

ONAY

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Yüksek Lisans öğrencisi olan Bünyamin DAĞ’ın hazırladığı ve jüri önünde savunduğu “Kamu Yönetiminin Geleceği” başlıklı tez başarılı kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Hamza ATEŞ
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Prof. Dr. Bilal ERYILMAZ
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Ramazan ŞENGÜL
Kocaeli Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 09 Ağustos 2012

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Alıntılanan başkalarına ait tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini kaynak göstererek atıfta bulunduğum gibi, yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Bünyamin DAĞ

İÇİNDEKİLER

ONAY	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
GİRİŞ	1
1.DEVLETTE VE KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM SÜRECİ.....	3
1.1. Değişimin Yönü	3
1.2. Belirsizleşen Sınırlar	9
1.3. Devletin ve Kamu Yönetiminin Değişimi.....	11
1.4. Küresel Değişimin Boyutları.....	12
1.4.1. Yeni yönetim anlayışları.....	16
1.4.2. Kültürel değişim	17
1.4.3. Örgüt yapısındaki değişim	18
1.4.4. İş yapma usullerinde değişim	20
1.5. Değişimi Tetikleyen Faktörler.....	21
1.5.1. Küreselleşme.....	22
1.5.2. Teknoloji.....	30
1.5.3. E-Devlet Uygulamaları	40
1.5.3. Demografik değişiklikler	47
1.5.4. Doğal kaynaklar ve çevrede yaşanacak değişiklikler	52
1.5.5. Yeni yönetim anlayışları	54
1.5.6. Krizler	61
1.6. Bugünün Problemleri ve Gelecekteki Çözümleri.....	62

1.7. Geleceğin Toplumu	66
1.8. Kamu Yönetimi Vagon mudur? Lokomotif mi?	73
2. KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ	75
2.1. Günümüzde Kamu Yönetimi.....	75
2.1.1. Dünyada kamu yönetimi	76
2.1.2. Türkiyede kamu yönetimi	79
2.2. Güncel Eğilimler.....	85
2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi, YKY (New Public Management, NPM)	86
2.2.2. Yönetişim anlayışı (Governance)	101
2.2.3. Etik yönetim.....	105
2.2.4. Postmodern yönetim	119
3. KAMU YÖNETİMİNİN GELECEĞİNE İLİŞKİN ÖNGÖRÜLER.....	127
3.1. Buradan Nereye?	127
3.1.1. Olumlu gelişmeler senaryosu.....	130
3.1.2. Olumsuz gelişmeler senaryosu	133
3.1.3. Muhtemel senaryo.....	135
3.2. Geleceğin Yönetim Modelleri	137
3.3. Örgütlenme Modelleri	139
3.3.1. Şebeke yapılar (Network Government)	143
3.3.2. Piyasa devletleri (Market-State)	147
3.3.3. Sözleşme devletleri	150
3.4. Geleceğin Örgüt Modelleri.....	153
3.4.1. Şebeke örgütler	154
3.4.2. Öğrenen örgütler	158
3.4.3. Aklî yoğun örgütler.....	161
3.4.4. Sanal örgütler	162
3.5. Gelecekte Liderlik ve Yöneticilik.....	163
3.5.1. Geleceğin liderlerini yetiştirmek.....	165
3.5.2. Yeni nesil liderlik ihtiyacı.....	168
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	171
KAYNAKÇA	177
ÖZGEÇMİŞ	189

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AB	: Avrupa Birliği
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AIDS	: Acquired Immune Deficiency Syndrome
ASPA	: American Society of Public Administration
BKM	: Bankalar arası Kart Merkezi
BM	: Birleşmiş Milletler
EU	: European Union
G2C	: Government to Citizen
G2B	: Government to Business
ICMA	: International City Managers Association
IMF	: International Monetary Fund
INTOSAI	: International Organization of Supreme Audit Institutions
NPM	: New Public Management
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development
SAP	: Structural Adjustment Programmes
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi
WB	: World Bank
WTO	: World Trade Organization

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kamu Yönetiminde Gelecekte Yaşanacak Muhtemel Kavramsal Değişiklikler.

Tablo 1.2. Geleneksel Devlet/E-Devlet Karşılaştırması

Tablo1.3. E-Devlet Uygulamalarının Faydaları

Tablo 1.4. Dünyada Kullanılan En Yaygın E-Devlet Uygulamaları

Tablo 1.5. Devletten Vatandaşa(G2c)Ve Devletten İş Dünyasına Hizmetler(G2b)

Tablo 1.6. Dünyada 2005-2010 ve 2045-2050 Yıllarında Ortalama Ömür Beklentisi

Tablo 1.7. Ülkelerin 2011 Yılı Ortalama Yaşam Süreleri.

Tablo 2.1 . Türkiye’de Reformları Gerektiren Sebepler

Tablo 2.2. 1980 Sonrasında Türkiye’de Gerçekleştirilen Reform Çalışmaları

Tablo 2.3. Hesap Verebilirlik

Tablo 2.4. Modern Ve Postmodern Kamu Yönetimi İlkelerinin Kıyaslanması

Tablo 3.1. Şebeke, Piyasa ve Hiyerarşi Karşılaştırması

Tablo 3.2. Network Örgüt Sanal Örgüt Kıyaslaması

Tablo 3.3. Klasik Örgüt- Öğrenen Örgüt Kıyaslanması

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kamu Yönetiminin Geleceği

Şekil 1.2 : Avrupada Belirsizleşen Sınırlar.

Şekil 1.3: Küreselleşmenin Boyutları

Şekil 1.4: Küresel Uygarlık Gelişimi

Şekil 1.5: Ekonomik Küreselleşmenin Boyutu

Şekil 1.6. Küreselleşen Dünya

Şekil 1.7. Teknoloji, Kurum, Çevre İlişkisi.

Şekil 1.8.. E-Devlet Yapılanması.

Şekil 1.9. E-Devlet Modeli.

Şekil 1.10. İnsanların Ölüm Nedenleri Dünya/Anrupa

Şekil 1.11. Kamu Yönetiminde Değişimi Etkileyen Faktörler

Şekil 1.12. Bilgi Ekonomisi Çarkları

Şekil 2.1. Performans Yönetim Zinciri

Şekil 2.2. Performans Değerlendirme Sistemi

Şekil 3.1. Network Örgüt Yapısı

Şekil 3.2.. Ulus Devlet Yapısındaki Değişiklikler

Şekil 3.3. Sanal Organizasyon Yapısı Örneği

ÖZET

Bu tez çalışmasında, günümüzde Türkiye ve küresel ölçekte kamu yönetiminde yaşanan gelişmeler ana hatlarıyla belirtilmiş; kamu yönetiminin gelecekte alacağı muhtemel şekil, eldeki veriler ve gelişme trendi dikkate alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Kamu yönetimi disiplinler arası bir alandır ve dolayısıyla ilgili olduğu alanlardaki gelişmelerin ve çevresel faktörlerin kamu yönetimini etkilemesi tabiidir. Geleceğin tahmini, büyük ölçüde dünü ve bugünü iyi analiz ederek yapılabilir. Bu çerçevede tezimizde hem negatif hem de pozitif bakış açısına göre kamu yönetiminin geleceği konusunda senaryolar üretilmiştir. Kamu yönetiminin doğasındaki ve işleyişindeki bu değişkenlik, kamudaki liderliği, yöneticiliği ve kamu görevlerini şüphesiz etkilemektedir. Bu nedenle geleceğin kamu yöneticileri ve liderlerinde olması gereken özelliklere tezde yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Gelecek, değişim, küreselleşme, teknoloji, yönetim, liderlik, toplum.

ABSTRACT

In this thesis, emerging changes at public administration has been specified concisely both in Turkey and on a global scale; the possible state of public administration in future has been tried and evaluated by taking current indications and advancement trends into consideration.

Public administration is an interdisciplinary domain and it is natural to be affected by the developments in related fields and environmental factors. Prediction of future can only be achieved by analyzing past and present substantially. In this context, it has been generated scenarios both positive and negative point of view on the subject of public administration's future. Variability of public administration on its nature and mechanism, unquestionably influences leadership, administration and public services. For this reason, it has been stated must-have features of public leaders and administrators in the thesis.

Keywords: Future, change, globalisation, technology, administration, leadership, society.

GİRİŞ

Değişimin baş döndürücü bir hızla artarak devam ettiği günümüzde dünyanın ve kamu yönetiminin geleceğini isabetli bir şekilde öngörebilmek, değişimi yönetebilmek ve yaşanacak süreçlerden en az zarar görerek ve en fazla fayda sağlayarak çıkabilmek için hayati öneme sahiptir.

Çalışmamızda sadece Türkiye’de kamu yönetiminin geleceği değil, genel anlamda dünya çapında kamu sektörünün geleceği muhtemel noktalar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bir anlamda dünyanın ve kamu yönetiminin geleceğine dürbünle bakılmaya çalışılmaktadır. Bu maksatla çeşitli ülkelerde bu konuya yönelik olarak kaleme alınmış akademik çalışmalar ayrıntılı bir biçimde incelenerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte gelecekte yaşanacak gelişmelerin Türkiye’ye olası etkilerine de yer verilmeye çalışılmıştır.

Kamu yönetiminin disiplinler arası konumunun kazandığı çok boyutluluğuna, geleceğin bünyesinde barındırdığı bilinmezliği de eklediğimizde ortaya çıkan tabloda kamu yönetiminin geleceğini öngörmenin zorluğu net bir şekilde görülmektedir. Kamu yönetimi pek çok alanı etkileyen konumundayken, aynı zamanda toplumdaki değişimlerden, teknolojiden, iklimsel değişikliklerden, küresel değişikliklerden, kültürden ve daha burada sayamayacağımız pek çok alandan da etkilenir yani edilgen konumundadır. Bununla beraber kamu yönetiminin geleceğini eldeki veriler ışığında ve mevcut gelişme trendini dikkate alınarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma akademik anlamda olduğu kadar, pratikte de önem taşımaktadır.

Geleceği öngörebilmek için geçmişi ve bugünü iyi bilmek gerekmektedir. Bu nedenle çalışmamızın çeşitli yerlerinde geçmişe örneklerle göndermeler yapılırken, günümüzdeki durum da kısa bir şekilde özetlenmektedir. Tezimizde öncelikle değişen dünyada bilinmeyene doğru olan seyahat anlatılırken, küreselleşmenin neticesinde sınırların belirsizleşmesi ve bu durumun ortaya çıkardığı etkiler tartışılmaktadır. Geleceği bugünün sorunlarının şekillendireceği düşüncesiyle, günümüzün problemleri kısa bir şekilde ele alınmaktadır. Gelecekte toplumun ne şekilde olacağı tespit edilmeye çalışılırken, bugünden yola çıkılarak bilgi toplumunun geleceği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte gelecekte sağlam

toplumlar inşa etmeyi başarabilen milletlerin, geleceğin takipçi değil lider ülkelerini meydana getireceği açıklanmaya çalışılmaktadır.

İkinci bölümde kamu yönetiminin günümüzdeki durumuna yer verilirken, kamu yönetimindeki güncel eğilimlerden yeni kamu yönetimi, yönetim anlayışı, etik yönetim ve post modern yönetim anlayışları anlatılmaktadır. Bununla birlikte geçiş dönemindeki kamu yönetiminde yaşanan değişimler, yeni yönetim kültürleri ve değişimi tetikleyen faktörlerden küreselleşme, teknolojik gelişmelerin etkileri, demografik değişiklikler, doğal kaynaklarda ve çevrede yaşanacak değişikliklerle birlikte yaşanacak krizlerin kamu yönetimine olası etkileri de ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

Üçüncü bölümde senaryolar çerçevesinde kamu yönetiminin nereye doğru gittiği tespit edilmeye çalışılırken, özellikle gelecekte olabilecek gelişmeler muhtemel senaryo üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte kamu yönetimindeki yeni tip yönetim modelleri ele alınırken post modern yönetimlerin getirebileceği yenilikler tartışma konusu edilmektedir. Bütün bunların yanında gelecekte görev alacak kamu yöneticilerini ve liderlerini yetiştirmek konusuyla birlikte, değişen koşullarda görev yapacak liderlerin sahip olması gereken vasıflar konusu da önemi dolayısıyla çalışmamızda belirlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca çalışmamızın son kısmında sonuç ve değerlendirme kısmına da yer verilmektedir.

1.DEVLETTE VE KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM SÜRECİ

1.1. Değişimin Yönü

Dünya milyonlarca yılı bulan yaşam süresinin her döneminde bitmek bilmez bir devr-i daim şeklinde sürekli bir değişim ve yenilenme süreci içerisinde bulunmuştur. Bu değişim ve yenilenme süreci günümüzde tarihin hiçbir evresinde olmadığı kadar hızlı, dinamik ve etkin bir şekilde devam etmektedir. Değişim jeolojik, coğrafi, fiziksel olmasının yanında kültürel, ekonomik, politik, teknolojik ve daha pek çok alanı da kapsamaktadır. Genel bir bakış açısıyla bahsettiğimiz bütün bu alanlardaki değişim ve gelişmelere paralel olarak kamu yönetimi de değişmiş, gelişmiş ve çok farklı safhalardan geçmiştir. Günümüzde kamu yönetimi de dünyada yaşanan diğer değişim ve dönüşümlerde olduğu gibi her zamankinden çok daha hızlı ve çok daha derin bir biçimde değişmekte ve bu değişim dünyada, özellikle gelişmiş ülkelerde en uç noktadaki ayrıntılara kadar gitmekte ve derinlemesine kök salmaktadır.

Kamu yönetiminde yaşanan gelişimi, toplumlarda yaşanan gelişim ve değişimden ayrı tutmak olanaksızdır. Kamu yönetimi daima toplumun ihtiyaçlarını, ihtimallerini ve fırsatlarını yansıtır. Kamu yönetimi toplumun sadece bir parçası değil aynı zamanda toplumun şekillendiricisidir de. Yönetim toplumun sosyal, tarihi, politik, ekonomik ve kültürüne derin bir şekilde nüfuz etmiştir¹. Dünyada yaşanan bütün gelişmeler toplumu etkilemiş ve toplum da kendi doğal süreci içerisinde kamu yönetimi ile etkileşim içerisinde olmuştur. Özellikle son dönemde küreselleşmenin de etkisiyle dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan en ufak bir gelişme dahi çok kısa

¹ MÄLKİÄ, Matti, “Challenges For Public Administration In The Information Age”, Espoo, Finland, 2001, s.1.

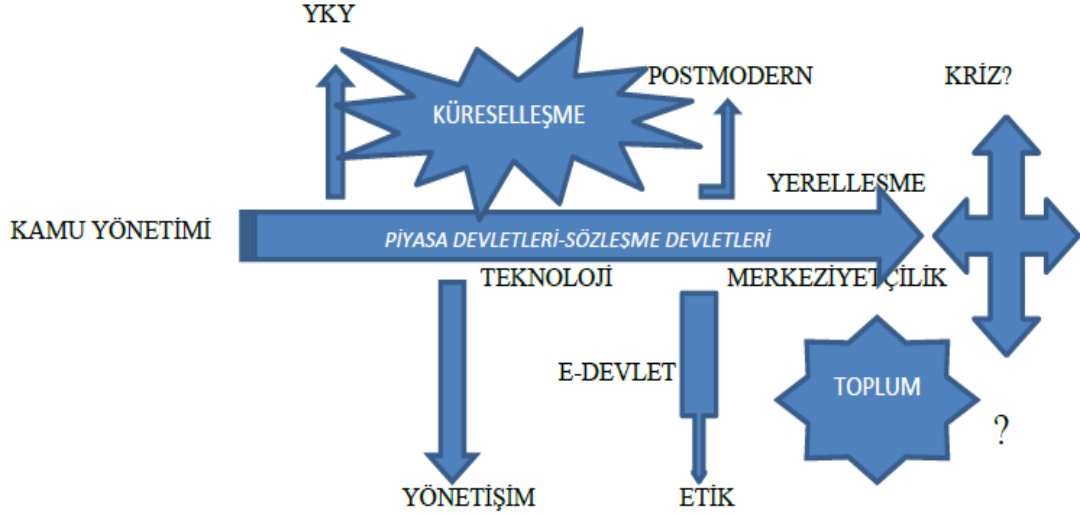
bir sürede dünyanın geri kalanında görülmekte ve bu gelişmeye yeni katkılar ve katılımlar sağlanmaktadır. Ayrıca günümüzde değişim anlayışının kendisi de değişmektedir. Eskiden küçük bir değişiklik için uzun yıllar gerekli iken, günümüzde çok büyük değişiklikler için çok kısa zaman dilimleri yeterli olmaktadır. Örneğin sadece tekerleğin icadından ateşli silahların icadına kadar binlerce yıl geçmişken, 1960'larda ilk bilgisayarın icadından günümüze kadar geçen 50 senede bilgisayar ve onunla bağlantılı alanlarda katedilen yol tekerlek ve ateşli silah arasındaki yolun onbinlerce katına denk gelmektedir. Bunun yanında 17. yüzyılda sıradan bir kişinin tüm hayatı boyunca karşılaştığı ve duyduğu tüm haberlerin toplamı günümüzün orta ölçekli bir gazetesinde sadece bir günde yayınlanan haber ve bilgilerden belkide daha azdır.

Dünya değişiyor, toplum değişiyor, medeniyet değişiyor, hayat algısı, dünya görüşü, yaşam tarzı kısacası her şey değişirken doğal olarak kamu yönetimi de bu değişmelere paralel olarak değişmekte bunların yanında değişen insan profilinin kamu yönetiminden temel beklentileri dahi değişim göstermektedir. Bu kadar çok değişken varken kamu yönetimini yeni toplumsal anlayışlara uygun hale getirmek de modern dünyanın karşılaştığı bir problem² olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her zamankinden çok daha fazla miktarda değişken parametrenin olduğu günümüz dünyasında değişimlere en hızlı, en esnek bir şekilde ayak uydurabilen kamu yönetimlerini kurabilen toplumlar da geleceğin dünyasında önde giden, belirlenmiş bir gündemi takip eden değil her alanda gündemi oluşturan -gündem oluşturma sadece politik arenada değil bilimde, sanatta, edebiyatta, taşımacılıkta, iletişimde ve daha pek çok alanda olacağından doğal bir biçimde kısaca gelecekte hâkim baskın güçlerden bir tanesi olacaktır. Bu duruma daha nesnel bir bakış açısıyla yaklaşacak olursak; sanayi devrimi ile değişimi yakalayan ve yöneten İngiltere, Fransa, Almanya gibi devletler sanayinin yanında elde edilen gelişmelerin gücüyle sanatın, teknolojinin, bilimin ve hayata dair pek çok alanın gündemini belirleyen ülkeler olmuşlardır. Dolayısıyla yönetim alanında da takip edilen ülkeler olmuşlardır.

² MÄLKİÄ, Matti, a.g.e. s.1.

Bu düşünceden hareketle gelecekte de değişimi takip eden değil, değişimi üretebilen, uygulayabilen ve öncü olabilen ülkeler gelecekte her alanda söz sahibi olacaklardır.



Şekil 1.1. Kamu Yönetiminin Geleceği

Değişim tüm zamanlarda her alanda olduğu gibi, kamu yönetiminin de tüm alanlarında, anlayışlarında ve yönetimi etkileyen unsurlarda yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi devam etmektedir. Bu açıdan baktığımızda küreselleşme, hükümetlerin yeniden yapılandırılması ve yeni kamu yönetimi üzerine yazılmış çok büyük miktardaki literatür de, tüm yönetim kademelerinde, yönetişim anlayışında derin değişimler yaşandığını ve hâlihazırda da bu değişimin devam etmekte olduğunu göstermektedir.³ Buna ilave olarak küreselleşme süreci incelendiğinde önceleri uluslararası ticaret ve yatırım baskın halde iken günümüzde genel olarak, bilişim ve iletişim sürecindeki bilgi ve teknoloji ve tecrübe transferindeki maliyetlerde azalma olarak anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere küreselleşme süreci dahi 20. yüzyılda ortaya çıkmış olmasına rağmen değişim o kadar etkilidir ki en yeni kavramları dahi değiştirmeye yetecek niteliktedir. Diğer taraftan küreselleşmenin uluslararası yeniden yapılanmaya sağladığı katkının da henüz ilk evrelerini yaşıyor olduğu düşüncesi de gözden kaçırılmaması gereken bir konudur.

³ ANTTİROİKO, Ari-Veikko, “Building Regional Capacity for the Information Age, Sölvesborg”, Sweden, 9 June, 2000, s.4.

Günümüze baktığımızda son on yılın, dünya çapında tarihi yapısal dönüşümle özdeşleştiğini görmekteyiz⁴. Bu tarihi dönüşüm ve değişim sürecini tarihi perspektifi de göz önünde bulundurarak dikkatli bir şekilde gelecek vizyonu içerisinde incelediğimizde; değişen dünyanın kamu yönetimi reformları doğrultusunda nereye doğru gittiğini, kamu yönetimi reformlarının ne doğrultuda ilerlediğini ve gelecekte nasıl bir kamu yönetimi ile karşılaşacağımızın işaret fişeklerini bize gösterir niteliktedir.

Zaman içerisinde bilinmeyen geleceğe doğru yapılan yolculuk, yaşayan tüm organizmalarda olduğu gibi yönetim sistemleri için de geçerlidir. Tarihi süreç içerisinde yönetim sistemlerine baktığımızda, karşımıza çıkan pekçoğuna günümüz modern dünyasında rastlayamadığımız çok çeşitli yönetim sistemlerinin varlığı bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Kamu yönetiminin de bilinmeyen geleceğe doğru yaptığı yolculuğunda her ne kadar reformlar ışığında geçmişe ve günümüze baktığımızda bazı çıkarımlarda bulunabiliyorsak da elbette tam anlamıyla gelecekte ne şekilde olacağını belirleyebilmemiz mümkün değildir. Ancak bu çalışmada reformların itici gücüyle birlikte, kamu yönetimini etkileyen ve gelecekte etkilemesi muhtemel unsurları da göz önünde bulundurarak modern dünyada görülecek yönetim şekillerinin, gelmesi muhtemel oldukları noktaları olabildiğince objektif değerlendirmelerle tespit etmeye çalışacağız.

Gün geçtikçe dünyanın küresel bir köy halini almasıyla mesafeler kısaltmakta, insanların problemleri benzerlik göstermekte ve çok büyük miktardaki bilgiye ulaşılabilir olmaktadır, bu durum plan yapan kişilere uzun vadeli planlamalarda gerçek anlamda kolaylık sağlamaktadır.⁵ Diğer taraftan modern kamu yönetiminin şaşırtıcı bir şekilde karmaşık ve her zamankinden daha grift bir hale geldiğini de gözden kaçırmamak gerekir.

Kamu yönetimi aktiviteleri günümüzde çöp toplamaktan uzayın keşfine, gelişmiş ekonomileri düzenlemekten ilkel çiftçilikle geçinen ekonomilere yardıma, biomedikal teknolojilerden halk oylamasına kadar uzanan bir yelpazeye

⁴ PETİT, Pascal, SOETE, Luc, “Globalisation in Search of a Future, September, The International”, Rewiew of Social Sciences, UNESCO, Paris, 1999. s.3.

⁵ GOWARD, Pru, “A 2020 Vision: Gowment for the Future, Government”, Globalisation, Collaboration and Society, 27.11.2003.s.2.

yayılmaktadır. Bunların yanında kamu yönetimi; politik, ekonomik, sosyal, etik, organizasyonel, yönetsel, yasal, bilimsel ve teknolojik değerler ve sistemler arasındaki ilişkilerle mikro ve makro ölçekte ilgilenmektedir. Bütün bunların yanında hukuk da yönetsel konu ve sistemlerin çalışmalarına derinlemesine girmiş durumdadır⁶.

Eğer kamu yönetimi kendi olağan çizgisinin ötesine geçecek olursa, yeni bir yönetim kültürünün ortaya çıkması muhtemeldir. Bu kültürde geleceğin yöneticileri eskisinden daha karmaşık yapılar, kanunlar ve aynı zamanda da daha fazla esneklikle karşılaşacaktır. Yöneticiler performans yörüngeli, daha güçlü kamu etiğine sahip, çok daha geçirgen sınırlarda yaşayabilen, daha yetenekli, çatışmadan kaçınan ve pragmatik yapıya sahip olacaklardır. Bütün bunların yanında kamu sektörü giderek daha az kamu yöneticisi ile yönetilmeye başlanacaktır⁷. Gelişen teknoloji ve otomasyon sistemleri çalışanlara olduğu kadar yöneticilere olan ihtiyacı da azaltmaktadır.

Bugünün kamu yöneticileri küresel terörizmin ötesinde önceden tahmin edilemeyen uluslararası sağlık, ekolojik, güvenlik ve ekonomik konularda temel değişikliklerle karşı karşıya kalmıştır⁸. Geleceğin yöneticilerinin ise: kültür ve eğitim, yapısal seçenekler ve süreçler, bilişim altyapısı, bütçe ve hesap verebilirlik çerçevesi, halkla iletişim, kriz yönetimi⁹, gıda ve su yetersizliği, güvenlik konuları, ekonomik zorluklar, finansal yönetim problemleri, çevresel kirlenme ve hastalıkların kontrolü gibi konular gelecekte kamu yöneticilerinin karşılaşacağı muhtemel problemler olarak sayılabilir. Bunlara ilave olarak kamu yöneticilerinin süregelen organizasyonel gelişmelere tanıyacağı muhtemel yeni öncelikler aşağıda verilmiştir:¹⁰

- Nüfusun yaşlanması, terörizmle savaş, yavaşlayan küresel ekonomi,
- Vatandaş sorumluluğunun artan önemi ve özgüven konusu,

⁶ Public Administration and Future, Lecture 19-Administrative Proces in Government. www.csub.edu/.../INST_275_Lecture19.ppt

⁷ Public Administration and Future, a.g.e.

⁸ MAMELİ, Peter, "Peering Into the Future: Public Administration in a Globalizing World", Arizona/USA, 2002.s.1.

⁹ PODGER, Andrew, "IPPA National Conference Vision 2020, Brisbane", 27 November 2003

¹⁰ SAUL, Peter, "Citizen Re-discovered Implications for the Future of Government", Strategic Consulting Group, 18 September 2002.

- Toplumunu beslemek ve demokratik yönetim,
- Kamu yönetiminde hizmet üretimi, politika üretmek ve süreçler,
- Yeni tip liderlik anlayışı,
- Yeni yetenekler '*müzakere, pragmatik yaklaşım, topluluk ve ağ oluşturmak, değişim yönetimi, komisyonculuk*'
- Belirsizleşen kamu kesimi ve özel sektör arasındaki sınırlarda yeni kariyer yöntemleri.

Kamu yönetiminde ileride karşılaştığımız muhtemel kavramsal değişiklikler Tablo1.1. de gösterilmektedir:

Tablo 1.1. Kamu Yönetiminde Gelecekte Yaşanacak Muhtemel Kavramsal Değişiklikler.

Eski	Yeni
Hiyerarşi	Ağlar (networkler) topluluklar
Gizli servisler	Ortaklık, hissedarlık
Kamu ve Özel	Belirsizleşen sınırlar, karma modeller
Politika	Diyalog, oybirliği sağlamak
Kontrol, düzenlemeler	Özel sektör organizasyonları, gelişmelere müdahale
Basitlik, sadelik	Karmaşıklık,
Ücret ödeyen kullanıcılar	Vatandaşlar
Bağımlılık, sözleşmeler	Özgüven
Kapalı	Açık,
İç odaklanma	Dış odaklanma
İdare etmek, kürek çekmek	Sistem kurmak

Kaynak: SAUL Peter, “Citizen Re-discovered Implications for the Future of Government”, Strategic Consulting Group, 18 September 2002” den yararlanılarak tablolastırılmıştır.

1.2. Belirsizleşen Sınırlar

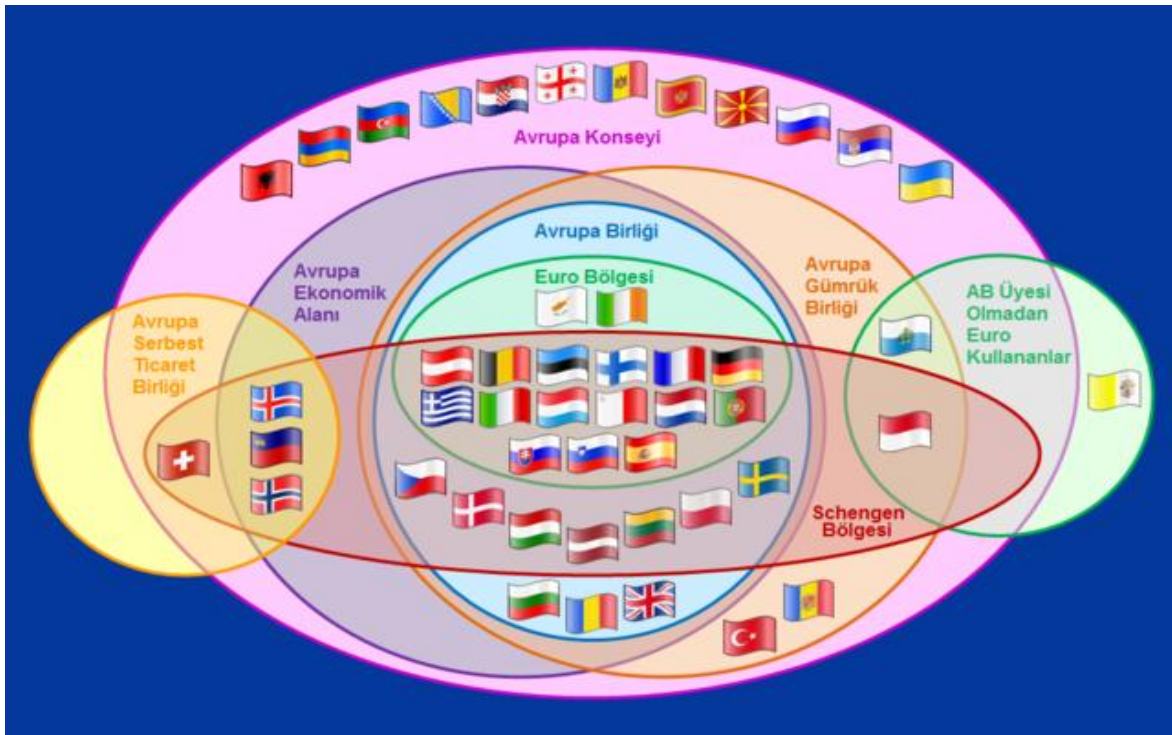
Bir nesil öncesine kadar coğrafya insanın dünyasını organize etmekteydi. Ekonomiler; tarım ve bunun sonunda ortaya çıkan ürünü koruma üzere kurulmuştu. Gıda maddeleri şartların uygun olduğu yerde yetişirdi. Geniş ordular oluşturulur, sanat sahipleri desteklenir, şehirler geliştirilir ve karmaşık yapılar meydana getirilirdi. Ticaret coğrafyanın belirlediği rotalardan belirlenmiş yerlere yapılırdı. Zaman ve kaynaklar için taşımacılıkta alınan risk yapılmak istenen işlerin sınırlarını belirlerdi. Doğal sınırlar iklim, hastalıklar, okyanuslar veya çöller tarafından belirlenir ve hangi işlerin yapılabileceğini bunlar belirlerdi. Böyle bir dünyada güç merkezlerinin kendi alanlarında bulunan her şeyi kontrol etmesi beklenirdi. Tüm toplumlara etki edebilecek ortak güçlerin faaliyet göstermesinin yeri yoktu. Ulusların taktik düşüncenin ötesinde güçlü ve popüler milliyetçilikleri vardı. Milletlerarası etkileşimler ve alışverişler elit kesimler tarafından yapılır ve bu elitlerin ilgi alanları ile sınırlı kalırdı.¹¹

Yukarıda anlattığımız dünya zamanla gelişmiş, fiziki sınırlar daha geçirgen hale gelmiş, kapalı sınırlarla korunan ülkelerden olsa bile sınırların içerisinde nelerin olduğu iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde herkes tarafından kolaylıkla öğrenilebilir olmuş ve insan kaynağı gerek fiziksel gerekse zihinsel olarak kolaylıkla tüm sınırlardan geçebilir bir hal almıştır.

Ülkelerin ekonomileri tarım ve basit üretim tekniklerinin çok ötesine geçerek gelişmiş üretim yöntemleriyle yapılan üretimlerle gıdadan savunmaya, uzay teknolojilerinden iletişime ve tıp alanından nükleer teknolojiye kadar daha pek çok alana kadar uzanmıştır. Ticarete doğal sınırlar, taşımacılık sektöründe yaşanan gelişmeler sayesinde yok denecek noktaya ulaşmış ve hayatın hemen hemen her alanında yapılan bu üretimler kolaylıkla alınıp satılır hale gelmiş ve tüm sınırlardan belirli şartlar altında çok hızlı bir şekilde geçer hale gelmiştir. Bütün bunların yanında Dünya Bankası, IMF, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği gibi daha pek çok

¹¹ FOULOY, Christian, “Global trends and the public affairs function.”, European Enterprise Institute for Public Policy Research, http://www.chforum.org/library/pub_affairs.html son erişim:23.12.2011.

uluslararası kuruluş sayesinde dünya üzerindeki toplumların çoğuna etki/müdahale edilebilir pozisyona sahiptir. Büyük ölçüde milletlerin fanatik seviyedeki zararlı milliyetçilikleri törpülenmiş ve toplumlar arası ilişkiler devletlerle sağlanan irtibatın ilerisine geçerek daha bireysel bir şekle girmiştir. Mal ve hizmetlerin ithalatında toplumlarda bulunan elit kesimlerin tek söz sahibi olması durumu tamamen değişmiş ve toplumun her kesiminin ihtiyaçlarına yönelik uluslararası alışverişler yapılır olmuştur. Şehirler çok daha kozmopolit hale gelmiştir, özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin metropollerinde tüm dünya milletlerinden insanlar yaşamakta ve çok çeşitli alanlarda çalışmaktadırlar.



Şekil 1.2 : Avrupada Belirsizleşen Sınırlar.

Kaynak : http://tr.wikipedia.org/wiki/Avrupa_Birli%C4%9Fi son erişim:12.06.2012

Gelecek on yıllarda, kamu yöneticileri çok daha karmaşık bir dünyada yaşayacak ve çok daha farklı şartlar altında çalışmak zorunda kalacaklardır. Bu şartlar altında yöneticilerin en zor görevleri; kendi örgüt sınırlarının çok ötesinde, çok çeşitli insan topluluklarını da kapsayacak şekilde ve bu toplumlarla birlikte

çalışarak kamu sektörünü geliştirmeye çalışmak zorunda kalacaklardır.¹² Kamu yöneticileri görevlerini yaparken her zamankinden daha fazla donanım ve yeteneğe ihtiyaç duyacak, sahip olduğu donanımlarla dünyanın çok farklı bölgelerinde belki de şu ana kadar hiç karşılaşılmamış problemleri çözmekle yükümü olacaklardır. Etkinlik alanlarını küresel bir köy halini almış olan dünyada yaşayan insanların hayatlarının en ince detaylarına kadar nüfuz ettirmek durumunda kalacaklardır. Gelecekte hâkim olacak bu yönetsel ortam ülkeler arasındaki sınırları -teknik imkânların da artmasıyla- çok daha kontrol edilebilir halde tutarken diğer taraftan daha da geçirgen kılacak, ülkeler arası ulaşımı ve etkileşimi de kolaylaştıracaktır. Bu durum ülkeler arasındaki sınırların belirsiz ve şeffaf olmasını sağlayacaktır.

1.3. Devletin ve Kamu Yönetiminin Değişimi

Fiziksel olarak dünya üzerinde ülkeler arasındaki sınırlarda oluşan belirsizleşmeler ve bu durumu tetikleyen nedenlerle birlikte bu durumun ortaya çıkardığı yeni yapıların yanında, devlet ve özel sektör arasındaki sınırların da giderek ayırt edilemez hale gelmesini de gözden kaçırmamak gerekir. Refah devletinin ortaya çıkışından sonra, devlet ve vatandaş arasında -eğitim alanında, sosyal ve sağlık alanlarında, iş ve işçiler vs. gibi alanlarda- bazı ortak aktivite alanları ortaya çıkmıştır ve pratikte bu alanlarda katı sınırlar koymak giderek daha da zorlaşmaktadır. Hukuk alanında yapılan değişikliklerle bu konunun önemi artmaktadır ve sınırlı, ayırt edici, daha açık problem çözücü ve pragmatik stratejiler devletin parçası haline gelmektedir. Daha fazla problem çözücü yaklaşımlar kamu otoritelerinin bilinçli ve istekli olarak uyguladıkları öncelikli politikaları olmasa da, daha çok toplumda ortaya çıkan bilgi/bilim tabanlı gelişmelerin potansiyel sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda artan karmaşık sosyal problemler daha çok görünür hale gelirken, hukuksal tabanlı stratejilerin de limitlerine yaklaşılmaktadır. Bilgi tabanlı stratejilere artan bağımlılıkla birlikte devlet ve toplum arasında şeffaf ve açık sınırları uzun süreli muhafaza etmek mümkün görünmüyor. Devlet ve aktiviteleri kaçınılmaz olarak kendi içlerinde sosyal oluşumlar ve ayrıca düzenlenen öğeleri olan, sosyal

¹² DENHARDT, Robert, “The Future Of Public Administration”, Public Administration & Management: An Interactive Journal, University of Delaware, 1999, s.279-283.

sektörler arasında karmaşık karşılıklı bağımlılıklar içerisindedir. Çoğu modern toplumlarda kamu ve özel sektörü birbirinden ayırt edebilmek mümkün değildir. Bütünleşik yapılar kamu ve özel sektörün katkılarıyla şeffaflığın artması ile sonuçlanmaktadır. Bütün bunların yanında çeşitli uzman ve danışmanların kamu sektöründe kullanılması kamu ve özel sektör arasındaki sınırların belirsizleşmesine katkı yapmaktadır.¹³

Kamu sektöründe çalışan özel sektör kaynaklı uzman ve danışmanlar kamu alanını aynen özel sektörde olduğu gibi bir çeşit kazanç odaklı sürdürülebilir bir sistem haline getirirken aynı zamanda şeffaflığı da artırmaktadır, bu durum da özel sektör ve kamu arasındaki benzerlikleri artırırken aradaki sınırları görünmez hale getirmektedir.

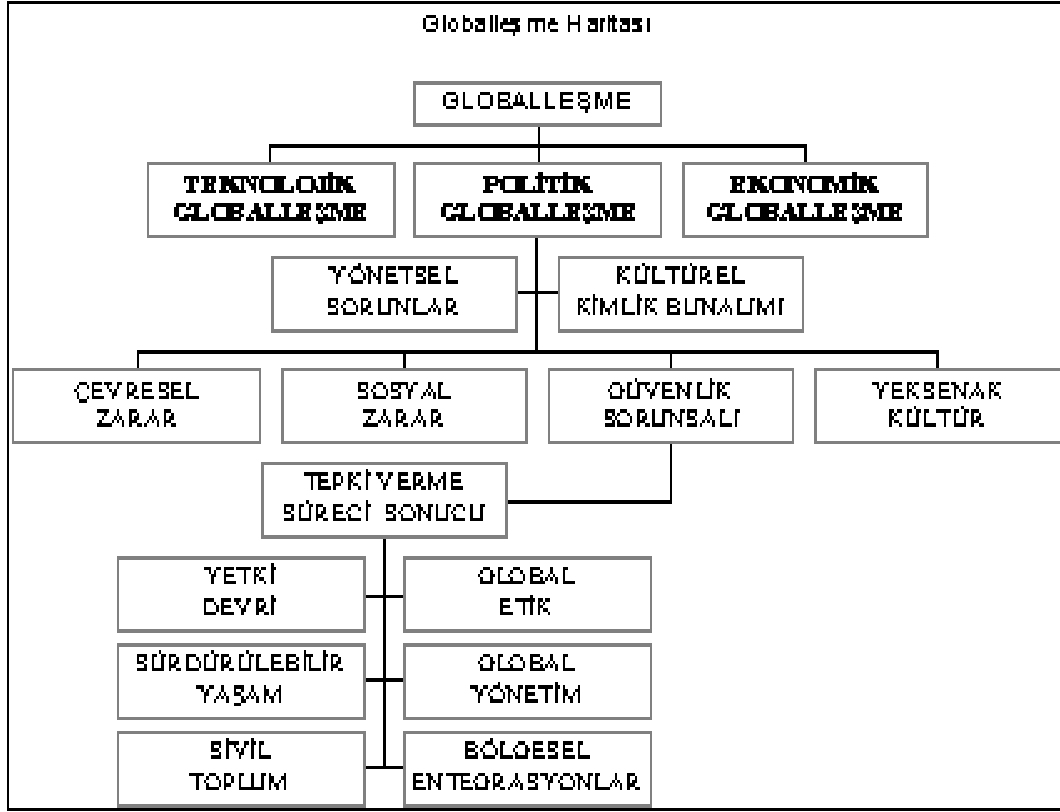
1.4. Küresel Değişimin Boyutları

Değişimin boyutları incelenirken ilk olarak karşılaşılan konu ‘‘Küreselleşme’’ olmaktadır. Bu nedenle öncelikle: ‘Küreselleşmenin neresindeyiz?’ sorusuna cevap aramak gerekmektedir. Bugüne kadar alınan yola bakıldığında kat edilen mesafenin büyüklüğü önceki yüzyıllarla kıyaslandığında inanılmaz boyutta görünmektedir. Ancak çalışmamızın başında da belirttiğimiz gibi değişim katsayısı açısından bakacak olursak, önümüzde bizi bekleyen yolun geçmişle kıyaslanamayacak kadar büyük olduğu görünmekle birlikte, önümüzde bekleyen bu muazzam büyüklükteki gidilecek yolun eskisinden çok daha süratli bir şekilde geçileceği de çok açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle; ‘Küreselleşmenin henüz başlangıcında olabiliriz’.

Patrick Dixon konuya ekonomik çerçeveden bakarak: ‘‘Küreselleşme süreci henüz başlamış sayılmaz. Serbest sermaye akışı ve küresel ağların oluşturulmasını izleyecek yirmi yıl içinde, her biri devletten daha fazla ekonomik ağırlığa sahip olan yeni ‘süper şirketlerin’ ortaya çıktığını göreceğiz. Bu karmaşık kuruluşlar;

¹³ SAND, Inger Johanne, ‘‘Changes in the organization of public administration and in the relations between the public and the private sectors’’, ARENA Working Papers, 2004.

hükümetlere bazı koşullar dayatacak, sanayinin gündemini belirleyecek ve küresel tekeller kuracak kadar güçlü olacaklardır.”¹⁴ yaklaşımıyla küreselleşmenin henüz başındayız düşüncemizi kendi bakış açısıyla doğrulamaktadır.



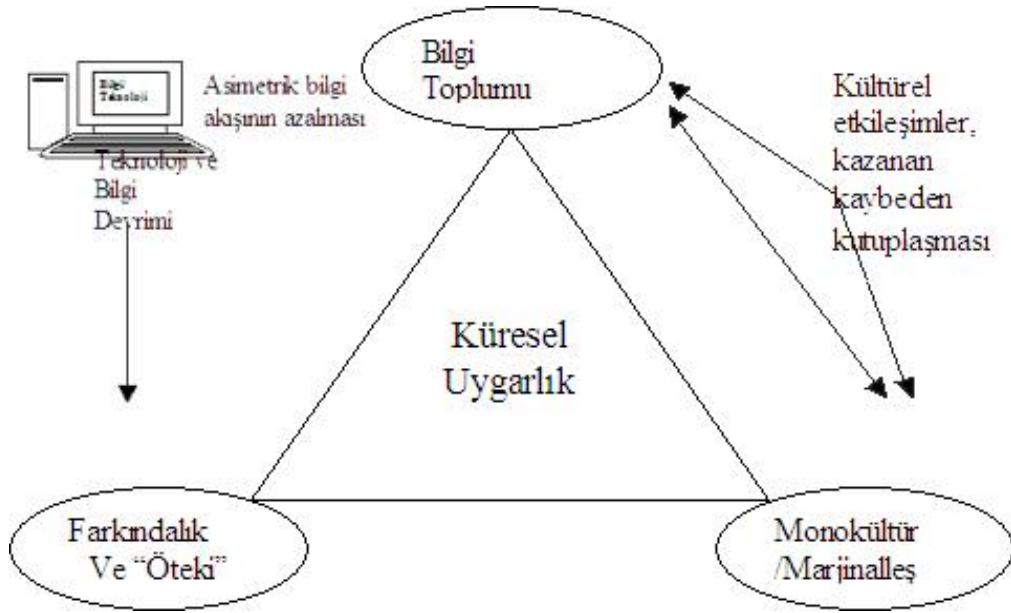
Şekil 1.3: Küreselleşmenin Boyutları

Kaynak : <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/01a/02.htm> Son erişim: 21.06.2012

Diğer taraftan:”Küreselleşme süreci kaçınılmaz bir şekilde ulusal düşüncelerimizi ve milli güç anlayışımızı tekrar tanımlamaktadır”¹⁵ İnsanın sosyal bir varlık olduğu göz önüne alındığında küreselleşme insanın hayat algısını, dünya görüşünü, olaylara bakışını değiştirirken, toplumları da yeniden şekillendirmektedir.

¹⁴ DIXON, Patrick, **Gelecek 100 Yıl**, Çeviren: ÜSTÜNTAŞ, Nurşan, Neden Kitap, İstanbul, Haziran 2010 s.279.

¹⁵ KEOHANE, Robert, NYE Joseph S. Jr. “Governance in a Globalizing World”, <http://www.pols.boun.edu.tr/uploads%5Cfiles%5C1095.pdf>, Son erişim: 31.03.2012.



Şekil 1.4: Küresel Uygarlık Gelişimi

Kaynak : <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/01a/02.htm>

Son erişim: 15.06.2012

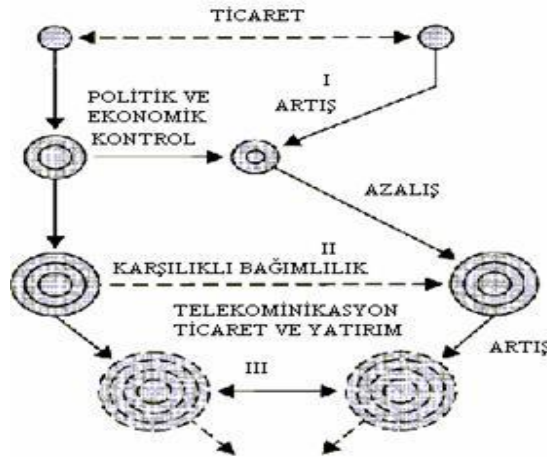
Konuya günümüzde küreselliğin temelleri ve gelecekteki yansımaları açısından kısaca baktığımızda: Son birkaç on yılda ticaretin serbestleştirilmesi ve sermaye piyasalarındaki dalgalanmalar gerçek anlamda bir küresel ekonomi oluşturmuştur. Gelecek on yıllarda ise yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin açtığı kapı ve yeni ürün ve hizmetler ve yeni üretim teknikleri sayesinde yoğun rekabet ve hızlı bir değişim görülecektir. Sermayeye kolay ulaşım, düşük para değişim maliyetleri ve internet kullanımı küresel marketlere ulaşımında sınırları azaltma veya kaldırma yönünde yeni bir yapılanma getirecektir.¹⁶

Küreselleşmenin en eski tipi çevreseldir: İklim değişiklikleri milyonlarca yıldır insan nüfusunun gel-gitlerini etkilemektedir. Göç uzun yıllardır var olan küresel bir olgudur. Günümüzde insanlığın küresel iklim değişikliklerine etkisi dünya üzerindeki tüm insanları etkileyecek boyuttadır.¹⁷

¹⁶ Local Government Association, Globalisation, LGA, Code CA117, July 2000.

¹⁷ KEOHANE, Robert, Joseph S. NYE. Jr. "Governance in a Globalizing World", <http://www.pols.boun.edu.tr/uploads%5Cfiles%5C1095.pdf>, Son erişim: 31.03.2012.

Küreselleşmenin boyutlarını göz önüne aldığımızda karşımıza öncelikle ekonomik, askeri, çevresel ve sosyokültürel boyutlar çıkmakla birlikte, bilim, eğlence, moda ve lisan boyutları gibi burada saymamız mümkün olmayan pek çok çeşidi daha mevcuttur, bu konunun ayrıntılı incelemesi ikinci bölümde kamu yönetiminde değişimi tetikleyen faktörler kapsamında yapılacaktır.



Şekil 1.5: Ekonomik Küreselleşmenin Boyutu

Kaynak : <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/01a/02.htm>

Son erişim: 15.06.2012

Görüldüğü gibi küreselleşmenin pek çok boyutu olmakla birlikte bunların her biri neden-sonuç ilişkisi içerisinde, karşılıklı etkileşimli olarak, dünya üzerinde ve kamu yönetimi sistemi içerisinde birbirini etkilemektedir. Örneğin Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF, WTO gibi sayılabilecek pek çok küresel kurum şu ana kadar olan küresel bütünleşmelerin bir sonucu ve bütün bunlara cevap niteliğindedir. Aynı zamanda gelecek on yıllarda olabilecek olası gelişmelerde rol alacak etkin aktörlerden bazılarıdır. Bütün bunların yanında küreselleşme günümüzde konunun başında da belirttiğimiz gibi daha işin başında olmasına rağmen, şimdiden toplumların ve fertlerin yaşamının pek çok aşamasında yer almaktadır. Bu durumu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çok yaygın bir biçimde görebilirken, gelişmemiş ülkelerde de yapılan uluslararası yardım, bağışlarda ve organizasyonlarda rahatlıkla görmek mümkündür. Gelecekte bütün bunlar katlanarak büyüyecek ve kamu yönetimi de dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak gerçek anlamda küresel köyün yönetim sistemi halini alacaktır.

1.4.1. Yeni yönetim anlayışları

Gelecekte kamu yönetiminin ne şekilde olacağını belirleyecek, değişimleri tetikleyebilecek nitelikteki unsurlardan bir taneside ortaya çıkacak olan yeni yönetim anlayışlarıdır. Yönetimin yeniden yorumlanarak, farklı bir bakış açısıyla oluşturulacak olan yeni sistemler ve yeni metodların kullanıldığı farklı yönetim anlayışlarının başarılı olmasıyla birlikte, birtakım ülkeler tarafından kaçınılmaz bir şekilde takip ve taklit edilir olacaktır. Bu durum yeni anlayışların hem zenginleşmesine hem de derinleşmesine neden olacaktır. Aslında bugün yeni kamu yönetimi anlayışı ve benzeri yaklaşımlarla uygulanılmaya çalışılarda budur. Günümüzde geleneksel yönetim anlayışlarında yaşanan değişimlere ilave olarak iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de adapte edilerek e-devlet uygulamaları geliştirilmiştir. Gelecekte de aynen günümüzde olduğu gibi teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler yeni yönetim anlayışlarının doğmasında tetikleyici işlevi görecektir. Bu durumun esas nedeni gelişim ve değişimin toplumların ihtiyaçlarını ve kamu yönetimlerinden olan beklentilerini değiştirerek çeşitlendirmesidir.

Bütün bunlara ilaveten yönetimde yeni anlayışların hâkim olması bir yönüyle ihtiyaçlara yani talebe bağlıdır. Mevcut sistem toplumun taleplerine cevap veremediği, toplumu sosyal ve yönetsel açıdan tatmin etmediği durumda sistem kendiliğinden toplumun ihtiyaçları yönünde değişime uğrayacaktır. Toplumun ihtiyaçları her zaman maddi ihtiyaçlar olmayabilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yola çıkacak olursak; özellikle fiziki ihtiyaçları karşılanan toplumlar manevi tatmin yoluna gitmektedirler. Gıda, barınma, iş ve gelecek problemlerini çözmüş toplumlar bölgesel ve küresel güç olma idealini isteyebilirler. Görüldüğü gibi konuya toplumun talebi açısından baktığımızda sadece bireysel talepler ve ihtiyaçlar çerçevesine sıkıştırmamak gerekmektedir. Geldiğimiz noktada konuya 'Kamu Yönetiminin Geleceği' penceresinden bakarsak; toplumlar farklı yönetim anlayışlarını çeşitli nedenlerle denemeyi talep edebilir ve bu istek doğrultusunda yönetimlerde yeniden şekillendirilebilir. Bu durumun değişik örneklerini tarihte Fransız ihtilali ile başlayan özgürleşme hareketlerinde görmek mümkün olduğu gibi, günümüzde de özellikle son zamanlarda Ortadoğu ve Kuzey Afrikada görmek mümkündür. Gelecekte de yönetim şekillerinin temel belirleyicilerinden bir tanesi yine toplumlar olacaktır.

1.4.2. Kültürel değişim

Geçmişte kamu yönetimi, genel anlamda kamu bürokrasisi ile ne yapılabileceğine odaklanmaktaydı. Gelecekte ise bizlerin kesin bir şekilde kendi dünyamızın dışındaki dünyaya, özellikle vatandaşların dünyasına ve vatandaşlığa odaklanmamız gerekmektedir.¹⁸ Vatandaş merkezli siyasetin etkisiyle, özellikle bu odak değişimi kamu yönetiminde gelecekte hâkim olacak yeni yönetim kültürüne ortam hazırlayacaktır. Oluşacak yeni ortama kamu yönetimine gelecekte yüksek seviyede otomasyonla yönetilen sistemlerde yöneticilerin göze çarpmadığı, oldukça karmaşık, toplum hayatının tüm aşamalarına nüfuz edecek kadar gelişmiş bir kamu yönetimi sistematiğinin bulunduğu bir yönetim atmosferi hâkim olacaktır. Bu atmosfer doğal olarak kendi yönetim kültürünü ortaya çıkaracaktır. Bu kültürde çok baskın bir karar vericiler sınıfı olmayacaktır. Tüm koşullarda olması gerekenler belirlenmiş ve bu duruma karşı alınacak olan önlemlerde önceden programlanmış bir biçimde otomatik olarak çalışacaktır.

Bununla birlikte bugün küreselleşmenin ve iletişim alanında yaşanan gelişmelerin neticesinde uluslararası bir dünyada yaşamaktayız. Gelecekte ise bu şartların uç sınırları tecrübe ediliyor ve zorlanıyor olacaktır. Bu durumdan kamu yönetimi ve yöneticileri de kendilerine bakan yönüyle etkilenecektir. Geleceğin iletişimde ve ulaşımda sınır tanımayan dünyasında uluslararası etkileşim de oldukça yüksek düzeyde olacaktır. Böyle bir dünyada yaşayanlar dünyanın dört bir yanında yaşanan gelişmelerden haberdar olup etkilenirken, geleceğin yönetim kültürüne sahip yöneticileri de kendilerine bu şartları yönetebilecek pozisyonlar almak zorunda kalacaklardır. Bunun yanında geleceğin yöneticilerinin eğitim seviyelerini yükseltmelerinin yanında sahip olması gereken ‘müzakere, pragmatik yaklaşım, topluluk ve ağ oluşturmak, değişim yönetimi, komisyonculuk’¹⁹ gibi bazı yeni yeteneklere de sahip olmaları gerekecektir. Bununla birlikte oluşacak uluslararası

¹⁸ RABIN, Jack, TEASLEY, C. E. Wynn, DENHARDT, Robert, FREDERICKSON, George, “PA 2000: The Future of Public Administration” Public Administration And Management Volume Four, Number 2, tarih belirtilmemiş.

¹⁹ SAUL, Peter, “Citizen Re-discovered Implications for the Future of Government”, Strategic Consulting Group, 18 September 2002.

ortamda milli ve uluslararası hukuka ve çok yönlü karmaşık hadiselerle müdahale edebilecek birikime de sahip olmalıdırlar.

Yeni yönetim kültürü mutlaka performans eksenli ve etik yönetim anlayışını esas alan esnek bir yaklaşıma sahip olacaktır. Bu yönetimde vatandaşlar ücret ödeyerek hizmet talep etmenin ötesine geçecek ve vatandaş olmanın verdiği güven ve rahatlığı çok yönlü olarak hissedecektir. Özel sektör ise yönetimin partneri konumunda olacaktır.

1.4.3. Örgüt yapısındaki değişim

Günümüzde kamu yönetimi uygulamaları ülkeden ülkeye benzerlikler gösterse de, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ile doğru orantılı olarak gruplaştığını söyleyebiliriz. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde ‘Önce Vatandaş’ (Citizens First!)²⁰ anlayışına geçilmeye çalışılan bölgeler görülürken, Avrupa’da yönetişim anlayışının uç boyutlarının tatbik edilme aşamasında bulunan ve e-devlet uygulamalarını tam anlamıyla devreye sokmaya çalışılan İngiltere, Almanya gibi ülkeler görülmektedir. Bunların yanında Arnavutluk Romanya gibi ülkelerde de Weberyen Bürokrasi anlayışından Yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmeye çalışıldığını görebiliyoruz.²¹ Türkiye’de ise yeni kamu yönetimi anlayışı eksenli olarak e-devlet uygulamaları ve yönetişim hayata geçirilmeye çalışılmakla birlikte, bürokrasi anlayışından da tam anlamıyla vazgeçilemediği görülmektedir. Diğer taraftan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının çıktığını ve kamu yönetiminde etkinliğin artırılması için tekrar Weberyen bürokrasi modeline dönülmesinin gereğini savunan akademisyenlerin varlığı da görülmektedir (“The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management”).²² Kamu yönetiminin geleceğini tartıştığımız bu çalışmada görülmektedir ki günümüzde dahi

²⁰ DENHARDT, Robert, “The Future Of Public Administration”, Public Administration & Management: An Interactive Journal, 1999, s.179-184

²¹ CEPIKU, Denita, “Public Administration reforms in Albania and Romania: between the Weberian model and the New Public Management”, Jean Monnet project South Eastern European developments on the administrative convergence and enlargement of the European Administrative Space in Balkan states 5-6 February, Athens, Greece, Yıl belirtilmemiş.

²² Bkz: DRECHSLER, Wolfgang, “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, Halduskultuur, 2005, vol 6, pp. 94-108.

kamu yönetiminde kesin ve tek bir bugün tarifi mevcut değildir. Ancak günümüzde gelinen noktada kamu yönetiminin pratiksel açıdan zengin, teorik bakımdan da güçlü bir durumda olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.²³

Günümüzde kamu yönetimi alanında son yirmi yılda ortaya çıkan, kamu hizmetlerinde vatandaş memnuniyeti, kalite, hız, verimlilik, stratejik planlama, hesap verebilirlik, yönetişim, etkinlik ve verimlilik gibi kavramlar büyük ölçüde genel kabul görmüş olup tartışma artık bunları gerçekleştirecek örgütsel yapının nasıl olması gerektiği konusunda yoğunlaşmaktadır. Çünkü geçmiş uygulamalardan çıkarılan dersler ışığında kamu hizmetlerinin sadece kamunun tekelinde, hiçbir şekilde rekabete açılmaksızın sunulmasını savunmak ne kadar ön yargılı bir anlayışsa, kamu hizmetlerinin özel, sivil veya gönüllü kuruluşlar tarafından sunulmasını her derde deva görmek, en az o kadar sakıncalı bir yaklaşımdır.²⁴

Kamu yönetimin sahip olduğu birikimleri, küreselleşmenin getirdiklerini, iletişim alanında yaşanan gelişmeleri ve ekonominin sınır tanımaz gelişimini göz önüne aldığımızda kamu yönetiminin sahip olunan tüm bu potansiyellerle birlikte bir geçiş aşamasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kamu yönetiminin güncel şekli teknolojinin sağladığı imkânlarla çalışan e-devlet anlayışı ile yönetişimin katılımcılıkla birlikte ortaya çıkan yeni boyutudur. Bu durumu kısaca teknoloji eksenli yönetişim uygulamaları olarak değerlendirebiliriz.

Yukarıda kısaca değindiğimiz ortaya çıkacak teknolojik açıdan gelişmiş iş yapma ve hizmet üretme yöntemleri aynı zamanda kamu yönetiminin örgüt yapısında doğal olarak değiştirecektir. Ortaya çıkacak gelişmiş yöntemlerle hizmet sunumu yapabilen kamu kurumlarının yöneticileri ve çalışanları da bu duruma uyum sağlamak durumunda kalacaklardır. Aynı zamanda çalışanlarının büyük çoğunluğunun bilişim ve teknolojik alanlarda yoğunlaşmış olan kurumların da örgüt modelleri bu duruma uygun olarak tekrar dizayn edilecektir.

²³ SAUL, Peter, “Citizen Re-discovered Implications for the Future of Government”, Strategic Consulting Group, 18 September 2002.

²⁴ CANPOLAT, Hasan, CANGİR Mehmet, “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi”, Türk İdare Dergisi • Sayı: 466 • Mart 2010.

1.4.4. İş yapma usullerinde değişim

Geleceğin kamu yönetiminde iş yapma usullerinde ve kamu hizmeti üretme yöntemlerinde yaşanacak değişim toplumun içinde bulunduğu kültürel, teknolojik, ekonomik ve demografi gibi çok değişkenli unsurlarına bağlı olacaktır. Gelişen bilişim teknolojileri sayesinde iş gücü klasik üretim araçlarından yazılım, internet, iletişim gibi modern iş kollarına kaymakla birlikte, klasik üretim araçları ile tarım da göz ardı edilemeyecek alanlardan olacaktır. Ortaya çıkan ağırlıklı olarak bilişim sektöründe çalışan, bilgi teknolojilerini içselleştirmiş bireylerden oluşan bilişim toplumunun kamu yönetimine olan etkilerini incelemekte fayda vardır. Öncelikle, bilişim sistemlerinin gelişmesi hükümetlerin karar alma mekanizmalarında köklü değişiklikler yapmasına sebep olabilecektir. Temsili demokrasi ile yönetilen toplumlardan, internet ve iletişim sistemlerinde yaşanan devrimler sayesinde herkesin karar alma sürecine katılabildiği gerçek demokrasiler uygulanmaya başlanabilecektir. Bu durum toplumu yönetmede ideal bir durum olarak algılansa da, gerçekte hiç beklenmedik konularda kaosa sürüklenme ihtimallerini de bünyesinde barındırır. Her şeye rağmen bazı küçük ve yönetsel açıdan gelişmiş ülkelerde gerçek demokrasi uygulamaları görülebilecektir.

Gelişen toplumsal dinamikler konuşan ve tartışan toplumları ortaya çıkaracaktır. Kavramsal olarak tartışan toplum sosyal refleksle de bağlantılıdır. Tercihler, değerler ve bilginin sabit olmadığı fakat sürekli tartışıldığı ve yeni bilginin ışığında tekrar gözden geçirildiği ve sadece birkaç aktörün sabit olduğu, neredeyse kurumsallaşmış belirsizlikte aktörler yeni gelişen duruma adapte olmak zorundadır.²⁵ Yeni gelişen durumlara sosyal refleksle toplumsal olarak tartışılarak cevap verilmesi hiç kuşku yok ki doğru seçeneklerin tercih edilmesinde önemli bir etken ve yöntem olacaktır.

Demokratik devlet hiçbir zaman tam anlamıyla tek merkezli bir devlet sistemi olmamıştır, nitekim yapısal olarak da ‘kuvvetler ayrılığı’ şeklinde karakterize edilmiştir. Diğer taraftan toplumun işlevsel farklılığının bileşenleri ve refah ve

²⁵ SAND, Inger, Johanne, “Changes in the organization of public administration and in the relations between the public and the private sectors”, Arena Working Papers, 2004.

devletinin kendi aktiviteleri ve organizasyonları ile toplumsal farklılaşmayı artırmaktadır. Toplumsal farklılıkların arttığı, karar mekanizmalarının kamunun çok farklı yerlerine dağıldığı bir toplum yapısı çok-merkezli toplum yapısını ortaya koymaktadır. Zaten çok-merkezli (poly-centered) yapının en yakın anlamı da çeşitli kamu hizmetlerinin ve alt yapılarının birbirleriyle bağlantılı diğer alt sistemlerle koordineli olarak, devletle direk bağlantılı olmadan çalışması ve bunun sonucunda sosyal aktiviteler tarafından oluşturulan yapılar, etkileşimler, tecrübe ve bu alt sistemlerle ilgili çok çeşitli bilgilerin oluşması olarak tanımlanmaktadır.²⁶

Geleceğin toplumuna bütün olarak baktığımızda; nüfusu yaşlanan, çok merkezli, konuşan ve tartışan bir bilgi toplumu olarak görülmektedir. Bütün bunların kamu yönetimine etkilerine baktığımızda; bazı yönlerden (bilişim alt yapısı ve bilgi toplumunun gelişmesi) yönetim çok etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilir görünürken, diğer taraftan çok merkezli, konuşan, tartışan ve karar mekanizmalarına yakından katılan toplum da yönetim açısından zorluklar doğurabilecek nitelitedir.

Bütün bunlar göstermektedir ki geleceğin toplumunda iş yapma usullerinde yaşanacak değişim toplumla doğrudan bağlantılıdır. Çünkü toplum hizmeti öncelikle talep edendir. Hizmeti talep eden toplum aynı zamanda bu hizmetin daha ekonomik olmasını ve daha hızlı ulaşılır olmasını talep etmektedir. Bununla birlikte toplum hizmetleri üreten çalışan işgücünün kendisidir.

1.5. Değişimi Tetikleyen Faktörler

Yüz yıl önce, nüfusu milyonlu rakamlara ulaşan sadece birkaç şehir bulunmakta ve dünya nüfusunun çoğunluğu kırsal bölgelerde yaşamaktaydı. Sadece küçük bir azınlık okuma yazma biliyordu. 2020 de ise, dünya nüfusunun % 75'i ikinci eğitim almış olacak ve çoğunluğu bilişim medyasına sürekli ulaşabilir durumda olacaktır. Nüfusun büyük çoğunluğu ya şehirlerde ya da şehirlerin yakın

²⁶ SAND, Inger, Johanne, a.g.e.s. 4.

çevrelerinde konuşlanmış kalabalık banliyölerde yaşıyor olacaktır.²⁷ Sadece bu açıdan bakıyor olsak bile kamu yönetimini ciddi anlamda etkileyecek yeni yapılanmalara olacak muhtemel ihtiyaçlar açık bir şekilde görülmektedir. Kaldı ki değişen dünyada nüfus hareketleri konunun sadece küçük bir yanını oluşturmaktadır. Bununla birlikte önceki bölümlerde ancak genel hatlarıyla ele alabildiğimiz küreselleşme ve bunun getirdiği çok yönlü etkiler, teknoloji ve teknolojik gelişmelerin kamu yönetimine etkisi, e-devlet uygulamaları, demografik değişiklikler, doğal kaynaklarda meydana gelebilecek değişiklikler, çeşitlenmeler ve tükenmeler, iş ve istihdam, yeni yönetim anlayışları ve krizlerin etkileriyle meydana gelecek yeni ihtiyaçlar ve bunların çözümleri ile ortaya çıkacak yeni anlayışlar ayrıntılı bir biçimde incelenecektir

Yukarıda sadece ana başlıklarıyla bahsettiğimiz ve sonraki bölümlerinde detaylı bir şekilde ele alacağımız küreselleşme, teknoloji, demografik değişiklikler vs. gibi kamu yönetiminde genel hatlarıyla değişimi tetikleyen faktörlerin ilk başında aslında kamuda değişime olan talep ve ihtiyaç gelmektedir. Değişimi tetikleyen harici unsurlar bir anlamıyla kamuoyunu olası değişikliklere fikren alıştırmakta ve değişime olan ihtiyacı açığa çıkarmaktadır.

1.5.1. Küreselleşme

20. yüzyılın son dönemleri ekonomik ve sosyal gelişmelerde ciddi sosyal ve ekonomik zorluklar ve fırsatların bulunduğu küreselleşme süreci olarak gösterilmektedir.²⁸ Bu sürecin son yirmi yılda çeşitli şekillerinin dünya çapında ekonomik, kültürel ve politik hayatta oldukça derin etkileri olmuştur. Geleceğe dönük yapılan projeksiyonlarda 21. yüzyılda küresel karşılıklı birbirine bağılıklar ve

²⁷ FOULOY, Christian, “Global trends and the public affairs function.”, European Enterprise Institute for Public Policy Research, http://www.chforum.org/library/pub_affairs.html son erişim:23.12.2011

²⁸ HOEVEN, Rolph van der, “Into the 21th Century: Assessing Social and Political Concerns”, Erasmus University Rotterdam, tarih belirtilmemiş.

karşılıklı etkileşimler artarak devam edecek ve yönetimin her aşamasında derin etkiler bırakacaktır.²⁹

Küreselleşme terimi genel anlamda dünya ekonomisinin çeşitli parçalarının artan karşılıklı bağımlılığını ifade etmektedir. Teknolojik ve ekonomik gelişmelerle bağlantılar kurulmakta bununla birlikte iletişimdeki gelişmeler, taşımacılık maliyetlerinin azalması, ticaretin serbestleşmesi, para piyasalarının deregülasyonu ve küresel standardizasyon da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Küreselleşmenin çeşitli etkileri tartışma konusu olsa da, ekonomik ve kültürel küreselleşme her yönüyle hissedilir bir olgudur ve devam etmekte olan süreç bazı faktörler tarafından şekillendirilmekte ve ortaya çıkarılmaktadır. Bu faktörler:³⁰

- Dünya finans piyasalarının büyümesi
- Artan ekonomik karşılıklı bağımlılık ve ticaretin serbestleşmesi,
- Ulusal devletlerarasındaki artan sermaye akışı ve artan finansal işlemler (1975'ten günümüze dünya ticaret akışı, dünya gelirinin % 20'nden % 30'a çıkmıştır; aynı süreçte sermaye akışı dünya gelirinin %5'inden % 13'e gelmiştir)
- Uluslararası firmaların artan ekonomik büyüklükleri (20'den fazla şirket Macaristan, İrlanda, Venezüella gibi ülkelerin gelirlerinden fazla gelire sahiptir.) Dünyanın en büyük 500 şirketi dünya ekonomisinin %25'ini kontrol etmektedir.
- Artan rekabet ve özelleştirmeler,
- Bilgi tabanlı ekonomi sayesinde ortaya çıkan yeni para değişim yöntemleri,
- Küresel ve ulusal düzeyde düzensiz gelişmelerin yoğunlaşması,
- Artan kültürler arası iletişim sayesinde, küreselleşmenin kültürel boyutunda fikirlerin bir kültürden diğerine yayılmasının hızlanması,
- Uluslararası seyahat ve iletişimin ucuzlaması,
- Web sayfalarının büyük çoğunluğunun İngilizce olması.

²⁹ Local Government Association, Globalisation, LGA, Code CA117, July 2000.

³⁰ Local Government Association, Globalisation, a.g.e.

Küreselleşme, yerelleşme, yönetim kavramları devletin yetkilerini ulus üstü kurumlar, yerel yönetimler ve özel sektör lehine aşındırma işlevi görmektedir. devleti 1980’lerin minimal devletinden düzenleyici devlete dönüştürmektedir. Bu süreç içinde devlet, “kendisine çizilen sınırlar içinde” politika uygulayan aktörlerden biri ve piyasanın rahat işlemesi için gereken ortamı sağlamakla görevli olacaktır.³¹ Küreselleşmeyi tecrübe ederken aynı zamanda entegrasyonu da tecrübe edeceğimizi bilmemiz gerekir. Bir bakıma, entegrasyon hiyerarşik olacak ve yoğun tahakküm ve kontrolün ürkütücülüğünü yükseltecektir.³²



Şekil 1.6. Küreselleşen Dünya

Kaynak : <http://www.globalstrat.org/globalization/> son erişim:15.06.2012

Küreselleşen dünyada giderek tüm insanların sıkıntıları ve beklentileri benzer hale gelirken, farklılıkları da azalmaktadır. Bu kapsamda küreselleşme sosyal ve politik konularla ilgili yedi tane ekonomik zorluk getirmektedir. Bunlar: entegrasyon, büyüme yetersizliği, informalizasyon, eşitsizlik/adaletsizlik, yetersiz insan kaynağı, istikrarsızlık ve güvenlik problemleridir.³³

³¹ KAYIKÇI, Sabrina, “Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları”, Mülkiye Cilt: XXXI Sayı:256

³² RABIN, Jack, TEASLEY, C. E. Wynn, DENHARDT, Robert , FREDERİCKSON, George, a.g.m.

³³ HOEVEN, Rolph van der, a.g.m.

Yerel hükümetler perspektifinden bakıldığında küreselleşmenin en önemli etkileri siyasi kurumlarda olmaktadır. Bazıları küreselleşmeyi ulusal devletlerin güçlerinin yok edilmesi olarak görmektedir. Ulusal ve yerel hükümetler nispi olarak küresel para piyasaları ve güçlü uluslararası şirketler açısından bakıldığında güçsüz olabilmektedirler. Ancak bugün biz ulusal devletlerin ve sınırların kalmadığı ve yerel politikacıların etkilerini kaybettiği bir dünyada mı yaşamaktayız?³⁴ Sınırların kaybolduğu dünyada lokal devletlerin yerel hükümetleri ve politikacılarının etkileri sınırlarının ötesine rahatlıkla geçebilirler ve etkileşim sayesinde normalde ulaşamayacakları noktalara ve bölgelere ulaşabilirler. Somut bir örnek verecek olursak Arap baharı ayaklanmaları sırasında Türkiye Cumhuriyeti Başbakanının Arap ülkelerinin sokaklarında yankılanan ses ve görüntülerinin etkilerini hatırlamakta fayda olacaktır.

Son yirmi yılda, ticaretin serbestleşmesi ve finansal piyasalardaki düzenlemeler tam anlamıyla küresel ekonomiyi oluşturdu. Gelecek on yılda yoğun rekabet ve daha hızlı değişimler göreceğiz. Yeni iletişim ve bilişim teknolojileri yeni ürün ve hizmetlere ve organizasyonlara yeni kapılar açacaktır. Sermayeye kolay ulaşım, düşük ticaret ve ödeme maliyetleri ve internet kullanımı küresel pazarlara ulaşımında sınırların indirilmesine veya yok seviyesine gelmesine yol açacaktır. Daha büyük pazarlara ulaşmak alanında uzmanlaşmayı gerektirecektir. Piyasada işi ilk yaparak servet yapmak kolay, ancak piyasada baskın pozisyonda kalabilmek zor olacaktır.³⁵ Bu duruma yerel ekonomi boyutuyla baktığımızda dünyanın küçük bir parçasında faaliyet gösteren yerel bir firma ürettiği özgün ürünleri geleneksel yollarla ulaştıramayacağı, dünyanın çok uzak bölgelerine satabilir ve çok hızlı bir şekilde büyüyebilir. Diğer taraftan büyük balığın küçük balığı yutması gibi büyük şirketler tarafından da yutulma riskini taşımaktadır. Bu duruma örnek olarak ünlü otomotiv firması Volvo'nun Çinli bir şirket tarafından satın alınması, Jaguar ve Land Rover' in de Hintli bir firma tarafından satın alınmış olması dikkate değer birer örnek olarak durmaktadır. Her şeye rağmen yerel küçük firma ister kendisi dünyanın çeşitli coğrafyalarına ulaşsın, isterse küresel bir şirket tarafından satın alınarak işletilsin, her iki durumda da yerel ve küçük firmanın özgün ve kendi kültürünün izlerini taşıyan

³⁴ Local Government Association, Globalisation, LGA, Code CA117, July 2000.

³⁵ Local Government Association a.g.e.

ürünleri dünyanın dört bir yanına ulaşabilir ve kültürel, ekonomik etkileşim sağlanmış olur. Aynen bu örnekte olduğu gibi yerel hükümetlerin yerel politikacıları da küreselleşmenin sağladığı imkânlardan faydalanarak kendi sınırlarını kolaylıkla aşabilir, kültürel ekonomik, siyasi ve daha pek çok açıdan etkileşimde bulunabilir ve ülkelerini büyütebilirler. Ancak yine küçük balık konumundaki devletler tarafından yutulma riskini de bünyesinde barındırdığını da akıldan çıkarmamak gerekir.

Küreselleşmede en önemli kavram değişimin hızı ve bunun sebep olacağı anlaşmazlıklardır. Ticaret sosyal adaptasyondan daha hızlı hareket etmektedir, toplum da resmi kurumlarından daha hızlı değişmektedir. Elit kesimler tutumlarını değişen koşullara göre toplumun geri kalan kısmından daha hızlı değiştirebilmekte ve adapte olabilmektedir. Aynı şekilde orta sınıftaki kişiler de genellikle fakirlerden daha hızlı hareket edebilmektedirler.³⁶ Böyle bir ortamda küreselleşmeden kaynaklanan sebeplerden dezavantajlı kesimler olacaktır. Bu sebeple bazı sosyal değişimler olacaktır. Yönetimler oluşabilecek rahatsızlıklarla başa çıkmak ve ortaya çıkacak yeni duruma uygun yeni kurumlar oluşturmak zorunda kalacaklardır.

Küreselleşmenin çeşitleri: Bütün bunların yanında konuya biraz daha detaylı baktığımızda karşımıza küreselleşmenin çeşitleri çıkmaktadır. Küreselleşmenin çeşitlerini akımların tiplerine, bağlantılarına ve içeriklerine göre sınıflandırabiliriz:³⁷

1. Ekonomik küreselleşme; mal hizmet sermaye bilgi ve değerlerin entegre olmuş pazarlarda uzun mesafelerde değişimini içerir. Aynı zamanda bu değişim organizasyonel süreçleri de içerir. Örnek olarak düşük iş gücüne sahip Asya'nın Avrupa ve Amerika'ya mal ve hizmet sağlaması verilebilir. Bazı ekonomistler küreselleşmeyi dar bir ekonomik çerçeveden: "teknolojinin ve sermayenin yüksek işçilik maliyetli ülkelere, düşük iş gücü ülkelere transferi ve bunun sonucunda iş gücü yoğun 3. dünya ihracatındaki büyüme" olarak tanımlanmaktadır.

³⁶ FOULOY, Christian, a.g.e.

³⁷ KEOHANE, Robert, NYE, Joseph S. Jr. a.g.m.

2. Askeri küreselleşme; uzun mesafeli karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisindeki şebekeleri içerir. Karşılıklı bağımlılık askeri güç, tehdit veya anlaşmalarla oluşabilir. Askeri küreselleşmeye güzel bir örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyetler arasındaki soğuk savaş boyunca süren ‘ terör dengesi’ (balance of terror) verilebilir. ABD ve SSCB’nin karşılıklı bağımlılığı son derece keskindi ve iyi bilinmekteydi. Bu düzen sadece dünyayı dengeleyen müttefikler ortaya çıkarmakla kalmadı, aynı zamanda karşı tarafı uzaydan 30 dakikada kıtalararası füzelerle yok edebilecek bir düzen de ortaya çıkarmıştır.

3. Çevresel küreselleşme; ürünlerin uzun mesafede atmosferden veya okyanustan taşınabilmesini ifade eder. Aynı zamanda hastalık yayan patojenler veya insan sağlığını etkileyecek genetik malzemeler ve biyolojik malzemelerin de kolayca taşınabilmesi anlamına gelmektedir. Atmosferdeki ozon tabakasının ozon tüketen kimyasallar sayesinde dünyanın bazı bölgelerinde bitme noktasına gelmesi buna örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte insanlığın tetikleme ile birlikte oluşan küresel ısınma ve 1970’lerde Orta Afrika’dan dünyaya yayılan AIDS de örnek olarak verilebilir. Bazı çevresel küreselleşmelerin tamamen doğal şekillerde oluştuğunu görmekteyiz. Örneğin dünyanın bazı periyotlarda ısınması ve bazı periyotlarda soğuması doğaldır. Ancak tabiatıta yaşanan son değışiklikler insan aktivitesi sonucundadır.

4. Sosyal ve kültürel küreselleşme fikirlerin bilginin imajların ve insanların – fikir ve bilgileri beraberinde getirebilen insanların- hareketliliğini içerir. Örnek olarak dinlerin hareketleri veya bilimsel verilerin yayılması verilebilir. Sosyal küreselleşmenin önemli bir tarafı da toplumların, partilerin, kurumların ve uygulamaların başka toplumlar tarafından taklit edilmesidir. Genellikle sosyal küreselleşme askeri ve ekonomik küreselleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Fikirler bilgiler ve insanlar orduları ve ekonomik akışları takip etmektedirler ve bu şekilde de toplumlar ve pazarlar dönüşmektedir. En ileri seviyelerde sosyal küreselleşme bireylerin bilinçlerini, kültürlerini, politika ve kişisel kimliklerini etkilemektedirler. Aslında sosyal ve kültürel küreselleşme diğer küreselleşme şekilleri ile etkileşim halindedir. Askeri, çevresel ve ekonomik aktiviteler bilgi dağılımını ve fikirlerin üretimin sağlamakta ve politik ve coğrafi sınırların ötesine taşımaktadır.

Genel anlamda dünyada olan her türden olayın zincirleme reaksiyonla dünyanın her tarafına ulaşması en azından etkilerinin ulaşması mümkündür. Bu açıdan küreselleşme de aynı şekilde etkiye karşı tepki anlayışıyla çevresel anlamdaki küreselleşmenin politik, ekonomik, askeri hatta teknolojik küreselleşmeyi de etkileyerek dünyanın şimdiden tahmin edilemeyen noktalara gelmesi ihtimal dâhilindedir. Ekonomik anlamdaki küreselleşmenin etkilerini incelediğimizde zincirleme olarak diğer alanları etkilediğini görmekteyiz. Örnek olarak 1997–99 yılları arasında Uzak Doğuda yaşanan ekonomik krizin dünyanın büyük bölümünde, pek çok alanda hissedilmesi verilebilir. Buna ilaveten son yıllarda ABD de baş gösteren ve daha sonra da Avrupa’da görülen ekonomik kriz bugün dünyanın pek çok yerinde, hayatın pek çok alanında hissedilmektedir. Bu krizlerin neticesinde günümüzde kamu hizmetlerin değiştiğini görmekteyiz. Belki yakın gelecekte sınırların ve yönetim sistemlerinin de değiştiğine şahit olacağız. Ayrıca bu duruma güncel olaylar penceresinden baktığımızda; Arap baharı ayaklanmalarının da bu kapsamda değerlendirilebileceğini görmekteyiz. Gelişen teknoloji, iletişim imkânları sayesinde Ortadoğu ve bazı Kuzey Afrika ülkelerinde halkın internet üzerinden organize olduğunu ve ülkelerin büyük meydanlarında protesto gösterileri düzenlediklerini ve neticesinde ülkelerin yönetimlerinin, rejimlerinin ve hatta bazılarının anayasalarının dahi değiştiğini gördük. Bu ayaklanmaların asıl itici unsurunun dünyanın gelişmiş ülkelerinde refah ve özgürlük içinde yaşayan toplumlarının, gelişen iletişim ve internet imkânları sayesinde ilgili coğrafyalarda yaşayan insanları etkilemesi olmuştur. Küreselleşmenin etkileri bu açıdan bakıldığında açık ve net olarak görülmektedir. Bu bakış açısıyla baktığımızda Avrupa Birliği ve ABD gibi batılı ülkelerde yaşanan ekonomik krizin Arap coğrafyasındaki kadar keskin sonuçları olmasa da büyük ihtimalle çok derin sonuçları olacaktır. Özellikle I ve II. Dünya savaşlarının asıl sebeplerinin Avrupa’da yaşanan benzer sıkıntılardan kaynaklandığını da göz önüne alacak olursak, şimdiden tahmin edilemeyecek sonuçlarının olabileceğini söylemek yanlış olmaz.

Yukarıda anlattığımız olaylara, krizlere ve sonuçlarına baktığımızda teorik anlamda anlattığımız küreselleşmenin ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, askeri, iletişimsel, yönetsel etki ve sonuçları açık bir şekilde görülmektedir. Konuyu ‘Kamu Yönetiminin Geleceği’ bağlamında değerlendirdiğimizde, küreselleşmenin

kamu yönetiminin geleceğinin şekillenmesinde çok önemli bir rol oynadığını görmekteyiz. Küreselleşme tüm etkileri ve yan etkileriyle birlikte dünya üzerindeki tüm devletleri pek çok boyuttan etkilemektedir. Bununla birlikte küreselleşme ulusal egemenlik anlayışlarını, kamu yönetim anlayışlarını, toplumların yaşam biçimlerini tekrar tanımlamakta ve kamu yönetiminin geleceğini etkileyen diğer unsurlardan daha fazla etkileyeceği görülmektedir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; küreselleşme kültürel, ekonomik, yönetsel, iletişimsel, taşımacılık, üretim, liberalizasyon, standardizasyon, rekabet vb. daha pek çok açıdan pozitif katkılar ve fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte yerelin dünyaya açılıp, kendi kimliğini ifade etmek ve yerelin de küresel olması (GLOKALİZASYON) imkânı da tanımaktadır. Ancak küreselleşme sayesinde küçüklerin kaybolması, yerel özelliklerin büyüklerin etkisi altında kalarak kaybolması ihtimalini de bünyesinde barındırmaktadır.

Küreselleşmenin bugün dünyada toplumların günlük hayatlarının en ince detaylarına kadar hissedildiği, sınırların belirsizleşip şeffaflaştığı ve geçirgenleştiği bir dönem olan günümüzde, insanlar hiçbir sınırlamaya tabi tutulmadan herhangi bir kimlik, ya da pasaport uygulamalarına gerek kalmadan birbirleriyle haberleşmekte belirli limitleri aşmamak kaydıyla gümrüklere takılmadan mal ve hizmet değişimi yapabilmekte, her türlü bilgi transferi ışık hızında gerçekleştirilmekte, vizesiz pek çok ülkeye seyahat edebilmekte bir anlamda küresel bir dünya vatandaşlığı yaşamaktadır. Bunun yanında bugün BM'ye kayıtlı 192 ülkede³⁸ yüzlerce etnik gruba ait binlerce dil ve lehçenin konuşulduğu çok çeşitli etnik yapıya sahip bir dünyada yaşamaktayız.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin kazanımlarıyla ortaya çıkan küresel vatandaşlık ve etnik çeşitlilikler sayesinde ulusal farklılıkların birlikte yaşandığı günümüzde tek dünya devleti anlayışı düşünce bazında olsa da belirmektedir³⁹. Gelecekte bu durumun daha hissedilebilir ve daha gerçekçi olacağı da inkâr edilemez. Bu durumun kamu yönetiminin geleceğine de hiç şüphesiz pek çok etkileri olacaktır. Ortaya çıkacak yeni durumda Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler,

³⁸ <http://www.un.org/en/members/index.shtml> son erişim:21.06.2012

³⁹ DEREK, Heater, **World Citizenship Cosmopolitan Thinking and its Opponents**, YHT Ltd, London, 2002.

Uluslararası Para Fonu gibi uluslar üstü kuruluşlarda yeni yapılanmalara ve bunların da dışında toplumsal hayata nüfuz edebilen yeni aktif uluslararası kurumlara ihtiyaç olacaktır. Bunun yanında gelişmekte olan ülkelerinde dünya uluslararası sistemine tam anlamıyla entegre olmasıyla bahsettiğimiz uluslararası kuruluşların yönetim kademelerindeki milletlerin temsil oranları da değişecektir. Bütün bunlar küresel çapta olurken ulusal platformlarda da oluşacak yeni kurumlar uluslararası kurumsal yapılara entegre olarak yeni kurumlar teşkil edilirken, toplumların günlük hayatlarını da gelişen yeni düzene adapte edecek şekilde dizayn edilmiş yeni kurum, kuruluş ve sistemlerde oluşturulacaktır.

Ortaya çıkacak bu yeni düzenle birlikte ülkelerin bünyelerinde bulunan kamu kurumları birbirine benzerken, ulusal farklılıklarda bir yanıyla törpülenirken bir yandan da gerçek anlamda etkileşimler yaşanacaktır. Küreselleşmenin ilk ortaya çıkmaya başladığı yıllarda dünyaya dayatılan Amerikan hayat tarzında olduğu gibi, gelecekte de daha homojenleşecek dünya insanlığında da, dünyanın herhangi bir yerinde küçük bir topluluğunda bulunan farklı bir anlayış, dünyanın geri kalanında yer bulabilecektir. Fakat büyük ölçüde dünyadaki hâkim baskın güçlerin yaşam tarzları ve kültürleri dünyanın her tarafında rahatlıkla görülebilecektir. Doğal olarak değişen ve homojenleşen toplumsal kültürler, ülkelerin sahip olduğu kurumsal kültürleri de homojenleştirecek ve pek çok açıdan birbirine benzeyen yapılar ortaya çıkacaktır.

1.5.2. Teknoloji

Özellikle 1980’li yıllardan sonra, kamu sektörüne yöneltilen eleştirilerde gözle görülür bir artış olmuştur. Devletin rolü ve büyüklüğü ile kullandığı yöntemler bütçe altına alınarak sorgulanmaya başlanmıştır. Bu nedenle dar anlamda kamu hizmetlerinde, geniş anlamda ise devlet, toplum ve ekonomi ilişkilerinde yenilik ve reform arayışları uzun yıllardır süregelmektedir. Ancak bu çabaların hiçbirisi, iletişim teknolojisi ile başlayıp sadece bu alan ile sınırlı kalmayan ve başta bilgi

teknolojileri alanı olmak üzere baş döndürücü bir hızla günlük yaşamın her alanına yayılan enformasyon devrimi kadar kendisini etkili bir biçimde hissettirmemiştir.⁴⁰

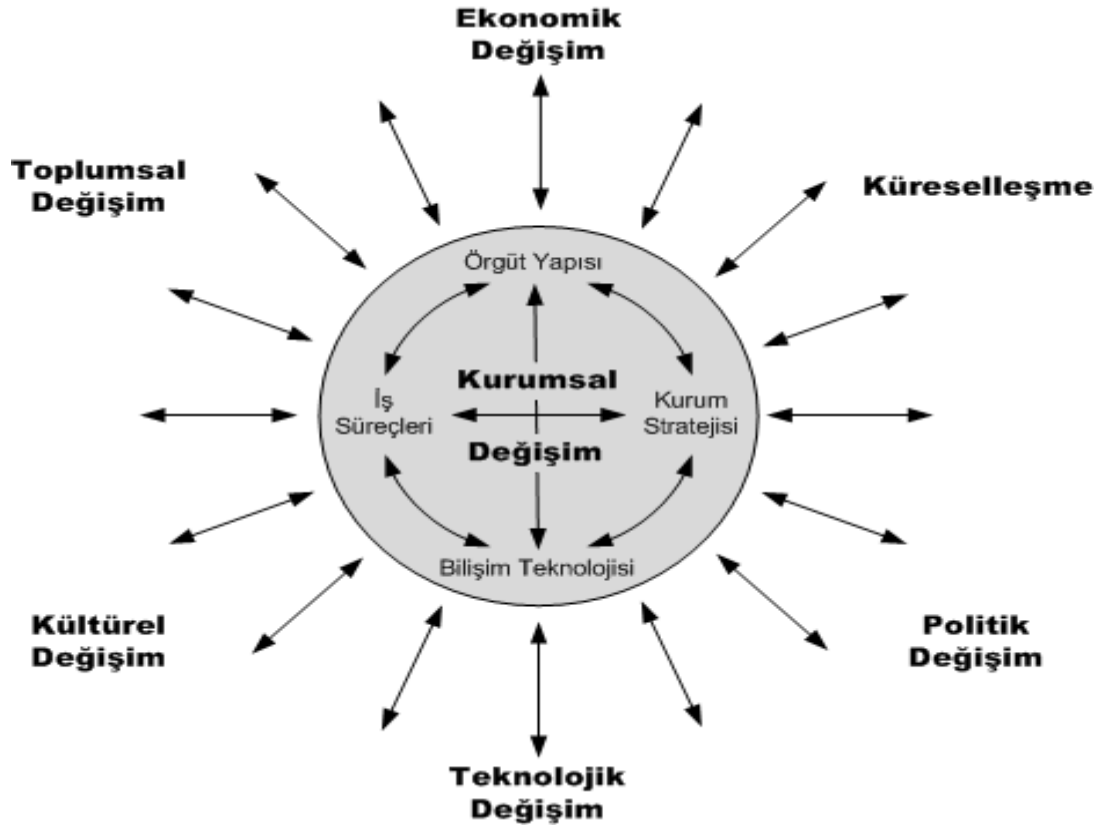
Kendisini hayatın her alanında hissettiren bilişim teknolojileri gelecekte yeni fırsatlar sunmanın yanında kamu yönetimini de etkileyecek üç adet teknolojiye bir tanesi olarak gösterilmektedir. Bilişim ve iletişim teknolojilerine bilgisayarlardan, internetten ve cep telefonlarından alışkınız. İkincisi Bio-teknoloji ve genetik mühendisliğidir. Üçüncüsü ise en az bilineni Nanoteknoloji veya moleküler mühendisliktir. Bahsettiğimiz bu üç teknolojinin toplum üzerinde etkisi yoğun olmakla birlikte bu etki harici bir güç değildir. Bu teknolojilerin önümüzdeki 25 yıldaki potansiyel gelişmelerini tahmin etmek onun toplum üzerindeki etkilerini tahmin etmekten çok daha kolaydır çünkü şimdiki teknoloji hala laboratuvarlarda olmakla birlikte bir sonraki henüz ortaya çıkmamıştır.⁴¹ Teknolojinin şüana kadar kat ettiği yol, toplum hayatına etkileri ve kamu yönetimine sağladığı katkılar göz önüne alındığında, her zamankinden daha hızlı gelişen teknolojinin gelecekte gerek toplumu gerekse kamu yönetimini çok daha derinden etkileyeceğine kesin gözüyle bakılabilir.

Teknolojik gelişmelerin toplum hayatında sağlayacağı potansiyel değişiklikleri incelediğimizde öncelikle karşımıza çıkanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bio-teknoloji, moleküler biyoloji ve tıp alanın da yaşanan ve yaşanacak gelişmeler sayesinde öncelikle insanların hastalığa yakalanma oranında ciddi düşüşler olacaktır. Bu durum anne karnındaki fetüste tespit edilen problemlere müdahale edilmesi, çıkarılan gen haritası sayesinde genlere yapılacak müdahaleler ve bağışıklık sisteminde sağlanacak gelişmelerle öncelikle insanların hasta olması engellenecek, hasta olanlarda tedavi edileceklerdir. Bu ve buna benzer gelişmeler insanların hayat standardını yükseltecek, insan ömrünü uzatacak, sağlık harcamalarını azaltacak, nüfusu yaşlandıracak, işgücünü yaşlandıracak ve sosyal güvenlik kurumlarına bazı olumlu ve olumsuz yansımaları olacaktır.

⁴⁰ BALCI Asım, “E-Devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar”, editörler: NOHUTÇU Ahmet, ÖZTÜRK Namık Kemal, COŞKUN Bayram, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003, s.265.

⁴¹ Local Government Association, Technology, LGA, Code CA117, July 2000.



Şekil 1.7. Teknoloji, Kurum, Çevre İlişkisi.

Kaynak: http://tr.wikipedia.org/wiki/Dosya:Teknoloji_kurum_cevre_iliskisi.png
son erişim:23.06.2012.

- Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlarla esnek çalışma şartlarında kayda değer gelişmeler olacak ve evde iş imkânları genişleyecektir. Bunun yanında günümüzde bile bilişim teknolojilerinde milyonları bulan çalışan sayısı her geçen gün artacaktır.
- E-ticaret açısından konuyu incelediğimizde sadece Türkiye'deki rakamların bile çok çarpıcı olduğu görülmektedir. 2004–2008 seneleri arasında her sene neredeyse ikiye katlanan Türkiye'de e-ticaret hacmi, 2010 yılında, 2009 yılına göre %48 artış göstererek 15,2 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. 2011 yılının ilk yarısında yaşanan gelişmeler, 2010'da yaşanan artış hızının devam ettiğini göstermektedir. 2011 yılı ilk altı ayında e-ticaret hacmi geçen seneye göre %50 artış göstererek 10,4

milyar TL seviyesinde gerçekleşmiştir. Bankalar arası Kart Merkezi (BKM) tarafından açıklanan verilere göre⁴² 2011 yılı beklentisi 20–22 milyar TL civarındadır. Bu konuda geleceğe dönük öngörü olarak rahatlıkla söyleyebiliriz ki: E-ticaret gelişecek ve geleneksel marketler azalarak yok olma noktasına gelecektir. Bunun sonucunda işgücü dağılımında değişiklikler olacaktır. Geleneksel marketlerde görevli pek çok çalışan e-ticaretin alt kollarında istihdam edilecektir.

- Gelişmekte olan on-line eğitim sistemleri sayesinde okul anlayışında değişiklikler yaşanacak, muhtemelen yakın gelecekte çocukların okula gitmesine dahi gerek kalmayabilecektir.

Sözünü ettiğimiz teknolojik gelişmeler elbette toplumun hayat standardını olumlu anlamda değiştirecek, ancak hayat standardı değişmiş pek çok problemi daha gün yüzüne çıkmadan giderilmiş toplumların yönetimlerinden beklentileri de, gelişmemiş toplumlarda olanlardan çok daha farklı olacaktır. Gelişmemiş toplumlarda insanların yönetimlerinden çözüm bekleyen en önemli sorunları beslenme sorunu yani karnını doyurmakken, gelişmiş toplumlarda insanların ihtiyaçlarını gidermek için daha ayrıntılı sistemler ve kurumlar gerekmektedir. İşte kamu yönetimleri gerek teknolojik, gerek küreselleşme, gerekse diğer unsurlardan kaynaklanan gelişmelerin sonucunda yaşanacak değişikliklere adaptasyonu sağlayacak kurum ve sistemleri oluşturmak zorunda kalacaktır. Tabî ki tesis edilecek müesseselerde de teknolojik imkânlar olabildiğince kullanılacak ve topluma en etkin ve kaliteli hizmet sunulacaktır.

Avrupa birliğinde yapılan ’’eEurope-An information society for all’’⁴³ isimli çalışmada Avrupa Birliğinin bilişim toplumunun getirdiği tüm faydalarından yararlanılması amaçlanmakta ve bilişim toplumunun ekonomik ve sosyal gelişmeye önemli etkisi olduğu tespiti yapmakta ve bu kapsamda anahtar konular belirlenmektedir. Bu konular:

⁴² http://www.bkm.com.tr/istatistik/islem_sayilari.asp son erişim: 01.01.2012

⁴³ eEurope - An information society for all [COM(1999) 687 final - not published in the Official Journal]. Communication of 8 December 1999 on a Commission initiative for the special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000 - son erişim: 13.12.2011
http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24221_en.htm

- Tüm vatandaşlar, evler, okullar, tüm ticari kurumlar ve yönetimler dijital çağ ve internetle taşınacak,
- Dijital Avrupa literatürü, yeni fikir ve gelişmeleri destekleyen girişimci kültürle desteklenerek oluşturulacak,
- Tüketici güveni ve sosyal birliktelik sağlanacak, tüm sürece sosyal hayat dâhil edilecek.

Bu amaçlara ulaşmak için on konuya öncelikli olarak odaklanılmakta ve özel önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir:

- Avrupa gençliğinin dijital çağa hazırlanması (okullardaki rolünün önemi),
- Ucuz internet erişimi,
- E-ticaretin geliştirilmesi,
- Araştırmacılara ve öğrencilere yüksek süratli internet erişiminin sağlanması,
- Akıllı kartlar (smart kartlar) vasıtasıyla internete güvenli erişim,
- SME ler için risk sermayesi,
- Özürlü kişilere e-katılım,
- Sağlık on-line: sağlık sistemi için dijital teknolojiler,
- Akıllı ulaşım,
- E-devlet,

‘Building The European Information Society for us all’⁴⁴ ve ‘eEurope - An information society for all’ isimli çalışmalarda Avrupa Birliği internet ve bilişim teknolojilerini yeni yüzyılda büyümenin itici gücü ve motoru olarak görmekte ve bu amaca yönelik olarak interneti ucuz, kolay ulaşılır ve hızlı bir hale getirmeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda da kamu sitelerinin içeriğe önem vererek yayın yapan diğer sitelere örnek olması ve toplumun günlük hayatının her alanına nüfuz ettirilerek internet kullanım oranını artırmayı ve sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmelere ortam hazırlanması imkânının sağlanması amaçlanmaktadır.

⁴⁴ Building the European Information Society for us all Final policy report of the high-level expert group April 1997 European Commission, http://www.epractice.eu/files/media/media_688.pdf son erişim: 01.02.2012.

Bu konuda İngiltere’de ‘Modernising Government’⁴⁵ başlığı ile yapılan bir çalışmada kamu hizmetlerinin tamamının internetten de verilmesi hedeflenmiş ve konuya devleti modernize etmek anlayışıyla yaklaşarak, özel önem vermiştir. Çalışmada bilişim çağı hükümetinin taşıyıcısı olarak aşağıdaki unsurlar belirlenmiştir.

- İnteraktif TV gibi internete bağlanabilen ev eşyalarının yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması.
- Kullanıcı dostu pahalı olmayan ve çok fonksiyonel (TV, cep telefonu..) teknolojik cihazları artırmak
- Bunun bir parçası olarak klavyeye daha az bağlı, uzaktan kumandalı dokunmatik ekranlı video konferans ve diğer gelişmeler kullanıcıların daha rahat kullanmalarını sağlamak ve teknolojiden faydalandırmaktadır. Bunların dışında kalan konular okullarda ve işyerlerinde topluma gösterilecek.
- Bilgisayar ve ağ sistemlerinin artmasıyla birlikte kamu hizmetleri daha uygun, doğru, hızlı ve güvenli bir şekilde verilebilmektedir.
- Çok amaçlı akıllı kartların yaygın bir şekilde kullanılmasıyla vatandaşlar kendilerini tanıtabilmekte servisleri kullanabilmekte özel bilgilerini korumakta, ödeme ve para transferlerini gerçekleştirebilmektedir. Akıllı kartlar şimdikinden daha ileri teknolojiye dönüştürülecek.
- Hükümet formları ve diğer interaktif süreçler on-line yardım ve yönlendirmelerle tamamlanmakta ve tüm bilgiler bir araya getirilmekte.
- Hükümetin akıllı bilgi yönetimi bilgileri ve tecrübelerini daha etkili kullanmasını sağlar ve yeni yöntemlerle çalışması gerekir.
- Vatandaşların kamu web sitelerini ve diğer kamuya ulaşım noktalarını tek bir giriş noktasından sağlayarak kamu hizmetlerini kullanması.

⁴⁵ Modernising Government Presented to Parliament by the Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office by Command of Her Majesty. March 1999. Son erişim: 11.11.2011 <http://www.archive.officialdocuments.co.uk/document/cm43/4310/4310.htm>

- Kamu hizmet ve fonksiyonlarını özel sektör, yerel hükümetler ve gönüllü kuruluşlarla birlikte tekrar şekillendirilmesi yoluyla etkinliğin sağlanması.
- Yeni teknolojinin etkinliğini artırmak için, büyük potansiyelini daha iyi dizayn edilmiş süreçlerle esnek yatırımlar yapmak.

Batı Avrupa ülkelerinde de bilişim hizmet sistemlerinde kırılma noktasına yaklaşılmaktadır. Bu konuda kararlı adımlar aşağıdaki unsurlara bağlı olarak gösterilmektedir.⁴⁶

- Yönetimsel dönüşüm kapasitesi ve ulusal, bölgesel ve yerel hükümetleri proaktif olarak yönlendirmek,
- İletişim, güvenlik konuları, elektronik işlemler ve kimlik doğrulama konularını kapsayan yeterli yasal çerçeve,
- Teknolojik önkoşullar, sadece altyapı değil kullanıcı tanımlama ve güvenlikte de gelişmeler,
- Talep tarafına odaklanmak: cazip, pahalı olmayan, esnek ve kullanıcı dostu servislerle kritik kütleye (yeterli kullanıcı/alıcılar vs..) ulaşmak.
- Bilişimselleşmekten faydalanması ümit edilen tüm paydaşlar: hükümetler, sanayiler ve müşteriler.

Bilişim sistemlerinde yaşanan gelişmeler kamu sektöründe kurumlar arası bilgi dağıtımını ve paylaşımını hızlandırmıştır. Bu durum kurumlar arası koordinasyonu kolaylaştırmış vatandaşa sağlanan hizmetin hızını artırmış ve hizmetin maliyetlerinde ciddi düşüşler sağlamıştır. Bunun sonucunda da halkın kamu yönetiminden tatmin seviyesi artmış, ancak beklenti çıtasının yukarılara çıkmasına neden olmuş, vatandaşlar daha fazla talep eder duruma gelmiştir⁴⁷. Önceleri vatandaşların kamu kurumlarında işlerini yaptırması için ilgili kurumlara gidip sıra bekleyip başka kurumlardan da bilgi belge gerekiyorsa bu kurumlara yönlendirilip ciddi bir zaman ve mali kayıptan sonra işleri halledebilirken, bugün pek çok iş e-devlet uygulamaları ve benzerleri sayesinde vatandaş evinden dahi çıkmadan ve

⁴⁶ ANTITIÖIKO, Ari-Veikko, “Building Regional Capacity for the Information Age”, Sölvesborg, Sweden, 9 June, 2000, S.13.

⁴⁷ Drivers for change: Citizen demand in 2020, Scoping The Challenges For 2020 Public Services, A report prepared for the Commission on 2020 Public Services, Published by the 2020 Public Services Trust, London June 2009. s.22.

neredeyse ücretsiz bir şekilde halledilebilmektedir. Bahsedilen bu gelişmeler kamu yönetiminde temelden bir anlayış değişikliğine neden olmuş ve yeni kamu yönetimi anlayışı, yönetişim, performans yönetimi vs.. gibi modern anlayışlara yönelmiş olan kamu yönetiminde postmodern anlayışlara yönelinmesine sebep olmuştur. Bir anlamda kamu yönetiminin ve vatandaştaki kamu algısının rengi değişmiştir. Buraya kadar anlatılanlar malumun ilanı niteliğinde olup şu ana kadar hayata geçirilmiş tecrübe edilmiş uygulamaların bir sonucudur. Şu anda bizim konumuzun gereğince mevzuya kamu yönetiminin geleceği çerçevesinden bakmamız gerekmektedir. Konuya geldiğimiz noktada ve kendi bakış açımızla değerlendirdiğimizde kısaca ifade edecek olursak: Gelecekte kamu sektörü çalışanlarının sayısı azalacak, kamu yönetimi olabildiğince küçülecek, kamu çalışanları büyük ölçüde bilişimsel alanlar ve buna paralel kollarında bilgisayar, internet, veri analizi, şebeke yönetimi, çağrı merkezi elemanı ve benzeri alanlarda olacaktır. Bu kapsamda kamu yönetiminde kırılma noktasına yaklaştığımız görüntüsü belirmektedir.

Teknolojik gelişmelerin geleceğin kamu yönetimlerine etkisi: Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, küreselleşmenin etkileri ve bu iki dinamiğin bileşiminden doğan “ağ ekonomileri”, toplumsal boyutta da kaçınılmaz bir paradigma dönüşümüne yol açmıştır. Bu, zamanımıza damgasını vuran ve “enformasyon devrimi”, “bilgi toplumu” gibi nitelendirmelerle tanımlanan dönüşümdür. “Bilgi” ve “iletişim” sözcükleri ekonominin, siyasetin ve kültürün temel kavramları haline gelmiştir. Bilgi sermayenin, bilgi dolaşımı ise ekonomik faaliyetin temeline yerleşmekte, bir ağ yapılanmasıyla dünyayı kuşatan bu dolaşım, salt ekonomiyle sınırlı kalmamakta, toplumsal ilişkilerin kurduğu ağlara egemen olan etkileşim boyutunun sunduğu artı değerle birlikte gelişmektedir. “Ağ etkisi” olarak tanımlanabilecek bu sosyo-ekonomik paradigma dönüşümü, yönetim biçimlerini, dolayısıyla devletin işleyiş mekanizmalarını da doğrudan etkilemektedir.⁴⁸ Bahsettiğimiz bu etkilenme kamu sektörünün hizmet üretim yöntemlerinden, vatandaş algısına, iletişim kanallarından, kamu finansmanına kadar pek çok alanı kapsayacak niteliktedir.

⁴⁸ UÇKAN, Özgür, **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması İçin Strateji ve Politikalar-I**, Literatür Yayıncılık, 2003, s. 15.

Konuyu toplumsal açıdan ele aldığımızda teknolojik gelişmeler toplumsal hayatın her safhasını derinden etkilemektedir. Günümüzde geldiğimiz noktada kamu yönetimi üzerindeki etkilerini de şimdiden görmekteyiz. Bu kapsamda değerlendirebileceğimiz e-devlet uygulamaları toplumsal değişime hem bir cevap niteliğinde hem de teknolojinin kamu yönetimine etkisi olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte teknolojik gelişmelerin kamu yönetimlerine etkileri iki açıdan incelenmektedir. Birincisi teknolojik gelişmelerle imkânların çoğalması sonucunda vatandaşların yükselen beklentileri, ikincisi de artan beklentilere yönetimlerin nasıl ve ne derece cevap verebileceğidir. Bu konuda ABD’de yapılan bir çalışmada teknoloji ve iletişim alanlarında yaşanan gelişmelerin hükümetler üzerindeki etkileri incelenmiş ve ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır.⁴⁹

- Bürokrasinin geleneksel piramidi yatay organizasyonlar lehine küçülecek ve insanlar emir komuta zincirinde istedikleri gibi iletişim kurabilecekler, sadece yatay kanallarda iletişim kurmak zorunda kalmayacaklar.
- Çalışanların birbirleriyle ve kurumlarla iletişimleri hızlanacak ve hükümetlerden beklentileri yükselecek.
- Daha fazla on-line eğitim imkânları olacak ve vatandaşlara daha fazla öğrenme fırsatı sağlayacak.
- Daha fazla bilgiye on-line olarak ulaşılabilecek ve bilgi her yönüyle çok daha iyi bir şekilde yönetilebilecek
- Daha fazla e-devlet uygulaması ve aktiviteleri on-line olarak vatandaşların kendi bilgisayarlarından kullanılabilecek şekilde olacak.
- Hükümetler dijital ayrımcılığa (ırk, etnisite, gelir düzeyi, şehir/köy ayrımı vs..) yol açmamaya önem vermelidir. Bu hükümetlerin önemli görevlerindendir.
- Hükümetlerden anlık iletişim beklentileri artacak, ancak bu beklenti vatandaşın güvenini kazanması için karşılanması oldukça zordur.

⁴⁹ STOWERS, Genie, “21. Computer and Telecommunications Changes in the Future and What It Means to Government.”, San Francisco State University, tarih belirtilmemiş.

Görüldüğü gibi yukarıdaki maddeler genel itibariyle bilgi ve iletişim üzerinde toplanmakta ve bu bilgiye vatandaşların kolaylıkla ulaşabilmesi sonucunda yönetimin yapması gerekenler belirtilmektedir. Bilişim ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler vatandaşların bilgiye kolay ulaşmasını ve hükümetlerden beklentilerinin yükselmesine sebep olmuşsa da, yönetimlerin de vatandaşlar hakkındaki bilgiler dâhil her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşmasını, bu bilgiyi başka alanlarda kullanılmak üzere hızlı bir şekilde transferini ve her türlü hizmeti gelişen yeni yöntemlerle çok daha hızlı ve çok daha ekonomik bir şekilde yerine getirmesine imkân sağlamaktadır.

“Bilişim ve iletişim teknolojileri ile hükümet ya da kamu yönetimi yoğun bir biçimde iç içe geçmiştir. Kamu yönetimlerinin doğası bu durumu açıklamaktadır, çünkü kamu yönetimindeki temel süreç bilgi ve iletişimin işlenmesidir. Demek ki, çağımızın baskın teknolojisi hükümetin merkezini etkilemektedir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin hükümet ve kamu yönetimi üzerindeki etkisi bu yüzden devrimcidir. Kamu yönetimi, bilişim ve iletişim teknolojilerini, iç örgütlenmesi, işleyişi, işlemleri, politika geliştirme ve uygulanması, izleme ve denetleme amaçları, politikacılara, yurttaşlara ve toplumsal örgütlenmelere bilgi sağlanması için kullanmaktadır. Kamu yönetimi bu teknolojilere aynı zamanda bir yasal düzenleme ve politika üretme nesnesi olarak da bakmaktadır.”⁵⁰

Teknolojik gelişmelerin kamu yönetimi kapsamında değerlendirebileceğimiz yerel hükümetler, vatandaşlar, kamu kurumları, özel kurumlar ve gönüllü kuruluşlarla arasında olan ilişkiye sağladığı katkı açısından değerlendirdiğimizde:

- Kamu yönetiminin özellikle e-devlet uygulamaları sayesinde internet veya interaktif medya aygıtları gibi yeni medya kanalları aracılığı ile yeni hizmetler sunmasını sağlar,
- Vatandaşların bilgi edinme hakları kapsamında bilgiye ulaşmaları için kamu kuruluşlarının farklı bölümlerine tekrar tekrar başvurmalarını engeller,

⁵⁰ FRISSEN, Paul, “The Virtual State: Postmodernisation, informatisation and public administration,” *The Governance of Cyberspace: Politics, Technology and Küresel Restructuring*, editor: Brian D. Loader, Routledge, 1997, sf. 111, Aktaran: UÇKAN Özgür, E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması İçin Strateji ve Politikalar-I, Literatür Yayıncılık, 2003.

- İletişim ofisleri çağrı merkezleri ve benzeri ofislerde istihdam edilen personel sayesinde bilgiye çok daha ucuza ve etkin ulaşma imkânı sağlar,
- Şahısların ve tüzel kişiliklerin kamu yönetimine ulaşmalarını kolaylaştırır,
- Kamu yönetiminin birbirinden farklı dairelerinin kendi içlerinde, yerel yönetimlerle, gönüllü kuruluşlar ve özel sektör kurum ve kuruluşlarıyla koordineli bir şekilde çalışma imkânı sağlar,
- Kamu yönetiminin öncelikle kendi içinde bilgiye ulaşmasını hızlandırarak kolaylaştırır ve öğrenen örgüt olmasını sağlar.

Konuyu bilişim ve iletişim teknolojilerinin yanında ulaşım, taşımacılık, tıp, biyokimya, nükleer, enerji, gıda, madencilik, eğitim gibi daha pek çok alanda yaşanacak teknolojik gelişmeler bağlamında da ele almak gerekmektedir. Kısacası teknolojik tüm boyutlarıyla birlikte geliştikçe insan hayatı kolaylaşmakla birlikte kamu alnına da yeni alternatifler girmektedir. Bu alternatifler kamunun ürettiği mal ve hizmetlerinin çeşitliliğini artırmakla birlikte bunların üretim yöntemlerine de yeni alternatifler getirmektedir. Ortaya çıkan bütün alternatifler kamu istihdamının sayısını yakından ilgilendirmektedir. Bir yandan kamuda çalışan işçilerin sayısı özelleştirmeler sayesinde azalırken, çağrı merkezleri elemanları, bilgisayar yazılım ve web tasarım uzmanlığı, enformasyon-bilgi mühendisi, bilgi güvenliği uzmanları uzmanlığı gibi bilişim ve internet eksenli istihdam imkânları artacaktır.

1.5.3. E-Devlet Uygulamaları

E-devlet; kamu yönetimi tarafından sağlanan bilgi ve hizmetlere vatandaşların tek bir internet adresinden kolay, hızlı, ucuz ve güvenli bir şekilde yedi gün, yirmi dört saat ve 365 gün esasına göre ulaşabilmesine imkân tanıyan devletin sağladığı web tabanlı uygulamalara verilen ad olarak tanımlayabiliriz. Bir başka tanımla e-devlet⁵¹; hükümet aktivitelerinin elektronik iletişim imkânlarıyla tüm kamu yönetimi düzeyleri, vatandaşlar ve iş dünyası arasında yerine getirilmesidir. Bu

⁵¹ e-Government Applications, United Nations Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development (APCICT), Incheon, Korea, Briefing Note 3 May 2010, <http://www.unapcict.org>, son erişim:21.01.2012.

aktiviteler mal ve hizmetlere ulaşmak ve almak, bilgi vermek veya almak, mali işlemlerin tamamlanması ve benzerleridir. Daha geniş anlamda e-devlet kamu yönetimini hizmetlerinin ve fonksiyonlarının performansını artırmak için kullanılan bilişim ve iletişim teknolojileri uygulamasıdır.



Şekil 1.8.. E-Devlet Yapılanması.

Kaynak : http://www.maxihaber.net/fotolar/2011_foto/eylul2011/mh_edevlet_hizmetleri_28092011.htm Son erişim:30.05.2012

Geleneksel devletle e-devleti karşılaştırdığımızda; geleneksel devlette pasif durumdaki vatandaşın kâğıtlara yazarak müracaat ettiği, hiyerarşik yapılanmada, kesintili hizmet sunan, uyruk ilişkisine dayalı elemanların çalıştığı, yüksek işlem maliyetli, verimsiz tek yönlü eleman temelli denetim sistemiyle çalışan kapalı bir devlet vardır. E-devlet sisteminde ise; aktif vatandaşların, elektronik iletişim kanallarıyla talebini ilettiği, koordineli ağ yapılanmasında 7 gün 24 saat hizmet sunan, katılım anlayışıyla çalışan, çağrı merkezlerinin çalıştığı, düşük işlem maliyetli, verimli, otomatik sürekli denetim sistemiyle çalışan açık bir devlet vardır. Bu kıyaslama aşağıdaki tabloda net bir biçimde açıklanmaktadır⁵²

⁵² UÇKAN Özgür, **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye**, a.g.e. s.88.

Tablo 1.2. Geleneksel Devlet/E-Devlet Karşılaştırması

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Yurttaş	Aktif Müşteri-Yurttaş
Kağıt-temelli İletişim	Elektronik İletişim
Dikey/Hiyerarşik Yapılanma	Yatay/Koordineli Ağ Yapılanması
Yönetimin Veri Yükleme	Yurttaşın Veri Yükleme
Eleman Yanıtı	Otomatik Sesli Posta, Çağrı Merkezi vb.
Eleman Yardımı	Kendi kendine Yardım / Uzman Yardımı
Eleman-temelli Denetim Mekanizması	Otomatik Veri Güncellemesiyle Denetim
Nakit Akışı / Çek	Elektronik Fon Transferi (EFT)
Tektip Hizmet	Kişiselleştirilmiş/Farklılaştırılmış Hizmet
Bölümlemiş / Kesintili Hizmet	Bütünsel / Sürekli / Tek-duraklı Hizmet
Yüksek İşlem Maliyetleri	Düşük İşlem Maliyetleri
Verimsiz Büyüme	Verimlilik Yönetimi
Tek Yönlü İletişim	Etkileşim
Uyruk İlişkisi	Katılım İlişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

Kaynak: UÇKAN Özgür, **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye**, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması İçin Strateji ve Politikalar-I, Literatür Yayıncılık, 2003, s. 88.

Kamu yönetiminde e-devlet uygulamalarının kullanılması, yönetim açısından; hizmet sunumunda ekonomi, sürat, kalite ve verimlilik artışı sağlarken vatandaşlar açısından; daha az maliyetle, daha süratli, etkin bir katılım imkânı ve daha yüksek memnuniyet düzeyi sağlamaktadır. Aşağıdaki tabloda e-devlet uygulamalarının faydaları ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo1.3. E-Devlet Uygulamalarının Faydaları

Vatandaşa Faydaları	Kamu Yönetimine Faydaları
• Hizmete kolay ve hızlı erişimin sağlanması • Şeffaflığın sağlanması • Katılımcılığın artması • Kamu kurumları arasında belge ve bilgi istenmesinden kaynaklanan gidip gelmeden kaynaklanan zaman ve maddi kaybın azalması • Devlete karşı ön yargının kalkması • Verilen hizmette eşitliğin sağlanması • Toplum üzerinde verimlilik düzeyinin artırılması • Vatandaş ihtiyaç ve taleplerinin ön planda olması • Vatandaş memnuniyetinin artması • Bilgi paylaşımı ve katılımcılığını artırarak kararların hızlı, tarafsız ve doğru alınması • Yaşam kalitesinin artması	• Verilen hizmet kalitesinin artması • Yapılan harcamalarda tasarrufun sağlanması • Kırtasiye tüketiminin(evrak-fotokopi) azalması • Vatandaşın devlete olan güveninin artması • İş tekrarının önlenmesi • Standardizasyonun belirlenmesi ve oluşması • Etkin denetimin sağlanması • Kamu hizmet entegrasyonunun sağlanması • Hukukun etkinliğinin artması • Bürokrasinin azaltılması • Mükerrer yatırımların önlenmesi • Hata oranlarının minimuma indirgenmesi • Etkinlik ve verimliliğin artırılması

Kaynak: TUTKUN Ceren, “Devletin Kısa Yolu”, XII. “Türkiye’de İnternet” Konferansı, Ankara, 8-10 Kasım 2007.

E-devlet uygulamaları kamu yönetiminde değişimi tetikleyen faktörlerdendir. Bu faktörler bir yanıyla değişimin gerekliliğini gözler önüne sererken diğer taraftan hem değişimi tetikleyen faktör hem de değişimin bizzat sonuçlarından birisidir. Dünyada kullanılan en yaygın e-devlet uygulamaları; vergi, sosyal güvenlik hizmetleri, öğrenci yardım/takip uygulamaları, iş ve işçi bulma sistemleri, pasaport, marka patent, ehliyet, kimlik, lisans, sağlık ve tüm kamusal başvuruları kapsar. Aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde e-devlet uygulamalarının kullanım alanları gösterilmektedir.

Tablo 1.4.. Dünyada Kullanılan En Yaygın E-Devlet Uygulamaları

Vergi hizmetleri, Sosyal güvenlik hizmetleri, Federal Öğrenci Yardım Fonu başvurusu, İş ve işçi aramak için İş kurumuna müracaat, Pasaport başvurusu, Marka, patent başvurusu, Askerlik başvurusu, Kamplar ve milli parklar için rezervasyon, Eyalet Çocuk Sağlık Sigortası Programına başvurusu, Bilimsel araştırma fonlarına başvuru, Eğitim, Askerlik, Yerleşim, ev sahibi olma ya da ev kiralama, Aile hizmetleri, evlilik müracaatı, aile kurma, Taşıma-seyahat hizmetleri, İş, iş kurma, marka, patent başvurusu, teknolojik destek Sağlık, sağlık sigortası sistemi, Yasalar ve cezalar, İstihdam, Sağlık, Güvenlik (Terör vb.), Gençlik (eğitim, İş, vb.), Id Kartlar (Kimlik, Sağlık, Pasaport vb.), Ticari Hayat (vergiler, ticari faaliyetler, vb.), Göçmenler, Tüm kamusal başvurular
--

Kaynak : ALKIŞ Z. ŞİŞMAN A. ‘‘E-Devlet Ana Giriş Kapısı Ve Alt Giriş Kapıları’’, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara, 28 Mart - 1 Nisan 2005

E-devlet uygulaması devletin ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde çalışmasına katkı sağlamasıyla birlikte, vatandaşların katılımını da üst düzeyde gerçekleştirmesiyle temsili demokrasiyi bir basamak ileri taşımakta ve sağladığı vatandaş katılımı sayesinde yönetim anlayışını gerçekleştirmekte şeffaflık, sosyal

adalet ve vatandaşın kamu yönetimine güveni konularında da ciddi anlamda katkılar sağlamaktadır.

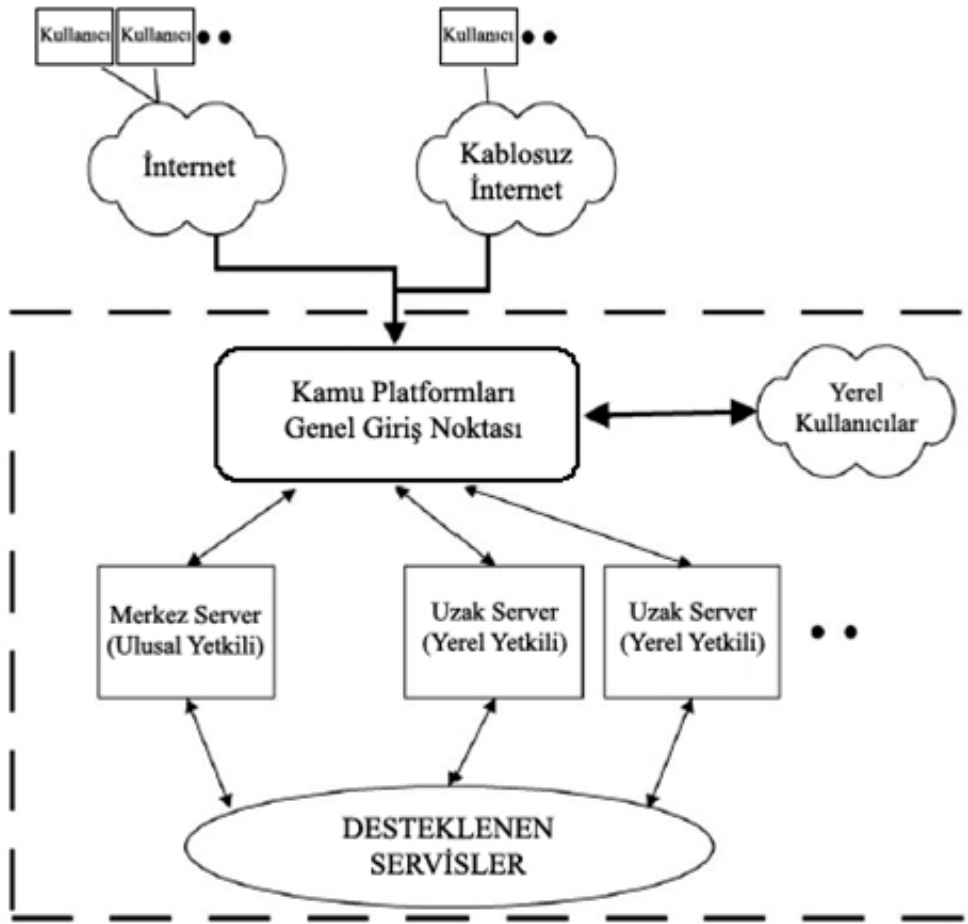
E-Devlet Modelleri: E-devlet esas olarak iki bölümden oluşur: Ön büro ve arka büro. Ön büro vatandaşlara ve iş dünyasına internet veya diğer dijital sistemler üzerinden çevrimiçi hizmet sunumunda bulunur. Arka büro devletin iç yönetimi ve hükümetler arasında bilgi paylaşımında bulunur. Devletten Vatandaşa (G2C: Government to Citizen) ve Devletten İş dünyasına (G2B: Government to Business) ön büro olarak kategorize edilmektedir. Devletten Devlete (G2G: Government to Government) ise arka büro olarak isimlendirilmektedir⁵³. Bazı temel e-devlet hizmetleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.5. Devletten Vatandaşa(G2c)Ve Devletten İş Dünyasına Hizmetler(G2b)

DEVLETTEN VATANDAŞA HİZMETLER (G2C: GOVERNMENT TO CITIZEN)	DEVLETTEN İŞ DÜNYASINA HİZMETLER (G2B: GOVERNMENT TO BUSINESS)
Vergi tahsilatı	Çalışanların sosyal güvenlik primleri
İş bulma hizmetleri	Kurumlar vergisi
Sosyal güvenlik	KDV beyannamesi ve bildirimi
Kişisel kimlik hizmetleri	Yeni şirket tescil
Araç tescil	İstatistiksel veri gönderme
İnşaat ruhsatları	Gümrük beyannamesi
Polise bildirim	Çevreyle ilgili izinler
Halk kütüphaneleri	Kamu alımları

Kaynak: <http://www.unapcict.org> son erişim: 11.03.2012

⁵³ e-Government Applications, United Nations Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development (APCICT), Incheon, Korea, Briefing Note 3 May 2010, <http://www.unapcict.org> son erişim: 21.01.2012



Şekil 1.9. E-Devlet Modeli.

Kaynak: Lambrinoudakis ve Diğerleri, 2003, Akın, EFENDİOĞLU, Emre, SEZGİN, E-Devlet Uygulamalarında Bilgi Ve Paylaşım Güvenliği Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.219-236

E-devlet uygulamaları bilişim ve iletişim teknolojileri üzerine kurulu olduğu için, doğal olarak daha önce kamu yönetiminin hiçbir döneminde uygulanmamış ve tecrübe edilmemiştir. E-devlet'e kamu yönetiminin geleceği penceresinden baktığımızda, kamu yönetiminin bugünüdür, ancak geleceğine de kuvvetli bir projektör tutmaktadır. Gelecekte kamu yönetimi nasıl olacaktır sorusunun cevabı da e-devletten geçmektedir. Temsili demokrasinin belki de tarihteki en güzel örneklerinin yaşandığı günümüzde, gerçek demokrasiye de kapı aralamaktadır. Yakın gelecekte e-devlet uygulamalarının en gelişmiş örnekleriyle karşılaşacağız, fakat uzun vadede kamu yönetiminin yeni şekli budur demek de fazlasıyla iyimser ve miyop bir tahmin olacaktır.

1.5.3. Demografik değişiklikler

Kamu yönetiminin geleceğine etki edecek üzerinde ittifak edilen unsurlardan bir tanesi de demografik değişikliklerdir. Demografik değişiklikler:⁵⁴

- Nüfusun yaşlanması
- Göçler
- Yeni aile yapıları
- Nesiller arasındaki dayanışma
- İhtiyaç yapısındaki değişiklikler
- Kadın-erkek rollerindeki değişiklikler
- İş-yaşam dengesindeki değişiklikler olmak üzere çeşitli başlıklar altında genel bir çerçeve dâhilinde değerlendirilebilir.

Tıp biyokimya gen teknolojisi gibi sağlık eksenli teknolojilerde yaşanan gelişmeler sayesinde insanların son yüzyıldaki yaşam süresindeki değişiklikler incelendiğinde -özellikle gelişmiş ülkelerde- çok büyük mesafelerin kat edilmiş olduğu görölmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerle gelişmemiş ülkeler arasındaki ortalama yaşam süreleri arasındaki fark da Tablo 1’de incelendiğinde gelişmemiş ülkelerdeki ortalama yaşam süreleri 30-40’lı yaşlardayken gelişmiş ülkelerde 90’lı yaşları bulduğu görölmektedir. Bunun yanında geleceğe dönük olarak yapılan projeksiyonlarda (Tablo 2.5) 2050’de dünya ortalama ömür süresinin 75’i geçeceği en az gelişmiş bölge olan Afrikanın dahi 66 yaş ortalamasını geçeceği görölmektedir. Bunların yanında dünya ortalamasında en yaygın ölüm nedeni olarak (Tablo 3) enfeksiyon ve parasitic hastalıklar olarak gelirken Avrupa gibi gelişmiş bölgelerde tedavi edilebilen bu hastalıklardan ölüm nedenlerinde en gerilerde olduğu görölmektedir. Sonuç olarak açık bir şekilde görölmektedir ki ülkelerin hayat standardı ve refah düzeylerindeki gelişmeler insan yaşam sürelerinde kayda değer gelişmeler sağlamaktadır ve bu durum önümüzdeki uzun yıllar boyunca insanların lehine olumlu anlamda artarak devam edecektir. Günümüzde dahi Batı Avrupa ve

⁵⁴ Drivers for change: Citizen demand in 2020, Scoping The Challenges For 2020 Public Services, A report prepared for the Commission on 2020 Public Services, Published by the 2020 Public Services Trust, London June 2009.

Kuzey Amerika gibi gelişmiş bölgelerde bu konuda yaşanan güncel gelişmelere baktığımızda toplumların yaşlanmasının sosyal güvenlik sistemlerinde ciddi problemlere neden olduğu görülmektedir. Örneğin 1935'te ABD'de sosyal güvenlik sistemi kurulduğunda her bir emekliye bakan 45 kişi varken bugün her bir emekliye 3 çalışan bakmaktadır⁵⁵. Almanya'da da buna benzer bir durum görülmektedir⁵⁶. Yaşlanarak emekli olan milyonlarca insana bakılmak üzere, gelecekte çok daha az çalışan genç nüfus bulunabilecektir⁵⁷.

Tablo 1.6. Dünyada 2005-2010 ve 2045-2050 Yıllarında Ortalama Ömür Beklentisi

Ana bölge	2005-2010	2045-2050
Dünya	67.2	75.4
Gelişmiş bölgeler	76.5	82.4
Az gelişmiş bölgeler	65.4	74.3
En az gelişmiş bölgeler	54.6	67.2
Afrika	52.8	66.1
Asya	69.0	77.4
Avrupa	74.6	81.0
Latin Amerika ve Karayipler	73.3	79.6
Kuzey Amerika	78.5	83.3
Avusturalya	75.2	81.0

Kaynak:http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006/WPP2006_Highlights_rev.pdf kaynağından tablolatırılmıştır. Son erişim:19.05.2012

⁵⁵ Today's Research on Aging, Program And Policy Implications, issue 15,jan. 2009, <http://www.prb.org/pdf09/TodaysResearchAging15.pdf> son erişim: 29.12.2011.

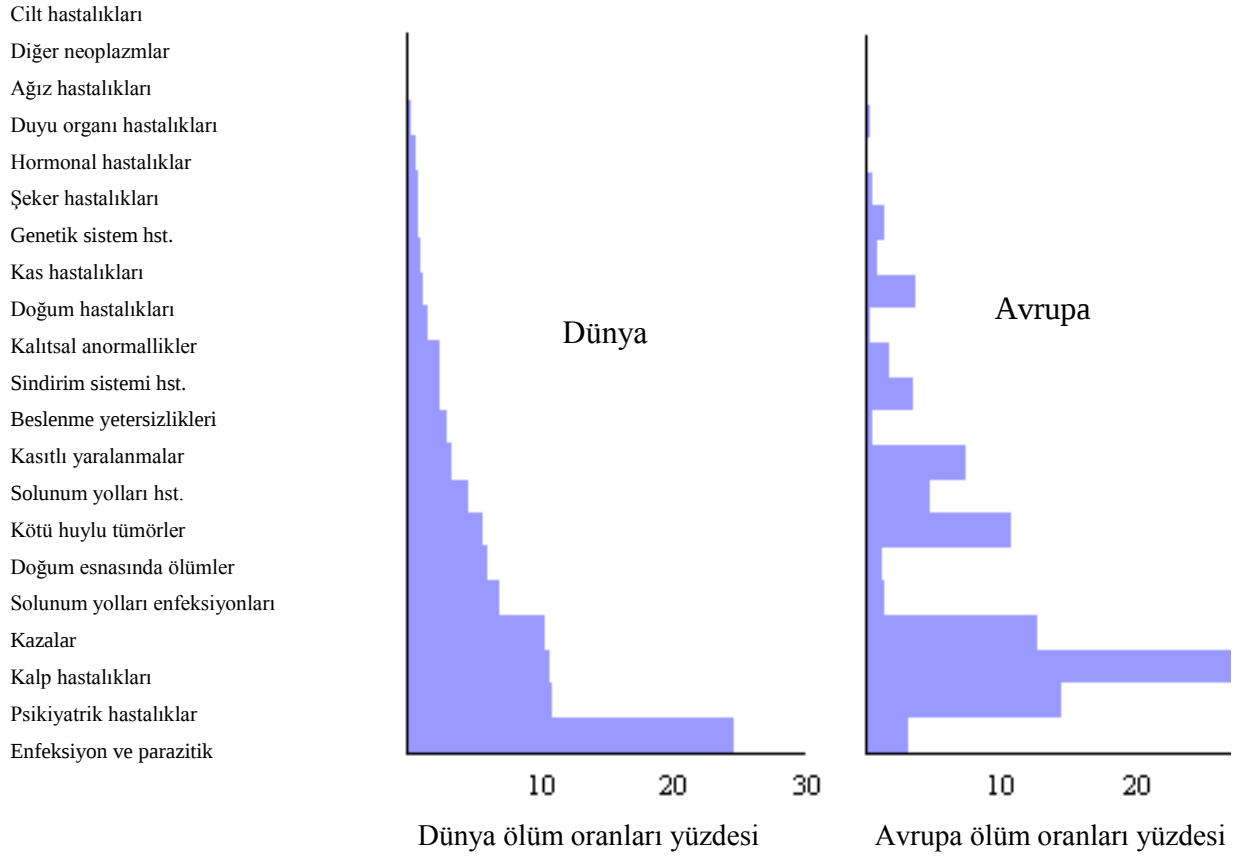
⁵⁶ Bkz: <http://www.berlin-institut.org/online-handbookdemography/population-ageing.html> sonerişim: 24.11.2011.

⁵⁷ Bkz:<http://www.ssa.gov/history/briefhistory3.html> son erişim:14.01.2012.

Tablo 1.7. Ülkelerin 2011 Yılı Ortalama Yaşam Süreleri.

1 Monaco	89.73	31 Saint Pierre	79.87	116 Jamaica	73.45
2 Macau	84.41	32 Austria	79.78	117 El Salvador	73.44
3 San Marino	83.01	33 Faroe Islands	79.72	118 Estonia	73.33
4 Andorra	82.43	34 Malta	79.72	119 Armenia	73.23
5 Japan	82.25	35 Netherlands	79.68	120 Montserrat	73.16
6 Guernsey	82.16	36 Luxembourg	79.61	121 Grenada	73.04
7 Singapore	82.14	37 Belgium	79.51	122 Latvia	72.68
8 Hong Kong	82.04	38 Virgin Islands	79.33	123 Egypt	72.66
9 Australia	81.81	39 Finland	79.27	124 Brazil	72.53
10 Italy	81.77	40 Turks C.Islands	79.11	125 Uzbekistan	72.51
11 Jersey	81.38	41 Korea, South	79.05	126 Turkey	72.50
12 Canada	81.38	42 Wallis and Futun	78.98	127 Peru	72.47
13 France	81.19	43 Puerto Rico	78.92	128 Samoa	72.40
14 Spain	81.17	44 European Union	78.82	129 Vietnam	72.18
15 Switzerland	81.07	45 Bosnia	78.81	130 Nicaragua	71.90
16 Sweden	81.07	46 Saint Helena	78.76	131 Palau	71.78
17 Israel	80.96	47 Gibraltar	78.68	132 Marshall Isl.	71.76
18 Iceland	80.90	48 Denmark	78.63	133 Philippines	71.66
19 Anguilla	80.87	49 Portugal	78.54	134 Micronesia	71.52
20 Bermuda	80.71	50 United States	78.37	135 Trinidad	71.37
21 Cayman Islands	80.68	51 Taiwan	78.32	136 Moldova	71.37
22 Isle of Man	80.64	52 Bahrain	78.15	137 Indonesia	71.33
23 New Zealand	80.59	53 Cyprus	77.82	138 Fiji	71.31
24 Liechtenstein	80.31	54 Panama	77.79	139 Belarus	71.20
25 Norway	80.20	55 Costa Rica	77.72	215 SouthAfrica	49.33
26 Ireland	80.19	56 Chile	77.70	216 Guinea-Bis.	48.70
27 Germany	80.07	57 Cuba	77.70	217 Swaziland	48.66
28 United Kingdom	80.05	58 Libya	77.65	218 Chad	48.33
29 Jordan	80.05	59 Virgin Islands	77.63	219 Nigeria	47.56
30 Greece	79.92	60 Albania	77.41	220 Afghanistan	45.02
				221 Angola	38.76

Kaynak:<https://www.cia.gov/library/publications/theworldfactbook/rankorder/2102rank.html> son erişim: 01.01.2012.



Şekil 1.10. İnsanların Ölüm Nedenleri Dünya/Avrupa

Kaynak: FOULOY D. de Christian, “Global trends and the public affairs function.”

European Enterprise Institute for Public Policy Research,

http://www.chforum.org/library/pub_affairs.html son erişim:23.12.2011.

Nüfusun yaşlanmasının ve aktif iş gücüne katılım oranının düşük olmasının sosyal güvenlik sistemlerinin üzerine yük olmasının yanında, bu durum gelişmiş ülkelerin göçmen ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır⁵⁸. Dolayısıyla gelecekte yaşanacak muhtemel göç dalgaları bugünün gelişmiş ülkelerinin demografik yapılarını da derinlemesine etkileyecek ve bununla birlikte ortaya çıkacak olan etnik çeşitliliğin getirdiği sorunlar da ortaya çıkacaktır. Örneğin İngiltere’de yapılan bir araştırmada⁵⁹ özellikle Doğu Avrupa’dan yaşanan göçler sayesinde nüfus ve doğum

⁵⁸ FOULOY, D. de Christian, a.g.e.

⁵⁹ Drivers for change: Citizen demand in 2020, Scoping The Challenges For 2020 Public Services, A report prepared for the Commission on 2020 Public Services, Published by the 2020 Public Services Trust, London June 2009.

oranlarında artışlar olmuştur. Ancak bu pozitif katkılarının yanında, İngiliz vatandaşları göçlerle gelen azınlıkların İngiliz kültürüne ve yaşam tarzına adapte olmasını beklemektedirler. Bu da toplumun etnik olarak çeşitli olduğu bölgelerde potansiyel gerilim kaynağı olarak görülmektedir. Gelecekte toplumların çok çeşitli etnik kökenlerden gelen insanlardan oluşması kamu kesiminde çalışan farklı insan kitleleri olmasının yanında bu kesimlerin kamu yönetiminden de kendi hayat anlayışları doğrultusunda istekleri ve beklentileri de farklı olacaktır. Bunun yanında nüfusları artan ve farklılaşan toplumların barınmadan, eğitime ve oradan daha pek çok alanda yeni yapılanmalara ihtiyacı olacaktır. Bu şekilde değişen ve farklılaşan toplum demografisine cevap verecek kurumları tesis etmeye ihtiyaç olacaktır.

Toplumların kültürel yapıları ve hayat anlayışlarında yaşanan değişiklikler neticesinde geleneksel aile yapılarında bozumalar yaşanmakta ve yeni aile yapıları güncel hayatın her alanını dizayn etmektedir. Geleneksel aile yapısında; büyükanne, büyükbaba, anne, baba ve çocuklar varken, çekirdek aile yapısında sadece anne, baba ve çocuklar bulunmaktadır. Bunun yanında doğurganlık oranı düşmekte ve çocukların sayısı da azalmaktadır. Bu duruma paralel olarak özellikle batılı toplumlarda evlilik dışı yaşamlar ve eşcinsel evlilikleri de ilave edersek karşımıza çıkan tabloda yaşlanmakla birlikte seyreden de bir nüfus çıkmaktadır. Bütün bunlara ilaveten ortaya çıkan yeni aile yapılarında kadınların iş gücüne katılmalarıyla, çocukların bakımı için yeni okul öncesi bakım merkezleri açılmakta, yalnız kalan büyükanne, büyükbabalar için huzur evleri açılmakta ve bu ekseninde yeni iş kolları türetilmektedir. Toplum hayatında kadınların rollerindeki değişim kamu hizmetlerinden beklentilerde değişikliklere sebep olmakla birlikte, kamu kesimi çalışanlarındaki kadın/erkek oranlarında da değişikliklere de sebep olmaktadır.

Toplumlarda refah seviyesinin artmasıyla insanların iş-yaşam dengesinde de değişiklikler olmaktadır. Bu değişikliklerle ekonomik refahı elde eden toplumlar hayatlarından zamanı işten çok hobi ve benzeri uğraşları için ayırmakta ve toplumların hayat anlayışları ve standartları da bu düzeye gelmektedir. Dolayısıyla azalan iş saatleri ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda sürdürülebilir ve yönetilebilir bir refah kalmayacağı düşüncesini uyarmaktadır.

Görüldüğü gibi gelecekte yaşanması muhtemel demografik değişiklikler toplumları ve ülkeleri değiştirmek ve dönüştürmek zorunda bırakacaktır. Bu

değişiklikler sonucunda bazı ülkelerin nüfusları artarken bazılarının azalacak, bazı ülkelerin nüfusu yaşlanırken bir takım bölgeler terk edilmek zorunda kalınacak, toplumların ihtiyaçları değişecek, aile yapıları değişirken kadın ve erkeğin rollerinde değişmeler dahi görülecektir. Her alanda olduğu gibi demografik değişimleri de iyi yönetebilen toplumlar rakiplerinden daha avantajlı pozisyona gelecekler ve yakalayacağı bu avantajla birlikte gelecekte tüm dünyada insanların yaşam tarzlarından ülkelerin yönetimine kadar pek çok konuda örnek alınan ve hatta taklit edilen ülke olacaktır. Bu durumda bize gelecekte kamu yönetiminin ne şekilde olacağını belirleyecek lider ülkeleri gösterecektir.

1.5.4. Doğal kaynaklar ve çevrede yaşanacak değişiklikler

Kamu yönetiminin geleceğini etkileyecek unsurlardan bir tanesi de doğal kaynaklarda ve çevrede meydana gelecek muhtemel değişikliklerdir. Bu değişiklikler kapsamında:

- Küresel ısınmanın neden olacağı iklim değişiklikleri vb. değişiklikler,
- Enerji kaynaklarında meydana gelebilecek değişiklikler, olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

Günümüzde küresel ısınmanın varlığı konusunda bilimsel fikir birliği vardır. 2100 yılına kadar 1°C ile 3,5°C arasında bir yükseliş göstereceği tahmin edilmektedir. Bu durumun neden meydana geldiği hakkında daha az fikir birliği varsa da insan aktivitesinin önemli bir faktör olduğuna dair şüphe yoktur⁶⁰. İnsan aktivitelerinden kaynaklanan iklim değişikliklerinin en önemli sebebi, son 50 yıla meydana atmosferde sera gazı birikmesidir⁶¹.

Küresel ısınmanın etkileri üzerine yapılan bir araştırmada İngiltere üzerindeki etkilerinin oldukça derin olacağı değerlendirilmektedir. Örneğin önümüzdeki 50 yılda İngiltere'nin güneyi Fransa'nın güneyine benzer bir iklime sahip olma ihtimali yüksektir. Bununla bağlantılı problemler de kuraklık ve onun sonucunda tatlı su yetersizliği ormanların kaybolması gibi zincirleme reaksiyon

⁶⁰ Local Government Association, Environment and Natural Resources, LGA, Code CA117, July 2000.

⁶¹ Sea-Level Rise in Bangladesh and the Netherlands One Phenomenon Many Consequences, Germanwatch 2004 <http://www.germanwatch.org/download/klak/fb-ms-e.pdf> son erişim:01.01.2012.

şeklinde tüm adanın yaşanabilirliğinin azalması şeklinde gerçekleşecektir. Bunun dışında kalan kuzeybatı ve İskoçya gibi bölgelerde ise yoğun yağış ve sürekli seller yaşanacaktır. Galler ve Pennie gibi bölgelerde ise çok sert bir iklim hâkim olacaktır. Diğer muhtemel değişiklikler ise deniz seviyesindeki bölgelerden yaşanacak toprak kayıplarıdır. Fakat iklim değişikliği doğrusal yapıda ilerlememekle birlikte tahmin edilemeyecek sonuçları olacaktır.⁶² Bunun yanında Hollanda ve Bangladeş gibi ülkelerde de deniz seviyesinin yükselmesinin yıkıcı etkileri olacaktır.⁶³ Bu etkiler arasında:

- Tatlı su kaynaklarının deniz suyu ile karışması,
- Deniz kenarındaki deltaalarda bulunan verimli tarım arazilerinin kullanılamaz hale gelmesi ve toprak kayıpları,
- Yaşanacak sellerde meydana gelecek can kayıpları, olarak sayabiliriz.

Küresel ısınmanın dünyanın bazı bölgelerindeki iklimleri kuraklaştırarak doğayı çölleştirmesinin sonucunda ormanların azalmasının yanında orman arazilerine evler yapılarak ortaya çıkan plansız şehirleşme orman yangınları ve ormanların aşırı kullanımı gibi insan aktivitelerinden kaynaklanan ormanların tükenmesi de söz konusudur. Ormanların azalmasının da aynen küresel ısınmada olduğu gibi zincirleme reaksiyonlar göstererek dünyaya olduğundan çok daha fazla zarar verecektir. Örneğin ormanların yok olmasıyla yağmurların da azalması ve artan erozyon sayesinde verimli toprakların yok olması sıklıkla görülen durumlardan sadece birkaç tanesi olarak sayılabilir.

Bütün bunların yanında petrol, doğal gaz, değerli madenler gibi doğal kaynakların bitmesi veya bazı ülkelerde yeni rezervlerin keşfedilmesi veya bunların dışında güneş enerjisi, rüzgâr gibi daha önce kullanılmayan yeni enerji kaynaklarının bazı bölge veya ülkelerde keşfedilmesi o ülkelerin ekonomilerinde yaşanacak beklenmedik gelişmeler dünya jeopolitiğinde, jeostratejisinde ve dünya siyasetinde ön plana çıkmasına sebep olabilecektir. Uluslararası alanda olacak bu türlü değişiklikler de doğal olarak bazı ülkelerin etkilerini yitirmesine ve bazılarınınnsa

⁶² Local Government Association, Environment and Natural Resources, LGA, Code CA117, July 2000.

⁶³ Sea-Level Rise in Bangladesh and the Netherlands One Phenomenon Many Consequences, Germanwatch 2004 <http://www.germanwatch.org/download/klak/fb-ms-e.pdf> s on erişim: 01.01.2012.

güçlenmesine neden olacaktır. Bu durum elbette o ülkelerin yönetim biçimlerinin diğer ülkeleri etkilemesi gibi bir takım değişikliklere sebep olabilecektir. 20. yüzyılda SSCB'nin demir perde ülkeleri olarak adlandırılan ülkelerin yönetim biçimlerini etkilemesi ve sonrasında SSCB'nin ekonomisinin bozularak ülkenin etkinliğini yitirmesi ve kendi yönetim biçiminin de değişmesi ile sonuçlanması ve demir perde ülkelerinin de batı demokrasisine entegre olması ile sonuçlanması konumuza örnek teşkil eder niteliktedir.

Enerji alanında olabilecek değişikliklerin yanında küresel ısınma, ormanların yok olması, toprak kaybı gibi çevresel faktörlerin etkileri kısa vadede çok hissedilmese de uzun dönemde etkilerinin büyük olacağı üzerinde şüphe yoktur. Söz konusu etkilerin yalnızca yeryüzüne zararı olmayıp aynı zamanda ülkelere toplumlara kişi ve kurumlara da elbette büyük zararları ve etkileri olacaktır. Bahsettiğimiz çevresel gelişmelerin kamu yönetiminin geleceğine olabilecek etkilerini göz önüne aldığımızda karşımıza küresel ısınma çölleşme toprak kaybı aşırı yağışlar sonucunda oluşan seller gibi olayların neticesinde oluşabilecek göç dalgaları ile ülkelerin nüfuslarında toplumsal yapılarında demografilerinde çok ciddi değişiklikler meydana gelecektir. Kamu yönetimlerinin de ortaya çıkacak böylesine zorunlu durumlara cevap verebilecek yapıya dönüşmesi gerekecektir. Çalışmamızın önceki bölümlerinde dünya üzerindeki göçlerin toplumların yapılarına ve kurumlara olası etkilerini ayrıntılı bir biçimde incelemiştik. Geldiğimiz noktada şunu rahatlıkla söyleyebiliriz ki: çevresel olaylar sonucunda toplumlar ve onunla ilgili tüm yapılar derinlemesine etkilenmektedirler. Doğal olarak toplumla ilgili etkilenecek yapıların başında da kamu kurumları gelmektedir.

1.5.5. Yeni yönetim anlayışları

Gelecekte kamu yönetiminin ne şekilde olacağını belirleyecek, değişimleri tetikleyebilecek nitelikteki unsurlardan bir tanesinde ortaya çıkacak olan yeni yönetim anlayışlarıdır. Yönetimin yeniden yorumlanarak, farklı bir bakış açısıyla oluşturulacak olan yeni sistemler ve yeni metodların kullanıldığı farklı yönetim anlayışlarının başarılı olmasıyla birlikte, birtakım ülkeler tarafından kaçınılmaz bir şekilde takip ve taklit edilir olacaktır. Bu durum yeni anlayışların hem

zenginleşmesine hem de derinleşmesine neden olacaktır. Aslında bugün yeni kamu yönetimi anlayışı ve benzeri yaklaşımlarla uygulanılmaya çalışılarda budur. Günümüzde geleneksel yönetim anlayışlarında yaşanan değişimlere ilave olarak iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de adapte edilerek e-devlet uygulamaları geliştirilmiştir. Gelecekte de aynen günümüzde olduğu gibi teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmeler yeni yönetim anlayışlarının doğmasında tetikleyici işlevi görecektir. Bu durumun esas nedeni gelişim ve değişimin toplumların ihtiyaçlarını ve kamu yönetimlerinden olan beklentilerini değiştirerek çeşitlendirmesidir.

Bütün bunlara ilaveten yönetimde yeni anlayışların hâkim olması bir yönüyle ihtiyaçlara yani talebe bağlıdır. Mevcut sistem toplumun taleplerine cevap veremediği, toplumu sosyal ve yönetsel açıdan tatmin etmediği durumda sistem kendiliğinden toplumun ihtiyaçları yönünde değişime uğrayacaktır. Toplumun ihtiyaçları her zaman maddi ihtiyaçlar olmayabilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yola çıkacak olursak; özellikle fiziki ihtiyaçları karşılanan toplumlar manevi tatmin yoluna gitmektedirler. Gıda, barınma, iş ve gelecek problemlerini çözmüş toplumlar bölgesel ve küresel güç olma idealini isteyebilirler. Görüldüğü gibi konuya toplumun talebi açısından baktığımızda sadece bireysel talepler ve ihtiyaçlar çerçevesine sıkıştırmamak gerekmektedir. Geldiğimiz noktada konuya 'Kamu Yönetiminin Geleceği' penceresinden bakarsak; toplumlar farklı yönetim anlayışlarını çeşitli nedenlerle denemeyi talep edebilir ve bu istek doğrultusunda yönetimlerde yeniden şekillendirilebilir. Bu durumun değişik örneklerini tarihte Fransız ihtilali ile başlayan özgürleşme hareketlerinde görmek mümkün olduğu gibi, günümüzde de özellikle son zamanlarda Ortadoğu ve Kuzey Afrikada görmek mümkündür. Gelecekte de yönetim şekillerinin temel belirleyicilerinden bir tanesi yine toplumlar olacaktır.

Gerek yeni kamu yönetimi gerek yönetişim ve gerekse buna paralel olarak gelişen tüm yeni yönetim yaklaşımlarında şimdiden açıkça söylenebilir ki yönetimin, özellikle bürokrasinin asık yüzü artık kalmamıştır. Bunun yerine yeni kamu yönetimi ve bunun da ötesinde postmodern yönetim anlayışlarında halkı yani hizmet alan pozisyonundaki vatandaşları yönetimin hizmet verdiği müşterisi konumunda tutmakta ve bunun sonucunda da büyük ölçüde vatandaş memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır. Her ne kadar 'kamu kuruluşları özel sektör gibi çalıştırılmaz;

özel sektör kuruluşları kar amaçlı kurulmuşlardır, kamu kuruluşlarının görev ve sorumlulukları vardır ve kar amaçlı kuruluşlar değildir’ anlayışı günümüzde hâkim olmaya başlasa ve yeni kamu yönetimi anlayışının çöküşünden sonra Weberci kamu yönetiminin yeniden doğuşu “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management”⁶⁴ düşüncesi bazı akademisyenlerce yazılmaya başlansa da, gelecekte yeni kamu yönetiminin kazanımı olan vatandaş eşittir hizmet alan müşteri pozisyonundan fazla geri adım atılmayacaktır. Yani gelecekte yönetimlerin verimliliği ve etkinliği artacaktır ancak vatandaş odaklı olmaktan da uzaklaşmayacaktır. Kamu kurumları ve yöneticilerine hâkim olmaya başlayan performans kültürü de kamu kurumlarının ve çalışanlarının hizmet alanlara yüksek kalitede hizmet sunumuna katkı sağlamaktadır. Etik yönetim anlayışının da kamu sektöründe derinleşeceğini ve bu konuda yeni mekanizmalar da kurulmaya başlandığını da göz önüne alacak olursak, gelecekte yaşanacak gelişmeler büyük ölçüde asık suratlı, bugün git yarın gel anlayışından çok uzak olacaktır.

Bunların yanında bilişim alanında yaşanan gelişmeler yöneticilerin ve vatandaşların ihtiyaçlarını ve görevlerini de değiştirmektedir. Büyük ölçüde e-devlet kapsamında ihtiyaçlarını on-line olarak gideren vatandaş, kamu yöneticisi veya çalışanı ile yüz yüze gelmemekte ve aynı zamanda taleplerine çok daha hızlı ve ekonomik bir biçimde ulaşabilmektedir. Bu durum bir süre sonra kamu yöneticisi konumundaki kişilerin konumlarının ve sayılarının sorgulanmasına yol açmasıyla birlikte, aynı zamanda kamu çalışanlarının sayısında da azaltılmaya gidilmesine sebep olacaktır. Bu durum kamunun istihdam politikalarında değişiklik yapmasını zorunlu kılacaktır. Ayrıca işlerin sözleşme ve hizmet alımı yöntemiyle özel sektör eliyle yaptırılması da göz önüne alındığında, gelişmiş ülkelerde milyonları⁶⁵ bulan kamu işgücü stokunda ciddi değişiklikler olacaktır. Bununla birlikte birinci bölümde anlattığımız gibi kamu ve özel sektör arasındaki sınırların belirsizleşmesiyle birlikte kamu ve özel sektör ortaklığı daha da belirgin olacaktır. Kamu sektörü ve özel

⁶⁴ DRECHSLER, Wolfgang, a.g.e. s.94-108.

⁶⁵ Ülkelerin istihdam istatistikleri <http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS> son erişim:28.04.2012.

sektör yöneticilerinin karşılıklı transferleri ile ortak bir yönetim anlayışı oluşacaktır ve bu durum da vatandaşın müşteri olarak görülmesi anlayışını pekiştirecektir.

Kamu Yönetiminin Geçiş Dönemi: Yüzeysel olarak bakıldığında idari ve yönetsel alanda gerçek anlamda yüzyıllardır hiçbir şeyin değişmediğini düşünenler olabilir. Tabii ki bu düşünce abartılı bir düşüncedir. Geçtiğimiz yüzyıllarda yöneticilerin ve vatandaşların görevleri üzerine bazı temel değişiklikler meydana gelmiştir. Aslında kamu yönetiminin merkezde olduğu yeni tip bir yönetim oyunu şekillenmiştir. Bazı temel benzerliklerin aksine, günümüzün kamu yönetimi geçmişten tamamen farklıdır. Bu farklılıklar 7 başlık altında toplanabilir:⁶⁶

1. Her zamankinden daha geniştir ve genişlemeye de devam etmektedir.
2. Geçmiştekinden çok daha karmaşıktır ve bu durum her geçen gün artmaktadır.
3. Yönetime vatandaşlara karşı çok fazla sorumluluklar yüklemektedir ve hala insanların artan talepleri ile başetmeye çalışmaktadır.
4. Uygun koşullar çok fazla olmakla birlikte, eşitlik standardı, adalet, sosyal adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi uyulması gereken kısıtlamalar da mevcuttur.
5. Modern kamu yönetimi bir sosyal bilim olarak anlaşılmaktadır ve büyük saygı görmekle birlikte katı yaptırımlar ve kısıtlamalarla da karşılaşmaktadır.
6. Kamu görevlisi olmaya karar veren, hayatını ve kariyerini adayan pek çok insan için bir meslek niteliğindedir.
7. Kamu yönetimi modern demokrasilerde oldukça güçlü kurumlardır. Bu durum günümüzde o kadar açıktır ki politika belirlemeye ve bunu uygulamaya yetecek güce sahiptir. Ve bunun da ötesinde politik oyunculara, sosyal aktörlere, profesyonel yöneticilere ve tüm ekonomide bu gücünü kullanmaktadır.

⁶⁶ VIGODA, Eran, “Rethinking The Identity Of Public Administration: Interdisciplinary Reflections And Thoughts On Managerial Reconstruction”, Haifa, 2002.

Temel geçiş dönemleri hala önümüzde durmaktadır. 1930’lardaki ve 1940’lardaki uluslararası çatışmalar batı toplumlarında ulusal ideolojilerde ve demokratik bakış açılarında büyük değişikliklere yol açmıştır. Bu nedenle kamu yönetimi ve kamu politikalarında değişiklikler yapılmak zorunda kalınmıştır. İkinci dünya savaşı boyunca teorik fikirler büyük bir şekilde gelişmiş teknolojiler ve yüksek sanayi standartları tarafından desteklenmiştir. Bunların yanında profesyonel yöneticiler tarafından yeni yönetim anlayışlarına öncülük edilmiştir. İronik olarak iki dünya savaşı yönetsel değişikliklerin yapılmasına hizmet etmesi kadar, gelecekteki kamu yönetimi reformlarına hızlandırıcılık görevini yapmıştır. Savaşı kazanan tarafların politik liderleri ve sosyal hareketleri batı toplumunda daha derin yönetsel reformların yapılması gerektiğinin tam zamanı olduğuna dair ikna olmuşlardır. Bunların sonucunda genel olarak dikkatler halk için daha iyi bir kamu sektörü oluşturulmasına, uzun vadeli planlamaya ve sayıları artan vatandaşlara kamu mal ve hizmetlerini sunabilecek yüksek performanslı kamu kuruluşlarının tesis edilmesine odaklanmıştır. Neticede daha iyi bir toplumu inşa etmek amacı ile daha büyük ve üretken kamu sektörü araç olarak kullanılmıştır.⁶⁷

Günümüzde de özellikle kamu yönetiminin geçiş döneminde olduğu son zamanlarda kamu yönetimlerini etkileyecek en önemli faktör 20. yüzyılda olduğu gibi, kriz dönemleri ve bunların sonucunda ortaya çıkacak yeni uluslararası konjonktürel durumlar olacaktır. Geçiş döneminin yönünü belirleyecek faktörlerden saydığımız krizler: Özellikle son dönemde tüm dünyayı sarsan ekonomik krizler, yeni yönetim anlayışlarına kaynaklık yapacaklardır.

Geçiş döneminin sonucunda gelecekte kamu yönetiminde değişimin itici unsurunu sağlanamayan sosyal adalet oluşturacaktır. Yani kamu yönetimlerinin sağlaması gereken ülkenin kaynaklarının toplum tabakaları arasında eşit bir şekilde dağıtılamamış olması, zenginle fakir arasındaki gelir seviyelerindeki uçurumlar bugünde geçmişte olduğu gibi kamu yönetiminin değişiminin itici unsuru olacaktır.

Tartışmalar geçiş döneminde kamu yönetiminin orta ve uzun vadede ne olduğu ve olması gerektiği üzerinde, yani kamu yönetiminin tekrar tanımlanması

⁶⁷ VIGODA, Eran, a.g.e.

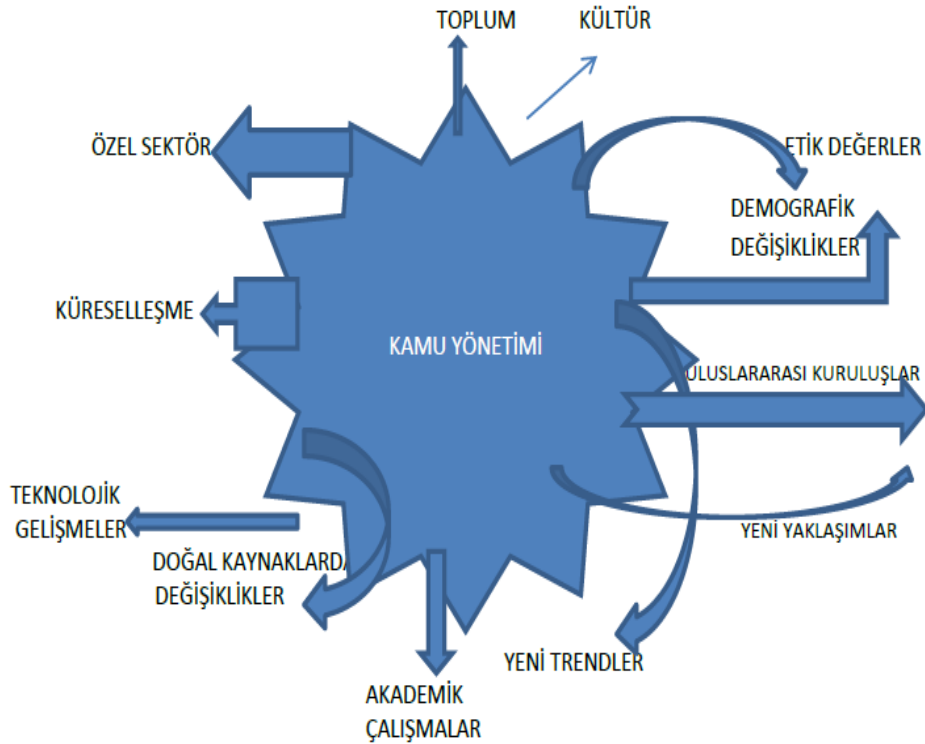
gerektiği, disiplinler arası bir konumu olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁶⁸ Bu konuda DRECHSLER Wolfgang Orta ve Doğu Avrupa üzerine yaptığı çalışmasında kamu görevlilerinin geçiş döneminde nasıl konumlandırılmadığını yani konumunun belirlenemediğini ifade etmektedir. Kamu görevlilerine Orta ve Doğu Avrupa’da yeterince ücret ödenmesini devletler karşılayamazken, bazı yöneticileri de aşırı bir şekilde ücretlendirdiği, prestij, güvenlik ve sosyal imkânlar sağladığı ve bu durumun sonucunda geçiş dönemi sendromu yaşandığı tespit edilmektedir. Sonuçta az ücret alanların verimli çalışmadığı, aşırı imkânlar sağlananlarında bu kadar prestij arasında kamunun işleriyle meşgul olmadıkları belirtilmektedir.

Çalışmamızın başından itibaren ifade ettiğimiz gibi kamu yönetimi bitmek bilmez bir değişim ve gelişim süreci içerisinde. Değişmeyen tek şey sürekli değişimin olduğudur. Bu kadar çok değişim ve dönüşüm sürecinin yaşandığı alan olan kamu yönetiminde de doğal olarak sürekli bir geçiş dönemi atmosferi hâkim olmaktadır. Özellikle günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte tarihin hiçbir evresinde görülme­yen bir konuma doğru ilerlendiği görülmektedir. Geçmişle gelecek arasında, gelenekselle yeni ve hatta post modern arasında bulunduğumuz bu yıllarda; gelişmiş ülkeler olarak adlandırılan batılı devletlerde dahi tüm taşların yerinden oynamaya başladığı, kurulu düzenlerin dahi geline­n noktada tı­kandığı günümüzde, diğer pek çok alanda olduğu gibi kamu yönetimi de tam anlamıyla geçiş dönemini yaşamaktadır. Geçiş dönemlerinde belirsizliklerin yaşanması kaçınılmazdır. Bu açıdan tartışmalar da bu alanda belir­mekte ve ‘redefining public administration’ kamu yönetimini yeniden tanımlamak, ‘reinventing the state’ devleti tekrar keşfetmek, başlıklarını içeren pek çok çalışma görülmektedir. Bir anlamda bu akademik çalışmalarda kamu yönetiminin bir geçiş dönemini yaşadığını doğrulamaktadır.

Değişim devam ediyor: Kamu yönetimi her yönüyle sürekli bir hareket içerisinde, fakat hiçbir zaman bu hareket aynı yönde olmamaktadır. Ağır, resmi ve bürokrasinin esnemez eğilmez bükülmez imajına rağmen, Amerika, Avrupa ve

⁶⁸ DRECHSLER, Wolfgang , “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, Halduskultuur, 2005, vol 6, s. 95-101.

dünyanın her yerinde 1990’ lardan buyana süratle yoğunlaşan bir değişim ve dönüşüm ve geçiş süreci yaşanmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıl boyunca kamu yönetimi krizlerden ve ultradinamik çevresel şartlardaki değişimlerden kaynaklanan önemli değişimler geçirmiştir.⁶⁹ Toplamların değişime uygun dinamik yapısı da göz önüne alındığında görölmektedir ki değişim talebi artarak devam etmektedir, ancak değişimin nereye kadar devam edebileceği ve ne yönde devam edeceği bugünün tartışma konusudur.



Şekil 1.11. Kamu Yönetiminde Değişimi Etkileyen Faktörler

Kamu yönetimi kaynakları etkin, etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, sahip bulunulan koşullar dâhilinde en optimum ve en süratli biçimde hizmet alanların ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Fakat gerçek çok daha karmaşık görünmektedir. Günümüzde akademisyenler arasında, bu hedeflerin ulaşılacak noktaların çok ötesinde olduğuna dair kaygılar mevcuttur. Modern devletler

⁶⁹ VIGODA, Eran, “Rethinking the identity of public administration: Interdisciplinary reflections and thoughts on managerial reconstruction, Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis”, New-York, 2002.

kamunun ihtiyaçlarını karşılamak konusunda ciddi problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bir hedefe ulaşmak genellikle diğerk alanlarda acı reçeteler içermektedir ve sınırlı kaynaklar çoğunlukla hizmetlerin karşılanmasında yaşanan aksaklıklar için temel mazeret olarak gösterilmektedir. Bunların da ötesinde insanların yaşam biçimlerinde inançlarında ve ideolojilerinde bazı temel değişiklikler meydana gelmektedir. Bütün bunlar yüksek teknoloji, iletişim sistemleri, servetin el değiştirmesi ve daha önce hiç var olmayan değerlerin yükselmesi ile katlanarak artmaktadır. Bütün bunlar vatandaşların hükümet ve kamu yönetimi anlayışını değiştirmektedir. Devletin rolü ve yönetimin bürokrasi ve vatandaşlarla olan ilişkisi sadece insanların görüşlerinde değil, bilimsel düşüncede de değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Hızla değişen çevrede, kamu yönetimi temel fonksiyonlarını ve yeni hedeflerini açık bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Vatandaşlarla karşılıklı sonuç veren ilişkiler kurulabilmesi için en iyi yöntem olarak demokrasi durmaktadır. Yeni nesil kamu yönetiminin temel görevleri ve karşılaşacağı zorlukları aşmak için disiplinler arası stratejiye ve sosyal bilimlerdeki tüm bilgiye gelişmiş bir şekilde entegre olmuş ve yeni çağda sınırlarının tekrar belirlenmiş olması gerekmektedir.⁷⁰ Burada dikkat edilmesi gereken bir şey var ki o'da modern kamu yönetiminin kurulmasının üzerinden uzun zaman geçmiş olmasına rağmen hala kamu yönetiminin erevesi çizilmeye çalışılıyor olmasıdır. Bunun sebebi olarak büyük ölçüde dünyadaki şartların sürekli değişiyor olması sonucu toplumların da değişiyor olması gösterilebilir. Kısaca ifade edecek olursak herşeyin değişken olduğu günümüz dünyasında kamu yönetiminde değişimin de durmadan devam etmesi doğal bir sebep sonuç ilişkisidir.

1.5.6. Krizler

Günümüzde kamu yönetiminin geldiği son noktada krizlerin rolü hiç şüphesiz inkâr edilemeyecek kadar büyüktür. Sadece son yüzyıllık döneme baktığımızda bile I. Dünya Savaşı, 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı, II. Dünya

⁷⁰ VIGODA Eran, a.g.e.

Savaşı ile başlayan krizler silsilesi ile yeniden şekillenen haritalar, ortaya yeni çıkan devletler, yok olan devletler, yeni denenen yönetim şekilleri çokça görülmüştür. Bu durum 1980'ler ve 1990'larda da devam etmekle birlikte günümüzde yaşadığımız dünya ekonomik kriz ortamında da devam etmektedir. Tarihten verdiğimiz örneklerde de görüldüğü gibi krizler ekonomik krizler olmasının yanında, kurumların ve devletlerin işlevlerini yerine getirememelerinden kaynaklanan krizler de olabilmektedir. Aynı zamanda ekonomik krizler de kurumların ve yönetimlerin işlevlerini tam olarak yerine getirememesine de yol açmaktadır.

Gelecekte de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında krizlerin önemli etkisi görülecektir. Krizler öncelikle ekonomik olarak ülkeleri sarsmakta ve ekonomisi bozulan yönetimlerde ilk iş olarak vergileri artırmakta ve sosyal harcamaları kısırmaktadır. Bu durum da ülkede ilk önce işsizlerin sayısını artırmakta ve sonucunda sosyal patlamalar meydana gelmektedir. Böylece ülkenin çöküş sürecine girmesinde kaçınılmaz olmaktadır. İçine düşülen zor durumdan kurtulmak için ise radikal kararlar alınmakta ve kamu yönetiminin normalde hiç yapmayacağı uygulamaları hayata geçirmesine neden olmaktadır. Böyle zamanlarda kamu yönetiminin görevleri ve sorumlulukları yeniden belirlenmekte ve geleceğe dönük olarak daha sağlam kurumlar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Neticede kamu yönetimi bazen küçük ayarlamalar bazen de köklü değişikliklerle yeniden şekillendirilmektedir. Bu duruma en net ve yakın zamanda yaşanan bir örnek olarak 1999 yılında Türkiyede patlak veren ekonomik kriz sonrasında yaşanan gelişmeler sonucunda yeni ve güvenilir bir bankacılık sisteminin oluşturulması verilebilir. Bunun yanında Yunanistanın günümüzde yaşadığı ekonomik kriz sonucunda, sosyal harcamaları en üst düzeyde kesmesi, çalışanların ve emeklilerin dahi maaşlarında yüksek oranlarda indirimler yapması ve vergileri olabildiğince yükselterek ekonomik sorunlarının üstesinden gelmeye çalışmasıyla, halkta görülen sosyal patlamaya varan olaylar konumuza uygun örnek teşkil etmektedir. Bu olaylar neticesinde konumuzda da bahsettiğimiz gibi Yunanistanda da yeni kurumlar ve sistemler oluşturulmak zorunda kalınacağını değerlendirebiliriz.

1.6. Bugünün Problemleri ve Gelecekteki Çözümleri

Yirminci yüzyılın bitişiyle dünyada ekonomik ve sosyal alanlarda önemli zorlukların ve fırsatların da bulunduğu bir küreselleşme sürecine girilmiştir. Bu kapsamda küreselleşme ile ilgili sosyal ve politik alanlarla irtibatlı olarak yedi adet

temel ekonomik sorun görünmektedir. Bu sorunlar: entegrasyon, yetersiz büyüme, kayıtdışılık, eşitsizlikler, yetersiz insan kaynağı, istikrarsızlık ve güvenlik problemleridir.⁷¹ Bu problemler öncelikle tüm ülkeler için sorun teşkil ederken, sorunları diğerlerinden daha önce çözmeyi başaracak birtakım ülkeler için de fırsat olarak durmaktadır. Diğer bir ifade ile değişimi kabullenip oluşan yeni şartlara uygun olarak hareket edebilen ülkeler diğerlerinden pozitif yönde ayrışırken, bugüne kadar süregelen mevcut statükoyu muhafaza ederek yoluna devam etmeye çalışacak toplumlar geri kalacaklardır.

OECD ülkelerinde yapılan araştırmalarda⁷², karşılaşılan ortak problemlere bir cevap olarak yönetim senaryoları sunulmaktadır. Konumuzla yakından ilgili, günümüzün problemlerinin tespiti adına yapılan bu çalışmada, tespit edilen bugünün problemleri ve bu problemler ışığında geleceğin kamu yöneticilerinin şimdiden sahip olması gereken nitelikler, yetenekler ve geleceğe yönelik alması gereken pozisyonlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu anlayışla tespit edilebilen ortak problemler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Pazarların küreselleşmesi,
- Bilişim ve diğer teknolojik devrimler,
- Yönetişim içerisindeki grup ve organizasyonların çokluğu,
- Ulusal ve sosyal bölünmüşlük,
- Kamu ve özel sektörde bürokratik modelin etkinliğinin kaybolması,
- Süregelen mali kısıtlamalar,
- Değişen demografik dengeler ve değerlerdeki değişim.

Bu problemler konusunda gelecekte karşılaşılabilecek etkiler ise çok karmaşık bir yapıya sahip olmakla birlikte şu şekilde açıklanabilir:

- Pazarların küreselleşmesi, üretim ve ekonomik karşılıklı bağımlılık durumunda ulusal hükümetlerin kendi ekonomileri ve yönetimlerini düzenleme imkânlarının azalması ortamında uluslararası büyük ve bir devlete bağlı olmayan

⁷¹ HOEVEN, Rolph van der, a.g.e.

⁷² Task Force On The Future Of The Public Service: The Governance Scenarios Public Service Scenarios: Different Responses To A Common Challenge, 1995.

şirketler,⁷³ potansiyel bir problem olarak görünmektedir. Bu uluslararası şirketlerin daha da büyümesi ve ekonomik güçlerini artırması durumunda geleceğin devletlerine olumsuz etkilerinin de olabileceği görülmektedir. Piyasaların küreselleşme sonucu entegrasyonu doğal bir sonuç olarak kamu sektörlerinin de uluslararası alanda daha fazla entegre bir yapıda çalışmasını gerekli kılacaktır. Oluşacak bu yapı da küçük devletlerin söz hakkının kalmamasına ve hatta egemenliklerinin sorgulanmasına neden olacaktır.

Günümüzde “Bir özel sektör kuruluşu küresel bir ekonomide nasıl faaliyet gösterir? Bir hükümet küresel bir ekonomide nasıl hareket eder?” sorularını soruyor fakat henüz “küresel bir vizyonda çalışabilmeleri için özel sektör ve devletleri nasıl tekrar şekillendirmeliyiz?” sorusunu sormuyoruz.⁷⁴ Şimdiye kadar hükümeti keşfetmek başlığı altında çalışmalar yapıldıysa da, bu çalışmalar ‘şu anda ve yakın gelecekte neler yapılabilir’ sorularına cevap niteliğindedir. Ancak geleceğin küresel geçiş (trans-küreselisasyon) ve sonrasında yaşanacak uzayın sınırlarının zorlandığı dönemlerde, günümüzün kamu yönetimi sistemiyle nelerin yapılabileceği hala belirsizliğini korumaktadır.

- Bilişim ve diğer teknolojik devrimlerin ekonomiler, toplumlar, gruplar, kişiler ve iş ortamının doğasına olan etkileri⁷⁵, genelde olumlu olarak değerlendirilmekle birlikte, bu devrim niteliğindeki teknolojilerin olumsuz olarak sayılabilecek etkilerinin varlığını da görmezden gelmemek gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler sayesinde kamu ve özel sektör kuruluşlarında işler eskiden olduğundan çok daha hızlı ve sorunsuz bir şekilde yapılabiliyor. Bu durumdan tüketiciler ve vatandaşlar yararlanıyor ve yine bu durum pek çok yeni iş alanı doğurmuş olsa da çok sayıda eski yöntemle çalışan kişi ve kuruluşların da işlerine son vermiştir. Bu durum kamu yönetimlerinin önünde çözülme bekleyen bir sorun olarak durmaktadır. Yönetim eski sistemlerle ve yöntemle çalışan atıl durumda kalmış kişi ve kuruluşları yeni alanlara yönlendirmek ve adaptasyonunu sağlayarak boşluklar oluşmasına fırsat vermemek durumundadır. Aksi takdirde ekonomide, yönetimde, iş ortamında ve bireylerde sarsıntılara neden olacaktır.

⁷³ Task Force On The Future Of The Public Service: The Governance Scenarios Public Service Scenarios: Different Responses To A Common Challenge, 1995.

⁷⁴ RABIN, Jack, TEASLEY C. E. Wynn, DENHARDT Robert, a.g.e.

⁷⁵ Task Force On The Future Of The Public Service, a.g.e.

İlk bilgisayardan bugüne bilgisayar ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler göz önüne alındığında, önümüzdeki yıllarda teknolojinin ne hale gelebileceğini hayal etmek zor değil. Bizler kendimizi ve kurumlarımızı inanılmaz boyutlara ve çeşitlere ulaşan bilişim ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamak zorundayız. Aynı zamanda gelişen teknolojiyle sadece başa çıkmak değil, bu teknolojik kapasiteyi ve bilgi yığını, topluma zarar vermeden faydalı bir şekilde kullanmayı da öğrenmek zorundayız. Bütün bunlar kamu yönetiminde gelişmiş teknolojiyi kullanmak bizim liderlik kapasitemizi, yaratıcılığımızı ve kişisel sorumluluğumuzu kısıtlamayacak aksine yeni gelişmelere açılan ciddi fırsatlar tanıyacaktır ve sonuçta yeni bir trend başlayacaktır.⁷⁶

- Yönetişim içerisindeki grup ve organizasyonların çokluğu ve pek çok geleneksel oyuncunun kamuoyunun yasallık algılamasındaki azalması.⁷⁷ Dünyadaki tüm gelişmelere paralel olarak yaşanan yönetimdeki gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan karmaşık ve birbirinin içine girmiş çok sayıda kurumlarda oluşacak koordine problemleri neticesinde kurumlara karşı güven kaybı oluşabilecektir.

- Ulusal ve sosyal bölünmüşlük (etnik kimlik tartışmalarındaki artış, toplum ve aile anlayışındaki değişiklikler, geleneksel bağların zayıflaması, vs.)⁷⁸

- Kamu ve özel sektörde bürokratik modelin etkinliğinin kaybolması (hiyerarşik yapılanma, emir komuta birliği, işçi uzmanlaşması, tam zamanlı iş, kurallar ve süreç odaklı karar verme gibi esnek olmayan yönetim anlayışları.)⁷⁹ Kamu ve özel sektörde yeni yönetim modellerinin etkin olarak ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte, özellikle geçiş dönemlerinde problemler görülecektir.

- Süregelen mali kısıtlamalar.⁸⁰ Ekonomik problemler geçmişte olduğu gibi günümüzde ve gelecekte de kamu yönetiminin olduğu gibi ülkelerdeki pek çok sistemin en temel problemlerinden bir tanesi olmayı sürdürecektir.

⁷⁶ RABIN, Jack, TEASLEY C. E. Wynn, DENHARDT Robert, a.g.e.

⁷⁷ Task Force On The Future Of The Public Service, a.g.e..

⁷⁸ Task Force On The Future Of The Public Service, a.g.e.

⁷⁹ Task Force On The Future Of The Public Service, a.g.e.

⁸⁰ Task Force On The Future Of The Public Service, a.g.e.

- Değişen demografik dengeler ve değerlerdeki değişim (kadının rolündeki değişiklikler, nüfusun yaşlanması, nesiller arasındaki eşitlik için baskılar, çeşitliliğin artması, köktencilikteki yükseliş ve bireysellik.).⁸¹ Çoğulcu toplumları yönetmek daima homojen toplumları yönetmekten daha zor olmuştur.⁸² Artan göç hareketleri sonucunda demografik yapılardaki değişikliklerle ortaya çıkacak toplumları yönetmek, geleceğin kamu yöneticilerinin karşılaşacağı zorluklardan birisi olarak bugünden görünmektedir. Bunların yanında oluşacak karmaşık yapıya eklenecek yaşlanan nüfus ve bu nüfusun iş yaşamına olan etkileri de göz önüne alındığında yöneticiler, bir yandan yaşlanan ömür süreleri uzayan ve iş yaşamına olumsuz olarak yansıyan toplumla baş etmeye çalışırken, diğer taraftan dünyanın gelişmemiş yerlerinden yaşanan göç akınına da ihtiyaç duyacaklardır.

Hemen hemen her alanda geçmişe bakarak günümüzü analiz edebildiğimiz gibi, bugüne bakarak da gelecek hakkında çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Bugünün imkân ve fırsatları gelecekte neler olabileceğine dair bize gerçekçi veriler gösterirken, bugünün problemleri de öncelikle geleceğin yöneticilerinin çözmeye uğraşacağı problemler olmasıyla birlikte aynı zamanda geleceğinde temel şekillendirici etkenleri arasında sayılabilir.

1.7. Geleceğin Toplumu

Kamu yönetiminin geleceğinin nasıl olacağı, geleceğin toplumunun nasıl olacağıyla doğrudan ilgilidir. Nasıl ki ilk çağlarda insanlık ilkel haldeyken kamu yönetiminden de bahsedilemezse ve ilerleyen çağlarda insanlığın gelişmişlik düzeyi ile orantılı bir kamu yönetimi görüyorsak, gelecekte de toplumun durumu, gelişmişlik düzeyi, değer yargıları, olaylara bakış açıları gibi unsurlar toplumun genel yapısını belirlerken aynı zamanda kamu yönetiminin de gelecekte ne şekilde olacağına bir gösterge olacaktır. Toplumların değer yargıları, gelişmişlik düzeyleri ve dünya görüşleri gibi etkenler toplumların yönetimlerinden beklentilerini de

⁸¹ Task Force On The Future Of The Public Service, a.g.e.

⁸² RABIN, Jack, TEASLEY C. E. Wynn, DENHARDT, Robert , a.g.e.

belirlemektedir. Bu bakımdan geleceğin toplumunu iyi analiz edebilmek gelecekte kamu yönetiminin de ne şekilde olabileceğine dair çok ciddi bilgiler verecektir.

Geleceğin toplumuna günümüz penceresinden baktığımızda karşımıza ilk çıkan durumlardan bir tanesi nüfusun yaşlanacak olmasıdır. Nüfusun yaşlanması ve insanların ömürlerinin önceki dönemlere göre gelişen tıp teknolojisinin etkisiyle uzaması sonucu iş yaşamına ve emeklilik sistemlerine pek çok olumsuz yansımaları olacaktır. Nüfusun yaşlanmasının olumsuz bir yanı da genç nüfusun azalmasıdır. Genç nüfusun azalmasının sonuçları ise çok daha büyük olacaktır, çünkü dünya Roma'nın çöküş dönemlerinden beri böyle bir durumla yüzleşmemiştir. Çin ve Brezilya'da dâhil olmak üzere her ülkede doğum oranları düşüyor. Bu gelişme politik olarak, göç kavramını zengin ülkeler için oldukça önemli bir noktaya taşıyor. Ekonomik olarak ise, genç nüfusun azalması, piyasalar üzerinde köklü değişim etkileri yaratıyor. Aile kurma oranlarındaki büyüme eğilimine olan ihtiyaç, tüm gelişmiş ülkelerin iç piyasalarında itici unsur olarak görülmektedir. Ancak aile kurma oranlarındaki düzenli düşme trendi, eğer geniş ölçekli genç nüfus göçü ile desteklenmezse olumsuz gelişmelerin önüne geçilemeyebilir. II. Dünya Savaşı sonrası, gelişmiş ülkelerde, başlangıçta genç nüfus tarafından belirlenen homojen kütleli piyasa, orta yaşlı veya büyük kısmı orta yaşlı, küçük bölümü genç nüfus tarafından belirlenen piyasaya doğru değişecektir. Ayrıca iş piyasasına gençlerin katılımı azalacağı için, yaşlı ve eğitilmiş nüfusu çalıştırmaya özendirilecek yeni modeller giderek önemini arttıracaktır.⁸³ Diğer taraftan geleceğin kamu yöneticilerinin karşısına hem yaşlanan nüfusun sağlık harcamaları, iş gücüne olan azalan katkıları, genç nüfusun toplum içindeki oranının azalması vs. gibi problemlerle uğraşmak çıkarken diğer taraftan demografik yapıları bozucu etkisi olan göç unsurlarına ihtiyaç duyacak olması gibi çözülmesi zor problemlere çözüm bulmak zorunda kalacaklardır.

Günümüzde ve gelecekte telekomünikasyon ve enerji gibi bazı kamu hizmetleri stratejik açıdan en önemli alt yapılar ve kaynaklar olarak görülmektedir.

⁸³ DRUCKER, Peter, “The Next Society”, (The Economist 1 Kasım 2001 sayısından tercüme eden Ahmet BÜKE) İzmir Ticaret Odası Yayını.

Bu hizmet alanları ekonomik, bilişim, çevre, refah, gelişmişlik ve iletişim açısından hayati öneme sahiptir.⁸⁴ Geleceğin toplumunda bu stratejik alanların etkisi de büyük olacaktır. Herşeye rağmen modern ötesi (postmodern) toplumlarda bu sektörler ikinci planda gelecektir. Bir yönüyle tüm bu stratejik derecede önemli sektörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan bilişim teknolojileri, toplumun temel dinamiklerine bir yönüyle hükmeden, diğer taraftan da toplumun temel dinamiklerince yönlendirilen bir güç niteliğinde olacaktır. Bu güç gelecekte toplumun tüm katmanlarına yayılacak ve en ince kılcal damarlara kadar nüfuz edecek ve gücünü git gide artıracaktır. Bahsettiğimiz bu bilişim gücünün kat ettiği mesafe göz önüne alındığında rahatlıkla söylenebilir ki geleceğin toplumu bilgi toplumu olacaktır. Bilgi toplumunun temel taşlarından olan bilginin üç temel özelliği olacaktır;⁸⁵

- **Sınırsızlık:** Çünkü bilgi paradan bile daha az sorunla karşılaşarak dolaşımını sürdürebilir.
- **Yukarıya mobilite:** Kolaylıkla alınacak formal bir eğitim sayesinde her bireyin elde edebilmesi.
- **Başarı kadar başarısızlık potansiyeli de taşıması:** İş için bilgi gereklidir ancak herkes kazanamaz.

Tüm bu özellikler, gelecekte bilgi toplumunu hem bireyler, hem de kurumlar için yüksek düzeyde rekabetçi bir toplum haline sokacaktır. Gelecek toplumun çok sayıdaki yüzünden sadece biri olan Bilgi Teknolojisinin en önemli etkisi, bilginin anında ve herkesin erişimine açık biçimde yayılmasıdır. Bilgi transferinin kolaylığı ve ulaştığı hız, bilgi toplumunun her kurumunu, yani sadece firmaları değil, okulları, üniversiteleri, hastaneleri ve hatta hükümet kurumlarını bile, kimileri yerel düzeyde ve yerel pazarlarda faaliyet gösterecek bile olsalar, küresel rekabete açacaktır. Böyle olması kaçınılmazdır, çünkü internet sayesinde tüketiciler, dünyanın her hangi bir yerindeki, mal ve hizmetlere hangi fiyatlardan ulaşabileceklerini bileceklerdir. Toplumların bilgi toplumuna dönüşmesi, insanların toplumu oluşturan insanların bilişim sistem ve teknolojilerine hâkim olması ile olacaktır. Bilişim yöntemleriyle çalışan insanlara da bilişim işçileri demek yanlış

⁸⁴ SAND, Inger Johanne, a.g.e.

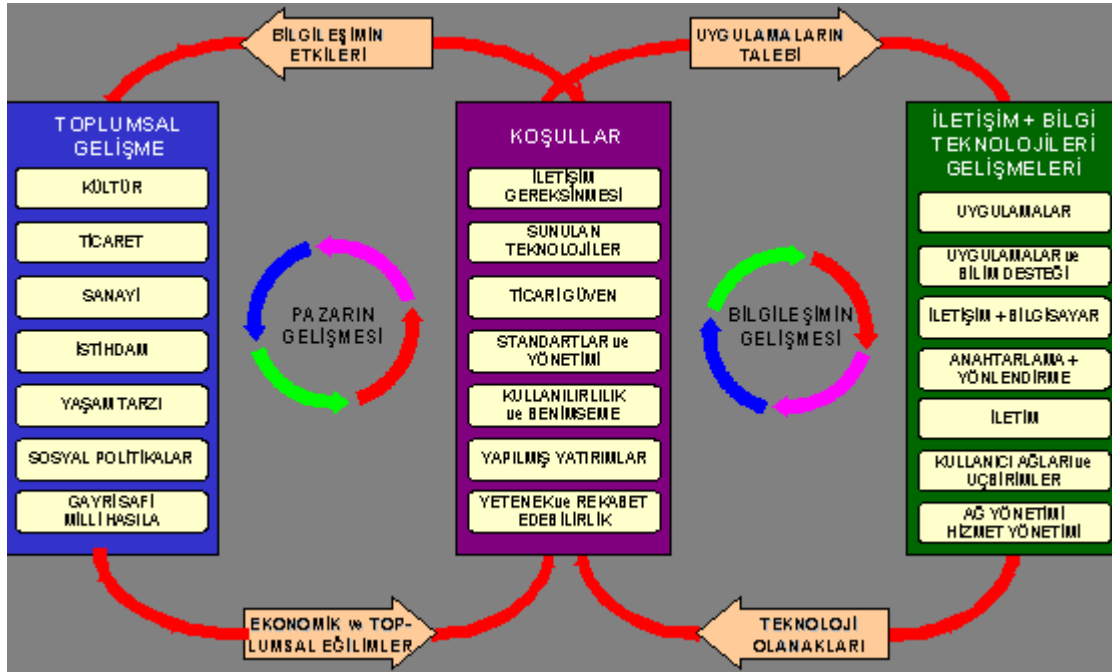
⁸⁵ DRUCKER, Peter, “The Next Society”, (The Economist 1 Kasım 2001 sayısından tercüme eden Ahmet BÜKE) İzmir Ticaret Odası Yayını.

olmasa gerektir. İnsanların, toplumların, kurumların, ekonominin, sosyal yaşamın ve daha hayata ait pek çok şeyin bilişim ortamlarına kayması, politikayı, siyaseti, yönetimi ve gücü de bu ekseninde hareket etmeye doğru itecektir. Bu gelişme günümüzde de örneklerini gördüğümüz şekilde bilişim insanların her zamankinden daha güçlü olmasını sağlayacaktır. 20.yüzyılda nasıl vasıfsız sanayi işçileri temel politik ve sosyal güç olduysa, önümüzdeki on yıllar boyunca, bilgi teknolojileri, sosyal ve belki de politik hayatta baskın güç olacaktır.⁸⁶ Öyle görülüyor ki geleceğin bilgi toplumu internet ağları üzerinden özgürce haberleşecek, yapılanacak ve yeni tip topluluklar oluşturacak ve bu topluluklar zaman zaman toplumun genel gidişatına yön verecektir.

Bilgi Toplumu: Gün geçmiyor ki, ülkemizde de ‘bilgi çağı’ ve ‘bilgi toplumu’ndan söz edilmesin. Bu sıklıkta olmasa da, aynı olguyu kastederek, bazı meslek kesimlerinde ‘bilişim çağı’ ve ‘bilişim toplumu’ deyimlerinin kullanıldığına tanık oluyoruz. Her iki deyim grubunun da İngilizce’deki ‘information era’ ve ‘information society’ karşılığında kullanıldığı bilinmektedir.⁸⁷ ‘Information’ kelimesi ‘bilgi’ veya ‘bilişim’ sözcükleriyle ifade edilirken, diğer taraftan ‘enformasyon’ ya da ‘malûmat’ olarak da algılanmaktadır. Çalışmamızda konuyu kavramsal çerçevenin yanında “bilgi toplumu” bağlamında da incelememiz de yarar vardır.

⁸⁶ DRUCKER, Peter, a.g.e.

⁸⁷ GÖKER, Aykut, “Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş İçin ‘Enformasyon Toplumu’ Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi”, Mülkiye Dergisi • Cilt: Xxv • Sayı: 230.



Şekil 1.12. Bilgi Ekonomisi Çarkları

Kaynak : <http://web.iyte.edu.tr/egetek/pages/projects/techcorr/TUSIAD%20Bilgi%20Toplumu.html>

Son erişim: 13.06.2012

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir. Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, “bilgi ekonomisi”, “sanayi-sonrası toplum”, “bilişim toplumu”, “bilgi çağı” ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Ayrıca, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım devrimi birinci dalga, sanayi devrimi ikinci dalga, enformasyon devrimi veya bilgi toplumundaki gelişmeler ise “üçüncü dalga” olarak nitelendirilmektedir. Üçüncü dalga, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda yeni bir yaşam biçimi getirmektedir. Bu yeni gelişmeler yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta ve toplumu standartlaşma ve merkezileşmenin ötesine taşımaktadır. Bu yeni uygarlık, farklı bir dünya görünümünü de beraberinde getirmekte; zamanı, mekânı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül

biçimlerini geliştirmekte ve geleceğin politikasının ilkelerinin de kendine göre oluşmasına yol açmaktadır.⁸⁸

Günümüzde her ne kadar bilişim çağında yaşadığımız düşünülse, dozağı her geçen gün artarak devam edecek olan bilişim devriminde “bilgi toplumu ve bilişim çağı” gerçekliği gelecekte daha net hissedilebilir hale gelecektir. Kurallarını kendisinin koymakta olduğı ve koyacağı bilgi toplumunda en önemli olan toplumsal unsur; insanlar arasında sınır tanımayan iletişim ve etkileşim özgürlüğüdür. Bahsettiğimiz bu özgürlük toplumların değışim ve dönüşümüne gerek toplumların kendi içinde, gerekse toplumlar arasında etkileşimle birlikte itici unsurunu teşkil etmektedir.

Tüm dünyayı kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumunun temel özelliklerini ise sanayi toplumunun özellikleri ile karşılaştırmalı olarak şu şekilde sınıflandırabiliriz.⁸⁹

- Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır.
- Sanayi toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini bilgi toplumunda bilgisayarlar almaktadır.
- Sanayi toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.
- Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yükseköğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı sözkonusudur.
- Sanayi toplumunda sanayi mallarının ve hizmetlerin üretimi yapılmaktadır. Bilgi toplumunda ise bilgi ve teknolojinin üretimi gerçekleşmekte ve bilgi sektörünün ürünü olarak bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, elektronik haberleşme, robotlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmektedir.

⁸⁸ AKTAN, Coşkun Can, “Bilgi Toplumu ve Özellikleri”, http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm son erişim:13.06.2012

⁸⁹ AKTAN, Coşkun Can, a.g.e.

- Sanayi toplumundaki fabrikaların yerini bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları (iletişim ağ sistemi) almaktadır. Bilgi, dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.
- Bilgi toplumu işgücünden tasarruf sağlamakta, bu ise kısa dönemde işsizlik, uzun dönemde ise yeni teknolojilerin global etkilerini ortaya çıkarmaktadır.
- Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.
- Sanayi toplumunda; birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler tarım, sanayi ve hizmetler, bilgi toplumunda birincil, ikincil ve üçüncül sektörlerin yanısıra dördüncül sektör olan bilgi sektörü ortaya çıkmaktadır.
- Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak bilgi toplumunda gönüllü kuruluşların önem kazandığını görüyoruz.
- Sanayi toplumunda başlıca üretim faktörleri emek, tabiat, sermaye, girişimci iken, bilgi toplumunda üretim sürecinde bu üretim faktörlerinin yanısıra beşinci üretim faktörü teknik "*bilgi*" ön plana çıkmaktadır.
- Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin kıtlığı sözkonusu iken, bilgi toplumunda bilgi kıt değildir. Bilgi, sürekli artmakta ve artan verimler özelliği içermektedir.
- Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin bir yerden bir yere taşınmasında uzaklık ve maliyet önemli iken, bilgi toplumunda bilgi otoyolları ile tüketici ile bilgi arasındaki uzaklık önemini kaybetmekte ve maliyetler minimuma inmektedir.
- Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin mobilitesi oldukça düşük, bilgi toplumunda ise bilginin mobilitesi kolaydır. Bu durum, bilginin sınırsız bir tüketici tarafından tüketilmesine ve yenilikleri teşvik etmesine yol açmaktadır.

- Sanayi toplumunda temel bilgiyi, fizik, kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise; kuantum elektroniki, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler gibi yeni araştırma alanlar oluşturmaktadır.

- Sanayi toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının daha belirgin bir önem kazanacağı düşünülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde adına "Tele-Demokrasi" denilen bir değişimin ileriki yıllarda yaşanacağı tahmin edilmektedir.

1.8. Kamu Yönetimi Vagon mudur? Lokomotif mi?

Konunun ilk satırlarından başlayarak anlatmaya çalıştığımız; ‘Kamu yönetiminin geleceği ne şekilde olacak? Gelecekte toplum ne şekilde olacak? Gelecekte kamu yöneticileri hangi sorunlarla uğraşacak? Teknolojik devrimlerin ve küreselleşmenin kamu yönetiminin ve toplumun hayatına etkileri neler olacak? İklim değişikliklerinin etkisi ne olacak ve göçler ne gibi sorunları geleceğin yöneticilerinin önüne getirecek?’ gibi sorulara vermeye çalıştığımız cevaplar açık bir şekilde göstermektedir ki gelecekte çok şey bugünden farklı olacaktır ve gerçekleşecek değişikliklere küçük ölçekte kurumlarını, büyük ölçekte de ülkelerini adapte edebilen topluluklar, toplumlar veya milletler diğerlerinden açık ara öne geçeceklerdir. İşte tam burada ‘Vagon mu? Lokomotif mi?’ sorusuna verilecek cevap: Gelecekte yaşanacak değişikliklere ve gelişmelere en etkili şekilde ayak uyduran, değişimden kazanç sağlayabilen, tarihin dönüm noktası niteliğindeki bu dönemdeki gelişmelere yön verebilen toplumlar ve yönetimler diğerlerini etkisi altına alacaklardır. Yani adaptasyonu en iyi şekilde sağlayabilen toplumlar tartışmasız bir biçimde lokomotif olurken, diğerleri takipçilikten, arkada giden olmaktan yani vagonluktan kurtulamayacaklardır.

Konuya özel sektör ve kamu yönetimi ilişkileri çerçevesinden de bakmak gerekmektedir. “Günümüzde hizmetlerin büyük kısmının özel sektör eliyle yaptırılmaya çalışıldığı bir dönemde, gelecekte hizmetlerin hepsinin özel sektör eliyle yaptırılması imkânı var mıdır?” sorusu öncelikle akla gelmektedir. Tüm hizmetlerin özel sektöre yaptırıldığı bir ortamda kamu yönetiminden bahsetmek ne derece mümkün olacaktır veya kamu yönetiminin büyüklüğü ne olacaktır? Mikro kamu yönetimine mi gidiyoruz? Soruları ilk olarak belirlemektedir. Tüm hizmetlerin

ve kurumların devlet eliyle oluşturulduğu, 20. yüzyılın katı devletçilik sistemlerinden, geleceğin sadece düzenleyici ve denetleyici devlet anlayışına doğru bir gidiş göze çarpmaktadır. Konuya vagon/lokomotif bakış açısıyla baktığımızda; uluslararası alanda devleti bir lokomotif devlet haline getirmek, kamu yönetimini etkin bir biçimde dizayn etmekten geçerken, kamu yönetimi özel sektör karşılaştırması açısından gelecek perspektifi içerisinde baktığımızda, ironik bir durum ortaya çıkmakta bir yönüyle özel sektörün kamunun lokomotifi olabileceği düşüncesi belirmektedir.

Reformlar açısından konuyu değerlendirdiğimizde; özel sektörde yaşanan değişikliklerin de kamu sektöründeki reformların itici motoru olduğunu görmekteyiz. Bu kapsamda kamu yöneticileri devlet organizasyonlarını, iş gücünü (çalışanları) azaltarak ve ara kademe yöneticilerini devreden çıkararak tekrar tasarladılar. Fakat kurumun amacının ilk önce gelmesi gerektiğini unuttular. Kurumdaki değişikliklere odaklanmak yerine müşterilerin/hizmet alanların ihtiyaçlarına odaklandılar. Kamu sektörünü tekrar dizayn etme çabasındaki yöneticiler eğer daha dikkatli bir şekilde özel sektör reformlarını inceleselerdi, “Özel sektör reformları kamu sektörüne ne kadar uyar?” sorusunu soracaklardı. Örneğin herkes bilir ki özel işletmeler müşterilerine odaklanırlar ve bu durumu geliştirmeye çalışırlar.⁹⁰ Diğer taraftan kamu kurumlarının belirli sorumluluklarının yanında yetki ve kaynakları da özel sektör işletmelerinden farklıdır. Reformlar çerçevesinden baktığımızda özel sektör her ne kadar kamu sektörünün itici gücü olsa da kamu sektörünün odaklanması gereken özel sektörden farklı olarak kârdan başka alanlarında olması gerekliliği, reformlarda daha farklı bir açıdan yaklaşım sergilemek gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Bu bakımdan gelecekte kamu-özel sektör ilişkileri yönetim açısından değerlendirildiğinde, yukarıda da belirttiğimiz gibi kamunun düzenleyici ve denetleyici konumunun çok fazla ötesine geçmeyeceği görülmektedir. Kamu-özel sektör, vagon/lokomotif açısından incelediğimizde birinin lokomotif diğerinin vagon olduğunu söylemek büyük ölçüde doğru olmayacak fakat bir bütünün birbirini tamamlayan parçaları olduğunu söylemek daha makul görünmektedir.

⁹⁰ KETTL, F. Donald, ‘ ‘The Future Of Public Administration’’,
<http://www2.hnet.msu.edu/~pubadmin/tfreport/kettl.pdf> son erişim:12.04.2012.

2. KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ

2.1. Günümüzde Kamu Yönetimi

Günümüz dünyası kestirilmesi olanaksız değişim ve dönüşüm sürecine tanık olmaktadır. Bir taraftan teknolojik gelişmeler, yıkıcı rekabet, gelişen iletişim olanakları, daralan ekonomik kaynaklar, küresel fırsatlar ve düzenlemeler insanların bilincini artırırken öte yandan da, küreselleşme, uluslar üstü yönelimler, yerelleşme, bürokrasiden uzaklaşma, özelleştirme ve piyasa merkezli eğilimler bütün sektörlerde hizmet ve ürün sunumu felsefesi ve pratiğinde yeni dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Tüm bu gelişmelere paralel olarak örgütler de hayatta kalabilmek için yönetim yapılarını, girdi çıktı ve süreçlerini, insan ve bilgi kaynaklarını, uyguladıkları yönetim tekniklerini, kısaca tüm yönetsel sistemlerini gözden geçirmek, değiştirmek ve yenilemek zorunda kalmaktadırlar.⁹¹

Bu değişim ve yenilenme süreci aslında yeni bir durum olmamakla birlikte insanlık tarihi kadar da eski bir durumdur. Yönetim tarihi incelendiğinde görülmektedir ki zaman içerisinde sürekli yeni sistemler geliştirilmekte ve bu sistemler belirli bir zaman diliminde uygulanmaktadır. Yeni uygulanan işlevsel sistem önce doping etkisi yapmakta, sonra yeni sistemin olumsuz yanları, yan etkileri açığa çıkmaktadır. Bu değişim, dönüşüm ve gelişim sürecinde en doğru, en optimum sistem olarak adlandırılabilen bir sistemin olmadığı görülmektedir. En doğru, en verimli sistem sürekli evrilen, sürekli eksik yanları kapatılan daima yenilenen sistemdir şeklinde bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Günümüzde baktığımızda sanayi devrimi ile başlayan hızlı bir gelişim sürecinde karşımıza çıkan yönetim yaklaşımları genel olarak şu şekilde sıralanabilir: Geleneksel Kamu Yönetimi, Weberyen Yönetim Anlayışı, Refah Devleti, Yeni Kamu Yönetimi, Yönetişim, E-devlet, Toplam Kalite Yönetimi, Hesap Verebilirlik, Yönetsel Reformlar, Performans Yönetimi, Post Modern Yönetimler, Etik Yönetim, Kariyer Yönetimi ve Kriz Yönetimi vb..

⁹¹ BALCI, Asım, NOHUTÇU, Ahmet, ÖZTÜRK, Namık Kemal, COŞKUN, Bayram, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Önsöz), Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003.s.5.

2.1.1. Dünyada kamu yönetimi

Bugün gelinen noktada baktığımızda Geleneksel Yönetim Anlayışının 1980'lere kadar hâkim olan ancak günümüzde etkisini yitirmiş yönetsel anlayış olduğunu görüyoruz. Buna ilaveten modern döneme damgasını vuran Weberyen yönetim anlayışının devam ettiğini söylemek oldukça zordur. Hatta günümüzde artık sorun modern Weberyen yönetim anlayışının değişip değişmediği değil, değişimin hangi düzeyde olduğudur.⁹² Görüldüğü üzere değişim üzerine genel bir kabul olmakla birlikte, tartışma alanı değişimin hangi düzeyde olduğudur. Diğer taraftan refah devletinin bugünkü durumuna baktığımızda: Toplumsal ve demografik gelişmelerin ve yeni ihtiyaçlar ve risklerin ortaya çıkmasının bir sonucu olarak refah devletinin modası geçmiştir'.⁹³ Bütün bunlara ilaveten çağdaş yaklaşımlardan yönetim anlayışına dahi eleştiriler getirilmekte, 'yönetişimin başarısızlığının nedenlerinden biri, eylem koşullarının fazla basite indirgenmesi ve yönetim nesnesini etkileyen rastlantısal bağlantılar hakkındaki eksik bilgiye'⁹⁴ dikkat çekilmektedir.

"Günümüzde kamu yönetimi hangi aşamadadır?" sorusu sorulduğunda verilecek cevabı Eryılmaz yeni kamu yönetimi anlayışının gelişimini anlatırken vermekte ve hâkim özellik ve eğilimler olarak üç aşamada ele almaktadır: Birinci aşama, 1979 yılından başlayarak 1980'li yılların ortalarına kadar süren, kamuda yasal-yapısal serbestleşme (deregülasyon), kamu mal ve hizmetlerinde sübvansiyonların kaldırılması ve diğer tasarruf önlemleridir. İkinci aşama; 1985 yılından itibaren yoğunlaşan kamu iktisadi girişimlerinin özelleştirilmesi, İngilizce kavramların baş harflerinden oluşan 3-E (Economy-tutumluluk, Efficiency-verimlilik, Effectiveness-etkinlik) politikalarıdır. Nihayet üçüncü aşamayı ise, 1990'lardan itibaren, kamu hizmetlerinde kalite, vatandaş odaklılık, yönetim, katılım, hesap verebilirlik, saydamlık ve performansa dayalı yönetim gibi ilke ve değerlerin öne çıktığı politikalar oluşturur. Bu üçüncü aşama, kamu yönetiminde niteliği geliştirmeye yönelik açık uçlu bir süreçtir. Ülkeler bakımından fark yaratacak olan husus, her bir ülkenin veya yönetim biriminin bu alanda kaydedeceği gelişme

⁹² AL, Hamza, **Yeni Kamu Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008, s.9.

⁹³ JESSOP, Bob, **Kapitalist Devletin Geleceği**, Çeviren AHMET Özcan, Epos Yayınları, Ankara, Mayıs, 2009, s.226.

⁹⁴ JESSOP, Bob, a.g.e. s.357.

düzeyidir⁹⁵. Bahsedilen üçüncü aşama kamu yönetiminin bugün içinde bulunduğu durumu bir ölçüde yansıtmaktadır. Diğer taraftan açık uçlu bir süreç olması da geleceğe dönük projeksiyonlarda bulunmayı zorlaştırmaktadır.

Diğer taraftan günümüzde kamu yönetimi alanında son yirmi yılda ortaya çıkan, kamu hizmetlerinde vatandaş memnuniyeti, kalite, hız, verimlilik, stratejik planlama, hesap verebilirlik, yönetim, etkinlik ve verimlilik gibi kavramlar büyük ölçüde genel kabul görmüş olup tartışma artık bunları gerçekleştirecek örgütsel yapının nasıl olması gerektiği konusunda yoğunlaşmaktadır. Çünkü geçmiş uygulamalardan çıkarılan dersler ışığında kamu hizmetlerinin sadece kamunun tekelinde, hiçbir şekilde rekabete açılmaksızın sunulmasını savunmak ne kadar ön yargılı bir anlayışsa, kamu hizmetlerinin özel, sivil veya gönüllü kuruluşlar tarafından sunulmasını her derde deva görmek, en az o kadar sakıncalı bir yaklaşımdır.⁹⁶ Bu kapsamda devletin küçülmesi tüm sorunları çözmemektedir. Ayrıca eğer devlet küçültülecekse asıl sorun; küçülen devletin vermesi gereken hizmet sunumlarını yeteri kalite ve tatmin eder düzeyde kimin vereceğidir. Yani devlet küçülürken yerine konulmaya çalışılan kuruluşlar yeterince etkin, verimli ve etkili bir biçimde hizmet sunumunu yapabilecek midir?

Bütün bunlara ilaveten yeni kamu yönetimine getirilen eleştiriler, yeni kamu yönetiminin çöküşünün ilanı niteliğindedir. Bu bağlamda Wolfgang Drechsler ‘Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Çöküşünden Sonra “Weberci” Kamu Yönetimi Anlayışının Tekrar Yükselişi’ isimli çalışmasında şunları söylemektedir: “Yeni kamu yönetiminin çöküşünden sonra genellikle dünyanın neresine bakarsak bakalım kamu yönetiminde pratikte ve teoride, önem sırasında verimlilikten, etkililiğe yönelim olmuştur. Her zamankinden daha fazla güçlü devlete ihtiyaç vardır. Gerekli devlet yapısı gerçekten de kaliteli kamu yönetimine sahip olmalı ve yine çok kaliteli kamu hizmeti görmelidir ve bu hizmetler ücretsiz veya ucuza olmamalıdır”.⁹⁷

⁹⁵ ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2010, s.22.

⁹⁶ CANPOLAT, Hasan, “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 466, Mart, 2010, S.25.

⁹⁶ DRECHSLER, Wolfgang, “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, Halduskultuur, 2005, vol 6, pp. 94-108.

⁹⁷ DRECHSLER, Wolfgang, a.g.e. s. 94-108.

Kısaca günümüzde Kamu Yönetimi; geçmişle gelecek arasında, post modernle modern arasında ‘geçiş aşamasındadır.’ Daha iyi anlayış ve yöntemler ortaya konulup uygulamaya geçilene kadar, şimdiye kadar belirlenen yaklaşımlar uygulanacaktır. Her alanda olduğu gibi, kamu yönetiminde de daha iyi anlayış ve yöntemleri ilk olarak uygulamaya geçirenler diğerlerinden daha avantajlı duruma geleceklerdir. Bu anlamda takipçilikten kurtularak, kendimize özgü ve kendi ihtiyaçlarımıza yönelik sistemler geliştirerek başarıyı aramaktan başka alternatif görünmemektedir. Başarılı uygulamaları inceleyerek, tercüme ederek kendimize adapte etmeye çalışmak hiçbir ülkeyi lider ülke konumuna getiremeyeceği gibi bizide getirmeyecektir. Çünkü dünya üzerindeki tüm ülkelerin ihtiyaçları farklı olduğu gibi, sahip oldukları insan kaynaklarından yer altı kaynaklarına kadar tüm imkan ve kabiliyetleri de farklıdır. Bu nedenle, şartlar kendine özgü olduğu için uygulanan sistemler de kendine özgü olmak zorundadır. Bütün bunların yanında başarılı uygulamaları da inceleyerek daha verimli ve daha etkim kamu yönetimlerini meydana getirmeye çalışmak da bir yönetim olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bütün bunların yanında günümüz dünyasında kamu yönetiminin mevcut durumunu geçmişten günümüze kronolojik bir yelpazede özetleyen Eryılmaz, kamu yönetiminin mevcut durumunu şu şekilde açıklamaktadır⁹⁸: Modern anlamda kamu yönetimi, Avrupa’da 15. Yüzyılda başlayan merkezi yönetimlerin güçlenmesi süreciyle birlikte ortaya çıkmıştır. Kameralizm, Fransız İhtilali ve ulus-devlet anlayışı, modern anlamda kamu yönetiminin gelişiminde önemli izler bırakmıştır. Başlangıçta kamu yönetimine ilişkin konular Siyaset Bilimi içinde incelenirken, 19. Yüzyılda İdare Hukukunun gelişmesiyle birlikte kamu yönetimi, hukukun da etki alanına girmiştir. Kamu yönetiminin Siyaset Bilimi dışında ayrı bir disiplin olarak gelişmesinde, 19. Yüzyılın sonunda ABD’de Woodrow Wilson’ın siyaset-yönetim ayırımına dayalı düşüncesi önemli bir dönüm noktası olmuştur. Woodrow Wilson, Frederick Taylor ve Max Weber’in düşüncesi etrafında şekillenen geleneksel kamu yönetimi, uzun dönem varlığını sürdürürken, 1980’li yıllarda ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayının (New Public Managemen-NPM) meydan okumasıyla karşı karşıya kalmıştır. O tarihten itibaren Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, gelişmiş Batı

⁹⁸ ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, Koocaeli, 2012, s.95-102.

demokrasilerinde egemen bir paradigma olarak hem teoriyi ve hem de uygulamayı büyük ölçüde şekillendirmektedir. Yeni Kamu yönetimine dayalı reformlar, kamu yönetiminin önceki yıllara göre performansını önemli ölçüde geliştirmiştir. Kamu yönetimi alanında yapılan yayınlar ve etkinliklerde de önemli bir artış görülmüştür. NPM'in düşünce sistemi, büyük ölçüde Anglo-Amerikan uygulamalarına dayanmaktadır. Anglo-Amerikan örneğinden hareketle, diğer ülkelerin özel koşullarını dikkate almadan aşırı genellemeler yapmak doğru değildir. Kamu yönetimi ülke reformları, yönetimdeki değişimi ve pratiği anlamada dünya çapında bizlere geniş bir laboratuvar olanağı sunmaktadır. Günümüzde artık kamu yönetimi, müstakil bir disiplin ve ilgi çekici bir alan olarak önemli bir aşama kaydetmiştir.

2.1.2. Türkiyede kamu yönetimi

Son yıllarda, gelişmiş ülkelerde kamu yönetimi anlayışında yaşanan dönüşüm süreci, katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi anlayışı yerine, esnek, çıktıya odaklı, vatandaşın talep ve tercihlerine önem veren, performans kriterlerine göre çalışan ve sonuçlardan dolayı yöneticilerin sorumluluk aldığı yeni kamu yönetimi anlayışının toplumda genel olarak kabul görmesi sonucunu doğurmuştur⁹⁹. Ülkemizde bu durumun etkileri, 24 Ocak 1980 tarihli kararlarla kendini göstermeye başlamıştır. Ancak süreç yavaş ve istikrarsız seyretmiştir. NPM konusundaki Türkçe literatür, gecikmeli bir şekilde 2000'li yılların başından itibaren gelişmeye başlamıştır¹⁰⁰.

Günümüzde genel olarak kamusal ürün ve hizmet sunan örgütlerin, kalite seviyesi yüksek bir örgütsel yapıya kavuşturulmalarının kaçınılmaz bir gereksinim olduğu, artık tartışma konusu bile yapılmamaktadır. Türk kamu yönetim sistemi, günün koşullarına uydurularak çoğunlukla Osmanlı yönetim sisteminin devamıdır. Cumhuriyet'in kuruluşundan planlı döneme kadar yapılan yönetimde yeniden düzenleme çalışmalarının daha çok gereksinimler ortaya çıktıkça yapıldığı ve planlı

⁹⁹ ZENGİN, Eyüp, ÖZTAŞ, Cemal, “Kamu Yönetiminde Çağdaş Gelişmeler ve Türkiye”, Alato Academic Studies Vol 3, No1, 2008, s.85.

¹⁰⁰ ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, 2012, s.95-102.

kalkınma dönemine geçildikten sonra yapılan yeniden düzenleme çalışmalarının ise kalkınma planlarıyla birlikte ele alındığı görülmektedir.¹⁰¹

Kalkınma planlarının genel olarak konuya bakış açısı ise; Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında şu şekilde özetlenmektedir¹⁰²: ‘Kamu yönetiminin örgütlenme, işleyiş ve personel yapısının değişen koşullara uyumunu sağlayacak yenilenme gereksinimi artarak sürmektedir. Bu bağlamda devletin kamusal hizmetlerle ilgili görevlerinin yeniden değerlendirilmesi, örgütsel yapısının küçültülerek fonksiyonel duruma getirilmesi, dengesiz istihdamın düzeltilmesi ve halka dönük bir yönetsel anlayışın yerleştirilmesi gereği önemini korumaktadır.’

1980 sonrası dönem, yönetimde reform yapılması açısından elverişli bir dönem olmasına karşın uygun koşullardan yeterince yararlanılamamıştır. Bu dönemde Kamu Personel Rejimi Komisyonu ve KAYA (Kamu Yönetimi Araştırması) çalışmaları dışında araştırma yapılmamış, yapılan düzenlemelerde de eski araştırmalardan yararlanılmıştır. Planlarda gösterilen hedeflere ulaşabilmenin koşullarından en önemlisi kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesidir. Öneriler kadar uygulama süreci de çok önemlidir. Türk kamu yönetiminde yeniden düzenleme çalışmaları bir uygulama sistemi oluşturulmadan yürütülmeye çalışılmıştır.¹⁰³

Ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ihtiyacı önemini korumaktadır. Kamu yönetiminin örgütsel yapısının rasyonelleştirilmesi ve performansının iyileştirilmesi, hizmet standartları, insan kaynakları rejiminin yeniden düzenlenmesi, devletin toplumla ilişkilerinde sosyal sorumluluk boyutunun geliştirilmesi vb. konular, reform ihtiyacının temel alanlarını meydana getirmektedir¹⁰⁴.

YKY ve Türkiye’de reform ihtiyacı: Küreselleşme ile birlikte, ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasal sınırları bir çok bakımdan anlamsız kılan, ulusal

¹⁰¹ ACAR, Ali, SEVİNÇ, İsmail, “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, s.19.

¹⁰² DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), DPT Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı, Ankara, 1995, ss. 117.

¹⁰³ ACAR, Ali, SEVİNÇ, İsmail, “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, s.34.

¹⁰⁴ ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, 2012, s. 99.

pazar ölçeğinin yıkılmasına yol açan, insanların devlet yönetimlerine olan bakışlarını ve kamu hizmetlerine ilişkin beklentilerini büyük ölçüde değiştiren, bireycilik, rekabetçilik, kârlılık, verimlilik, esneklik gibi girişim ruhuna ve özgürlükçü düşüncelere dayalı değerlerin yönetim anlayışına egemen olmasını sağlayan ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel değişim dinamikleri tüm dünyadaki kamu yönetimlerini etkilediği gibi Türk Kamu Yönetimini de etkilemiştir¹⁰⁵.

Türkiye’de kamu yönetimi konusundaki inceleme/araştırma ve tartışmalar, 2000’li yılların başından itibaren çeşitlenmiş ve hızlanmıştır. Bunun da temelinde birkaç faktörün etkili olduğu görülmektedir. Birincisi, Yeni Kamu Yönetimi anlayışının da etkisiyle dünyada artan kamu yönetimi literatürü ve kamu yönetimi reformlarıdır. İkincisi, yüksek öğretim kurumlarındaki kamu yönetimi bölümlerinin sayısının ve araştırmacıların artmasıdır. Üçüncü olarak ülkemizde 2003 yılında ortaya çıkan ve kamuoyunda “Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı” olarak bilinen yeniden yapılanma çalışmalarının akademik camiada ve basında meydana getirdiği etkidir. KAYFOR olarak adlandırılan bu bilimsel etkinlik de ilk defa 2003 yılında Mersin Üniversitesinde, kamu yönetimi reform çalışmalarının gölgesinde ortaya çıkmıştır. Akademik camianın, kamu yönetimi reformları konusundaki etkileri, ayrı bir araştırmanın konusudur¹⁰⁶.

Kamu yönetimi reformları, büyük ölçüde bürokrasinin etkisinde ve parçalı bir nitelik göstermektedir. Bütünlükçü bir yaklaşım sergilediği görülen Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunu, dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer tarafından bazı maddeleri veto edilerek 2004 yılında TBMM’ye gönderilmiş, tekrar yasama süreci başlatılmadığı için kamu yönetimi reformu hız kesmiştir. Ancak yerel yönetimler konusundaki yeniden yapılanma çalışması büyük ölçüde tamamlanmıştır. Kamu yönetimi reformlarını planlayan, yürüten ve koordine eden merkezi bir yapı söz konusu değildir. Yasalarımıza yeni kamu yönetimi anlayışına ilişkin bir takım kavram ve kurumlar 2000 tarihinden itibaren girmeye başlamıştır. Yasalarda ve yönetmeliklerde

¹⁰⁵ ZENGİN, Eyüp, ÖZTAŞ, Cemal, a.g.e. s.90.

¹⁰⁶ ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, 2012, a.g.e. s.100.

yer alan kavramlar; stratejik plan, performans programı, vizyon, misyon, saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, öngörülebilirlik, etik, hizmette yerellik, tutumluluk, verimlilik, etkinlik, özelleştirme, halkın memnuniyeti, hizmet standartları vb. biçiminde sıralanabilir. Bu kavramların anlam ve içeriğinin uygulamaya nasıl yansıdığı, ampirik araştırmaları gerektirmektedir¹⁰⁷.

Türkiye içerisinde geçtiği süreçlerin sonucu olarak sürekli bir reform ihtiyacı içerisinde bulunmaktadır. Bu durumu tetikleyen faktörleri iç faktörler ve dış faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Dış Faktörler arasında; AB, IMF, Dünya Bankası, Küreselleşme ve artan rekabet şartları olarak özetleyebiliriz. İç faktörler ise kamu mali yönetiminde yaşanan krizler, yönetimin hantallaşması, verimsizlik ve etkinsizlik, insan kaynakları yönetiminde yozlaşma, artan yolsuzluklar ve kötü yönetim uygulamaları, toplumsal beklentiler; yönetime katılma, sivilleşme, hesap verebilirlik, saydamlık ve yerelleşme talepleri olarak kısaca ifade edebiliriz.

¹⁰⁷ ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, Koocaeli, 2012, s.95-102.

Tablo 2.1 . Türkiye’de Reformları Gerektiren Sebepler

Dış Faktörler	İç Faktörler
Avrupa Birliği süreci	Kamu mali yönetiminde kriz
IMF ve Dünya Bankasının etkileri	Yönetimin hantallaşması, verimsizlik, etkinsizlik, insan kaynakları yönetiminde yozlaşma artan yolsuzluklar ve kötü yönetim uygulamaları
Küreselleşme ve rekabet	Toplumsal beklentiler; yönetime katılma, sivilleşme, hesap verebilirlik, saydamlık ve yerelleşme talepleri

Kaynak: ERYILMAZ, Bilal, ‘‘Türkiye’de Kamu Kesimi Reformları’’,
www.worldbank.org kaynağı kullanılarak tablolaştırılmıştır, son erişim: 25.06.2011

Türkiye’de reformları gerektiren sebepleri inceledikten sonra, gerçekleştirilen reformları da incelemek gerekmektedir. Türkiye’de 1980 sonrasında gerçekleştirilen reformları üç kategoride değerlendirmek mümkündür. Bunlar: 1980-1985 yılları arasında yapılan kamuda yasal-yapısal serbestleşme girişimleri, 1986-2001 yılları arasında yapılan KİT’lerin özelleştirilmesi ve devletin küçültülerek etkinliğin artırılması çalışmaları ve son olarak 2002’den günümüze kadar merkezi yönetim ve yerel yönetimlerde yapılan reform çalışmalarıdır. Aşağıdaki tabloda Türkiye’de 1980 sonrasında gerçekleştirilen reform çalışmaları genel hatlarıyla ele alınmaktadır:

Tablo 2.2. 1980 Sonrasında Türkiye’de Gerçekleştirilen Reform Çalışmaları

Reformların Aşamaları	
Birinci Aşama (1980-1985)	Kamuda yasal-yapısal serbestleşme, sübvansiyonların kaldırılması ve tasarruf önlemleri
İkinci Aşama (1986-2001)	KİT’lerin özelleştirilmesi, hizmetlerde etkinlik ve verimlilik politikaları ve düzenleyici kurullar.
Üçüncü Aşama (2002 ve sonrası)	Hizmetlerde vatandaş odaklılık, hesap verebilirlik, yönetime katılma, yerinden yönetim, saydamlık ve performansa dayalı yönetim, sivilleşme ve sivil yönetimin etkinliği, sivil otoritenin ordu üzerindeki etkinliği ve sivil toplumun güçlendirilmesi, askeri ve savunma harcamaları üzerinde sivil denetimin etkinliği, bütçe ve mali denetim alanında şeffaflık, kamu mali yönetiminde performansa dayalı yönetime geçiş, Kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu (Aralık 2003), yönetimde saydamlık ve bilgi edinme kanunu (Ekim 2003), kamu yönetimi üzerinde etik denetimi Kamu görevlileri etik kurulu kanunu (25.05.2004), kamu yönetimi reform paketi

Kaynak : ERYILMAZ, Bilal, ‘‘Türkiye’de Kamu Kesimi Reformları’’, www.worldbank.org kaynağı kullanılarak tablolatırılmıştır, son erişim: 25.06.2011.

Son olarak 2002 ve sonrasında yapılan reform çalışmalarını incelediğimizde: Kamu yönetiminin temel ilkeleri ve yeniden yapılandırılması hakkında kanun tasarısı, 23.07.2004 tarihinde çıkarılan büyükşehir belediyesi kanunu, 24.12.2004 tarihli belediye kanunu ve 04.03.2005 tarihinde çıkarılan il özel idaresi kanununu görmekteyiz. Bu kanunların amacı, yetkilerin ve görevlerin dört idari düzeyde (merkez, taşra. Metropol ve belediye) yeniden bölüştürerek performansın artırılması; hizmetlerde yerindelik, etkinlik ve verimlilik, yönetime katılma, hesap verebilirlik ve hizmetlerin sonuçlarına odaklılık gibi ilkelerin hayata geçirilmesin ve ülkenin aşırı merkeziyetçi, katı, hiyerarşik ve içine kapalı idari sistemini, adem-i merkeziyetçi, katılımcı, şeffaf ve sorumlu bir yapıya dönüştürerek modernleştirmektir. Bu reformların, yönetimler arası yeni bir mali çerçeve ile desteklenmesi gerekmektedir¹⁰⁸.

¹⁰⁸ ERYILMAZ, Bilal, ‘‘Türkiye’de Kamu Kesimi Reformları’’, www.worldbank.org, son erişim:25.06.2011.

2.2. Güncel Eğilimler

Yirmi yılı aşkın bir süredir kamu yönetiminde reform rüzgârları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde esmektedir. Kamu sektöründe devletin rolü ve kurumsal karakteri üzerinde piyasa ve özel sektör eksenli olmak üzere baskı bulunmaktadır. Önceleri gelişmiş ülkelerde ve sonradan Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankasının da yönlendirmeleri ile bazı gelişmekte olan ülkelerde yapısal düzenleme programları (Structural Adjustment Programmes SAPs) uygulanmaya başlanmıştır. Bu programlar devletlerin mali ve ekonomik krizlerini de içeren savaş sonrası konsensusu olarak adlandırılan devletin ekonomideki aktif rolünün ciddi bir tartışma konusu olduğu birkaç faktörün sonucudur. İngiltere, Kanada ve Avusturalya gibi gelişmiş ekonomilerde Keynesyen refah devletindeki kriz kamuyu yönetmenin ve organize etmenin alternatif yöntemlerine ve devletin rolünün ne olması gerektiğine dair yeni arayışlara yol açmıştır. Bu yönelim piyasa, rekabet, özel sektör ve gönüllü kuruluşlara özel önem verilmesine yol açmıştır. Benzer şekilde çoğu gelişmekte olan ülkelerde 1970 ler ve 1980 lerde ekonomik ve mali krize girdiler ve aynı şekilde devlet öncülüğünde büyümeyi, devletin ve bürokrasinin büyüklüğünü, fonksiyonlarını ve gücünü tekrar düşünmeye başladılar.¹⁰⁹

Böyle bir konjonktürde ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, kamu kurum ve kuruluşlarının işleyişlerini ve çalışma yöntemlerini genel anlamda derinlemesine etkileyecek özellikler taşımaktadır. Güncel trendler olarak tanımlayıp açıklayacağımız bu yaklaşımlardan önce hâkim olan Geleneksel Yönetim Anlayışı genel anlamda Alman sosyolog Max Weber'in kavramsallaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiş, detaylı kurallara ve biçimselliğe dayanan, şahsi olmayan, hiyerarşi ve kariyere göre yapılanan merkezîyetçi özellikler taşıyan ve ülkedeki pek çok mal ve hizmetin üreticisi ve dağıtıcısı, politikaları ve stratejileri belirleyen bir kamu yönetimi anlayışıdır. Geleneksel yönetim anlayışına tepki olarak ortaya çıkan bu anlayışlar; Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management), Yönetişim Anlayışı (Governance), Performans Yönetimi (Performance Management), E-Devlet (E-Government) ve Etik Anlayışı olmak üzere genel bir çerçevede değerlendirilebilir.

¹⁰⁹ LARBI, George, "The New Public Management Approach and Crisis States", United Nations Research Institute For Social Development, UNRISD Discussion Paper No. 112, September 1999.

Günümüzde güncel trendlerin de ötesine geçilmektedir. Bunları Postbürokratik ve Postmodernist yaklaşımlar olarak isimlendirebilirsek de bazı akademisyenler Weberci devlet anlayışına olan ihtiyacı göstermekte ve Weberyan Devlet anlayışının tekrar güçleneceği öngörüsünde bulunmaktadır¹¹⁰.

2.2.1. Yeni Kamu Yönetimi, YKY (New Public Management, NPM)

Tarihsel süreç içerisinde gündeme gelen kamu yönetimlerini etkileyen birçok reform öneri ve çalışmalarından hiç birisi 80’li yıllarda başlayan ve genelde Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management, NPM) olarak adlandırılan akım kadar kendisini hissettirmemiştir.¹¹¹ Yeni Kamu Yönetimi adı altında değerlendirilen reform süreci, her şeyden çok refah devleti uygulamalarına bir tepki niteliğindedir. Çok fazla ayrıntıya girmeden şunu belirtmek gerekir ki, refah devletinin temeli sanayileşmeyle atılmıştır. 1929’da patlak veren Büyük Buhran ve bu dönemde ortaya çıkan İki Büyük savaş ise bu yapının genişlemesinde büyük rol oynamıştır.¹¹² İlk önce Thatcher döneminde İngiltere’de ortaya konan uygulamalarla başlayan bu akım daha sonra muhafazakâr 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 ulaşmak istenmektedir.¹¹³

Bu süreçte görülen tartışmalar geçmiş dönemin tartışmalarından biraz daha farklılaşmıştır. Kamu sektörü küçültülse dahi hangi hallerde kamu sektörünün daha iyi yönetilebileceğine cevap aranmış, böylece küçülmüş kamu sektöründen

¹¹⁰ DRECHSLER, Wolfgang, “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, Halduskultuur, 2005, vol 6, pp. 94-108.

¹¹¹ NOHUTÇU, Ahmet, **Kamu Yönetimi Altın Seri**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2010, s.409.

¹¹² AL, Hamza, **Yeni Kamu Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008, s.12

¹¹³ BALCI, Asım, “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/balci.pdf> son erişim:01.05.2012

kaynaklanan verimli yönetimin nasıl gerçekleştirileceği sorunu üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer taraftan kaynakların en azından, geçmişteki kadar etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak, kamu hizmetlerinin gereken ölçüde sağlanması gerekmektedir. Çünkü kamu sektörüne tahsis edilen kaynaklar bugün geçmişe göre daha sınırlı durumdadır. Bu gerçek yönetimleri küçülen kamu sektörü gerçeğine daha uygun yeni pratikler, yapılar, teknikler ve fikirler sistemi araştırmaya zorlamaktadır. Bu şartlar altında değerler, yapılar ve kamu sektörleri tüm dünyada yaşanan gelişmelerden derinden etkilenmektedir. Fiyat tabanlı, bürokratik olmayan, piyasa orijinli ve müşteri tercihli kamu hizmetlerinden oluşan yapı, kurulması gereken en ideal sistem olarak görülmekte, kamu hizmetleri koşullarının, müşterilerin umduğu verimlilik kriterine uygun olarak etkin yapılarla ve becerikli yöneticilerce sunulması, kamu yönetimine yaklaşımlarda, yeni bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Genelde bu yaklaşım Yeni Kamu Yönetimi (YKY) düşüncesi olarak adlandırılmıştır.¹¹⁴

Yeni kamu yönetimi anlayışının temel özellikleri: Yeni kamu yönetimi anlayışının temel özelliklerini incelediğimizde, geleneksel yönetim anlayışından ayrılan yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz: Öncelikle kamu sektöründe özel sektör yöntemlerinin kullanılmaya başladığını görüyoruz. Bunun yanında kamu yöneticisine kendi biriminde geniş yönetim ve inisiyatif alanı bırakılarak süreç odaklı değil sonuç odaklı, performans yönetimine ve ölçümüne dayanan, kaynak kullanımında etkin ve verimli, piyasa rekabet şartlarından geri kalmayacak şekilde, en verimli büyüklükte kamu kurum ve kuruluşları oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunların ötesinde yeni kamu yönetimi anlayışı 20. yüzyılda batıdaki gelişmelere katkısı olan Weberyen bürokrasi anlayışının örgütlenme, kırtasiyecilik ve yönetim anlayışı ile çelişmektedir. Yeni yönetim anlayışı bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azaltıldığı, devletin küçültüldüğü, mal ve hizmet üretiminin tek yolunun kamu olmadığı ve hatta mümkün olduğunca özel sektör eliyle yapıldığı ve devletin rolünün hakemlik pozisyonuna geldiği bir küçük kamu sektörü, büyük ve üretken bir özel sektörün olduğu ve devletin yönlendirici ve kontrol edici olduğu bir yönetim anlayışıdır.

¹¹⁴ ÖZER, M. Akif, “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, s.3.

Ayrıca yeni kamu yönetimi anlayışı sorumluluk ve hesap verebilirlik yaklaşımında da farklı bakış açıları sunmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında sadece siyasi liderliğe karşı olan sorumluluk, hizmet alan konumundaki vatandaşa karşı da sorumluluğu içermektedir. Bu yaklaşımda bürokratlar sadece kurallara uymakla sorumlu olmamakta bunun yanında sunulan hizmetin kalitesinden, verimliliğinden ve sonucundan da sorumlu olmaktadır. Siyasi liderlikle bürokratlar arasındaki koordinasyon ve iş bölümü de önem arz etmektedir. Siyasi liderlik genel politikaları belirlerken bürokratlar işin yürümesinden ve teknik ayrıntılarından sorumlu olmaktadır. Bu yöntemde halk müşteri konumunda tutulmakta müşteri memnuniyeti ile siyasi çıkarlar karşılanmaya çalışılırken, halka karşı olan siyasi ve bürokratik sorumlulukla da etkinlik ve verimlilik de artırılmaya çalışılmaktadır.

Kısaca yeni kamu yönetimi anlayışını savunanlar, devlete şu rolleri yüklemektedirler:¹¹⁵

1. Devlet, mal ve hizmet üreten firmalar arasında rekabeti geliştirmelidir.
2. Devlet, yönetimde bürokrasinin yaptığı kontrolü, topluma aktarmak suretiyle vatandaşları yetkilendirmelidir.
3. Devlet, kendi kurumlarının performansını, dikkatleri girdilerden çıktılara (sonuçlara) yönlendirmek suretiyle ölçmelidir.
4. Kamu kurumlarını, onların hedefleri, misyonları yönlendirmeli, onların kuralları ve düzenlemeleri yönlendirmemelidir.
5. Kamu kurumları, çevrelerini ‘müşteriler’ olarak yeniden tanımlamalı ve onlara seçenekler sunmalıdır.
6. Kamu kurumları, problemleri ortaya çıkmadan önce önlemelidir. Problem ortaya çıktıktan sonra düzeltici hizmet sunmak iyi bir yaklaşım değildir.
7. Kamu kurumları, enerjilerini, sadece para harcamak için değil, para kazanmak için de kullanmalıdır.
8. Kamu kurumları, katılmalı yönetimi kapsayacak şekilde otoritelerini desantralize etmelidir.

¹¹⁵ OSBORNE, David, Ted, GAEBLER (1993) **Reinventing Government**, A Plume Book, New York, s. 19-20’den Aktarı: ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, 2010, a.g.e. s.23.

9. Devlet, bürokratik mekanizmalar yerine, piyasa mekanizmalarını tercih etmelidir.
10. Devlet, dikkatini yalnızca kamu hizmetlerinin hazırlanması-sunulmasına yoğunlaştırmamalı, fakat aynı zamanda toplumsal sorunları çözmek için kamu, özel ve gönüllü sektörler arasında katalizör görevi yapmalıdır.
11. Kamu yöneticileri, kaynak tüketen kişiler değil, kaynak üreten girişimci ruha sahip olmalıdır.

Konuya bütün olarak baktığımızda görüyoruz ki; kamu hizmetlerinin organizasyonu ve işletilmesi 1980’lerden buyana önemli ölçüde değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklikler genellikle yeni kamu yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu değişim ilk olarak Anglosakson ülkelerde (özellikle İngiltere) gözlenmiş ise de yeni anlayışın uluslararası düzeyde kabul gördüğü de bir gerçektir. Tabiatıyla, idari ve siyasi yapılardaki farklılıklar dolayısıyla uygulamalarda ülkeden ülkeye farklılıklar görülmektedir. Ekonomik büyümenin yavaşlaması ve kamunun artan talepleri yönetimleri eski anlayıştan uzaklaşarak daha esnek, verimli ve etkin yöntemler arayışına itmiştir. Bu bağlamda, yeni kamu yönetiminin ortaya çıkmasında yeni sağ anlayışı ile 3E’s olarak kısaltılan iktisat, etkinlik ve verimlilik ile parayı yerinde ve gereği gibi kullanma (value for money) ilkelerinin önemli işlevleri olmuştur. Yeni kamu yönetimini, bir yandan kurumsal ekonomik yapılar, öte yandan özel sektör işletme anlayışı biçimlendirmiştir. Gerçekten, özel sektör işletme yöntemlerinin uygulanması yeni kamu yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi haline gelmiştir.

Performans Yönetimi: Performans kelimesi, Türkçe’ye İngilizce “performance” kelimesinden girmiştir. “Perform” kökünden gelen kelimenin anlamı “bir işi, bir hareketi yapmak, icra etmek, başarmak” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁶ Kamu yönetimi sözlüğü¹¹⁷; iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi derken bu konuda Falay; “bir işi yapan bireyin, grubun veya kurumun bununla amaçladığı şeyi ne kadar gerçekleştirdiğinin nicelik ve nitelik olarak

¹¹⁶ Cambridge International Dictionary Of English, Cambridge University Press, London, 1998

¹¹⁷ BOZKURT, Ömer, ERGUN, TURGAY, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2008.

ifadesidir”¹¹⁸ demektir. Yönetim bilimi açısından da Ateş’se bu kavramı “önceden belirlenen amaçlara ve standartlara uygun olarak bir işin (faaliyetin) yerine getirilmesi ya da iş görenin bir işte gösterdiği başarıyı ifade etmektedir.”¹¹⁹ şeklinde tanımlamaktadır.

Bütün tanımların ışığında performanstan bahsedebilmek için hedeflenen bir amaç ve bu amaca ulaşmak için standartlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle performans; amaca yönelik tespit edilmiş standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedefe yaklaşma seviyesi olarak anlaşılmalıdır. Öte yandan, literatürde performans ve verimlilik kavramları genellikle birbirine karıştırılmakta ve eş kavramlar gibi görülmektedir. Oysaki verimlilik performans kavramının sadece bir bölümünü açıklamakta olup, performans verimlilikten çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Çünkü temelde verimliliğe dayansa bile performansın etkililik, kalite ve tutumluluk gibi bileşenleri de bulunmaktadır.¹²⁰

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans, genel olarak, amaçlanan hedefe yönelik yapılan tüm işlerin o hedefin neresinde olduğunu, o hedefe ulaşıp ulaşılamadığının anlatılması olarak tanımlanabilir. Performans kavramını kullanabilmek için öncelikle belirlenmiş hedefin olması gerekir. Hedefe ulaşılması başarılı olmak olarak anlaşılacaksa performans kavramının başarı ile paralel olduğu söylenebilir.

Çalışmamızın başlangıcından itibaren anlattığımız, günümüz dünyasında yaşanan küreselleşme rüzgârıyla birlikte gözle görülür derecede süratli bir biçimde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler her geçen gün insanların yaşam standartlarının, hayat anlayışlarının, toplumsal tercihlerinin, demokratik hak arama anlayışının ve bir yönüyle en önemlisi kamudan beklenen kalite anlayışının değişimine neden olmuştur. Bu değişimle birlikte vatandaşlarda kamu yönetiminden beklenti çitası yükselirken, vergi ödemekte isteksizlikler ortaya çıkmakta ve pek çok alanda kamu yönetimi sorgulanmakla birlikte kamu faaliyetleriyle ilgili bilgilenme

¹¹⁸ FALAY, Nihat, “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü”, Antalya, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu, 2000, s. 378.

¹¹⁹ ATEŞ, Hamza, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.14.

¹²⁰ ATEŞ, Hamza, KIRILMAZ Harun, AYDIN, Sabahattin, **Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi**, Asil Yayın, Ankara, 2007. s.2.

istekleri belirginleşmektedir. Kamu kesiminin artan ekonomik sorunlarıyla birlikte, değişimin kamu yönetimi üzerinde oluşturduğu baskıyı da göz önüne alırsak, kamu hizmetinin etkili ve verimli bir şekilde sağlanması daha da problemlili bir hale gelmektedir.

Ortaya çıkan karmaşık ve verimsiz yapılar, içinde günümüzün gelişmiş ülkelerinin de bulunduğu pek çok ülkede önemli reformların yapılmasında itici unsur olmuştur. Özellikle 1980 ve sonrasındaki yıllarda bunalımdan çıkmak amacıyla farklı yönetim anlayışlarına yönelinmiştir. Bu yeni yönetim anlayışı ‘yeni kamu yönetimi’ olarak isimlendirilmekle birlikte içerik olarak; değişimi yakalamakta ve yönetmekte yapısal olarak daha başarılı olan özel sektör yönetim tekniklerinin kamu kesimine adapte edilmesiyle kamu kaynak kullanımında verimlilik ve etkinliğin artırılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda stratejik planlama ve performans yönetim tekniklerinin kamu kesiminde uygulanmaya başlanması, kamu organizasyon yapısı, yönetim kültürü ve kaynak tahsis süreçlerinde çok çeşitli yeni yapılanma ve anlayışları da birlikte getirmiştir. Stratejik planlama ve performans yönetimi yaklaşımları bir yönüyle kamu yönetimi anlayışında değişmeyi gerekli kılarken, bunun yanında planlama ve bütçeleme süreçlerinin de yeni yönetim yaklaşımına adaptasyonunu gerektirmektedir. Geldiğimiz noktada kamu kaynaklarının daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının temin edilmesi, verimlilik, mali saydamlık ve hesap verme sistemlerinin geliştirilmesi gereği doğmuştur. Bunların başarılması için kamuda temel olarak performansın artırılması gerekli görülmektedir. Bütün bunların sonucunda performans yönetim anlayışının kamu kesiminde de uygulanması kaçınılmaz bir hal almıştır.

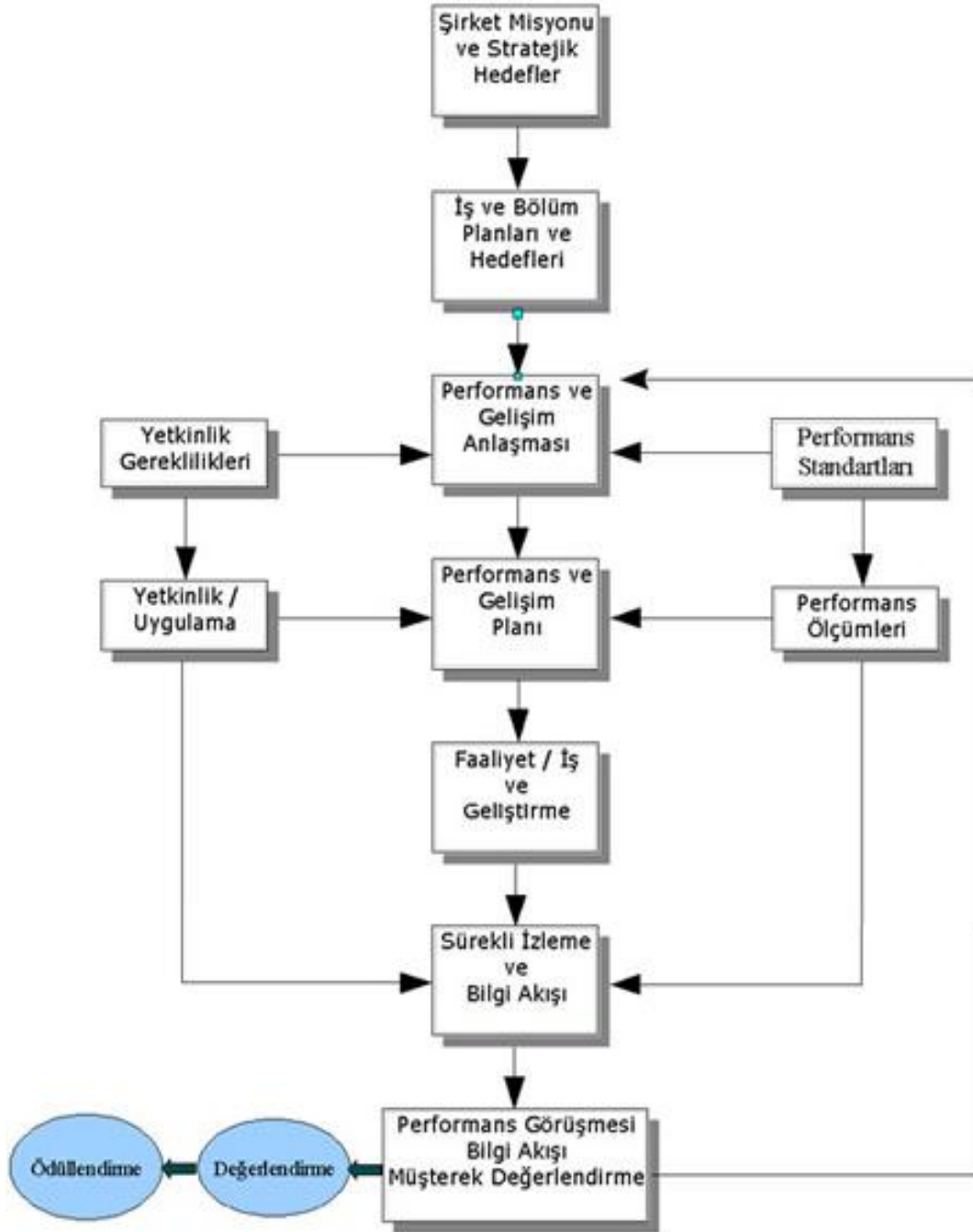
Performans yönetim anlayışını ayrıntılı bir biçimde incelemeyen, öncelikle performans kavramını inceleyip daha sonra, kamu yönetiminde performans anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan kavramlar incelenecektir. Performans yönetimi ve amaçlarını ele alarak kısaca performans denetimi ve değerlendirmesine de yer verilecektir.

Performans Yönetimin Amaçları: Performans yönetiminin tasarlanmasında ve hayata geçirilmesinde ulaşılmaya çalışılan amaçlar ve bunların içerdiği reform stratejileri, her ülkede farklılık göstermektedir. Buna rağmen amaçlar

ana hatlarıyla, yönetimin ve iç işleyişin iyileştirilmesi, hesap verme sorumluluğunun, kontrollerin güçlendirilmesi ve tasarruf olarak gruplandırılabilir. ¹²¹

- **Yönetimin ve Kurumsal İşleyişinin İyileştirilmesi:** Kamu kurum ve kuruluşlarının yönetimlerinin rasyonalizasyonu ve iç işleyişlerinin yeniden düzenlenmesi çabaları, faaliyet ve hizmetlerin iyileştirilmesini, kurumsal yapı, işleyiş ve ilişkilerin sürekli olarak gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu amaca ulaşmak amacıyla yönetimin sonuçlara odaklanmasının sağlanması, yetkinin devri ve yöneticilere daha fazla esneklik tanınması gerekmektedir. Bunların yanı sıra hizmet standartlarının, performans ölçülerinin, süreçlerin yeniden yapılandırılması, müşteriye odaklanma gibi hizmet kalite ölçülerinin kamu yönetimine sokulması gerekmektedir. Bu belirtilenlere ek olarak, stratejik planlamanın ve iş planlamasının bir yönetim aracı olarak belirlenmesi, orta vadeli kaynak planlaması, tahakkuk esaslı muhasebe sistemine geçilmesi, kamu kurumları ve çalışanları arasında rekabet ortamının yaratılması, diğer seviyelerdeki kamu yönetimleri ve özel sektörle iş ortaklıklarının kurulması, bilişim teknolojilerinden olabildiğince fazla yararlanılması gibi yeniden yapılanmalar bu grup içerisinde gösterilen çaba ve amaçlar olarak ifade edilmektedir.

¹²¹ GÖREN, İhsan, “Kamu Mali Yönetimin Yeniden Yapılandırılması Bağlamında Performans Yönetimi”, Antalya, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu, 2000, s. 227.



Şekil 2.1. Performans Yönetim Zinciri

Kaynak : <http://www.ias.com.tr/149/performans-yonetiminde-temel-stratejiler-ii.htm>

Son erişim:15.06.2012

- **Hesap Verme Sorumluluğunun ve Kontrollerin Güçlendirilmesi:** Hesap verme sorumluluğu ve kontroller iyileştirilerek, güçlendirilerek ve yeni hizmet ifa biçimlerine uyarlanarak performansın arttırılacağı düşünülmektedir. Performansın iyileştirilebilmesi için ön şart olarak gösterilen yöneticilere daha fazla esneklik ve serbestlik tanınması, kamu kurum ve kuruluş yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken daha sıkı ve ağır performans koşulları, daha güçlendirilmiş hesap verme sorumluluğu, kamuya daha saydam ve anlamlı raporlar sunma zorunluluğundan ayrı olarak yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle uygulamada kendilerine yetki ve esneklik tanınmış yöneticilerin, yöntemlerini mevcut kaynaklar dâhilinde icra ederek, önceden belirlenmiş performans hedeflerine ulaşmada sorumluluk üstlenmeleri şart koşulmaktadır. Bunun için kullanılan en önemli araçlar ise performans sözleşmeleri ve performans ölçümü olmaktadır.

- **Tasarruf:** Burada amaç kamu hizmetlerinin topluma maliyetlerinin azaltılması ve dolayısıyla bütçede tasarruf sağlamaktır. Yönetim kademelerinin ve bu yolla idari giderlerin azaltılması, kamu kurum ve kuruluşları tarafından üretilen bazı mal ve hizmetleri fiyatlandırılması, devlet yardımlarının (sübvansiyonların) kaldırılması, tahakkuk esaslı muhasebe sistemini benimseyerek kamu yönetiminde maliyet bilincinin uyandırılması tasarruf amacına yönelik reform stratejilerine örnek olarak gösterilmektedir.

Kamu Yönetiminde Performans Anlayışının Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Kavramlar: 1980’li yıllarda yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte demokrasi alanında yaşanan gelişmelerle demokratik hak ve beklentiler değişim ve dönüşüme uğramış, değişimle birlikte pek çok konuda kamu yönetimi eleştirilir hale gelmiş ve kamu faaliyetleri ile ilgili bilgilenme talepleri artmaya başlamıştır. Kamu imkân ve kaynaklarının ne şekilde kullanıldığı, devletin üzerine düşen görevlerini icra ederken takip ettiği yol ve yöntemlerin kontrol edilebilirliği olarak belirtilen saydamlık ihtiyacı da ortaya çıkmıştır. Saydamlığın kamu kesiminde aktif olarak uygulanması sayesinde bütün faaliyetler takip edilebilir olmuş ve bunun sonucunun da gerek ferdi anlamda gerekse kurumsal anlamda yapılanların hesabının verilebilirliğinin, yani hesap verme anlayışı zorunlu hale gelmiştir. Kısaca ifade edecek olursak kamuda performans yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında,

saydamlık ihtiyacındaki beklentiler ve saydamlık artışının zorunlu kıldığı hesap verme zorunluluğu büyük önem taşımaktadır.

Mali Saydamlık: Kamuda yönetişimin sağlanabilmesi için gerekliliklerin başında mali saydamlık gelmektedir. Bu yüzden son yıllarda dünyada mali alanda gerçekleştirilen reformlar arasında önemli bir yeri vardır.

Kamu kaynaklarının tahsisinin yapıldığı bütçelerde ve buna ilişkin diğer mali mevzuatta saydamlığın sağlanması, gerek makroekonomik istikrara gerekse yetkin devlete (yönetme kapasitesi yüksek devlete) ulaşılması açısından ön şart olarak görülmektedir. Mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılması gibi temel bütçesel sonuçların sağlanmasında mali saydamlık önemli bir araçtır.¹²²

Kamu yönetiminde saydamlık; kamunun ulaşmak istediği amaçları ve bu amaçları elde etmek için uyguladığı politikaları ve bu politikaların meydana getirdiği sonuçları takip etmek için gereken bilgiyi anlaşılır, tutarlı, güvenilir ve tasnif edilmiş bir şekilde sunması şeklinde açıklanabilir. Daha geniş bir çerçeveden inceleyecek olursak mali saydamlık, kamu mali yönetimiyle ilgili verilerin hiçbir çarpıtma ve değişikliğe uğratılmadan, yönetimin hedefleri, bu hedefler için gerçekleştirilen süreci ve bunların sonucunda ortaya çıkan neticeyi açık, net, anlaşılır bir biçimde kamuoyu ile paylaşmasıdır. Mali saydamlık yönetime olan güveni artırıcı bir etki yapmaktadır.

Hesap Verme Sorumluluğu: Mali saydamlık gibi hesap verme sorumluluğu da yönetim ilkeleri arasında sayılmaktadır. Hesap verme sorumluluğu en temel anlamıyla, bir kişinin kendisine verilen yetki ve sorumlulukların yerine getirmesinin veya getirilmemesinin, yerine getirilmediyse neden yerine getirilemediğinin hesabını vermesinin zorunluluğudur.

Kavramsal olarak incelediğimizde; değişebilir özelliği ve çeşitli disiplinlere göre oluşan anlamı nedeniyle, hesap verebilirliğin açık ve anlaşılır bir tanımını vermek kolay görünmemektedir. Hesap verebilirlik, “eylemlerle ilgili sebep, bilgi ve hesap verme ve alma kapasitesi, yeteneği ve isteği” olarak genel bir şekilde tanımlanmaktadır. Hesap verebilirlik, sadece hesap üretme, hesap verme kapasite ve

¹²² Sayıştay, “Mali Saydamlık” Ankara, 2002,
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/24malisaydamlık.pdf> son erişim:29.12.2011.

yeteneği değil, aynı zamanda hesap alabilme yeteneğidir. Bu çerçevede Hesap verebilirlik, sadece bilginin açıklama şekli değil, aynı zamanda sosyoekonomik, politik etkileşim ve bağımlılık ilişkilerinde karşılıklı ve sürekli hesap alma ve verme sürecidir¹²³.

Kamu yönetimi açısından hesap verme sorumluluğu ise belirlenmiş amaçlar doğrultusunda belirli bir performansın ortaya konulmasına yönelik olarak yetki ve sorumluluğun sonucunda ortaya çıkan sonucun ve sürecin açıklanması zorunluluğu şeklinde tanımlanabilmektedir. Başka bir açıdan bakacak olursak her kademedeki kamu yöneticisinin yetki ve sorumluluğuna bırakılan kamu kaynağının, hukuk kurallarına uygun, etkili ve verimli bir biçimde kullanıp kullanmadığının hesabının verilmesi şeklinde ifade edilen hesap verme sorumluluğu, bir yönüyle bakıldığında kontrol ve cezalandırmayı, başka bir yönden baktığımızda da vatandaşları hedefler, kullanılan kaynaklar ve sonuçlar konusunda ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmeyi içermektedir.¹²⁴

¹²³ ZENGİN, Eyüp, ÖZTAŞ, Cemal, a.g.e.s.88.

¹²⁴ BALCI Asım, “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, (Editörler), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.115.

Tablo 2.3. Hesap Verebilirlik

Hesap Verebilirlik (H.V.)	Yeni Kamu Yönetimi Öncesi	Yeni Kamu Yönetimi Sonrası
Politik H.V.	Geniş kapsamlı, bakanları hizmet sunma sorumluluğu ile ilişkilendirme söz konusu	Devam eder ancak sorumluluk ince bir şekilde üst yöneticilerin gözetim, yardımcı yöneticilerinse hizmeti sunmasına dönüşür
Finansal H.V.	Mali uyum konularına odaklı	Devam eder ancak bilgi ve kontrol sistemleri ile ilişkili etkinlik ve etkenlik konuları da dahil edilmekte
Profesyonel H.V.	İçe dönük, kendi kendini düzenleyen çok sayıda örgüt ve hizmetler	Radikal değişim söz konusu, daha az kendini düzenleme var ancak meslekler arası farklılıklar da mevcut
Yönetimsel H.V.		Uyumun gözetimi (mali veya diğer konularda)

Kaynak: BALCI, Asım, “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, (Editörler), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.125.

İnsan Kaynağının Önemi: Performans yönetimi terimi incelendiğinde üzerinde uzlaşılan net bir tanımın olmadığı görülmekle birlikte genel çerçevede itibarıyla: belirlenmiş önceliklere ve hedeflere ulaşmak üzere sahip bulunulan imkân ve kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak kurumun tepe yöneticisinden en alt çalışanına kadar herkesin neyi ve nasıl yapması gerektiğini gösterir plan ve projeleri içeren bir yönetim sistemi olarak tanımlamak mümkündür.

Performans yönetimine göre bir kamu kuruluşunu yönetmek isteyen bir yönetim, üretilen mal ve hizmetlerin girdilere oranı anlamındaki verimlilik arayışının yanı sıra, hedef kitle için de beklenen faydayı verebilmeli, diğer bir deyişle etkili olabilmelidir. Bu manada bir performans yönetimi ise, bize öncelikle kuruluşun en önemli kaynağı olan insan kaynaklarını başarıyla yönetmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü insan kaynağı örgütün diğer kaynaklarını birleştirici, üretime

dönüştürücü, harekete geçirici ve kuruluş amaçları doğrultusunda mal ve hizmetlerin üreticisi rolünü üstlenmektedir.¹²⁵ Bu anlamda performans yönetiminde insan kaynağının önemi açık bir şekilde görülmektedir.

Performans Yönetimi kullanılan kurumun niteliğine göre farklı uygulama süreçlerini ve sonuçlarını ortaya koyar. Bununla birlikte genel olarak kamu sektöründe performans yönetimi uygulamalarında geçerli olan aşağıdaki ortak noktalar tespit edilebilir.¹²⁶

1. Zamanında ve düzenli olarak elde edilip gerçeği yansıtan performans verileri,
2. Güçlü liderlik ile bütünleşen yapabilme ve sonuç alma kültürü,
3. Üzerinde uzlaşılan bireysel ve kurumsal hesap verebilme mekanizmaları,
4. Üst yönetim tarafından belirli aralıklarla yapılan performans yönetimine ilişkin gözden geçirmeler,
5. Şeffaf performans ödül ve cezaları

Performans Denetimi: Performans denetimi, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk sağlamak amacıyla, kamu kesimi faaliyetlerinin sistemli, objektif ve bağımsız olarak denetlenmesi, olarak tanımlanabilir. Bu tanıma paralel olarak Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI International Organization of Supreme Audit Institutions)' de performans denetimini, kamu yönetiminin performansını, tutumluluğunu, verimliliğini ve etkililiğini incelemeye odaklanmış bir denetim şekli olarak tanımlanmaktadır.¹²⁷

Tanımı biraz daha genişletecek olursak performans denetimi; tüm kamu faaliyetleri, planlamaları veya her türlü organizasyonlarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluklarının, iyileştirme amacına yönelik olarak bağımsız bir şekilde incelenmesi olarak tanımlanabilmektedir.

¹²⁵ BİLGİN, Kamil Ufuk, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık ‘Performans Yönetimi’” Sayıştay Dergisi, 2**7, sayı: 65.

¹²⁶ ATEŞ, Hamza, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.28.

¹²⁷ INTOSAI, Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts, Secretary General of INTOSAI, 1997.

[http://www.psc-intosai.org/media\(932,1033\)/Theme_Papers_Appendix_1.pdf](http://www.psc-intosai.org/media(932,1033)/Theme_Papers_Appendix_1.pdf) son erişim: 31.12.2011

Uluslararası Sayıştaylar Birliğinin (INTOSAI), Standartlarına göre, performans denetimi;¹²⁸

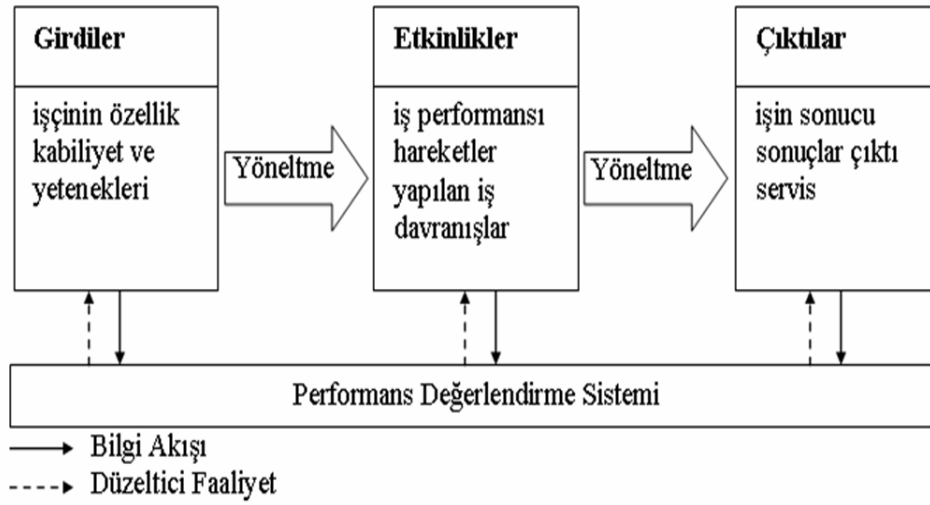
1. Yönetim prensip, uygulama ve politikalarına göre, yönetsel aktivitelerin ekonomik durumunu.
2. Bilgi sistemlerinin ve performans göstergelerinin incelenmesini ve belirlenen eksikliklerin giderilmesi amacıyla yönelik olarak denetlenen kurum tarafından takip edilen yöntemlerin ve düzenlemelerin incelenmesini de kapsayacak şekilde insan kaynaklarının, mali kaynakların kullanımında verimliliğin denetlenmesini,
3. Denetlenen kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan faaliyetlerin etkililiğinin denetlenmesi ve faaliyetlerin mevcut durumdaki etkilerinin amaçlanan etkileri ile kıyaslanarak denetlenmesini içermektedir.

Performans denetimleri, kamu kaynaklarının hükümetler tarafından bilinçli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ve kullanılan mali kaynakların sonucunda karşılığının alınıp alınmadığını incelemektedir. Kamu kesiminin yönetsel plan ve programlarına bakarak hükümetin hedeflenen amaca yönelik olarak makul bir masrafla gerçekleştirip gerçekleştirmediğini incelemektedir.

Performans Değerlendirmesi: Performans değerlendirme, belirlenen hedeflere yönelik olarak yapılan çalışmaların sonuçlarını iyileştirmek amacıyla performans bilgilerini toplama, değerlendirme ve sonuçları yayma işlemleridir. Performans değerlendirme, çalışmalarla ilgili gelinen noktadaki başarıları, kurumun veya bireylerin güçlü yönlerini ve varsa başarısızlıkları ayrıntılı bir değerlendirmeye tabi tutan sistemsal bir süreçtir.

Performans değerlendirmesi, kamu kesiminde belirlenen stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla, takip ettikleri yol ve yöntemlerin, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yol ve yöntemler ile yürütülen kamusal faaliyetler ve projelerin ve bunların neticesinde ortaya çıkan çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.

¹²⁸ INTOSAI, Implementation Guidelines for Performance Auditing, Auditing Standards Committee, Stockholm, 2004. <http://www.intosai.org/uploads/1implgperfaude.pdf> son erişim:30.12.2011.



Şekil 2.3. Performans Değerlendirme Sistemi

Kaynak : COŞKUN Meral, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> Son erişim tarihi: 12.03.2012.

Performans değerlendirilmesi yoluyla aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir;¹²⁹

- Kamusal politikaların seçimi ve uygulanması sonucunda oluşan başarı ve başarısızlığın ortaya çıkarılması,
- Başarısızlıkla karşılaşılmaması durumunda nedenlerinin araştırılarak, gerekiyorsa devam eden faaliyet ve proje uygulamalarına son verilmesi,
- Geleceğe dönük politikaların doğru bir şekilde oluşturulması amacıyla karar vericilere gerekli bilgilerin sağlanması amaçlanmaktadır.

Kamu yönetimin geleceği bağlamında güncel trendler içerisinde değerlendirdiğimiz performans yönetiminin ve ölçümünün tam anlamıyla yapılabilmesi durumunda ortaya çıkacak sonuç; kamu faaliyetleri ve hizmetlerinin nitelikli bir şekilde icra edilmesi, yöneticilerin daha etkin yönetim için gerekli bilgilere zamanında sahip olması, hesap verme sorumluluğunun artması, mali

¹²⁹ YENİCE, Ebru, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, Maliye Dergisi, Sayı 150 (2006), s. 125-126.

şeffaflığın sağlanması ve yönetimin sadece o andaki sorunlarının tespiti ötesinde, gelecekteki muhtemel problemlerin öncü işaretlerinin algılanması temin edilecek ve politika belirleme ve doğru karar alabilme yeteneği artacaktır.

Gelecekte kamu yönetiminde performans yönetimi, ölçümü ve değerlendirilmesi daha etkin bir biçimde yapılacak ve hatta bunun da bir adım ötesine geçilerek çok daha az kaynak tüketerek daha fazla sonuç elde etmenin yeni yöntemleri uygulamaya geçirilecektir. Bu anlamda günümüzde anladığımız performans yönetimi ve bununla birlikte gelen alt unsurları da geleceğin etkin, verimli, tutumlu ve etkili kamu yönetimine temel teşkil edecektir.

2.2.2. Yönetişim anlayışı (Governance)

1970'lerden itibaren geleneksel kamu yönetim anlayışı yerini yeni kamu yönetim anlayışına bırakmıştır. Yeni kamu yönetimi; geleneksel yönetimden farklı olarak kamu sektöründe yöneticilere yönetim serbestliği tanınması, performans ölçümü yapılması, süreçten ziyade sonuca önem verilmesi, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, rekabetin artırılması, büyük yapıli organizasyonların optimal büyüklükte yeni yapılara dönüştürülmesi, kamuda özel sektör yönetim tekniklerinin uygulanması hususlarına vurgu yapmaktadır.¹³⁰

Yönetişim: prensiplerin, normların, kuralların ve prosedürlerin ortaya çıkması, benimsenmesi ve kabul edilebilir kamusal davranış standartları ve bunları takip eden yeterli davranışsal kurallar anlamına gelmektedir¹³¹. Aynı şekilde Avrupa Komisyonu da benzer bir tanım yaparak¹³²:” Kurallar, süreçler ve Avrupa seviyesinde güçleri hareketlendirebilecek davranışlar, özellikle şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkililik ve uyum” şeklinde açıklamaktadır.

¹³⁰ HOOD, 1991:4-5'den aktaran: ATEŞ, Hamza, Bir Yönetişim Modeli Örneği: Kamu Hastaneleri Birlikleri, VII. Kamu Yönetimi Forumu: Küreselleşme Karşısında Kamu Yönetimi Bildiriler Kitabı, s.531.

¹³¹ KEOHANE, Robert, Joseph S. NYE. Jr. “Governance in a Globalizing World”, <http://www.pols.boun.edu.tr/uploads%5Cfiles%5C1095.pdf>, son erişim: 31.03.2012.

¹³² European Governance, A White Paper, Commission Of The European Communities Brussels, 25.7.2001, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf son erişim: 03.04.2012.

Rhodes de yönetişimi:¹³³ ‘öz-örgütlenme, organizasyonlar arası şebeke’ olarak tanımlamakta ve altı adet kullanımını belirtmektedir. Bunlar: minimal devlet, kurumsal yönetişim, yeni kamu yönetimi, iyi yönetişim, bir sosyo-sibernetik sistem ve kendinden organize olan şebekelerdir.

Yönetişim, kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistem ve bunların kendi arasındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Burada merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başka sivil toplum örgütleri, özel girişimciler ve kar amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetim sistemine dâhil edilmesi söz konusu olmaktadır. Yönetişim kavramı toplumu yönlendirmek ve yönetmek konusunda sorumluluk dengesini devletin sivil topluma doğru kaymakta olduğuna işaret etmektedir. Başka bir anlatımla yönetişim, kamu yönetimini, devletin ve siyasal iktidarın faaliyetleri ile sınırlandırmamakta, bunlarla birlikte özel sektör ve sivil toplum örgütlerini de yönetimin vazgeçilmez aktörleri olarak kabul etmektedir. Burada çok aktörlü bir yönetim karşımıza çıkmaktadır.¹³⁴

Yönetişime kavramsal çerçeveden baktığımızda: yönetime katılma (Fr ve İng. Participation) kavramına bir seçenek olarak ortaya konmaktadır. Demokratikleşmeyi sağlaması düşünölen katılmalı yönetimle, yönetilen temsilcilerinin karar sürecinde yer alması hedeflenmekteydi. Bu da sonuçta yöneten ve yönetilenlerin durumlarını durağanlaştıran bir yönetim anlayışına götürüyordu. Oysa yönetişim kavramı, dışarıdan bir baskı olmadan, her birinin birbirini etkilediği aktörlerin yarattığı bir yapıyı ya da düzeni belirtmektedir. Bu düzen, toplumsal-politik eylem için hem kısıtlayıcı, hem de aynı zamanda, ona yetenek kazandıran ya da onu güçlendiren bir koşuldur. Çağdaş toplumlarda siyasal yönetişim, alışılagediği biçimde, toplumun dışsal yönetsel denetimini değil, ama süreçte yer alan aktörlerin tümünden kaynaklanan etkileşimsel bir yönetimi anlatmaktadır. Uygulamada bu etkileşim süreklidir. Bir yönetişim yapısının, çağdaş yönetsel gereksinimleri karşılayacak biçimde yeterli dönüştürme yetkinliğini özünde

¹³³ RHODES, R.A.W, The New Gowernance: Governing Without Government, Political Studies,1996, s.652-667 <http://law.hku.hk/gl/rhodes.pdf> son erişim: 01.02.2012.

¹³⁴ ERYILMAZ Bilal, **Kamu Yönetimi**,2010, a.g.e. s.27.

bulundurması ve bunları eşgüdümleyebilmesi gerekir. Yönetişimin amacı hem toplumsal sorunlarla hem de çağdaş toplumların karmaşıklığını, dinamiklerini ve çeşitliliğini yaratan olgularla baş edebilmektir. Karmaşıklık, toplumsal dinamikler ve çeşitlilik yeni oluşan toplumsal alt dizgeler nedeniyle ulusal devletin içsel egemenliğinin azalmasına yol açmaktadır. Çağdaş yönetim, öncelikle toplumsal aktörleri harekete geçirmek ve onları eşgüdümlemek çabası olarak görülmelidir; öyle ki kamusal ve kamusal olmayan karışmalarla toplumun karmaşıklığı, dinamikleri ve çeşitliliği göğüslenebilmelidir. Yönetişim, toplumsal çıkarları dengeler ve toplumsal aktörlerin ve dizgelerin kendilerine çeki düzen vermelerini sağlayacak biçimde olanakları ve sınırlılıkları ortaya çıkarır.¹³⁵

Yönetişim anlayışını küresel bir perspektiften incelediğimizde: Gelişen yönetişimin çoğunlukla zengin ülkelere fakir ülkelere doğru transfer olmakta olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerin modellerini görmezden gelememektedirler¹³⁶. Konuya Avrupa Birliği boyutuyla baktığımızda European Governance: A White Paper'da; yönetimdeki reformlarla Avrupa Birliğinin küresel gelişmelerdeki etkisinin artırılacağı düşünülmektedir.

İyi Yönetişim ve İlkeleri: Dünya Bankası'nın 1989 Dünya Gelişme Raporu'nun¹³⁷ takdim kısmında ilk olarak ortaya atılan iyi yönetim kavramı, 1996 yılında İstanbul'da düzenlenen HABİTAT II konferansında Türkiye de kullanılmaya başlanmıştır. İngilizce "Good Governance" nin karşılığı olan iyi yönetim kavramı, demokratik bir yönetimin kurulması için gereken bütün ilkeleri kapsayan yeni bir yaklaşımdır. Avrupa komisyonu tarafından 2001 yılında hazırlanan Beyaz Kitapta¹³⁸ İyi Yönetişimin beş temel ilkesi ve bazı değişiklikler öne sürülmüştür. Bunlar; açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılıktır. İlkelerin her biri daha demokratik yönetişimi oluşturmak için önemlidir. Üye ülkelerde demokrasinin ve

¹³⁵ BOZKURT, Ömer, ERGUN, Turgay, SEZEN Seriya, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2008,s.274.

¹³⁶ HARTLEY, Judy, **An Upside-down View of Governance**, Institute of Development Studies, London, April 2010, s.1.

¹³⁷ World Bank, Sub-Saharan Africa:From Crisis To Sustainable Growth, 60, VII, Washington, DC: World Bank 1989.

¹³⁸ European Governance, A White Paper, Commission of the European Communities Brussels, 25.7. 2001 http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf son erişim: 12.02.2012.

kanunların temelidir, ancak üye ülkeler küresel, Avrupa, ulusal, bölgesel ve yerel yönetimin tüm seviyelerini uygular. Bu ilkeler:

- **Açıklık:** Kurumlar daha açık/şeffaf şekillerde çalışmak zorundadır. Üye ülkelerle birlikte kurumlarda aktif olarak Avrupa birliğinin neyi nasıl yapacağı tartışmalarına katılmalıdır. Genel halk tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ve ulaşılabilir bir dil kullanılmalıdır. Bu durum karmaşık kurumlarda güvenin gelişmesi için özellikle önemlidir.

- **Katılımcılık:** Avrupa birliği politikalarının kalitesi, tutarlılığı ve etkililiği politika zincirinin fikir alanından uygulamasına kadar geniş katılımına bağlıdır. Gelişmiş katılımcılık, politikaları uygulayan kurumlarda ve sonuçlarda güven uyandırır. Katılımcılık büyük ölçüde Avrupa Birliği politikalarını uygulayan merkezi hükümetlere bağlıdır.

- **Hesap verebilirlik:** Yasama ve yürütme süreçlerindeki rollerde daha şeffaf olmaya ihtiyaç vardır. Tüm Avrupa Birliği kurumları Avrupa da her ne yapıyorsa bunu açıklamalı ve sorumluluğunu almalıdır. Bunun yanında birlik üyeleri hangi seviyede olursa olsun birlik politikalarını oluşturmada ve uygulamada da daha fazla anlaşılır olmalı ve sorumluluk almalıdır.

- **Etkililik:** Politikalar şeffaf hedefler zemininde, gelecekteki etkisini geçmiş tecrübeleriyle değerlendirerek, etkin ve iyi zamanlamalı olmalıdır. Etkililik Avrupa Birliği politikalarını en doğru oranda ve en uygun seviyede uygulamaya da bağlıdır.

- **Tutarlılık:** Politikalar ve faaliyetler tutarlı ve kolay anlaşılır olmalıdır. Birlikteki tutarlılığa olan ihtiyaç artmaktadır. Görev alanları büyümekte, genişleme çeşitliliği artırmakta, iklim değişikliği ve demografik değişiklikler gibi birliğin sektörel bazda uyguladığı politikalarda karşılaşılabilecek zorluklar artmakta ve sonuçta yerel ve bölgesel otoritelerin tutarlılık göstermesi gereken AB politikaları artmaktadır. Tutarlılık karmaşık sistemde, kurumlar arasında siyasi liderlik ve ciddi sorumluluk gerektirmektedir. Her bir prensip kendi içerisinde önemlidir. Fakat hiçbirisinde tek başına hareketle bir yere varılamaz. Politikalar kapsamı bir şekilde hazırlanmadan, uygulanmadan ve zorlanmadan etkili olunamaz.

2.2.3. Etik yönetim

Kamu yönetiminde “etik kavramı” 1980 sonrasında görülmeye başlanmış ve 1990’larda hareketlenen dünyaya açılma ve küreselleşme sürecinde pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kamu yönetimi alanında karşımıza çıkan bir konu olarak görmekteyiz. Etik anlayışı son derece geniş kapsamlı bir kavram olmakla birlikte, yeni kamu yönetimi anlayışında çok değişik yönleriyle karşılaşmaktayız. Günümüzde büyük ölçüde bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülen etik çalışmaları tüm hızıyla etkisini artırmakta ve derinleşmektedir. Bunun altında yatan sebep de etik değerlerin, yolsuzluğu azaltmasıyla kamu yönetimi performansına sağladığı katkı ve adalet düşüncesi yatmaktadır.

Etik Anlamı, Algılanışı ve İşlevi: Etik kavramsal olarak; Yunanca, karakter ve davranış anlamına gelen “etos” kelimesinden türetilmiş olup, felsefenin, ahlaki değerleri konu alan dalıdır. Ahlak kavramının İngilizce karşılığı olan “morality” ise Latince “moralis” kelimesinden türetilmiş olup, gelenek ve görgü anlamlarına gelmekle birlikte Cambridge 1998’ de,¹³⁹ iyi veya kötü davranış ya da karakterin veya doğru, dürüst veya kabul edilirliliğin bireysel ya da sosyal kalite standartlarıdır’ şeklinde açıklanmaktadır. Ahlak, kişinin doğru ya da yanlış davranışlar arasında bir ayrım yapması ya da yapabilme yeteneğine sahip olması olarak da tanımlanmaktadır. Bu şekliyle ahlaki davranış, kişinin, toplumun iyi ya da doğru olarak kabul ettiği standartlara uygun davranması olarak belirtilmektedir. Ahlak,¹⁴⁰ toplumsal anlamda var olan davranış ve inançları yönlendiren bir değerler sistemi ve yazılı olmayan, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin genellikle insanların kendisine göre yaşadıkları bir ilkeler topluluğu, bir kurallar toplamı anlamına da gelmektedir. Böylelikle bir meslek ahlakından, bir ticaret ahlakından ve hatta bir evlilik ahlakından söz etmek mümkündür. Ahlak insanın değer ve tutumlarını içerirken etik, bu alanda yapılan akademik çalışmaları içermektedir. Etik iyi olanı değil, bir şeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varıldığını söyler. Yani etik ahlak üretmez, ahlak üzerine konuşur.¹⁴¹

En yalın haliyle etik; kişilerin davranışlarında başlıca referans olarak benimsediği ilkelerinin ve sahip olduğu değerler sisteminin bütünüdür. Farklı bir

¹³⁹ Cambridge International Dictionary Of English, Cambridge University Press, London, 1998

¹⁴⁰ KILAVUZ, Raci, Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s.19.

¹⁴¹ KILAVUZ, Raci, a.g.e. s.27.

açından bakacak olursak etik, kişilere “neyin nasıl yapılması gerektiğini” belirlemede yardımcı olan rehber değerler, ilkeler ve standartlardır. Etik, A. Stroll’un ifadesiyle; ‘insanların, davranışlarını kendilerine göre düzenlediği bir ilkeler sistemi ya da dizisini ifade eder’¹⁴² şeklinde tanımlanmıştır. Etik olgusu, aynı zamanda bir süreçtir. Bu süreçte karar verirken ve uygularken, belirli değerlere bağlı kalınarak davranışlar belirlenir. Diğer bir ifadeyle etik, felsefenin ahlakla ilgilenen dalına da denilmektedir. Felsefenin bu dalı, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi kötü gibi açılardan araştırır.¹⁴³

Etik Davranış İlkeleri: Etik davranış ilkeleri ile ulaşılmak istenen temel amaç, kamu yönetiminde ve hizmet alan konumundaki vatandaşta ve bütün tabakalarıyla toplumda yolsuzluğu ve genel olarak yozlaşmayı engellemek ve etik değerleri yani bir anlamda dürüstlüğü hâkim kılmaktır. Tek cümleyle ifade etmeye çalıştığımız kamu yöneticilerinin, görevlilerinin ve hatta toplumların uymak zorunda oldukları etik davranış ilkelerini topluma sağlayacağı katkılar nedeniyle ayrıntılı bir şekilde incelemek gerekir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁴

Halka Hizmet Etme Bilinciyle Hareket Etme: Kamu görevlileri, halka hizmet etmenin herhangi bir kişi veya grubun çıkarına hizmet etmekten çok daha önemli olduğunu idrak ederek, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde;

- Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmayı,
- Halkın ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamayı,
- Hizmet kalitesini yükseltmeyi,
- Halkın memnuniyetini artırmayı,
- Hizmetten yararlananların ihtiyacına ve hizmetlerin sonucuna odaklı olmayı hedeflemelidirler.

Bu doğrultuda, yapılacak hizmetlerle ilgili bu hizmetlerden yararlananların ihtiyaçlarını ve beklentilerini önceden tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir, halkın hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyi düzenli olarak ölçülebilir, özel sektörün

¹⁴² STROLL, A, LONG, A,A, BOURKE, V. J. CAMPBELL, R., **Etik Kuramları**, Çeviren: TÜRKERİ, Mehmet, Lotus Yayınları, Ankara, Kasım 2008, s.11.

¹⁴³ ŞEN, Mustafa, Lütfi, Kamu Görevlileri Etik Rehberi, Kamu Görevlileri Etik Kurulu Yayını, Ankara, Kasım 2010.s.11, <http://www.etik.gov.tr/BilgiBankasi/etikrehberi.pdf> Son erişim:01.01.2012

¹⁴⁴ ŞEN, Mustafa, Lütfi, a.g.e. s.27.

ve diğerk kamu kurumlarının iyi uygulama örnekleri görev yapılan kuruma aktarılabılır, kurumdaki iş süreçleri analiz edilerek kırtasiyeciliğve zaman kaybına yol açan gereksiz işlem süreçleri iyileştirilebilir.

Hizmet Standartlarına Uyma, Vatandaşıa Yol Gösterme, Nezaket ve Saygı: Hizmet almak için kamu kurumlarına müracaat eden vatandaşlar, çoğuzaman iş ve işlemlerle ilgili hangi belgelerin gerektiğini, nereye müracaat edeceklerini, nasıl bir yol izleyeceklerini ve işlerinin ne kadar sürede tamamlanacağını bilmemektedirler. Böyle durumlarda vatandaşlar, işlerinin hızlı ve sorunsuz görülebilmesi için, kendilerine yardımcı olacak bir tanıdık, eş-dost veya akraba aramakta ya da iş takipçisi ve aracılara yönelmektedir. Etik dışı davranışlara zemin hazırlayan böylesi durumların önlenmesi için, öncelikle hizmet standartları ve iş süreçleri belirlenerek internet, afiş, levha, el ilanı, broşür vb. yönlendiriciler vasıtasıyla halka duyurulmalı ve iş ve işlemler bu standartlara göre yürütülmelidir. Hizmet standartlarının ve iş süreçlerinin önceden belirlenmesi kadar, hizmet süreci boyunca iş ve işlemlerle ilgili gerekli açıklayıcı bilgilerin verilerek vatandaşların aydınlatılması da önemlidir. Vatandaşlar, çoğuzaman basılı ve yazılı yönlendiriciler yoluyla bilgilense bile, durumu resmi bir görevliye teyit ettirme ve sözlü bilgi alma eğilimindedir. Bu durumda kurumlardaki danışma birimleri önem kazanmaktadır. Kurumların danışma birimlerinde nitelikli ve tüm iş süreçlerini iyi derecede bilen personel görevlendirilmelidir. Tüm kamu görevlileri, tamamladıkları bir işlemin ardından, sonraki iş süreci hakkında iş sahibini bilgilendirmeli, kendilerine soru soran veya danışan vatandaşlara gerekli bilgileri vermeli ve gerekli yerlere yönlendirmelidir. Kamu görevlileri, kamu hizmetinin emanet olduğu düşüncesiyle halka zevkle hizmet etmeli, meslektaşlarına ve hizmetten yararlananlara karşı sabırlı, nazik, saygılı ve güler yüzlü olmalıdır.

Amaç Ve Misyon Bağıllık: Kamu görevlilerinin, çalıştıkları kurum veya kuruluşun amaçlarına ve misyonuna uygun davranmaları, ülkenin çıkarları, toplumun refahı ve kurumlarının hizmet idealleri doğrultusunda hareket etmeleri gerekir.

Dürüstlük Ve Tarafsızlık: Kamu görevlilerinin; tüm eylem ve işlemlerinde yasallık, adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur. Bu çerçevede, görevlerini yerine getirirken ve hizmetlerden yararlandırmada dil, din, felsefi inanç, siyasî düşünce, ırk, cinsiyet ve benzeri

sebeplerle ayırım yapamazlar, insan hak ve özgürlüklerine aykırı veya kısıtlayıcı muamelede ve fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalarda bulunamazlar.

Takdir Yetkisinin Kullanımından Kaçınma veya Kişisel Çıkar Sağlama Amacıyla Kullanılması: Mevzuatta, bazı hizmetlerin ne şekilde yerine getirileceği ayrıntılı olarak belirtilirken, bazıları konusunda ise sadece genel ilkeler belirtilerek ayrıntının düzenlenmesi yönetime bırakılmaktadır. Bu durumda kamu görevlilerine belli seçenekler arasında seçim yapma yetkisi tanınmaktadır. Kamu görevlilerinin kendisine tanınan bu takdir yetkisini, kamu yararı ve hizmet gerekleri doğrultusunda, her türlü keyfilikten uzak bir şekilde, tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine uygun olarak kullanmaları gerekmektedir. Kamu görevlilerinin, sorumluluktan kaçma amacıyla takdir yetkilerini kullanmaktan kaçınmaları veya takdir yetkilerini kendi ve yakınlarının çıkarları doğrultusunda kullanmaları etik davranış ilkelerine aykırıdır.

Hizmet Kayırmacılığı: Kamu görevlileri, kimseye öncelikli, ayrıcalıklı, taraflı ve eşitlik ilkesine aykırı muamele ve uygulama yapamazlar. Herhangi bir siyasi parti, kişi veya zümrenin yararını veya zararını hedef alan bir davranışta bulunamazlar.

Saygınlık ve Güven: Demokratik yönetim, halkla kamu görevlileri arasındaki güvene dayanmaktadır. Bu nedenle, kamu görevlileri, kamu yönetimine güveni sağlayacak şekilde davranırlar ve görevin gerektirdiği itibar ve güvene layık olduklarını davranışlarıyla göstermeleri gerekir. Bu çerçevede halkın kamu hizmetine güven duygusunu zedeleyen, şüphe yaratan ve adalet ilkesine zarar veren davranışlarda bulunmaktan da kaçınmaları zorunludur.

Kamu görevlilerinin, halka hizmetin kişisel veya özel her türlü menfaatin üzerinde bir görev olduğu bilinciyle hizmet gereklerine uygun hareket etmesi, hizmetten yararlananlara kötü davranmaması, işi savsaklamaması, çifte standart uygulamaması ve taraf tutmaması gerekir. Yine yönetici veya denetleyici konumunda bulunan kamu görevlilerinin, keyfi davranışlarda, baskı, hakaret ve tehdit edici uygulamalarda bulunmaması, açık ve kesin kanıtlara dayanmayan rapor düzenlememesi, mevzuata aykırı olarak kendileri için hizmet, imkân veya benzeri çıkarlar talep etmemesi ve talep olmasa dahi sunulana kabul etmemesi gerekmektedir.

Yetkili Makamlara Bildirim: Yolsuzluk gizlilik içerisinde yürütülür, bu nedenle de ortaya çıkarılması son derece güçtür. Bir kamu kurumundaki ahlak dışı

uygulamaları, dolandırıcılığı, savurganlığı ve görevi kötüye kullanmayı dışarıdakilere nazaran daha iyi bilen ya da haberdar olan, kurum içerisindeki görevlilerdir. Ancak kurum içerisindeki ahlaklı kamu görevlilerinin, meslek onurunu korumak ve kamu kaynaklarının israfını önlemek amacıyla, ahlak dışı uygulamalarda ve yolsuz davranışlarda bulunanları ihbar etmeleri suretiyle söz konusu olaylar kolaylıkla açığa çıkarılabilir.

Mevcut örgüt kültürü içerisinde, ihbarda bulunanlar, “gammaz”, “ispiyoncu” vb. sıfatlar yakıştırılarak dışlanmakta ve “istenmeyen kişi” ilan edilmektedir. Öte yandan ihbarın başarısız olduğu ve kimliklerinin açığa çıktığı durumlarda, ihbarcıların zarar görebilmeleri mümkündür.

Bütün zorluklara rağmen, “gözlerimi kaparım, vazifemi yaparım” ya da “bana dokunmayan yılan, bin yıl yaşasın” anlayışı ile hareket etmek ve ahlak dışı uygulamaları görmezden gelmek doğru değildir. Bu nedenle kamu görevlilerinin, yasadışı veya etik davranış ilkeleriyle bağdaşmayan iş ve eylemlerde bulunmalarının talep edilmesi halinde, hizmetlerini yürütürken bu tür bir eylem veya işlemde haberdar olduklarında ya da gördüklerinde durumu yetkili makamlara bildirmeleri, kurum ve kuruluş yöneticilerinin de ihbarda bulunan kamu görevlilerinin kimliğini gizli tutması ve kendilerine herhangi bir zarar gelmemesi için gerekli tedbirleri alması, yani onları koruması gerekmektedir.

Çıkar Çatışmasından Kaçınma: Kamu yönetimi etiğinin en önemli konularının başında yer alan çıkar çatışması, yönetmeliğin 13. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre çıkar çatışması; kamu görevlilerinin görevlerini tarafsız ve objektif şekilde icra etmelerini etkileyen ya da etkiliyormuş gibi gözüken ve kendilerine, yakınlarına, arkadaşlarına ya da ilişkide bulunduğu kişi ya da kuruluşlara sağlanan her türlü menfaati ve onlarla ilgili mali ya da diğer yükümlülükleri ve benzeri şahsi çıkarlara sahip olmaları halini ifade eder.

Kamu görevlisinin yapacağı işlem, eylem veya alacağı karardan olumsuz olarak etkilenecek ya da bunlardan çıkar sağlayacak kişilerin içinde, kendisinin ya da eş, dost, akraba, arkadaş, daha önceki işinden tanıdığı kimselerin (objektif olarak davranmasını etkileyebilecek herkes) bulunması, çıkar çatışmasını ortaya çıkarmaktadır.

Çıkar çatışmasının bulunduğu durumlarda, karar alıcının bireysel çıkarları ile genel anlamda kamu çıkarı çelişmektedir. Bu nedenle, çıkar çatışmasının, görevin

tarafsız ve objektif bir şekilde yerine getirilmesini etkileme ihtimali bulunmaktadır. Çıkar çatışması durumu, görevi etkilemese bile, dışarıdan bakanlarca görevi etkiliyormuş gibi algılanabilmektedir.

Kamu görevlileri, çıkar çatışmasında şahsî sorumluluğa sahiptir. Bu çerçevede çıkar çatışmasının doğabileceği durumu genellikle şahsen bilen kişiler oldukları için, herhangi bir potansiyel veya gerçek çıkar çatışması konusunda dikkatli davranmaları, çıkar çatışması kapsamına giren menfaatlerden kendilerini uzak tutmaları, çıkar çatışmasından kaçınmak için gerekli adımları atmaları ve çıkar çatışmasının farkına varır varmaz durumu üstlerine bildirmeleri gerekmektedir.

Kamu Yönetiminde Etik: Kamu yönetiminde etik, kamu yöneticilerinin, karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken uymaları gereken, tarafsızlık, dürüstlük, sosyal adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi bir takım ahlaki ilke ve değerler bütününe denir. Bu ilke ve değerleri benimseyen, karar ve işlemlerinde uygulayan yönetime ‘etik yönetim’ adı verilir.¹⁴⁵

Kamu kesiminde yöneticiler ve çalışanların göreve yönelik yaptıkları işlemlerinde iki temel etken vardır. Bunlar; kanunlar ve etik değerlerdir. Kanunlar, kamu görevlilerinin davranışlarını harici olarak etkilerler. Etik değerler ise davranışları dâhili olarak etkilemekte ve denetlemektedir. Kamu görevlilerinin işlemlerini ve davranışlarını dışarıdan etkileyen kanunlar, kamunun menfaatlerini yasal çerçevede koruma altına almaktadır. Bununla beraber yönetici ve çalışanların uyması gereken etik değerler yazılı kesin kanun hükümleri gibi olmayıp, aynen kanunlarda olduğu gibi kamunun kanunlarda yazılı olmayan çıkarlarını eşit, adil, şeffaf ve güvenilir bir şekilde sağlamaktadır. Etik değerler uygulanmaları durumunda kamuoyunun devlete, yöneticilerine ve çalışanlarına olan güveni artacak ve her yönüyle gelişmeye açık bir toplum yapısına kavuşulacaktır. Geldiğimiz noktada kısaca ifade edecek olursak kamu yöneticilerinin öncelikle uymaları gereken kurallar yürürlükteki yasalarken ikinci olarak etik değerleri göz önünde bulundurarak kamunun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir

Kamu kesiminde yaşanan sorunların başında “güven bunalımı” gelmektedir. Güven bunalımı problemi, demokratik yönetim şeklinin hâkim olduğu toplumlarda, yönetim sisteminin çalışabilirliğine yani sistemin yönetebilirliğine zarar vermektedir. Günümüzde dünyada kamu kesiminin, özellikle son yıllarda, kaybettiği

¹⁴⁵ ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, 2010, a.g.e. s.331.

toplumsal güveni yeniden kazanabilmesi için özellikle gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde etik değerler alanında dikkate değer reformlar gerçekleştirilmektedir. Bu reformlarda temel dayanak noktası; kamu kesiminde “kural odaklı değil, değer ve sonuç odaklı” bir yönetim anlayışının benimsendiği görülmektedir. Bu reform uygulamalarının başarılı olabilmesi için etik değerler çok önem taşımaktadır. Yozlaşmış ve etik dışı davranışları en aza indirmek için ayrıntılı kurallar oluşturulması kamu görevlilerinin yaratıcılığını azaltmakta, hareket alanını daraltmakta ve sonuç olarak kamu hizmetlerinin performansını azaltmaktadır

Etik değerler, kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak için gerekli yaklaşımları ifade ediyor. Bu konuda reform yapan ülkelerin deneyimleri sağlam bir “etik altyapısı” için gerekli şartların ortaya konmasına yardımcı oluyor¹⁴⁶:

- Siyasi kararlılık ve seçilmişlerin örnek davranışlarda bulunması
- Güçlü bir sivil toplum örgütlenmesi
- Etkin hesap verme süreçlerinin oluşturulması
- Bağımsız bir etik koordinasyon kurulu kurulması
- Yön gösterici ancak kısıtlayıcı olmayan iş etiği kurallarının oluşturulması ve iletişiminin sağlanması
- Kamu çalışanları için etkin bir eğitim ve en iyi uygulamalarla kıyaslama sürecinin oluşturulması
- Uygun çalışma şartlarının varlığı
- Sağlam bir hukuki altyapının varlığı

Bir meslek etiği olarak kamu yönetimi etiği de, yönetim alanında, doğru davranışlara ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ifade etmektedir. Yönetim etiğine ilişkin ilke ve değerler;¹⁴⁷

- İyi davranışta bulunma ve kötü davranışlardan kaçınma konusunda, kamu görevlilerine rehberlik ederler,
- Devlete ve kamu görevlilerine olan güveni artırır, yönetimin meşruiyetini geliştirirler ve devlet-halk bütünleşmesini sağlarlar,

¹⁴⁶ ARGÜDEN, Yılmaz, “Kamu Yönetimi ve Etik Değerler”, son erişim:01.01.2012 <http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/KamuReformu/KamuYonetimiveEtikDegerler.aspx>

¹⁴⁷ ŞEN, Mustafa, Lütfi, a.g.e. s.11.

- Kamu kurumlarındaki yönetsel davranış standartlarını yükseltirler,
- Değerlerin çatıştığı durumlarda karar vericilere ve uygulamacılara yol gösterirler,
- Sosyal dokuyu, ekonomik gelişmeyi, demokrasiyi ve hukuk devletini güçlendirirler,
- Kamu hizmetlerinin maliyetini düşürür ve kalitesini yükseltirler.

Kamu yönetimi hizmet etiğinin oluşturulmasında esas kabul edilebilecek birtakım temel kriterlerin varlığı söz konusudur. Evrensel anlamda yönetsel etiğin temelini oluşturan iki grup temel değerden söz edebiliriz;¹⁴⁸

- Bunlardan birincisi, genel anlamda toplumsal etiğin de temelini oluşturan, yalan söylememek, sözünde durmak, aldatmamak vb. uygulamalardır.
- İkinci grup ise, daha ziyade kamusal anlamda çalışanların uyması gereken, çalışanın işiyle ilgili olarak yasal kazanımlarının dışında maddi ve manevi bir çıkar elde etmemesi, kamu malını koruması ve gözetmesi, görevini tüm bedensel ve zihni kapasitesi ile gerçekleştirmesi, mesai saatlerine tam uyumu ve işiyle ilgili olarak kendisine verilen kamusal mal ve eşyaları koruması anlamında ele alacağımız temel ahlaki ilke ve standartlardır.

Kamu yönetiminde etik değerlerin dışında değerlendireceğimiz yozlaşmış davranışların en aza indirilmesinde etkili bir yöntem olarak belirttiğimiz etik kodlar, etik kanunları, mal bildirim, ihbarcılık ve iç denetim sistemlerinin etkili olarak çalıştırılabilmesi, kamuya ait tüm kurum ve kuruluşlarda oluşturulacak etik kurulları ve ülke çapında kurulacak ulusal etik kurulları ile sağlanabilecektir. Bu kurullara örnek olarak gösterilebilecek; Amerikan Kamu Yönetimi Topluluğu (ASPA) ve Uluslararası Kent Yönetimleri Birliği (ICMA) gibi kuruluşların belirlediği etik normları, kamu hizmeti etiği normları açısından örnek teşkil edebilecek niteliktedir. Bunlar arasında Uluslararası Kent Yönetimleri Birliği (ICMA)'nın belirlediği etik kodları:¹⁴⁹

¹⁴⁸ KILAVUZ, Raci, a.g.e. s.150.

¹⁴⁹ http://icma.org/en/icma/ethics/code_of_ethics son erişim: 03.02.2012.

1. Sorumlu ve seçilmiş olan yetkililerin etkili ve demokratik yerel yönetim kavramlarına kendini adanmış ve bu amacın gerçekleşmesi için profesyonel bir yönetimin asıl şart olduğuna inan.
2. Yönetim tarafından yürütülen hizmetlerin onurunu ve değerini onayla ve kentle ilgili işlerde yapıcı ve pratik bir tutum göstermeye ve güvenilir bir kamu hizmetlisi olarak güçlü bir sosyal sorumluluk duygusuna sahip olmaya devam et.
3. Seçilmiş memurların diğer memurların çalışanların ve kamunun sevgi ve güvenini hak etmek amacıyla tüm kamusal ve özel işlerde şeref ve dürüstlük gibi yüksek ideallerle kendini ada.
4. Yerel yönetimlerin temel fonksiyonunun her zaman halkın tamamının maksimum çıkarına hizmet etmek olduğunu idrak et.
5. Seçilmiş memurlara politikalar öner karar verme ve toplumsal amaçların belirlenmesi gibi konularda onlara tavsiyelerde bulun ve gerçekleri aktararak, seçilmiş memurların benimsediği belediye politikalarını destekle ve uygula.
6. Halkın seçilmiş temsilcilerinin belediye politikalarını belirleme yetkisine sahip olduklarını ve bu yöneticilerin söz konusu politikaların uygulanmasından sorumlu olduğunu idrak et.
7. Yasama organı üyelerinin ve profesyonel bir yönetici olarak verimliliğini düşürecek tüm partizanca aktivitelere katılmaktan kaçın.
8. İş arkadaşlarının mesleki yeteneklerini ve yönetim tekniklerinin kullanılması konusundaki yeterliliklerini geliştirmeyi sürekli bir görev olarak benimse.
9. Belediyenin uygulamaları hakkında toplumu sürekli bilgilendir, vatandaşlar ile belediye arasındaki iletişimi teşvik ederek hala sevgi ve saygı anlayışıyla hizmet etmeyi vurgulayarak kamu hizmetinin kalitesini ve görüntüsünü geliştirmeyi amaçla.
10. Yerel yöneticilerin resmi politikaları başkasının karışması olmadan yerine getirmede özgür olduklarına inan ve tüm problemleri ayırım yapmadan, prensipler ve adalet temelinde ele alarak, profesyonel bir anlayışla olası tecavüzlere karşı koy.

11. Personelle ilgili meseleleri liyakat esasından hareketle ele alarak, yerel çalışanların atamalarında ücret düzenlemelerinde terfi ve disipline ilişkin kararlarda hakkaniyet ve tarafsızlık hâkim olsun.
12. Tarafsız ol ve gizli bilgileri sızdırarak ya da halka ayrılan vaktin yanlış kullanılması ile elde edilen kazanç ya da kişisel mevki yükselmesinin dürüstçe olmadığına inan.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu: Dünyada etik alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak ülkemizde de Kamu Görevlileri Etik Kurulu 25/5/2004 tarih ve 5176 sayılı kanun çıkarılarak oluşturulmuştur. 2004 yılında çıkarılan kanundan önceki dönemlerde, Türkiye’de kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilke ve değerlerle ilgili net düzenlemeler bulunmamaktaydı. Bununla birlikte, etik ilke ve standartlar anayasada, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve bu kanuna dayanılarak çıkarılan yönetmeliklerde, 2531 sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun’da, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu’nda, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nda ve diğer mevzuatta dağınık olarak yer almaktaydı. 2004 yılının, ülkemizde etiğe dayalı bir yönetim sisteminin oluşturulmasında dönüm noktası olduğunu görmekteyiz. 25 Mayıs 2004 tarihinde çıkarılan ‘Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulması ve bazı kanunlarda değişiklik yapılması hakkında kanun’ ile ülkemizde Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur.

Kurul tarafından hazırlanan ve 13.04.2005 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ise, kamu görevlilerinin, görevleriyle ilgili konularda uymaları gereken genel etik ilke ve standartları toplu olarak belirlemesi açısından önemli olduğu görülmektedir. Cumhurbaşkanı, milletvekilleri ve bakanlar ile Türk Silahlı Kuvvetleri ve yargı mensupları ve üniversiteler dışındaki tüm kamu personeli, 5176 sayılı Kanun ve ilgili yönetmeliğin kapsamına dahil edilmiştir. Yönetmeliğin amacı, kamu hizmetlerinde etik kültürünü yerleştirmek, kamu görevlilerinin görevlerini yerine getirirken takip etmesi gereken etik davranış ilkelerini belirlemek, bu ilkelere göre hareket etmelerine yardımcı olmak ve toplumun kamu idaresine olan güvenini artırmak, saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerini

belirlemek ve uygulamayı gözetmektir. Kamu kurumlarında görevli personelin etik davranış ilkelerine aykırı uygulamaları bulunduğu iddiasıyla vatandaşlarca ileri sürülen iddiaları araştırmak ve sonuçlandırmak üzere Başbakanlık bünyesinde oluşturulmuştur. Böylece kişilere başvuru imkanı verilerek kamuoyu denetiminin gerçekleşmesine imkan yaratılmıştır Kamu görevlileri, görevlerini yerine getirirken Yönetmelikte öne sürülen etik davranış ilkelerine uymakla yükümlüdürler. Bu ilkeler, kamu görevlilerinin istihdamını düzenleyen mevzuat hükümlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. 11 üyeden oluşan Kurulun önemli işlevleri şunlardır¹⁵⁰:

- Kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini belirlemek,
- Etik davranış ilkelerinin ihlâl edildiği iddiasıyla re'sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yapmak,
- Kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek vermek,
- Hediye alma yasağının kapsamını belirlemek ve uygulamasını izlemek,
- Kurum ve kuruluşların, etik davranış ilkeleri konusunda uygulamada karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak görüş bildirmek.

Etik komisyonları: kurum içinden en az üç kişiden oluşmaktadır. Etik komisyonunun üyeleri, üyelerinin ne kadar süreyle görev yapacağı ve diğer hususlar, kurum ve kuruluşun üst yöneticisince belirlenir. Etik komisyonu üyelerinin özgeçmiş ve iletişim bilgileri, üç ay içinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu'na bildirilir. Etik komisyonu, Kurul ile işbirliği içinde çalışır. Etik Komisyonlarının işlevleri şunlardır¹⁵¹:

- Kurum ve kuruluşlarda, etik kültürünü yerleştirmek ve geliştirmek,
- Personelin etik davranış ilkeleri konusunda karşılaştıkları sorunlarla ilgili olarak tavsiyelerde ve yönlendirmede bulunmak,

¹⁵⁰ ŞEN Mustafa Lütfü, a.g.e. s.15.

¹⁵¹ ŞEN Mustafa Lütfü, a.g.e. s.16

- Etik uygulamaları değerlendirmek,
- Kurum ve kuruluşların, yürüttükleri hizmetin veya görevin niteliğine göre, kendi kurumsal etik davranış ilkelerini düzenlemek ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun inceleme ve onayına sunmak. Kurumların etik komisyonlarına ait bilgilere, ilgili kurumun resmi internet sitesinden ulaşılabilir.

Kamu Görevlileri Etik Kuruluna tanınan görev ve yetkiler genel olarak; Bilgi ve belge isteme yetkisi, inceleme ve araştırma yetkisi, görüş bildirme olarak belirlendiği grlmektedir. Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun işleyişi ise kurula başvuru ve resen inceleme şeklinde uygulanmaktadır. Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun yaptırım mekanizması olarak; etik davranış ilkelerine aykırı işlem veya eylem içerisinde olduğu, kurul tarafından karar verilen kişi veya kişilere uygulanabilecek tek yaptırım; kurul kararının Resmi Gazete'de yayımlanması suretiyle konunun kamuoyuna duyurulması esası benimsenmiştir. Ayrıca Kurul'un, 3628 sayılı Kanun gereğince kamu görevlilerince verilen mal bildirim beyanlarını inceleyebilme, 657 sayılı Kanunun 29. maddesindeki hediye alma yasağının kapsam alanını belirleme ve kamuda Genel Müdür ve üstü seviyedeki üst düzey görevlilerce alınan hediyelerin listesini gerektiği durumlarda, her takvim yılı sonunda bu görevlilerden isteme yetkileri tanınmıştır.

Geleceğin Toplumunda Etik Değerlerin Yeri: Etik değerlerin kamu yönetiminin geleceğinde ve geleceğin toplumunda yeri var mıdır? Varsa nedir? Sorusu konumuzla yakından ilgili ve hatta bunun ötesinde, kamu yönetiminin geleceğine yön vermesi gereken temel unsurlardan bir tanesi olarak karşımızda durmaktadır. Bunun yanında etik, günümüzde de kamu yönetiminin yanında pek çok meslek dalının icra edilmesinde uyulması gereken üst değerlerin başında gelmektedir. Yönetimde, ticarete, politikada, yargıda, tıpta, bilim hayatında, eğitim dünyasında, sanat, güvenlik, basın yayın gibi daha pek çok alanlarda, etik ilke ve değerleri ön plana çıkarma ihtiyaı şiddetle hissedilmektedir.

Etik değerlere sahip olmayan toplumlar etik değerlerin yokluğunda ortaya çıkan yozlaşma, bozulma, kokuşma ve bu paralelde gelişen bütün sistemsel ve toplumsal arızaların sonucunda kamu düzenlerindeki işlevselliği yitirmekte ve bunun sonucu olarak da bütün bütün gerilemeyi yaşamakta ve kaybetme kısır döngüsüne

girmektedir. Bu durumun aksine etik değerlerin hâkim olduğu toplumlar ise yönetsel, ekonomik, kültürel, politik ve daha pek çok açıdan gelişme döngüsüne girmekte ve bu döngü sonucunda topluma ait bütün unsurlar zincirleme olarak birbirini geliştirmeye ve bir yeniden yapılanmaya zorlamakta ve sonuç olarak her alanda gelişmiş bir toplum ortaya çıkmaktadır.

Etik neden önemlidir?: Kamu hizmetleri, vatandaşların vergileriyle yerine getirilmektedir. Vatandaşlar, düşük maliyetli ve kaliteli hizmet alma beklentisiyle vergilerini kamu görevlilerine emanet etmektedir. Bu anlamda kamu hizmeti bir emanettir. Kamu görevlileri, bu emanetin bilincinde olarak, kamu hizmetlerini etkin, verimli ve dürüst bir şekilde yürütmeli; görevlerini yerine getirirken ve takdir yetkilerini kullanırken mesleki etik ilke ve standartlara bağlı kalmalıdır.¹⁵²

Etik değerler, demokrasinin çalışabilir olması için siyasetlerin ve kamu görevlilerinin dürüstlük ve tutarlılıklarını koruyabilmeleri için gerekli en önemli toplumsal değerlerdir. Kaliteli bir yönetim, yönetimine güven duyan bir toplum ve çevresine güven telkin eden bir toplum da etik değerlerle sağlanabilir. Etik değerlerin ne kadar önemi olduğu, etik değerlerin hâkim olmadığı toplumların gelişmişlik seviyeleri, toplumsal huzur ve refah seviyeleri incelendiğinde gayet net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Bunların yanında bazı durumlarda, yasalar ve diğer hukuki düzenlemeler, bir kurumda ortaya çıkan ahlak dışı davranışların tanımlanmasında yetersiz kalabilmektedir. Böylesi yasal boşlukların bulunduğu gri alanlar da, karşılaşılan ikilemlerin çözümünde kamu görevlilerine yardımcı olacak etik ilke ve standartlar, en az yasalar kadar önemlidir. Yönetimde yozlaşma olgusu, halkın yönetime olan güvenini ortadan kaldırmaktadır. Savurganlık ve görevi kötüye kullanmanın devlet yönetiminde yeri yoktur. Bunların maliyeti, daha az ve kalitesiz hizmettir. Demokratik yönetim, halkla kamu görevlilerinin arasındaki güvene dayalıdır. Toplum, kamu görevlilerinden, yönetsel standartlara duyarlı olmalarını beklemektedir. Bu nedenle kamu görevlilerinin, sadece rüşvet, zimmet, kayırmacılık vb. gerçek yolsuzluklardan değil, halkın güven duygusunu zedeleyecek yolsuzluk

¹⁵² ŞEN, Mustafa, Lütfi, a.g.e. s.14.

şüphelerinden de kendilerini korumaları gerekmektedir. Öte yandan, mevcut denetim yöntemleri, yönetim süreci içinde ortaya çıkan kötü yönetim uygulamalarını ve yolsuzlukları önlemede yetersiz kalmaktadır. Mevcut yöntemlerle yolsuzluklar, ancak ortaya çıktıktan sonra tespit edilebildiğinden, israf olan kamu kaynaklarını geri kazanmak çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bu durumda yolsuzluğu ortaya çıkmadan önlemeye yönelik bir araç olan etik denetimi büyük önem kazanmaktadır.¹⁵³ Buradan da anlaşılacağı gibi etik günümüzde; yönetimin her aşamasının olmazsa olmazı konumundaki birkaç anlayıştan bir tanesi olarak görünmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışlarında Etik Yeri nedir?: Yeni kamu yönetimi anlayışlarında etik kavramı; yeni kamu yönetimi yaklaşımının temel değerlerinden olan performans yönetimi, hesap verebilirlik, saydamlık, şeffaflık gibi anlayışların temelini oluşturmaktadır. Yeni kamu yönetiminde etik olgusu kurumların sahip olması gereken etik ilkeler ve şahısların sahip olması gereken etik değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların kamu hizmeti üretiminde karar verirken, kararları yerine getirirken ve sonucunda üretilen hizmetten faydalanırken uyması gereken davranışların bütününde uyulması gereken değerler bulunmak zorundadır. Kamu yararı açısından faaliyetleri gerçekleştirenlerin, “toplumun menfaatlerini şahsi çıkarlarının önünde tutmaları, kendilerini ekonomik olarak başkalarına bağımlı hale getirecek ilişkilere girmemeleri, tarafsız ve hesap verebilir durumda olmaları, saydamlık, açıklık ve dürüstlük ilkelerine göre hareket etmeleri” kısaca yeni kamu yönetimi anlayışlarında etik anlayışının görüldüğü alanlar olarak ifade edilebilir.

Bütün bunların yanında etik yönetim anlayışına daha bütüncül ve uzun vadede baktığımızda; yukarıda bahsettiğimiz tüm bakış açıları güncelliğini ve geçerliliğini korumakla birlikte, tüm bu söylemler bugün yaşanan problemlere geçmişin çözümleri niteliğindedir.¹⁵⁴ Kamu yönetiminin geleceğinde etik değerlerin yeri ise bugün yaşanan problemlere üretilcek çözümler çerçevesinde ele alınacaktır.

¹⁵³ ŞEN, Mustafa, Lütfi, a.g.e. s.14.

¹⁵⁴ RABIN, Jack, TEASLEY, C. E. Wynn, DENHARDT, Robert , FREDERİCKSON, a.g.e.

2.2.4. Postmodern yönetim

XX. yüzyılın sonralarına doğru pek çok alanda yeni bir dönemin başladığına dair görüşler dile getirilmeye başlandı. Bu yeni dönem ekonomik, sosyal, siyasal, sanat, mimari v.b. pek çok alanı kapsamaktaydı. Bu ortaya çıkan yeni durum, postmodernizm (ya da post modern durum) olarak ifade edildi, yeni durumun esas ifade ettiği şey; içinde yaşanılan modern durumun artık sona erdiği, bu yeni durumun modernizmi aşan bir aşama olduğu gerçeğidir. Modern: yeni, güncel, çağa uygun, çağcıl, çağdaş¹⁵⁵ olduğuna göre post modern de: çağı aşan, çağının ötesinde anlamına gelmektedir. Yani post modern anlayışın altında çağın ötesine geçme veya geleceği bugüne getirme düşüncesi yatmaktadır.

Sosyal bilimlerde post modern yaklaşım çok tartışmalıdır, çünkü bir kavram olarak postmodernizmin tanımı üzerinde bir fikir birliği yoktur. Bazılarına göre postmodernizm şüpheli, karamsar bir bakış açıdır. Bilimsel araştırmayı, sebep sonuç ilişkisini, gerçeği bulma arayışını ve tahmin yapmayı reddeder. Çünkü her şey birbirine bağlıdır. Diğerlerine göre ise postmodernizm fonksiyonel ve rasyonel düşünce anlayışına bir alternatiftir. Bazılarına göre de postmodernizm endüstri ötesi ve bilgi çağı toplumlarını anlama ve araştırma metodudur. Herkesin paylaştığı ve üzerinde ittifak ettiği bir tanımı olmayan postmodernizm yönetim düşüncesi açısından şu hususları ifade etmektedir:¹⁵⁶

- Farklılıklar yaratıcılığı teşvik eder.
- İnsanlara doğruları empoze etmek yerine, onları tamamen serbest bırakmalı ve kendi istediklerini yapmalarına fırsat verilmelidir.
- Bürokratik ve formel yapılaşma yerine kişiyi esas alan informal gruplar geçmelidir.

Modern dönemde var olan toplumsal ilişkiler, yaşam biçimleri, üretim biçimi, tüketim anlayışı, siyaset ve yönetim anlayışı, sanat ve estetik anlayışı, artık yerini bambaşka bir anlayışa bırakmaktaydı. Modern dönemde akılcılığa ve

¹⁵⁵ <http://www.tdkterim.gov.tr/bati/?hng=md&kategori=terim&kelime=modern>

Son Erişim:01.01.2012

¹⁵⁶ ATEŞ, Hamza, “Postmodern Toplum, Devlet ve Kamu Yönetimi”, editörler: BALCI Asım, NOHUTÇU Ahmet, ÖZTÜRK, Namık Kemal, COŞKUN, Bayram, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003, s.307.

aydınlanma anlayışına dayanan düşünce biçimi, bu anlayışı eleştiren bir düşünce biçiminin (post modern düşünce) hedefi olmuştur. Bir anlamda modernizmin bir eleştirisi, anti-tezi olarak ta değerlendirilebilecek bu anlayışa, herkesin olumlu bir gözle baktığını söyleyebilmek oldukça güçtür. Postmodernizmin taraftarları onun herkese kendini ifade imkânı sağlayan, heterojenliklere hoşgörüyü bakan bir ideoloji olduğunu iddia etseler de, Bauman, Baudrillard gibi düşünürler postmodernizme eleştirel bir gözle bakmaktadırlar. Yani, modernizmin bir eleştirisi olan postmodernizmi, bu düşünürler eleştirmektedirler¹⁵⁷.

Postmodernizm ise üst genellemeleri reddetmesi, bölünmeyi öne çıkarması, toplumsal yaşamda özneler arası etkileşimi vurgulaması nedeniyle modernizmin değerlerini temelden sarsmaktadır. Ancak, modernizmi eleştirmesi, postmodernizmin, geleneksel topluma bir dönüş özlemi içerisinde bulunduğu anlamına da gelmemektedir; çünkü postmodernizmin geliştirdiği argümanlar artık ne geleneksel ne de modern toplumun yaşam tarzına ve değer yargılarına uymaktadır.¹⁵⁸

Post modern mantığın gelecek ile algısı da oldukça farklıdır. Geleceği tahmin ederek ona hazırlıklı olmak anlamına gelen modernizmin gelecek algısı yerine; postmodernizm geleceğin bugüne taşınmasını hedeflemektedir. Postmodernizm elde edilemez hedefler belirleyerek ona ulaşamamanın nostaljisini de ortadan kaldırmaktadır. Elde edilemez hedefler belirleyerek ona ulaşamamanın platonik, melankolik mutluluğunu yaşamak yerine ona ulaşmanın mutluluğunu yaşamak postmodernizmin hedefleridir. Farklılıkları nötralize ederek yeknesak bir durum yaratmak ya da farklılıkları görmezden gelerek yapay mutluluklar yaratmak yerine farklılıkları kabul etmek ve bununda ötesinde yeni farklılıklar yaratmak yine postmodernizmin yeni aksiyonlarındanır. Kısacası postmodernizmde hiçbir fikir, kişi efsane değildir, vazgeçilmez değildir.¹⁵⁹

İnsan tek bir doğrunun olduğu, her yönüyle kesin olarak belirtilmiş bir evrende yaşamamaktadır. Bu yönüyle yönetimde de kesin doğrulardan bahsetmek de mümkün

¹⁵⁷ İNANÇ, Hüsamettin, Selami, ERDOĞAN, “Postmodern Dönemde Kamu Yönetimi Algısı Ve Kamusal Alan Tartışmaları”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Sayı: 9, Celalabat, Kırgızistan, Mayıs, 2006

¹⁵⁸ YILDIRIM, Murat, “Modernizm, Postmodernizm Ve Kamu Yönetimi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2009 <http://www.insanbilimleri.com> son erişim:01.11.2011

¹⁵⁹ ATEŞ, Hamza, “Postmodern Toplum, Devlet ve Kamu Yönetimi”, editörler: BALCI Asım, NOHUTÇU Ahmet, ÖZTÜRK, Namık Kemal, COŞKUN, Bayram, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003, s.310.

değildir. Modern yaklaşımlarda insanın makinalaştığı ve sonucunda yaratıcılığını kaybederek elde edilebilecek maksimum verimden uzaklaşıldığı düşüncesi post modern yönetim anlayışının ortaya çıkaran yaklaşımlardan olmuştur. Bunun yanında postmodernizm, modernizmin insanları tek bir kalıba sokan, herkesin aynı evrensel gerçekliği kabul etmesi ve bu evrensel doğruya uygun hareket etmesi anlayışına tepki olarak doğmuş, çok merkezli toplum, çok merkezli devlet anlayışını benimseyerek, tüm farklılıkları tehdit olarak değil, zenginlik olarak almıştır¹⁶⁰.

Modern yaklaşımların eskiyi reddetmesine bir tepki olarak, geçmişle irtibatın koparılmasında, sosyal bir varlık olan insanın doğası gereği kabul edilmiştir. Bununla birlikte postmodernizm her türlü bilginin değerlendirilmesini, birbiri ile kıyaslanmasını ve hiçbir şeyin kesin olarak reddedilmemesini benimser.

Postmodern Kamu Yönetimleri Neleri Getirecek: Toplumun değişen yapısı ve üretim tekniklerindeki gelişmeler yönetimde postmodern anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Postmodern toplumda, çeşitlilikler, yenilikler ve farklılıklar birlikte yaşayabilirler. Postmodern kamu yönetimleri de bahsettiğimiz yenilikleri ve çeşitlilikleri bir arada yaşatacak biçimde dizayn edilmiş kamusal yönetim biçimlerini içerir.

Postmodern söylem, yönetim boyutuyla, modern yönetim düşüncesinin veya bürokratik yönetim modelinin temelden sarsılmasına yol açmıştır. Modern yönetimdeki yönetim ilkelerinin evrenselliği, yönetim sürecinin nesnelliği ve yoğun kurallara dayalı belirginliği, postmodern yaklaşımda yerini, yerelliğe, durumsal koşullara ve işlevselliğe bırakmıştır.¹⁶¹ Koşulların sürekli değişiyor olması sabit ve eski verilerle toplumu yönetmeyi verimsiz ve işlevsiz hale getirdiği düşüncesi postmodern yönetimlerin çıkış noktası olmuştur. Bu bakış açısıyla ortaya konan yönetim biçimlerinin de geleceğin yönetimlerine ve toplumlarına sağlayacağı bir takım katkıları olacaktır. Bu katkılar aşağıda sıralanmıştır:

1. Değişken ve belirsiz sınırlarda çalışan kurumsal organizasyonlarda daha kolay yönetim imkânı sağlayacak,

¹⁶⁰ ATEŞ, Hamza, (2003), ss.303-320.

¹⁶¹ YILDIRIM, Murat, “Modernizm, Postmodernizm Ve Kamu Yönetimi”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, cilt 7, sayı 1, 2010 Erişim: <http://www.insanbilimleri.com> erişim tarihi: 13.03.2012

2. Gelişen teknolojiyle birlikte ortaya çıkan esnek çalışma modelleri ile istihdam çeşitlendirmesi sağlayacak,
3. Bilgiye ulaşımı kolaylaştırarak şeffaflaşmaya katkı sağlayacak ve yönetilenlerin yönetenlere olan güvenini artıracaktır,
4. Desantralize yapısıyla katılımcılığı artırıp ve vatandaşlarla yöneticilerin birlikte çalışmasına imkân verecektir,
5. Personel ve sermaye yapısında küresel ve yerel ölçeklerde esnek bir şekilde çalışabilmeye olanak sağlayarak, verimliliğe katkı sağlayacaktır.

Toplumun maruz kaldığı değişim sürecinde, bilgi teknolojilerinin ve bunun olanaklı kıldığı yalın üretim ve esnek uzmanlaşmanın rolü dikkat çekmektedir. Teknolojik değişimin üretim alanına yansmasıyla birlikte, gerek toplumsal ilişkiler, gerekse bu sistem içerisinde yer alan örgütler ve ilişkileri doğrudan değişime maruz kalmıştır. Bilgi teknolojilerinin desteklediği grup teknolojileri ve esnek uzmanlaşma ile ölçek ekonomisinde yararlanmak üzere standart ürün ve tüketim kalıplarına dayalı kitle üretim ve tüketim süreci yerini artık çeşitliliğin, standart olmayan ürün, üretim ve tüketimin geçerli olduğu üretim ve tüketim sürecine bırakmaktadır. Bu ise gerek toplumsal gerek örgütsel alanda yeni bir aşamaya geçişi yansıtmaktadır.¹⁶² Değişimin bu aşamasında karşımıza çıkan yönetsel ve toplumsal konular şunlardır:¹⁶³

- Çok merkezli devletler ve toplumlar,
- Tartışan toplum,
- Özel sektör ve kamu sektörü sınırlarının yeniden belirlenmesi,
- Özel ve kamu sektörü arasındaki yeni dinamikler,
- Merkezi hükümetten güçlendirilmiş otonom özel hükümete geçiş.

¹⁶² BENGSİR, Türksel K. (1996): **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE, Ankara, s.267'den aktaran: ATEŞ Hamza, "Postmodern Toplum, Devlet ve Kamu Yönetimi" BALCI Asım, NOHUTÇU, Ahmet, ÖZTÜRK, Namık Kemal, COŞKUN Bayram, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003, s.315.

¹⁶³ SAND, Inger Johanne, a.g.e.

Çokmerkezli devletler ve toplumlar: Postmodern toplumların gelişimine katkı sağladığı çok merkezli toplumlar ve devletler esasında demokratik devlet anlayışının kendisinde var olan bir olgu olsa da, postmodern toplumun doğası gereği yerelliğe atfedilen önem toplumlardaki çok merkezliliği güçlendirmekte ve kurumsallaştırmaktadır. Çok merkezli toplumlar doğal olarak çok merkezli devletleri gerektirmektedir. Çok merkezli devletlerde de yerellik ve özerklik anlayışları ön plana çıkmaktadır. Bunun sonucunda yerel yönetimler ve kurumlar resmi olarak oluşturulmaktadır. Ortaya çıkan durumda yerel yönetimlerin güçlendirilmesinin demokrasisi gelişmiş, kamu yönetimi sistemi iyi çalışan Almanya gibi devletlerde yönetimde verimliliği, kaynak israfının azalmasını, yerel yöneticilerin bölgenin ihtiyaçlarına ve sorunlarına tam anlamıyla cevap verebilmesini sağlarken, kamu yönetim sistemini ve teşkilatını tam kuramamış bazı gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde bölünmelere varan etkileri olabilmektedir.

Çok merkezli toplum ve devlet demokrasiyle uyumlu olmakla birlikte, bir yönüyle demokrasinin getirdiği bir anlayıştır. Demokratik devlet temelde tek merkezli değildir ve anayasal olarak kuvvetler ayrılığı ilkesini benimsemektedir. Bu anlayışın değişik uygulamaları görülse de temelde merkeziyetçilikten ziyade çok merkezliliği destekler niteliktedir. Bununla birlikte kamu yönetiminde özellikle son dönemlerde özerk veya yarı özerk kurumların varlığı da kamu yönetiminde çok merkezliliği artıran bir etki yapmaktadır.

Çok merkezli yapılar çeşitli kamu hizmetleri ve altyapıları diğer sosyal sistemler ve alt sistemlerin parçaları veya yakından bağlantılı olduğu sistemlerdir. Bu sistemlerde kamu kesimi sosyal aktiviteler tarafından etkilenir veya direk olarak yapılandırılırlar.¹⁶⁴ Çok merkezli yönetim sistemlerinde halkın yerelden başlayarak merkeze uzanan bir yelpazede, merkezin karar alma süreçlerini etkileme olanakları tek merkezli sistemlere kıyasla daha fazladır. Bu durum bir yönüyle yerel demokrasiyi güçlendirmekle birlikte, bir yönüyle de halkın yönetime katılımını sağlayarak daha sağlıklı bir toplum yapısı oluşmasına katkı sağlar.

¹⁶⁴ SAND, Inger Johanne, “Changes in the organization of public administration and in the relations between the public and the private sectors”, ARENA Working Papers, 2004.

Çok merkezli toplum ve devletlerde özellikle kurumsal olarak alan uzmanlaşmasına gidilmekte ve iyi bir koordinasyon ile kamuda etkinliği ve verimliği maksimize etme imkânı doğmaktadır. Diğer taraftan da organizasyonel alanda oluşabilecek hatalar sayesinde ise kaynak israfına sebep olacak aynı işlemlerin tekrar tekrar yapılması ihtimalini de bünyesinde barındırmaktadır.

Tartışan toplumlar: Gelişen medya ve iletişim imkânları sayesinde günümüzde tartışan toplumların varlığı artık gözle görülür boyutlarda olmakla birlikte, gelecekte de artan bir hızla çoğalarak dünyadaki ülkelerin çoğunda görülmesi kaçınılmaz bir gerçekliktir. Tartışan toplumların kamu yönetimlerinden sosyal hayatı ilgilendiren pek çok kurumun şekillendirilmesine kadar, yeni toplum ve kamu düzeninin oluşturulmasında dizayn edici rolü oynayabileceğini söylememiz çok abartı olmayacaktır.

Tartışan veya tartışabilen toplumlar kendi yönetimlerinin daha az hata yapmalarına olanak tanımaları açısından ve politika belirlenmesinde katılımcılık ve şeffaflığın artması anlamında toplumlara yeni dinamikler kazandıracak bir yapıya sahip olacaklardır. Öyle ki bazı hayati alanlarda verilecek kararların geniş toplum tabakaları tarafından tartışılması sonuçları bakımından profesyonel elitlerin vereceği kararların da ötesine geçebilecektir.¹⁶⁵ Bunun yanında verilen kararlar sonucunda alınan riskler de bir anlamda toplumla paylaşılmış olunmakta ve neticede toplum ve yönetim arasında güven tesis edilmiş olmaktadır. Bütün bunların yanında, tartışan toplum formatının gelişmesiyle birlikte, medeni ölçülerde tartışmanın doğası gereği sağlanacak kazançların hepsi topluma doğrudan ithal edilmiş olunacaktır.

¹⁶⁵ SAND, Inger Johanne, a.g.e.

Tablo 2.4. Modern Ve Postmodern Kamu Yönetimi İlkelerinin Kıyaslanması

	MODERN	POST MODERN
Planlama	Kısa dönemli kazanç hedefi Seri üretim İşçi bir maliyet Dikey planlama Aşağı odaklı planlama Planlama düzen kurucudur	Uzun dönemli kazanç hedefi Esnek üretim İşçi bir yatırımdır Yatay planlama İç ve dış müşteri odaklılık Planlama bozukluk ve karışıklığa yol açar
Örgütlenme	Tek adam, tek iş ve uzmanlaşmamış işler İşçi yönetim karşı karşıya Bölümlerin bölümü Büyük daha iyidir Homojenlik güçtür Tepe yönetim karar verir, çeşitlilik tolere edilir Verimlilik; uzmanlaşma, resmileşme, rutinleşme, bölünme ve işçilerin bölümlendirilmesi ile artar	Çalışma ekipleri ve çok vasıflı işçi İşçi yönetim işbirliği Esnek geçirgen belirsiz sınırlar Düz daha iyidir Çeşitlilik güçtür Çokseslilik, çeşitlilik zenginliktir Verimlilik; uzmanlaşma, resmileşme, rutinleşme, bölünme ve işçilerin bölümlendirilmesi ile azalır
Etkileme	Otorite hiyerarşik olarak üsttedir Dışsal ödüller ve cezalar Her yerde gözetim mekanizmaları Kadınlar herkesten daha az ücret alır Beyaz ve erkek tabanlı söylem Bireysel inisiyatif	Otorite ekip liderlerine bırakılmıştır İşsel, güçlendirilmiş ve işin sahibi olmak İnsanlar kendini disipline eder Kadınlar ve azınlıklar eşit ücret alır Çoğulcu söylem Takım tabanlı inisiyatif
Yöneltilme ve liderlik	X ya da Y teorisi Merkezi kademeler ve kurallar Patron merkezlilik Beyazlar ve erkeklere daha kolay kariyerimkânı Çalışanlara yapmaları gerekeni her seferinde söyleme	S (servant-hizmetçi liderlik) teorisi Desantralize, hiyerarşinin azalması ve gelişmiş haberleşme İnsan merkezlilik Kadın ve azınlıklara da kariyer imkânı Personeli vizyoner kılmak
Kontrol etme	Merkezi kontrol Kontrol yöneticilerin işidir Mikro gözetim Bürokratik kurallar Piramidin tepesini eğitmek Süreç kriteri ile ölçme Bilgiyi saklamak Korku tabanlı denetim	Merkezi olmayan kontrol Kalite kontrol herkesin işidir Çift yönlü gözetleme Bürokratik işlemlerin azaltılması Herkesi eğitmek Sonuç kriteri ile ölçme Bilgiyi yaymak Otokontrol

Kaynak:Boje ve Dennehy, 1993, son erişim:01.01.2012

<http://www.horsesenseatwork.com/psl/pages/postmoderndefined.html>

3. KAMU YÖNETİMİNİN GELECEĞİNE İLİŞKİN ÖNGÖRÜLER

3.1. Buradan Nereye?

Kamu yönetimine geçmiş/gelecek bakış açısıyla büyük resmi görecektik biçimde değerlendirdiğimizde genel hatlarıyla kamu yönetimi dört döneme ayrılmaktadır. Bunlardan ilk üçü: monarşik dönem, bürokrasi ve yeni kamu yönetimidir. Dördüncüsü ise gelecek dönemdir, bu dönemi YKY sonrası (PostNPM) olarak adlandırılmaktadır. Gelecekte ise ulus devletlerin çöküş ihtimalinden söz edilmektedir. Ulus devletlerin çökme ihtimalinin ana sebepleri; ekonomik çöküş, artan otomasyon nedeniyle ortaya çıkabilecek işsizlik, çevresel bozulmalar ve radikal sağ kanat iktidarlar olarak gösterilmektedir.¹⁶⁶ Burada da görüldüğü üzere düğüm noktası değişimdir. Toplum hızla değişmeye devam ettiği sürece, geçmişin çözümleri daha fazla yeterli gelmeyecektir. Ülkeler arasında ‘bir beden herkese uyar’ anlayışı mümkün olamayacağı için, kendi toplumları ve dış güçlerdeki değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde kurumlar oluşturmak için reform yapmayı öğrenmek zorundadırlar.¹⁶⁷ Yeryüzündeki toplumların tamamı birbirinden farklı dinamiklere ve özelliklere sahip olduğun için, uygulanmış ve başarıya ulaşmış reform paketleri var olsa da, aynen alınıp uygulanmaları da aynı başarıyı vermemektedir. Dolayısıyla her toplum kendi özelliklerine uygun yönetim şekillerini kendileri bulup geliştirmek zorundadır.

Kamu yöneticilerinin gelecek için plan yapmaları gerekmektedir. Hükümetler lider olmak durumundadırlar ve kamu sektörünü alıp geleceğe taşımak zorunlulukları vardır. Kamu yönetimleri geleceğe bakmalı ve sadece geçmişin

¹⁶⁶ GLOR, Eleanor, “Past, Present and Future of Public Administration: Where Are We Headed?” <http://www.homestead.com/fsn/files/papers.html> son erişim:06.07.2012.

¹⁶⁷ OECD, Government of the Future, Paris, 2000 s.15.

ihtiyaçlarına cevap vermekle yetinemezler. Kamu sektöründe potansiyel tehlike burada yatmaktadır: Geleceğe bakmak yerine arkayı gösteren dikiz aynasına bakmaya takılı kalıp geçmişin ihtiyaçlarıyla uğraşmaktır.¹⁶⁸ Kamu yönetimleri şimdiden gelecekte karşılaşabileceği potansiyel problem alanlarını belirlemeli ve bu duruma göre ülkenin ve kurumların yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışmamızın başında belirttiğimiz gibi, dünya değişiyor, teknoloji değişiyor, yönetim teknikleri değişiyor en önemlisi toplum ve onun ihtiyaçları değişmektedir, bir yönüyle sabit kalan sadece değişimin durmaksızın devam ettiği gerçeğidir. Bu kadar değişkenin var olduğu bir düzlemde kamu yönetimleri de gelecek adına derinlemesine analizler yapmalı ve gerekli pozisyonlarını almalıdır. Aksi yönde davranan ülkeler, tarihin tozlu rafları arasındaki yerlerini almaya şimdiden aday statüsündedirler.

Yukarıda bahsettiğimiz hataya düşmeden kısaca geçmişe göz atacak olursak; geçmişte kamu yönetiminin etkinliğini ve etkililiğini artırarak en az kaynakla en verimli bir şekilde çıktılar sağlamak, yani kısacası kamu yönetiminin performansını artırmak amacına odaklanılmaktaydı. Gelecekte karşılaşabileceğimiz muhtemel senaryoda performans problemlerinin ötesinde, çok daha farklı yönetim ve iş yaptırma tekniklerine geçilmesi gerekecektir. Bahsettiğimiz teknikler evre temizliği gibi en basit kamu hizmetlerinden uydu fırlatılması gibi karmaşık ve teknolojik konuları kapsayabilecektir. Bu konuda 20. yüzyılın en iyi sonuç alınmış en optimum yönetim tarzı olarak görülen temsili demokrasi de tartışma masasına gelebilecektir.

Gelecekte karşılaşılacak zorluklara cevap vermek için, ülkeler öncelikle geleceğin nasıl şekilleneceğini ve hükümeti çevreleyen güçleri hesaplamak durumundadırlar. Hükümetleri çevreleyen güçler belirsizleşmekte ve genişlemektedir, bununla birlikte hükümetlerin dışından pek çok çözüm önerileri gelmektedir. Hükümetlerin şimdiye kadar hiç görülmemiş sınırlar arası etkileşimi anlamaya ihtiyaçları vardır. şu ana kadar hiç olmadığı kadar hükümetler akademisyenlerle, sivil toplum örgütleriyle, gönüllü kuruluşlar ve ticari şirketlerle

¹⁶⁸ OECD, Government of the Future, a.g.e. s. 87.

ortaya yeni çıkan kamusal problemleri çözmek için çalışmak zorunda kalacaklar. Bunun da ötesinde her geçen gün daha da merkezîyetçilikten uzaklaşan hükümetler, ortaya çıkan yeni problemleri aşabilmek için kurumlar arasındaki rollerini tekrar gözden geçirmek zorundadırlar.¹⁶⁹ Bu konuda yapılan çalışmalarda hükümeti, devleti, kamu yönetimini tekrar düşünmek ve rollerini gözden geçirmek üzerinde durulmakta ancak ortaya somut öneriler konulamamaktadır. Geline nokta teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin ve demografik değişikliklerin etkileri ele alınmakta fakat bunların ötesine geçilememektedir. Geleceğin belirsizliği tüm ülkeleri bulundukları yeri sağlamlaştırmaya itiyorsa da ekonomilerindeki ve demografilerindeki olumsuzlukları kontrol altına alamayan ülkeler öncelikle hüsrarla karşılaşma ihtimalini yüksek bir şekilde taşımaktadırlar.

Kamu yönetiminin geçmişten geleceğe doğru olan yolculuğunu bütün bir süreç olarak değerlendirdiğimizde: Gerçek değişimin vakit aldığı görülmektedir. Bundan dolayı, değişim çalışmaları uzun soluklu bir yolculuk olarak ele alınmalı ve planlanmalıdır.¹⁷⁰ Bu süreçte bizim kendimizi içinde bulduğumuz ulus devlet olgusu da değişime açık konulardan bir tanesidir. Bu konuda üzerinde derinlemesine durulmamış ‘devlet’ olgusu da geçmiş yarım binyılda daimi bir fenomen değildir. 20. yüzyıldan önce ‘ulus devlet’ kavramını görmemiz de mümkün değildir. Feodal devletler, prens veya kral tarafından yönetilen devletler, bölgesel devletler ve emperyalist devlet milletler vardır, her birinin farklı yapısal karakteristiği ve farklı uluslar (milletler) arası çalışma birikimleri vardır. Devletlerin dâhili yapısal karakterleri devletlerarası rekabetçi ortama adapte edilmek zorunda kalınmıştır. Bu rekabet ortamı bazı açılardan hegemon devletlerin karakterini yansıtır şekilde uluslararası yasal rejimler kurularak daha ılıman bir havaya sokulmuştur. Bu süreç kendimizi nerede bulduğumuzu ve henüz sona gelinmediğini açıklamaktadır.¹⁷¹

Çalışmamızın başından itibaren farklı bakış açılarıyla açıklamaya çalıştığımız gelecek; ucu açık uzun bir değişim süreci gibi durmaktadır. Aslında bu

¹⁶⁹ OECD, Government of the Future, a.g.e. s.88.

¹⁷⁰ Institutional Reform And Change Management: Managing Change In Public Sector Organisations, United Nations Development Programme November 2006.

¹⁷¹ DEMİREL, Demokaa, “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet” Sayıştay Dergisi, Sayı: 60, 2006, s.105.

konuda yapılabilecek en doğru öngörü; geleceğin tam olarak tahmin edilemeyeceğidir. Ancak biz çalışmamızda geçmişten günümüze ve oradan görülebilen yakın geleceğe uzanan süreçleri inceleyerek, gelecekte kamu yönetiminin nasıl şekillenebileceğinin öngörüsünü en doğru bir şekilde yapmaya çalışmaktayız.

Buraya kadar yaptığımız çalışmalarda görüyoruz ki; bilinmezlerle dolu gelecek bugünden ve geçmişten daha keskin değişimleri içinde saklamaktadır. Bu değişimleri çok yönlü biçimde ve derinlemesine analiz edip anlayabilen ve kendini en iyi şekilde ortaya çıkacak yeni durumlara adapte edebilen devletler, gelecekteki devlet algısı ve şekli ne olursa olsun, geleceğin söz sahibi devletleri olacaktır. Bu durumu ‘ geleceği de o devletler şekillendirecektir’ şeklinde kısaca ifade etmemizde yanlış olmayacaktır.

Kamu yönetiminin geleceğine yönelik yapılacak projeksiyonlarda temel olarak üç çeşit senaryo öncelikle düşünülmektedir. Çalışmamızda gelecekte karşılaşılabileceğimiz olası durumları içerecek şekilde olağan senaryo, olumlu senaryo ve olumsuz gelişmeler olarak ele alınacaktır.

3.1.1. Olumlu gelişmeler senaryosu

Planlanan tüm reformların hiçbir aksaklık yaşanmadan ve ekonomik sıkıntılarla karşılaşılmadan gerçekleştirilecek ve bunun sonucunda daha büyük bir refah dönemine girilecektir. Bütün hizmetlerde en ince detaya kadar yenilikler ve gelişmeler kaydedilecek, e-devlet uygulamalarının gelişen teknolojilerle çok daha ileri seviyelere getirilerek kamu hizmetlerinin hepsinin son derece esnek şartlar altında çalışan kamu görevlilerince en iyi bir şekilde on-line olarak sağlanacaktır. Yaşanan tüm bu gelişmelerin sonucunda ortaya çıkacak ekonomik refahın geniş halk kitlelerine eşit bir şekilde yansıtılacak şekilde dağıtımının sağlanmasıyla yönetsel, toplumsal ve ekonomik olarak bir gelişim döngüsüne girilmesi ile sonuçlanması, olumlu senaryonun genel çerçevesini oluşturmaktadır. Detaylı bir şekilde incelediğimizde:¹⁷² 2008–2010 yıllarındaki küresel ekonomik krizin ardından dünya çapında ekonomik patlamalar yaşanmış ve bu durumunun kamu kesimine yansması

¹⁷² Local Government Association, Scenarios for Local Government, LGA, Code CA117, July 2000.

olarak, kaynak problemi yaşamayan kamu yönetimleri vatandaş beklentilerine cevap verebilmek için yeni çalışmalara ve yeni anlayışlara hız vermiştir. Kamu kesimi çalışanlarının sayısı tüm zamanların rekorunu kırmış, özel sektörle birlikte hareket eden kamu kesimi bir yandan işsizliği minimize ederken diğer taraftan da vatandaşların sosyal, ekonomik, güvenlik ve sağlık alanlarındaki tüm beklentilerine en üst düzeyde cevap vermektedir. Aynı zamanda göçmen işçi ihtiyaçları da doğmuş ancak yeni gelen göçmenler toplumun demografik dengesini bozmayacak biçimde istihdam edilerek yerel toplumlarla entegrasyonu en uygun şekilde sağlanmaktadır. Kamu kesimindeki verim ve teknolojik gelişmeler sayesinde kamusal harcamalarda düşüşler sağlanmış ve emeklilik her zamankinden daha erken yaşlara getirilmiş ve emekli ikramiyeleri ve aylıkları en yüksek düzeylerde ayarlanmıştır.¹⁷³ Ekonomideki iyi işleyen sistem sayesinde vergi tahsilatındaki yüksek oranlar kamunun gelirlerinde ciddi yükselmeler oluşturmakta ve kamu kesimi bu kaynakları vatandaşın sosyal ihtiyaçları için kullanmaktadır.

- Ekonomik gelişmeler sayesinde toplumun eğitimine daha fazla kaynak aktarılabildiği içine bu sayede toplumun eğitim seviyesi tarihteki en yüksek düzeyine ulaşmıştır. Bu sayede yeni gelişmeleri bünyesinden çıkarabilen, tartışabilen, üretken ve toplumsal çatışmaların olmadığı bir toplum meydana gelmiştir. İnsan haklarına saygı tüm dünyada kurumsal temel anlayışların başında gelmektedir. Sağlık teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerle pek çok kronik hastalık daha ortaya çıkmadan tedavi edilebilmektedir. Ortalama yaşam süresi 90'lı yaşları bulmuştur.
- Teknolojik gelişmeler sorunları çözmede kilit öneme sahiptir. Bununla birlikte hayatın her alanında kendini göstermekte ve kamu yönetiminin son derece verimli, demokratik, hızlı ve katılımcı bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Teknolojik gelişmeler kamu sektöründe etkinlik ve verimi en yüksek düzeye getirmiş, şeffaflığı etkili bir şekilde sağlamış ve halkın kamu yönetimine güveninin maksimize edilmesini sağlamıştır.

¹⁷³ FLATTERS, Paul, WILLMOTT, Michael, **Scoping The Challenges For 2020 Public Services Drivers For Change**: Citizen demand in 2020, A report prepared for the Commission, Published by the 2020 Public Services Trust, 2020 Public Services Trust, London June 2009, s.18-28.

- Küresel iklimsel değışikliklerle mücadele için dünya çapında fikir birliğı vardır ve bu yönde çalışmalar desteklenmektedir. Bilinçlenen toplumlar ve kamu yönetimleri küresel iklim değışikliklerinin önlenmesinin gereğini görerek ülkeler ve küresel çapta yapılması gerekenler üzerinde (karbon emisyonundaki kısıtlamalar ve benzeri uygulamalarda) oy birliğine varmıştır. Çevresel anlamda olumlu gelişmelerle birlikte ozon tabakasında ve küresel ısınma gibi iklimsel bozulmalarda ilerlemeler görölmektedir.

Türkiye Yansımaları: Türkiye en son girdiğı 2001 krizinden sonra sürekli çok iyi bir performans sergilemiş ve gelişmiş ülkelerle arasındaki farkı kapatmayı başaramıştır. Bu durumun kamu yönetimine çok olumlu etkileri olmaktadır. Kamu yönetiminde kaynak fazlalığı bulunmakta ve elindeki fazla kaynağı sosyal yaşamı geliştirmek ve en çok da eğitim için harcamaktadır. Yaptığı tüm bu harcamalara rağmen sürekli bütçe fazlası verilmektedir. Zorunlu eğitim kreş çağında başlamakta ve 15 yılı bulmaktadır. Eğitim alanında yaptığı yatırımlar sayesinde dünyanın ilk 500 üniversitesinin 20 tanesini Türk üniversiteleri oluşturmaktadır. Üniversitelerin sayısı 500'ü bulmuştur ve bu üniversiteler tıptan uzaya kadar en detaylı konulara odaklanacak biçimde ihtisas üniversiteleri şeklinde yapılanmıştır. Dünya çapında bir rekabetin içinde söz sahibi olmuştur. Yabancı öğrenci sayısı 20 milyonu bulmuş ve yabancı öğrenci seçiminde yeni kıstaslar getirilmek zorunda kalınmıştır. Ülke içindeki üniversitelere giremeyen öğrenciler yurt dışında bulunan kampüslere veya başka üniversitelere yönlendirilmektedir. Eğitimde sağlanan ilerlemeler diğer alanlara da olumlu bir şekilde yansımaktadır. İşsizlik, tarihinin en alt seviyelerine gerilemiş ve toplumda hiçbir alanda gerginlik kalmamış, aksine toplumda sükûnet, düzen, çalışkanlık ve kalite dışardan bakanlar için ilk göze çarpan özellikler olmuştur. Dışarıdan gelenlerle birlikte nüfus 150 milyonu bulmuştur ve teknoloji sayesinde çok iyi çalışan kamu yönetim sistemiyle işler hiçbir karışıklığa mahal vermeden çalışmaktadır. Teknolojik gelişmeleri takip etmeye çalışan ülke konumundan çıkmalı çok olmuş ve neredeyse tüm gelişmelerin ilk çıkış kaynağı halini almıştır.¹⁷⁴ Yönetmel anlamda önceliklerimiz; katılımcılık, yerinden yönetim ve insan

¹⁷⁴ Local Government Association, Scenarios for Local Government, LGA, Code CA117, July 2000.

haklarına saygı olmuştur. Çevre alanında ciddi gelişmeler sağlanmış, kentler akıllı yönetim sistemleri ile otomatik olarak yönetilmeye başlamıştır.

3.1.2. Olumsuz gelişmeler senaryosu

Genel hatlarıyla olumsuz gelişmelere yönelik senaryomuza baktığımızda: Ortaya çıkacak ekonomik krizler gerek kamu yönetiminin gerekse ekonomisinin temel kurallarını dahi uygulanamayacak duruma getirecek ve sonucunda dünyada güç dengelerinde kaymalar yaşanacaktır.¹⁷⁵ Tüm problemler de III. Dünya savaşını kaçınılmaz hale getirecektir. Savaş sonucunda ortaya çıkacak ortamda yeni güç unsurlarının yönetsel uygulamaları takipçi ve gelişmeye çalışan ülkeler tarafından taklit edilecektir. Olumsuzluklar, birbirini doğuran kısır döngüler şeklinde büyüyecektir. Ayrıntılı bir şekilde incelersek:

- Ekonomilerin durgunluğa girmesiyle kamu kesimi de kaynak sıkıntısına düşmüş ve mecburen sosyal harcamalarda, sağlık giderlerinde, eğitim harcamalarında, ücretlerde, istihdamda ve kamusal harcamalarda kesintilere gitmek zorunda kalmıştır. Toplumun ekonomik yapısının bozulması taleplerde de düşüşlere sebep olmuş ve bu durum neticesinde piyasa olumsuz bir döngü içinde çırpınmaktadır. İşsizlik hızla artmaktadır. Enflasyonun sürekli yükselme eğilimi, üretimin düşmesine sebep olmuş ve işsizliği artırmıştır. Ortaya çıkan bu durumda kamu vergi gelirlerinde ciddi düşüşler olmuş ve bu sebeple kamu kesimi sürekli bütçe açığı vermektedir. İç/dış borç stoku hızla arttığı için kamu zorunlu olarak küçülme ve kemer sıkma politikaları uygulamak zorunda kalmaktadır.
- Ekonomide üst üste yaşanan olumsuzluklar eğitim sistemine ayrılan ödeneklerde azalmaya sebep olmuştur. Ekonomisi bozulan toplum özel okullarda eğitim gören çocuklarını devlet okullarına göndermek zorunda kalmış ve sınıfların mevcutları 50–60 kişiyi bulmuştur. Dolayısıyla devlet okullarında eğitim kalitesi düşmüştür. Özel okulların çoğu kapanmak zorunda kaldığı için işsizler ordusuna öğretmenler de katılmıştır. Fonksiyonunu yitiren okullar toplumun yozlaşmasına ve

¹⁷⁵ FLATTERS, Paul, WILLMOTT, Michael, **Scoping The Challenges For 2020 Public Services Drivers For Change**: Citizen demand in 2020, A report prepared for the Commission, Published by the 2020 Public Services Trust, 2020 Public Services Trust, London June 2009, s.18-28.

bozulmasına yol açmaktadır. İşsiz kalan geniş halk kitleleri çocuklarını üniversitelere gönderemediğinden de birçok üniversite kapanma aşamasına gelmiştir.

- Etnik ve kültürel bölünmeler toplumlarda gerginliğe yol açmaktadır. Toplumsal hayatı, eğitim düzeni ve ekonomisi bozulan toplumda sosyal gerginlikler artarak devam etmektedir. İşini kaybedenler, ülkedeki göçmenlerin gönderilmesi için sanal olarak örgütlenip ve gösteriler yapmaktadırlar. Evsizlerin ve uyuşturucu madde bağımlılarının sayısında hissedilir artışlar gözlenmektedir. Sağlık sistemi ödemeleri düzenli yapılamadığı için hastaneler zor durumdadır ve hastaların tedavilerinde sıkıntılar çığ gibi büyümektedir. Küresel iklim değişiklikleri neticesinde dünyanın bir kısmında sıcaktan bir kısmında da soğuktan ölümler sıklıkla karşılaşılan vakalar olmuştur.¹⁷⁶ Sosyal, ekonomik, kültürel ve daha pek çok açıdan sıkıntılı günler geçirmekte olan toplumlarda ve kamu kesiminde küresel iklim değişikliği ile mücadele politikalarına ilgi kalmamış ve bu ilgisizlik küresel ısınma, çevresel kirlenme, karbon emisyonunda olumsuz gelişmeler artarak devam etmesine sebep olmaktadır.

Türkiye Yansımaları: Dünyadan gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda yaşanan tüm olumsuz gelişmelerden negatif yönde etkilenen Türkiye kamu yönetimi, ekonomi, eğitim, sağlık ve daha pek çok alanda sistemini tam anlamıyla organize edemediği yeni bir kriz dönemi ile karşılaşmıştır. Kaçınılmaz olarak Türk ekonomisi de durma noktasına gelmiş ve zincirleme reaksiyon şeklinde, büyüyemeyen ekonomiye tepki olarak sağlık, eğitim ve yönetim gibi ülkeyi temelden ilgilendiren alanlarda da derinlemesine krizler yaşanmaktadır. Bu krizlerle birlikte öncelikle işsizlik ve enflasyon artmış, vergiler toplanamaz hale gelmiş, kamu mal ve hizmet üretiminde problemler büyürken kamu kesimi güçsüzleşerek küçülmek durumunda kalmıştır. Bütün bu gelişmeler eğitim ve sağlık sistemini de olumsuz yönde etkilemiş ve toplumun sağlığı her yönden bozulmuştur. Toplumda huzursuzluklar ve sosyal patlama emareleri görülmektedir.

¹⁷⁶ Local Government Association, Scenarios for Local Government, LGA, Code CA117, July 2000.

3.1.3. Muhtemel senaryo

Gerçekleştirilmeye çalışılan reformlar ekonomik problemlerle karşılaşılsa da büyük ölçüde başarıya ulaşılacak ve kamu yönetiminin gelişimi kendi olağan gelişim sürecinde devam edecektir.¹⁷⁷ Bu kapsamda senaryoyu ayrıntılı bir şekilde derinleştirecek olursak:

- Nüfus normal hızında yaşlanmaya devam etmektedir, ülkelerin ortalama yaş standardı yükselmiş durumdadır ve nüfusun yarısı 50 yaşın üstünde seyretmektedir. Demografik denge ülkelerin aleyhine hızla değişmekte ve artan bir şekilde göçmen işçi ve orta kademe çalışan ihtiyacı özellikle gelişmiş ülkelerde kendini göstermektedir. Bununla birlikte demografik denge henüz ülkeler tarafından kendi vatandaşları lehine korunabilmektedir. Ortalama insan ömrü 85 yaşının üzerine çıkmış, çalışma yaşı 70'i bulmuş, gelişen teknolojiler sayesinde toplumda engellilerin sayısı azalmıştır. Çalışan/emekli dengesinde zorluklar vardır ancak tolere edilebilmektedir. Bazı hastalıklar tamamen tedavi edilip sağlık sektörünün gündeminden kalkarken yeni hastalık çeşitleri tespit edilmeye başlanmış, organ nakli ve gen tedavileri sayesinde pek çok hastalık çok daha kesin bir biçimde tedavi edilmekte ve sağlık giderlerinde azalmalar görülmektedir. Obezite ve tetiklediği sağlık problemleri en önde gelen sağlık sorunları arasında yer almakta, obezite ile savaş gündemi meşgul eden en önemli konulardan birini oluşturmaktadır.
- Ekonomi son 50 yılda olduğu gibi sürdürülebilirliğini devam ettirmesine rağmen ekonomide hızlı yükselişler mevcut değildir. Gelişen teknolojiler sayesinde istihdam sağlanan alanlarda bilişim ve teknolojinin ağırlığı artmış, bununla birlikte, kadınların işgücüne katılım oranı da yükselmeye devam etmektedir. E-ticarete yöneliş ve bu sektörün iş hacmi genişlemeye devam etmekte ve bunun ekonomiye getirdiği vergilendirme kolaylığı avantajıyla birlikte istihdam edilen çalışanların dağılımında değişiklikler olmaktadır. Ancak, artan dünya nüfusunun gıda ihtiyacının karşılanabilmesi için üretim ve pazarlama stratejik önemini daha da artırmıştır. Uluslararası ticarete yeni aktörlerin katılımıyla rekabet daha da kızışmış ve alternatif

¹⁷⁷ Local Government Association, Scenarios for Local Government, LGA, Code CA117, July 2000.

ucuz küresel tedarik imkânları yaratılmıştır. Büyük şirketler hâkimiyetlerine devam ederken aynı zamanda günümüzde olduğu gibi kamu yönetimlerinin karar alma süreçlerine olan etkileri sürmektedir.

- Teknoloji tüm zamanlarda olduğu gibi toplum hayatını, özel ve kamu sektörlerini geliştirmede etkin rol oynamaktadır. Gelişen teknoloji, esnek çalışma modelleri ortaya koymuş ve bu kapsamda ev-ofis, tele-iş gibi esnek yarı zamanlı iş imkânları sıklıkla görülen çalışma yöntemlerinden olmuştur. Gelişen e-devlet uygulamaları kişilerin kamu yönetimleri ile olan ilişkilerinin daha mekanik ve sorunsuz hale gelmesini sağlamaktadır. Teknolojik güvenlik açısından sorun kalmamış ve herkes her çeşit on-line işlemi ve alışverişi güvenle yapabilmektedir; bununla birlikte on-line servislerin kullanımı geniş halk kitlelerince kolaylıkla yapılan günlük işlere dönüşmüş halkın sadece küçük bir kesmi bu konuda problemler yaşamaktadır.
- Vatandaşların daha yüksek kalitede hizmet beklentileri artmış, kamu sektörü ise bu beklentileri karşılayabilmek için yeni yöntemler devreye sokarak, yeni refleksler kazanmıştır. Kamu sektörü bu alanda maliyetleri azalan on-line sistemleri etkin kullanmakla işe başlamış ancak ve bunun yanında gelişen özel sektör uygulamaları ile de rekabet içindedir.
- Vatandaşlarda gelecek endişesi artmış ancak bu durum işlerin olağan seyrinde devamını engellememektedir. Değişimin hızı ve yoğunluğu, değişime ayak uydurabilme çabasını, bu çaba da vatandaşların endişelerini tetiklemektedir.

Türkiye Yansımaları: Kamu yönetiminde dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de kamu yönetimi olağan seyrinde gelişmeye devam etmektedir. Ortalama insan ömrü 85 yaşına yaklaşmıştır, çalışma yaşı kadınlarda 68 erkeklerde 70 yaşına gelmiştir. Nüfus artışı neredeyse durmuş, toplumdaki yaşlıların nüfusa oranındaki fazlalık hissedilir durumdadır ve devlet sosyal güvenlik ve emeklilik kurumlarının emekli ve yaşlılara bakabiliyor durumda olması için çalışmaktadır. Dünyada tıp alanında yaşanan gelişmeler yakından takip edilmeye çalışılmaktadır. Obezite Türkiye’de de gündemdeki yerini korumaktadır. Ekonomik alanda çok ciddi atılımlar gerçekleştirilemese de e-ticaret üzerine yoğunlaşmakta ve stratejik olarak belirlenmiş elektronik, otomotiv, tıp ve eğitim gibi bazı alanlarda dünyada ön plana çıkmıştır. Uluslararası ticarete batı ve uzak doğu ile rekabet

edilmeye çalışılmaktadır. Teknolojik gelişmeler Türk kamu yönetiminde takip edilmeye çalışılmakta, e-devlet uygulamaları geliştirilerek vatandaşların kamu yönetimi ile işlerinin tamamını on-line olarak gerçekleştirebilmeleri sağlanmış durumdadır. Kamu kesimi ekonomik, sosyal, eğitim, sağlık gibi pek çok alanda gelişmiş teknikleri kullanmakta ve hizmet üretimini en üst düzeyde sağlamaktadır. Vatandaşların beklentileri artmakla birlikte yönetim, imkânlarını zorlayarak olabildiğince cevap vermeye çalışmaktadır.

3.2. Geleceğin Yönetim Modelleri

Günümüzde kamu yönetimi uygulamaları ülkeden ülkeye benzerlikler gösterse de, ülkelerin gelişmişlik seviyeleri ile doğru orantılı olarak gruplaştığını söyleyebiliriz. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde ‘Önce Vatandaş’ (Citizens First!)¹⁷⁸ anlayışına geçilmeye çalışılan bölgeler görülürken, Avrupa’da yönetişim anlayışının uç boyutlarının tatbik edilme aşamasında bulunan ve e-devlet uygulamalarını tam anlamıyla devreye sokmaya çalışılan İngiltere, Almanya gibi ülkeler görülmektedir. Bunların yanında Arnavutluk Romanya gibi ülkelerde de Weberyen Bürokrasi anlayışından Yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmeye çalışıldığını görebiliyoruz.¹⁷⁹ Türkiye’de ise yeni kamu yönetimi anlayışı eksenli olarak e-devlet uygulamaları ve yönetişim hayata geçirilmeye çalışılmakla birlikte, bürokrasi anlayışından da tam anlamıyla vazgeçilemediği görülmektedir. Diğer taraftan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının çöktüğünü ve kamu yönetiminde etkinliğin artırılması için tekrar Weberyen bürokrasi modeline dönülmesinin gereğini savunan akademisyenlerin varlığı da görülmektedir (“The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management”).¹⁸⁰ Kamu yönetiminin geleceğini tartıştığımız bu çalışmada görülmektedir ki günümüzde dahi

¹⁷⁸ DENHARDT, Robert, “The Future Of Public Administration”, Public Administration & Management: An Interactive Journal, 1999, s.179-184

¹⁷⁹ CEPİKU, Denita, “Public Administration reforms in Albania and Romania: between the Weberian model and the New Public Management”, Jean Monnet project South Eastern European developments on the administrative convergence and enlargement of the European Administrative Space in Balkan states 5-6 February, Athens, Greece, yıl belirtilmemiş.

¹⁸⁰ DRECHSLER, Wolfgang, “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, Halduskultuur, 2005, vol 6, pp. 94-108.

kamu yönetiminde kesin ve tek bir bugün tarifi mevcut değildir. Ancak günümüzde gelinen noktada kamu yönetiminin pratiksel açıdan zengin, teorik bakımdan da güçlü bir durumda olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.¹⁸¹

Günümüzde kamu yönetimi alanında son yirmi yılda ortaya çıkan, kamu hizmetlerinde vatandaş memnuniyeti, kalite, hız, verimlilik, stratejik planlama, hesap verebilirlik, yönetişim, etkinlik ve verimlilik gibi kavramlar büyük ölçüde genel kabul görmüş olup tartışma artık bunları gerçekleştirecek örgütsel yapının nasıl olması gerektiği konusunda yoğunlaşmaktadır. Çünkü geçmiş uygulamalardan çıkarılan dersler ışığında kamu hizmetlerinin sadece kamunun tekelinde, hiçbir şekilde rekabete açılmaksızın sunulmasını savunmak ne kadar ön yargılı bir anlayışsa, kamu hizmetlerinin özel, sivil veya gönüllü kuruluşlar tarafından sunulmasını her derde deva görmek, en az o kadar sakıncalı bir yaklaşımdır.¹⁸²

Kamu yönetimin sahip olduğu birikimleri, küreselleşmenin getirdiklerini, iletişim alanında yaşanan gelişmeleri ve ekonominin sınır tanımaz gelişimini göz önüne aldığımızda kamu yönetiminin sahip olunan tüm bu potansiyellerle birlikte bir geçiş aşamasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte kamu yönetiminin güncel şekli teknolojinin sağladığı imkânlarla çalışan e-devlet anlayışı ile yönetişimin katılımcılıkla birlikte ortaya çıkan yeni boyutudur. Bu durumu kısaca teknoloji eksenli yönetişim uygulamaları olarak değerlendirebiliriz.

Yeni Tip Yönetim Modelleri: Gelecekte kamu yönetiminde hiç uygulanmamış yeni anlayışlarla ortaya çıkacak farklı yönetim modellerinin görüleceği üzerine şüphe yoktur. Ancak günümüzde baktığımızda yeni yönetim modellerinden: Yönetimi yeniden keşfetmek ‘Reinventing Government’ anlayışı ile ön plana çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının yanında, ‘Government by Network’ şebeke devleti anlayışı ve ‘Government by Market’ ismi ile piyasa devleti anlayışı ön plana çıkmaktadır.¹⁸³ Öncelikle David Osborne ve Ted Gaebler tarafından ortaya

¹⁸¹ SAUL, Peter, “Citizen Re-discovered Implications for the Future of Government”, Strategic Consulting Group, 18 September 2002.

¹⁸² CANPOLAT, Hasan, CANGİR Mehmet, “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi”, Türk İdare Dergisi • Sayı: 466 • Mart 2010.

¹⁸³ KAMARCK, Elaine C. **Applying 21st-Century Government to the Challenge of Homeland Security**, The Business of Government, Harvard University, JUNE 2002.

atılan ‘Reinvented Government’ anlayışı çalışmamızın 2. bölümünde detaylı bir şekilde incelendiği için kısaca değinildikten sonra ‘şebeke devleti’ ve ‘piyasa devleti’ anlayışına da yer verilecektir.

Yönetimi Yeniden Keşfetmek (Reinventing Government): Yeni Kamu Yönetimi olarak da bilinen bu anlayış Osborne ve Gaebler’in ‘Reinventing Government’ adlı kitabı yayınlamasıyla daha popüler hale gelmiştir. Yazarlar hükümete yeni stratejiler önerirken şu konular üzerinde durmuştur¹⁸⁴:

- 1) Kürek çekeme, yönlendir (hükümet hizmetlerin sağlayıcısı değil, yönlendiricisi ve kontrol edeni olmalıdır)
- 2) Hükümet sadece hizmet sunmamalı, toplumun kendi problemlerini çözecek seviyede güçlenmesini sağlamalıdır.
- 3) Tekeller yaratmak yerine rekabeti güçlendirmeli.
- 4) Kurallar koymak yerine misyon yüklemelidir.
- 5) Hükümet sonuç odaklı olmalıdır.
- 6) Müşteri konumundaki vatandaşın ihtiyaçlarını karşılamalı, bürokrasi üretmemeli.
- 7) Harcanan paraya değil, kazanılana konsantre olmalıdır.
- 8) Krizleri çözmek için değil, problemlerden kaçınılmak için çalışılmalıdır.
- 9) Yetki desantralize edilmelidir.
- 10) Problemler kamu programları oluşturularak değil, piyasanın gücü kullanılarak çözülmelidir.

3.3. Örgütlenme Modelleri

Dünyada sürekli belirsiz bir şekilde reform hareketleri görülmektedir. Yönetimin Yeniden Keşfi yaklaşımında reform çalışmalarında kamu kesiminin girişimciliğe önem vermesi üzerinde durulmuştur. Diğer bir bakış açısıyla YYK modeli bürokrasi modelinin bilişim çağında vatandaşları rahatsız etmeyecek şekilde dizayn edilmiş halidir. Bu yaklaşımda kamu yönetimi mümkün olduğunca özel sektör gibi hareket etmektedir. Bu konudaki literatür ve uygulamalar rekabete,

¹⁸⁴ OSBORNE, David, GAEBLER Ted, **Reinventing Government**, Penguin Boks. New York, 1993.

esnekliğe, çalışanı güçlendirmeye ve müşteri hizmetlerine övgülerle doludur. Merkeziyetçilikten ve kamunun hizmet üretmesinden kaçınılmıştır. Performans hedeflerine odaklanılmış, çalışanlara ödülleri vaat edilmiş ve vatandaşlara yüksek kalitede hizmet sunumu sağlanması amaçlanmıştır.¹⁸⁵ Anlaşılabacağı üzere aslında bu yaklaşımda kamu yönetiminde radikal değişiklikler önerilmemiş daha önce kullanılan yöntemlere piyasa yaklaşımı eklenerek verimlilik artırılmaya çalışılmış, hizmeti üretmek yerine mümkün olduğunca üretirmek hedeflenmiştir. Devlet yönlendiren konumunda tutulmuş, sonuç odaklı olması ve vatandaşla müşteri anlayışıyla yaklaşması sağlanmaya çalışılmıştır. Bunların yanında bilişim çağı imkânları da sisteme adapte edilerek ekonomi ve etkinlik artırılmaya çalışılmıştır.

Hizmet sunum yöntemleri: Kamu yönetimi reformları ve kamunun yeniden teşkilatlandırılması üzerine yapılan çalışmalarda klasik kamu yönetimi-özel sektör veya devlet otoritesine karşılık özel sektör özerkliği tartışılmaktadır. Avrupa ülkelerinin çoğunda daha katı, büyük ve hiyerarşik yapıdaki devlet teşkilatlanmasından çeşitliliğe önem veren özerkliği güçlendirilmiş ve adem-i merkeziyetçilik anlayışını benimsemiş devlet yapılanmasına dönüşüm yaşanmıştır. Geniş kapsamlı refah devleti tekrar yapılandırılmakta ve çeşitli yasal devlet yapılarının içindeki veya dışındaki delegasyonlar, belediye veya yerel çerçevedeki desantralize kurumlar, devletin sahip olduğu çeşitli şirketler, kuruluşlar, özelleştirilmiş kurumlar ve gönüllü kuruluşlar kullanılmakta veya devletle irtibatlandırılmaktadır. Düzenleyicilik alanında ise kendiliğinden düzenlenme ve organize olma (self-regulation and organisation) yapıları ağırlık kazanmaktadır. Kamu tedarikleri devlet aktivitelerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Havaalanı inşaatları, demiryolu projeleri, köprüler, tüneller ve büyük altyapı projeleri gibi bazı alanlarda kamu kesimi ve özel sektör şirketleri arasında rekabet yaşanmakla birlikte karmaşık siyasi yetkili kombinasyonları, özerk veya yarı özerk kamu şirket yöneticileri ve çeşitli özel sektör temsilcileri bu rekabete dâhil olmaktadır. Harici uzmanlar ve özel danışmanlık firmaları kamu yetkilileri tarafından yoğunlukla kullanılmaktadır. Bununla birlikte çeşitli kesimlerden gelen bilgilerin kamunun

¹⁸⁵ KAMARCK, Elaine C. **Applying 21st-Century Government to the Challenge of Homeland Security**, The Business of Government, Harvard University, JUNE 2002.

bünyesine dâhil edilmesi kamuda planlama süreçlerinde ve kamu politikalarını belirlemede çoğulculuğun artmasına katkı sağlamaktadır. Yasama çalışmalarına ve hatta özel yasama yöntemlerine lobicilik yoluyla kurumsal etkiler de diğer hayati etkilerdir. Bunların yanında kamu yönetimleri ve özel sektör arasında politikaların sunumu, raporlama ve koordinasyon gibi alanlarda kamu görevlileri bulundurulması da neredeyse zorunlu hale gelmiş durumdadır.¹⁸⁶

Yeni kamu yönetimi anlayışıyla gelen yeni yönetim kültüründeki yönetişim gibi anlayışlar ile postmodern yönetim anlayışlarının getirdiği yeni yönetim atmosferiyle kamu ve özel sektör arasındaki sınırların kalktığı veya belirsizleştiği görülmektedir. Özellikle yöneticilerin kamu ve özel sektör arasında transferlerin de yaşanmasıyla kamu kesiminde özel sektör tekniklerinin çok daha yoğun bir şekilde kullanılmasına yol açmaktadır. Bu durum sadece yönetim anlayışlarının benzeşmesine yol açmakla kalmamakta bununla birlikte özel sektörün kamu tercihlerinde etkin olmasını da sağlamaktadır. Bunların yanında kamu mal ve hizmetlerinin artan bir şekilde sözleşme yöntemleriyle özel sektör eliyle yaptırılması da kamu ve özel sektör arasındaki ilişkiye yeni boyutlar kazandırmaktadır.

Ortaya çıkan durumda özel sektör ve kamu sektörü arasındaki sınırlarının yeniden belirlenmesine ihtiyaç olmakla birlikte, gelecekte karşımıza çıkacak sahnede yukarıda anlattığımız konuların daha belirgin ve uç boyutlarda yaşanacak olması kamu yönetimi anlayışında değişikliklere sebep olacaktır. Bu değişiklikler hizmet üretim yöntemlerinde özel sektör tekniklerinin sıklıkla kullanımı olarak çoğunlukla karşımıza çıkabilecektir.

Devlet ile Vatandaş/Müşteri İlişkilerindeki Değişim: Refah devletinin yükselişiyle, devlet sosyal gelişmenin bir aracı haline gelmiştir, piyasa sistemi ile neler yapılabileceği de bu duruma eklenmiştir. Çok sayıda sosyal, sağlık ve eğitim alanında hizmetler sunan kamu kesimi, piyasa şartlarının oluşmadığı veya kişilerin kendi başlarına piyasadan temin edemeyeceği hizmetlerin sorumluluğunu üzerine almıştır. Bugün de hala pek çok hizmet kamu tarafından vatandaşlara sunulmaktadır. Bu hizmetlerin çoğu gerçek ihtiyaç sahiplerine, hastalara, yaşlılara, fakir ve işsizlere

¹⁸⁶ SAND Inger Johanne, a.g.e.

yöneltilmektedir. Bu grupların sonuçta devletle vatandaş ilişkisinin yanında yeni bir ilişkisi de oluşmuştur: bu kesim artık refah devletinin müşterileridirler. Bu insanların müşteri olarak hakları bazı objektif kriterlere göre otomatik olarak belirlenmektedir. Bu durum sadece siyasi olarak kamu politikalarını belirlemeye katılma hakkı (oy verme hakkı) garanti altına alınmış vatandaşların haklarıyla bir yönüyle çelişmektedir. Herşeye rağmen müşteri konumundakiler sahip oldukları haklarından memnundurlar, aynı zamanda bu insanların rolleri güçsüzleştirilmiş pozisyon olarak belirlenmiştir. Öncelikle refah devleti müşterisi konumundakiler bir bakıma damgalanmış durumdadırlar. Bu kişiler toplumun üretime katkısı olan parçasından çok tüketen kısmı olarak görülmektedirler ve ayrıca bağımlı durumundadırlar. İkinci olarak bu grupların pozisyonlarını değiştirmek için çok az imkânları vardır. Bu insanlar hükümet bürokratları ve bazı profesyonellerin kararlarına tabidirler ve devlet onların bakıcısı konumundadır.¹⁸⁷ Bu açıdan baktığımızda görülmektedir ki roller devlet, vatandaş ve müşteriler olarak ayrılmaktadır.

Refah devleti anlayışı isminden de anlaşılacağı üzere devletlerin refah dönemlerinin bir sonucudur. Günümüzde yaşanan krizleri de göz önüne alarak konuya bakacak olursak ve gelecekte krizlerin çok daha yoğun ve derinlemesine yaşanacak dönemlerin de olacağını öngörmek zor ve yanlış değildir. Böyle dönemler bazı devletlerin sonunu getirmekle birlikte, bazıları parçalanacak ve bazıları da birleşerek yeni şekiller alacaktır. Bunlarla birlikte refah devleti uygulamaları da özellikle ekonomik olarak zor dönemler yaşayan devletlerde sürdürülebilirliğini devam ettiremeyecektir. Günümüzde dahi açık örneklerini görmek mümkündür. Avrupada yaşanan krizde bazı ülkelerin çalışanlarının maaşlarını azalttıkları, emekli maaşlarını ödeyemediği, çocuk yardımlarının kesildiği, işsizlik ödemelerinin verilemediği gibi en temel uygulamaların dahi yapılamadığının örneklerini çokça görmekteyiz.

2030'da Avrupanın nüfusunun %8 çalışan nüfusun ise %9 azalacağı, Japonyada ise çalışan nüfusunun %16 sını toplam nüfusunun ise %5 kadarını

¹⁸⁷ ERIKSEN, Erik Oddvar, WEIGÅRD, Jarle, “The End of Citizenship? New Roles Challenging the Political Order”, ARENA Working Papers, WP 99/26, 15.11.1999.

kaybedeceği değerlendirilmektedir.¹⁸⁸ Gelişmiş ülkelerin çoğunda durum benzerlik göstermektedir. Nüfusun yaşlanarak çalışan nüfusunun azalmasıyla ekonomilerin resesyona gireceği ve yukarıda anlattığımız gibi en temel görevlerini dahi yerine getirmekte zorlanan bugünün Avrupa devletleri gelecekte bütün bütün refah devleti uygulamalarına son vereceklerdir. Bu konuda yapılan akademik çalışmalarda şimdiden refah devletinin sonunun geldiği pek çokları tarafından ilan edilmektedir.¹⁸⁹ Bu durumda devlet, vatandaş, müşteri ilişkisine yeni bir boyut kazandırılacaktır. Devlet daha fazla mal ve hizmet üreten firma pozisyonunda kalamayacak, vatandaşlar da müşteri konumundan çok ücreti karşılığında kullanıcılar konumuna gelecektir.¹⁹⁰ Mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı özel şirketler tarafından gerçekleştirilirken devlet kaçınılmaz olarak tam anlamıyla düzenleyici ve denetleyici konumunda kalacaktır.

3.3.1. Şebeke yapılar (Network Government)

Şebeke yapıları ilişkin Türkçe literatürde fazla tanım olmasa da batı literatüründe fazlasıyla tanım bulunmaktadır. Ancak bu tanımların çoğunluğunda belirsizlik hâkimdir. Örneğin Michael McGuire¹⁹¹: kamu politikası oluşturulması ve çoklu yönetsel yapıları, kurumları, organizasyonları ve çoklu bağlantıları ifade etmekte bunun yanında sadece sosyal ağları veya gayriresmi etkileşim kalıplarını değil bunlarla birlikte kamu mal ve hizmetlerinin planlanmasını, tasarlanmasını, üretilmesini ve dağıtılmasını kastetmektedir. Elaine C. Kamarck'da¹⁹² şebeke devlet'i 'Networked government' tanımlarken: siyaset dünyasını etkileyen kamu, yarı kamu veya özel organizasyonlardan oluşan bir takım yıldızı olarak açıklamakta,

¹⁸⁸ HEWITT, Paul S. "The End of the Postwar Welfare State", The Washington Quarterly, Spring 2002.

¹⁸⁹ HEWITT, Paul S. "The End of the Postwar Welfare State", The Washington Quarterly Spring 2002

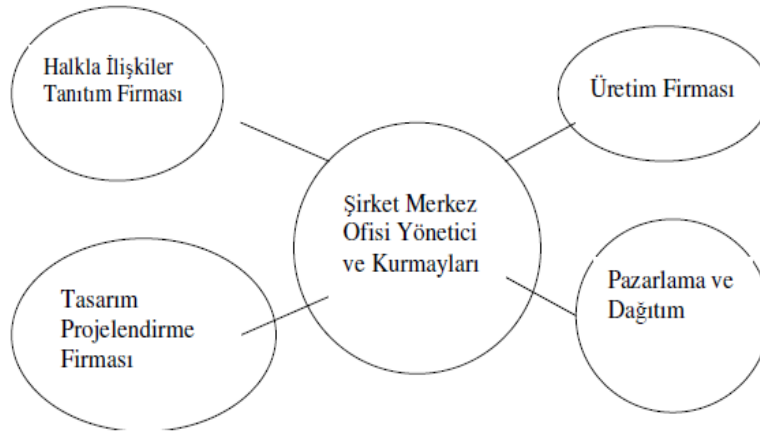
Bkz: Goodin, Robert E. "The end of the welfare state?." The Cambridge History of Twentieth-Century Political Thought. Eds. Terence Ball and Richard Bellamy. Cambridge University Press, 2003.

¹⁹⁰ ERIKSEN, Erik Oddvar, WEIGÅRD Jarle, "The End of Citizenship? New Roles Challenging the Political Order", Arena Working Papers, WP 99/26, 15.11.1999.

¹⁹¹ MCGUIRE, Michael, "Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It", Published by: Blackwell Publishing on behalf of the American Society for Public Administration, Public Administration Review, Vol. 62, No. 5 (Sep. - Oct., 2002), pp. 599-609.

¹⁹² KAMARCK, Elaine C. **Applying 21st-Century Government to the Challenge of Homeland Security**, The Business of Government, Harvard University, JUNE 2002.

bununla birlikte küreselleşen ekonomi ve küresel yönetişimde ortaya çıkan ülkeler arası ilişkiler olarak açıklamaktadır. William D. Eggers'de¹⁹³; bundan önceki yüzyılda baskın yönetim modeli olarak hiyerarşik hükümet bürokrasisiyle kamu mal ve hizmetlerinin oluşturulan politikalar doğrultusunda üretilmesi olarak önceki yönetim modellerini tanımlamaktadır. Bunun yerine ortaya çıkan yeni model temelden tamamen farklıdır –bu modele şebekeler tarafından yönetilmek ‘governing by network’ denmektedir- bu modelde kamu kesiminin insanları yönetmekten, kaynakları hizmet ve değer üretimindeki tahsisine kadar tüm sorumluluklarını temelden tekrar tanımlanmaktadır. Kamu kurumları, bürolar, bölümler ve ofisler hizmet sağlayıcı olarak önemsizdir, daha önemli olan kamusal değerlerdir. Bu yeni model çoklu organizasyonel, çoklu hükümetli ve çok sektörlü bir ağ yapısı olarak karakterize edilmekte ve artan bir şekilde modern yönetişimi oluşturmaktadır, şeklinde tanımlamaktadır



Şekil 3.1. Network Örgüt Yapısı

Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, 1995, s,301.

¹⁹³ EGGERS, William, **Government by Network**, The New Public Management Imperative, A Joint Study by Deloitte Research and the Ash Institute for Democratic Governance and Innovation at the John F. Kennedy School of Government at Harvard University, Brookings Institution Press, Fall 2004.

Kısaca ifade edecek olursak şebeke yönetim yapıları; kamu yönetimini etkileyen ekonomik, sosyal ve daha pek çok alanda uluslararası ve ulusal, iç içe geçmiş yapıları ifade etmektedir. Bu yapılar kamu mal ve hizmet üretimini sağladığı gibi, politika belirlenmesini, ulusal ve uluslar arası kurumları ve bunların işleyişlerini içerir. Bu modelden beklentiler uzmanlaşma, hizmet süratinin artırılması, esneklik, ekonomi ve yönetimde yeni yaklaşımların geliştirilmesidir. Avrupa Birliği bu konuda verilebilecek en somut örnektir. Karar alma ve politika belirleme mekanizmalarından, enerji şebekelerine kadar AB bir network yapılanmayı sergilemektedir. Network yapılar geleceğin yönetim modeli olarak gösterilmekle birlikte geleneksel yönetimlere karşı bazı avantajları da içerir. (Bkz tablo 3.1) :

Son yıllarda hükümetle, ekonomik, kültürel alan ve sivil toplum temsilcilerinin etkileşiminin çoğalarak yeni şekillerinin ortaya çıkması da ‘şebekeler’ olarak tanımlanmaktadır. Şebekeler ne hiyerarşik ne de tamamen otonom ilişkiler olarak karakterize edilmektedir. Bu tarz yapılar her zaman var olmasına karşın, artarak yaygınlaşmakta ve öncelik çatışmalarına çözümler getirilerek bugünün yönetişimini karakterize etmektedir. Bunlar:¹⁹⁴

- Belirsiz olaylarda uzun vadeli düşünüp sonuçlarını bugün almak,
- Küresel ölçeğe ulaşip yerel duyarlılığa sahip olmak,
- Esnek yapılarla takım çalışması yaparken, hesap verebilir olmak,
- Bilişim ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, özellikle internet yeni şebeke organizasyonlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

¹⁹⁴ R.F. DE BRUÏNE, G. CLAROTTI, Report Of Working Group « Networking People For A Good Governance In Europe » May 2001

Tablo 3.1. Şebeke, Piyasa ve Hiyerarşi Karşılaştırması

Karakteristik	Piyasa	Şebeke	Hiyeraşi
Normal durum	Özel kontrat	Modern kaynak/yetenekler	İş kontratı
Etkileşim	Ücret	İlişkiler	Prosedürler
Çatışma çözümüleme	Tartışma, yasal uygulamalar	Karşılıklı anlaşma	Hiyeraşik pozisyon
Strateji	Nereye istersen git	Birlikte düşünmek ve karar vermek	Stratejik plan
Organizasyon	Ne istersen yap	Geçirgen sınırlar	İş tanımları
Süreçler	Nasıl istersen yap	Minimum kritik kurallar	Standart çalışan kurallar
Kaynaklar	Bilgiyi istediğin yere ver	Esnek kaynak mimarisi	Merkezi tahsisat, ferdi harcama
Esneklik derecesi	Yüksek	Orta	Düşük
Taraflar arasında söz hakkı	Düşük	Orta/yüksek	Orta/yüksek
İşbirliği iklimi	Kesinlik, şüphe, kontrol	Açık, çift taraflı kazanç, güven	Resmi, bürokratik kontrol
Tercihler ve ortak seçimi	Bağımsız	Birbirine bağlı	Bağımlı
Melez yapılar	- Tekrarlayan İşlemler -Hiyeraşik sözleşmeler	-Statülerin hiyeraşisi -Çoklu ortaklar -Resmi şebekeler	-Gayriresmi organizasyon -Dâhili pazarlar -Transfer ücretli kar merkezli

Kaynak: R.F. DE BRUÏNE, G. CLAROTTI, Report Of Working Group, “Networking People For A Good Governance In Europe”, May 2001.

Şebeke yapısındaki bir hükümette bürokrasi çok çeşitli kurumlarla yer değiştirilmiştir, bu kurumların pek çoğu hükümetin kendisinden daha iyi imaja ve performansa sahiptir. Şebeke yapısındaki hükümette, kamu kesimi kendisi bir şeyler yapmaya çalışmak yerine diğer organizasyonlara kaynak aktarır ve kendisi hükümetin yapması gereken asıl işlerle uğraşır. Networkte çok çeşitli organizasyonlar hükümetin parçasıdır. Dini kuruluşlar, araştırma laboratuvarları, gönüllü kuruluşlar, ticari kuruluşlar ve üniversiteler gibi kurumlar hükümetin işlerini yapmak için çalışırlar. Fakat bu duruma getirilen eleştirilerde, hükümetin içinin boşaltıldığı vurgusu yapılmaktadır, normalde bu işleri hükümetler yapar ve ödemelerini de yaparlar. Eleştirenler hükümetlerin zayıflattıklarında ısrar ederler ve şebekelerin istediklerini hükümetlere yaptırdıklarını savunmaktadırlar.¹⁹⁵

3.3.2. Piyasa devletleri (Market-State)

20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren hissedilmeye başlayan küreselleşmenin etkileri çalışmamızın 2. bölümünde ayrıntılı olarak incelediğimiz gibi sosyal hayattan, ekonomiye, bilime, iletişime, insanların dünya görüşünden, kamu yönetimine kadar güncel hayatın tüm safhalarını etkilemiştir. Bu durum özellikle uluslararası ticaret ve ekonomiyi derinden etkilemiştir. Gerçekleşen tüm bu değişimler bir anlamda ulus devlet anlayışını, piyasa devleti (Market-state) veya Piyasa Devlet anlayışına doğru ilerlemeye zorunlu kılmıştır.

Ulus devlet belirli sınırlar içinde hüküm süren ve bu sınırları caydırıcılık ve misilleme gibi yöntemlerle koruyan, sınırların içinde yaşayan halkı için büyük ölçekte sosyal güvenlik sağlayan yapı olarak tanımlanmaktadır. Piyasa devletini tanımlayıp kıyasladığımızda; dünyaya ekonomik ve stratejik olarak, insan hakları, kitle imha silahlarına ulaşım ve sınır tanımayan küresel finans piyasalarına, sınır tanımayan iletişim ağlarının gelişmesine, uluslararası çoğalan tehditlere adapte

¹⁹⁵ KAMARCK, Elaine C. **Applying 21st-Century Government to the Challenge of Homeland Security**, The Business of Government, Harvard University, JUNE 2002.

olmuş, kendi ekonomilerini kontrol edecek gücü kısıtlanan, ulusal dil, gelenekler ve rejimlerin üzerinde çalışan yapılar olarak tanımlanabilir.¹⁹⁶

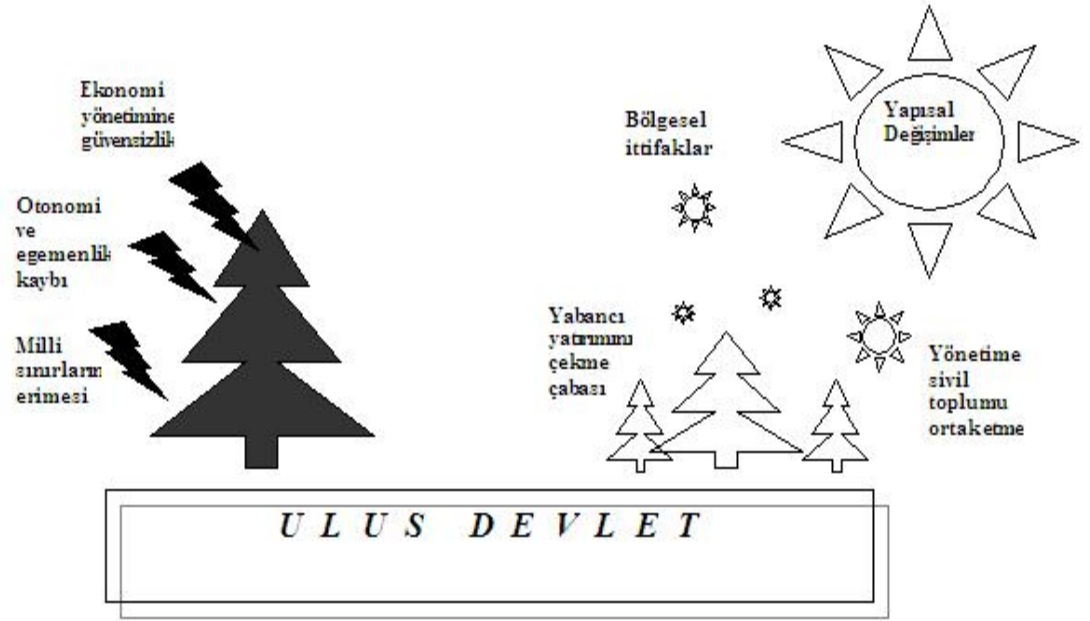
Son yirmi yılda ortaya çıkan devlet şeklinde son derece açık bir şekilde görülmektedir ki; uluslararası tehditlere karşı bile direk misillemede bulunup onunla direk savaşmak yerine, küresel dinamik sermaye, mal ve bilişim pazarlarına dâhil olup, iç üretimin de ötesinde, kendi vatandaşlarına dâhil olduğu bu pazarlardan fırsatlar çıkarmaktadır, ancak refah vaat etmeden, vatandaşların kendilerinin kazanmasına imkân tanıyarak. Bazıları bu anlayışı ulus devlet olarak nitelemekte ısrarcı olsa da, bu yapı ulus devlet anlayışına benzeşmekle birlikte, ayrılmaktadır. Günümüzde farklılaşarak ortaya çıkan yapıyı ‘piyasa devlet’ olarak isimlendirebiliriz.¹⁹⁷

“Piyasa-devlet” anlayışı ortaya çıkan en son anayasal düzendir ve 20.yüzyılda ulus devlette baskın anayasal düzenle üstünlük mücadelesiyle ortaya çıkmıştır. Oysa ulus devlet meşruluğunu millete daha iyi imkânlar vaat etmeye dayandırırken, piyasa devlet (Pazar-devlet) her bir vatandaşa imkânları maksimize etmeyi vaat etmektedir. Piyasa devletlerin güncel çatışma alanlarından bir tanesi; toplumları ticarete, yeni fikirlere ve göçlere açarken kanunları etnik veya dini tutuculuğa zorlayan gruplara karşı düşmanlığı tetiklemesi ve savaş ihtimalidir.¹⁹⁸

¹⁹⁶ DEMİREL Demokaan, “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: “Etkin Devlet” SAYIŞTAY DERGİSİ, SAYI: 60, 2006, s.105.

¹⁹⁷ DEMİREL Demokaan, a.g.m. s.105.

¹⁹⁸ BOBBİTT, Philip, **The Shield Achilles** isili kitabından alıntıdır, son erişim: 18.01.2012 http://küreselguerrillas.typepad.com/küreselguerrillas/2005/11/journal_markets.html



Şekil 3.2. Ulus Devlet Yapısındaki Değişiklikler

Kaynak: http://www.oocities.org/mehtap_project_research/kitap4.html
son erişim: 21.05.2012.

Piyasa devletlerinde yönetim, kamusal istihdam sağlamaya çalışmaz ve bunların ücretleriyle uğraşmaz. Devlet kendi gücünü kullanarak kamu amaçlarına yönelik olarak piyasa oluşturur ve sunmak istediği mal ve hizmetleri bu piyasa sayesinde gerçekleştirir.¹⁹⁹

Görüldüğü gibi piyasa devlet anlayışında da, şebeke devlet ve yeniden keşfedilen yönetim anlayışında olduğu gibi önceki yönetim modellerinde bulunan bazı yönleri ön plana çıkarılarak yönetimde öncelikle verimliliği ve kaynak israfını önlemeye çalışılmaktadır. Bunun yanında kamu yönetimlerine, mal ve hizmet üretimini piyasa koşullarında ürettirip kendi asli görevlerini yapabilmeleri için fırsat sağlamayı amaçlamaktadır.

¹⁹⁹ KAMARCK, Elaine C. **Applying 21st-Century Government to the Challenge of Homeland Security**, The Business of Government, Harvard University, JUNE 2002.

3.3.3. Sözleşme devletleri

Küreselleşmeyle beraber yaşanan toplumsal dönüşüm, ulus devleti artık tek başına dünya haritasında oyun kurallarını belirleyen bir aktör olmaktan çıkarmış, bölgeselleşme, bloklaşma ve yerelleşme eğilimleri, kamu yönetimi alanında yepyeni yönetim tarzlarının gelişimi sağlanmıştır. Bu yönetim tarzları esas itibarıyla zayıflayan ulus devleti birtakım yöntemlerle esnek ve etkin kılmaya yöneliktir ve her bir yönetim tarzının bütüncül bir bakış açısıyla etkin devleti gerçekleştirmede dikkate alınması gerekir.²⁰⁰ Bu yönetim tarzlarından bir tanesi de özellikle Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla popüler hale gelen sözleşme yöntemleri ile devleti ekonomik alanda mal ve hizmet üreten konumundan uzaklaştırarak, ürettiren, yönlendiren, kontrol eden ve finanse eden konumuna getirerek, etkinliği ve verimliliği artırmayı hedefleyen yönetim tarzıdır.

Devletin daha küçük bir yapıya dönüştürülmesi, görevlerinin yeniden belirlenmesi tartışmalarının 1970'li yıllardan itibaren geçen zaman içerisinde yaygın hale geldiği görülmektedir.1990'lardan günümüze kapitalist ekonomilerde de hızlı bir yeniden yapılanma sürecinin yaşanmakta olduğu, bu dönüşümün ekonomik temelleri olmasının yanında sonuçlarının siyasal ve yönetsel nitelikler taşıdığı ileri sürülmektedir. 80'lerin başında ABD ve Avrupa'da "yeni sağ" yönetimlerinin iktidara gelmesi ile birlikte söz konusu amaçların yönetimlerin resmi politikası olarak uygulandığı görülmektedir.

Batı Avrupa ülkelerindeki özelleştirme çalışmaları, Thatcher Hükümetinin 1979 yılında İngiltere'de iktidara gelmesiyle bu ülkede başlamış ve boyutları, uygulamaları ve sonuçları ile diğer ülkeler ile gelişmekte olan ülkelere de modellik edecek bir düzeyde gerçekleşmiştir.²⁰¹ İngiltere'nin Yeni Kamu Yönetiminde örnek ülke olmasında sözleşme uygulamaları merkez rolü oynamıştır. İngiltere'yle birlikte Avusturalya, Yeni Zelanda gibi 'Anglo-Saxon' modelde sözleşme yöntemleri

²⁰⁰ DEMİREL, Demokan, Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: "Etkin Devlet" Sayıştay Dergisi, Sayı: 60, 2006, s. 105.

²⁰¹ SARISU, Ayhan, "Dünyada Ve Türkiye'de Özelleştirme - Genel Bir Değerlendirme" Kasım 2003.

uygulayan ülkelerde birbirinden farklı karakterde sözleşme yöntemleri uygulanmaktadır.²⁰²

Sözleşme uygulamalarında temelde hedeflenenlere baktığımızda; devletin piyasada mal ve hizmet üretimi alanlarından uzaklaştırılarak devlet tekelinin ortadan kaldırılması, bütçedeki verimsizliğe sebep olan gereksiz harcamaların kısılması, sermaye piyasalarının geliştirilerek ülke çapında bulunan kullanılmayan tasarrufların ekonomiye kazandırılması, piyasada rekabetin sağlanması, gelir dağılımındaki bozukluğun giderilmesi, nihai olarak küçük devlet ve iyi işleyen büyük bir piyasa oluşturulması gelmektedir. Bu yönetim biçiminde de devletin rolünün ne olması gerektiğine dair yeni yaklaşımlar getirilmeye çalışılmış ve piyasada devletin rolü küçültülerek piyasa aktörlerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

3.3.4. Merkezi Hükümetten Güçlendirilmiş Otonom Özel Yönetimlere

1980’li yıllara kadar dünya genelinde demiryolu ve havayolu taşımacılığı, telekomünikasyon, enerji, bankacılık, demir-çelik endüstrisi ve savunma sanayisi gibi büyük çaptaki kuruluşlar büyük ölçüde devlet tekelinde bulunmaktaydı. Yeni kamu yönetimiyle birlikte gelen özelleştirme uygulamalarından, özellikle batıda yapılan örneklerinin başarılı olmasıyla dünya çapında yaygınlaşmaya başladı. Türkiye’de de 80’li yıllarda Turgut Özal hükümetleri sırasında başlangıç yapılarak başarılmaya çalışıldıysa da büyük ölçekteki kuruluşların özelleştirilmesi 2000’li yıllarda gerçekleştirilebilmiştir. Yapılan özelleştirmeler sonucunda ortaya çıkan Pazar ekonomilerinin yapısı ve serbest ticarete ve rekabete verilen önem IMF, Dünya Bankası, Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşlarca yapılan anlaşmalar yoluyla artmıştır. Ortaya çıkan bu durum siyasi, yasal, ve ekonomik olarak kamu yönetimlerine bağlayıcı bir şekilde empoze edilmektedir. Özelleştirmelerle ortaya çıkan pazar ekonomilerinde özel sektörle kamu kuruluşları arasında girilen rekabet

²⁰² MARGETTS, Helen, DUNLEAVY, Patrick, BASTOW, Simon, TINKLER, Jane, Leaders and Followers: E-government, Policy Innovation and Policy Transfer in the European Union, Paper to the EUSA Conference, Nashville, Tennessee, 27th March 2003.

sonucunda da kamu kuruluşlarının rekabet şartlarına uygun hale getirilmesi sonucu kamu harcamalarında etkinlik ve verimliliklerde artışlar olmaktadır.

Özelleştirme uygulamalarının yanında özerk kurumların oluşturulmasına da ihtiyaç duyulmuştur. Devlet tüzel kişiliğinin çağdaş yaşamın gelişmelerini kendi klasik erkleriyle (yasama, yürütme, yargı) karşılayamaz duruma gelmesi, klasik devlet yapısı içinde verilen hizmetlerde bürokrasinin ağır ve hantal, şeffaflıktan uzak işleyişi gibi nedenlerle, belli sektörlerle göre etkinliklerin düzenlenmesi, denetlenmesi, düzenlemelere ilişkin kuralların yürütülmesi, siyasi müdahalelerden uzak, uzmanlık düzeyinde, donanımlı, bağımsız ve güvenli ayrı bir yapılandırmayı gerektirmiştir.²⁰³ Bu nedenle Türkiye örneğinde: Rekabet Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Telekomünikasyon Kurumu, Şeker Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Kamu İhale Kurumu, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu gibi özerk kurumlar oluşturularak hükümetin birtakım yetkileri devredilmiştir.

Sonuç olarak kamu mal ve hizmet sunumunda üretim özelleştirmelerle özel sektöre geçerken, düzenleme ve denetim yetkisi ise merkezi devlet yönetiminden özerk yönetimlerin kontrolüne geçmiştir. Siyasi yönetim de büyük ölçüde değişmek durumunda kaldı. 1985-1990'lara kadar en ince ayrıntılarına kadar bakanlık yetkililerince veya parlamentoda uzlaşılarak düzenlenen pek çok aktivite şimdilerde özerk kurumlar veya piyasa şartlarıncı en az politik müdahale ihtimali ile düzenlenmektedir. Ancak tam anlamıyla amaçlanan noktaya ulaşmak zayıf ihtimal veya muhtemelen imkânsız gibi görünmektedir. Etkinlikte, ekonomide ve verimlilikte artış sağlanabilmişse de, piyasa şartları ve ticari anlayış sebebiyle çalışılan alanlarda sosyal konularda gerilemeler meydana gelmektedir. Siyasi otoritelerce yasama veya yönetim gücüyle müdahaleler kaçınılmaz bir durumdadır.²⁰⁴ Artıları ve eksileri ile beraber geline durumda ekonomik anlamda merkezi

²⁰³ HEWITT, Paul S. "The End of the Postwar Welfare State", The Washington Quarterly, Spring 2002.

²⁰⁴ SAND, Inger Johanne, a.g.m.

hükümetten güçlendirilmiş özerk ve özel yönetimlere doğru eğilim artarak devam etmektedir.

Kamu mal ve hizmetlerinin üretimi sözleşmelerle özel sektöre devredilirken, düzenleme ve denetimde de özerk kuruluşlara yetkiler devredilmiştir. Ayrıca merkezi hükümetlerin yetki ve sorumluluklarının taşra birimlerine dağıtılarak, yetkilerin, daha üst düzeydeki yönetim yapısından, daha düşük seviyedeki başka birimlere devredilmesi, kamusal fonksiyonlarla ilgili yetki ve sorumlulukların, merkezi hükümetten, ona bağlı yarı özerk yapıdaki (bağımsız görünen) hükümet kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine bırakılmasıyla yerelleşme (desantralizasyon) politikalarına da önem verilmeye başlanmıştır. Sonuç olarak bu durum, 20.yüzyılın katı, hiyerarşik ve devasa kamu teşkilat yapısından, güçlendirilmiş otonom (özerk) ve özel yönetimlere geçiş yönündeki uygulamalar olarak değerlendirilebilir.

3.4. Geleceğin Örgüt Modelleri

Tarımın icat edilmesiyle medeniyetlerde “Birinci Dalga” değişim yaşanmıştır. Birinci dalga değişim, avcılık ve toplayıcılığın insanın temel geçim kaynakları olması nedeniyle köylü merkezli ekonomiler doğmuştur. Endüstri devrimiyle birlikte fabrikaya dayalı bir sistemin kurulması “İkinci dalga “değişim olarak adlandırılmıştır. İkinci dalga değişimde, kitle üretimin, giderek daha büyük Pazar oluşturma güdüsünü, daha büyük daha bürokratik iş organizasyonları oluşturma gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Yakın zamana kadar ”İkinci Dalga” düşüncesini yansıtan yönetim ve iş idaresi gündemdeydi. Ancak, günümüzde bilgi devrimi yaşanmaktadır. Bu dev bir ekonomik, teknik, bilgi ve sosyal “Üçüncü Dalga” değişimini ortaya çıkarmıştır. Üçüncü Dalga değişim işletmeleri, İkinci Dalga kavramlarını alt üst eden sürekli değişen şekillerde çalışmaya zorlamaktadır. Dikey bütünleşme, sinerji, ölçek ekonomisi ve hiyerarşik komuta - kontrol kurumu gibi konuların yerini dışarıdan kaynak sağlamak, ölçeğin asgariye indirilmesi, kar merkezleri, şebekeler gibi diğer farklı örgüt şekilleri gündeme gelmiştir. Bilgi çağı ile birlikte yönetim biliminde son yıllarda ortaya çıkan teoriler daha önceki ikiyüz yıllık çalışmalardan sayıca daha fazladır. Akli yoğun örgütler, öğrenen örgütler,

şebeke örgütler, sanal örgütler, gibi birçok yeni örgüt modelleri günümüzde işletmecilik alanında oldukça yoğun bir şekilde incelenip uygulanmaktadır.²⁰⁵

Önceki dönemlerde yapılan işler ve üretim teknikleri daha çok kas gücüne ve mekanik üretim araçlarına dayanmasından dolayı, işçilerin ücretlendirmesinden yönetim yaklaşımlarına ve örgüt modellerine kadar her şey bu anlayışla dizayn edilmişti. Ancak günümüzde ortaya çıkarılan üründen üretim araçlarına, üretim yöntemlerinden, çalışanların ücretlendirmesine kadar tüm aşamalar değişmiştir. Bunun sonucunda da ortaya çıkan modern duruma uygun yeni yönetim modelleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu modellerin kamu yönetiminde bazen yansımalarını görmekle birlikte bazen de birebir uygulandığını görmekteyiz. Örnek olarak 20. yüzyılda çoğunlukla kullanılan hiyerarşik yönetim modelleri yeni kamu yönetimi anlayışlarında ve postmodern yönetim analizlerinde yerini alternatif yöntemlere bıraktığını görmekteyiz. Kamu yönetimleri de değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bu kapsamda kamu kesimi de esnek yönetim modelleri ve iletişim teknolojilerini de kullanarak çağa ayak uydurmuştur.

Günümüzde yaygın bir şekilde uygulama alanları bulan bu yeni örgüt modelleri gelecekte de çeşitlenerek yoğun bir şekilde kullanılacaktır. Kamu yönetiminde de gelecekte şimdikinden daha yoğun bir biçimde kullanılacağı şüphe götürmez bir gerçektir. Çalışmamızda incelenecek olan bu örgütler; şebeke örgütler, öğrenen örgütler, akli yoğun örgütler, sanal örgütlerdir.

3.4.1. Şebeke örgütler

Şebeke örgütleri kısaca tanımlayacak olursak; herhangi bir mal veya hizmetin üretimi amaçlayarak birden fazla kuruluşun kendi aralarında yatay iletişim kanallarını kullanarak, uzun soluklu işbölümleri kurarak oluşturulan örgütler şebeke örgütler olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir açıdan bakacak olursak: kişiler, pozisyonlar, gruplar veya örgütleri içeren sosyal ilişkiler modelidir. Bu tanım, farklı

²⁰⁵ TÜZ, Melek, “Yeni Örgüt Modelleri”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt Cilt 19, sayı 3, 2001.

analiz seviyeleri ve yapı üzerinde durduğu için faydalı bir tanımdır. Şebeke örgütler amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgüt paylaşılmış kontrol altında yardımcı uzmanlığa dayanan, özellikle soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratır. Prosedür olarak bir şebeke örgüt katılımcıların eylemlerini örgüt içindeki kendi rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır. Bir şebeke örgüt hem işletme birimleri içerisinde hem de dışsal birimler arasında saydam sınırlar meydana getirir.²⁰⁶ Şebeke örgütlerde hiyerarşik yapılanma olmadığı için yatay iletişim kanalları ve yönetim metotları kullanılır. Alanında uzmanlaşmayı gerektirir. Her birim kendi alanında uzmandır ve konusuyla ilgili sorumlulukları vardır.

Şebeke yönetimi kavramı yedi ilkeye dayalıdır²⁰⁷:

- 1- Stratejik yönetimle yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi
- 2- Networkun delegasyon ve kontrol yapısının yatay bir anlayışla tasarımı
- 3- Entegral iş sorumluluklarının delege edilmesi
- 4- Müşterilerin ve tedarikçilerin Network bileşeni olarak algılanması,
- 5- Fonksiyonel ve operasyonel sorumlulukların stratejik entegrasyonu
- 6- Network birimlerinin yönetim süreçleri üzerinde ağırlıklı bir etkiye sahip olması,
- 7- Bürokratik kurallarla kontrolü kaldırarak katılımcılığa ve iç girişimciliğe prim verilmesi,

Bu ilkelerin uygulanma amaçları da şöyledir:²⁰⁸

- Kuruluşun ekonomik ve sosyal varoluş tanımını tamamen yeni bir anlayışla değiştirmek.
- Kuruluşu Stratejik bir omurga etrafında Networklerin Networkü olarak yeniden yapılandırmak.
- Kuruluşu yeniden atılımcı bir rotaya döndürmek,
- Hamleci, yenilikçi ve uyumlanabilen iç Uniteleri aracılığıyla piyasadaki eylem ve tepkilerini hızlandırmak,

²⁰⁶ TÜZ, Melek, a.g.m.

²⁰⁷ MERİH Kutlu, “Network Yapılarda Yönetim”, <http://www.eylem.com/networg/wnwyon.htm>, Mayıs 2002, son erişim: 05.03.2012.

²⁰⁸ MERİH Kutlu, a.g.m.

- Geliştirme kadrolarıyla ticari kadrolar arasında Network ilişkiler kurarak yenilikçiliği yeniden oluşturmak,
- Kuruluştaki insanlarda, müşterilere daha çok yöneltme, müşteriye dönük, hatta daha iyisi, müşteriden motivasyon alan davranış teşvik etmek,
- Üst yönetimin gerçek kuruluş işlerine daha çok dikkat yöneltebilmesini sağlamak,
- Kuruluşun destek ve yardımcı hizmetlerle ilgili işlevlerini optimize etmek.

Tablo 3.2. Network Örgüt Sanal Örgüt Kıyaslaması

Network Örgüt	Sanal Örgüt
-Her sanal örgüt bir network örgüttür.	-Network örgütün özel bir şeklidir. Her network örgüt bir sanal örgüt değildir.
-Network yapılanma geçici de olabilir, kalıcı da olabilir.	-Yapılanam geçicidir, proje bazındadır. Projenin amacına ulaşılması ile sona erebilir.
-Bölünüp eklenme birim bazındadır.	-Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir.
	-Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

Kaynak: KOÇEL, Tamer, aktaran: ONAT Ferah, Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2007.

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Şebeke örgütün diğer bir özelliği de daha önceki örgüt yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Şebeke yapıda firma ana fonksiyonlarının çoğunu farklı taşeron firmalara vermiştir ve bunların faaliyetlerini merkezde koordine etmesidir. Bu tip bir örgüt, ana merkez ve ana merkezin etrafında

bulunan ve uzmanlardan oluşan bir şebeke ile çevrelenmiştir.²⁰⁹ Bu tip örgütlenmeler modern kamu yönetimi örgütlenmesinde de sıklıkla kullanılan örgüt tipi olup, postmodern kamu yönetimi anlayışının pekçok yönden yansıması olarak görülebilir.

Şebeke teorisinde ortaya çıkış şekillerine göre üç tip şebeke organizasyon yapısından söz edilmektedir²¹⁰:

- **Dâhili Şebeke Organizasyonu:** Dâhili şebeke organizasyon yapısı, dış kaynaklardan çok fazla yararlanmadan piyasa mekanizmasının avantajlarından yararlanmak ve girişimci bir işletme olabilme yeteneği kazanabilmek için oluşturulmaktadır. Dâhili şebeke yapısındaki bir işletme belirli bir iş kolundaki varlıkların tümüne ya da çoğunluğuna kendisi sahiptir. Yöneticiler ihtiyaç duyulan bu varlıkları bir piyasa disiplini içerisinde ele almaktadır. Dâhili şebekelerin temel mantığında, dâhili şebeke içerisindeki birimlerin, faaliyetlerini şirket yönetiminin belirlediği fiyatlar yerine, piyasa fiyatları ile yürütmeleri durumunda, yenilikleri daha yakından takip edebilecekleri ve performanslarını da artıracakları düşüncesi yatmaktadır.
- **Dengeli Şebeke Organizasyonu:** Dengeli şebeke organizasyonlar, belli bir oranda dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını içinde barındıran ve değer zinciri içerisine esnekliği katan bir yapıdır. Dengeli şebekenin dâhili yapıdan farkı; belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Dengeli şebeke yapılarında kullanılan üretim araçları şebekede yer alan işletmelerin mülkiyetindedir, fakat sadece belli bir işin yerine getirilmesinde kullanılır. Örneğin, satıcı işletmelerden oluşan bir grup, büyük bir lider işletmenin etrafında kümelenmekte ve hem işletmeye girdi sağlamakta, hem de o işletmenin çıktılarının pazarlama ve dağıtımını yapmaktadır. Dengeli şebekenin organizasyon yapısından

²⁰⁹ TÜZ, Melek, a.g.m.

²¹⁰ KANBUR, Aysun, “Küresellesme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları” (Semerciöz ve Kurt’tan aktarmaktadır) Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.3 s.387-404.

faaydalanabilmek taraflar arasındaki yakın işbirliğine, istenilen kalitenin sağlanmasına ve dağıtıcı ya da tedarikçi işletmelere olan güvene bağlıdır.

- **Dinamik şebeke Organizasyonu:** Bu şebeke türünün temelinde, yapıyı oluşturan işletmelerin ve aralarındaki ilişkilerin çok dinamik olmaları yatmaktadır. Özellikle rekabetin hızlı ve düzensiz olduğu koşullarda bazı işletmeler bu hızlı ve düzensiz rekabet koşulları ile baş edebilmek için kendi sahip oldukları kabiliyetlerin ötesine geçmek istemekte ve dolayısıyla dinamik şebeke organizasyonları oluşturmaktadırlar. Örneğin, oyuncak, basım-yayım, sinemacılık ve biyo-teknoloji gibi iş alanlarında faaliyet gösteren bazı işletmeler yaygın bir şekilde dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

3.4.2. Öğrenen  rg tler

Öğrenen  rg t adı altında gelişen kavram ve uygulamalar büyük ölçüde bir bütün olarak şirketlerin rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Çünkü bilgi çağında rekabet etme gücünü arttıramayan şirketler kısa sürede yerlerini kaybedecekler ve pazardaki yerlerini başka şirketlere kaptıracaklardır. Öğrenen  rg tlerde ideal olarak kurumdaki konumu, mevkii ya da hizmet s uresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla sürekli olarak kendini geliştirecektir. Yani her gün bir önceki güne göre daha iyi olmaya çalışacaktır. Öğrenen  rg t kavramı 1990 yılında Peter SENGE'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde ilk olarak görülmüştür. Bu kadar kısa bir sürede işletmelerde bu kadar popüler olmasının nedeni ise toplumların sanayi toplumundan hızla bilgi toplumuna geçmesidir. Bilgi ise işletmelerin ve toplumların gelişmesinde temel faktör olmuştur. Belirsizliklerle dolu ve belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda şirketlerin elindeki bilgi şirketler için en büyük silah olmuştur. Çünkü böyle piyasalarda pazar unsurları sürekli değişmekte, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla değiştiği, ürünlerin çok kısa sürede demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı bir pazarda işletmenin hayatta kalabilmesi için yapması gereken, yeni bilgiler geliştirip bu bilgiyi örgütün tamamına yayması, bu bilgiyi çok kısa sürede uygulayabilmesi ve yeni ürünler üretebilmesine bağlıdır. Işletmelerinin bunu başarabilmeleri için örgütlerin öğrenen örgüt olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile öğrenen örgüt; işletmelerin, sürekli olarak yaşadıkları olaylardan çıkarabildikleri

sonuçlar ile çevre şartlarına kendilerini uydurabilmeleri, personellerini çevre şartlarına göre geliştirici bir sistem kurabilmeleri ve bu sistem sayesinde sürekli değişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.²¹¹

Öğrenen örgüt olmak, sürekli ve evrimci bir süreçtir. Belirli bir yapıya yakınsamak olarak algılanamaz. Aksine belirli bir yolda olmaktır.²¹² Öğrenen örgütte tüm yöneticiler ve çalışanlar sürekli bir eğitim ve gelişim sürecindedirler. Bu süreçte öğrenmeye ihtiyaç olan konu çağın özelliğinden kaynaklanmakta ve sürekli değişmektedir. Herkes öğrenmenin öneminin bilincindedir ve öğrenilen kişinin kimliği önemli olmamakla birlikte işi en iyi bilen ve işe en yakın kişidir. Öğrenen örgütte sorumluluk klasik örgütte olduğu gibi tepe yönetimde değil, herkes kendini sorumlu olarak görmektedir ve tüm örgüt mensupları bulundukları tüm ortamlarda öğrenmeyi esas alarak çalışırlar. Zira öğrenen örgütün bulunduğu ortamda herşey gelişmeye açıktır, dolayısıyla değişime açıktır. Bu nedenle örgütte bu duruma ayak uydurmak zorundadır. Öğrenen örgütte öğrenilen en temel bilgi ise; öğrenmenin öğretilmesidir. Klasik örgüt ve öğrenen örgütü kıyasladığımızda karşımıza çıkan tablo (Tablo 3.3.) aşağıda olduğu gibidir.

Gelişim sürecinin son aşamasında, bütün süreçlerin uygulanması sonucunda öğrenen örgütler oluşur. Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmektir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile sürekli iletişim kurarak, onlarla arasında bir öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirir. Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Öğrenen örgütlerde değişim sürekli bir olgu olarak algılanmaktadır. Çünkü değişim öğrenmeyi yönlendiren veya gerçekleştirilen temel girdidir.

²¹¹ TÜZ, Melek, a.g.m.

²¹² TAŞÇI, Deniz, EROĞLU, Erhan, “İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü”, Sosyal Bilimler Dergisi 2004/2

Tablo 3.3. Klasik Örgüt- Öğrenen Örgüt Kıyaslanması

ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ	KLASİK ÖRGÜT	ÖĞRENEN ÖRGÜT
Öğrenen Kim?	Bir yerlere gönderilenler ya da benzer gruplar (yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	İşletme içinde eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler ve uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim departmanı	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta-çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, bireysel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemli
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Zamanlama	Günümüzün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	İsteksiz	Coşkulu

Kaynak : Barbara J. Braham, Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, İstanbul, Rota, 1998, s.20, Aktaran: YÜCEL İlhami, Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama- Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 2007, s.29.

Değişim öğrenmek için yeni bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Öğrenen örgütler farklı öğrenme strateji ve taktik fikirlerine sahip olan örgütlerdir. Öğrenen olma özellikleri, onları diğer örgütlerden ayırmaktadır. Öğrenen örgütler, örgütlerde deneyime dayalı performans geliştirme veya yeniden oluşturma süreci ya da kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır.²¹³

Değişimin günümüzdeki kadar hızlı olmadığı dönemlerde ortaya konan iyi çalışan bir sistem ürünlerini uzun süre sistemde değişiklik yapmadan üretebilmekteydi. Ancak günümüzde değişimin hızını göz önüne aldığımızda piyasaya çıkarılan bir ürün çok kısa zamanda eski moda olurken ürünü üreten sistem

²¹³ YÜCEL, İlhami, “Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. SBE, Erzurum-2007

de kullanılamaz hale gelmektedir. Bu durumda sürekli ürünlerde ve ürünleri üreten sistemlerde yenilikler yapılması kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Bu durumla başa çıkmanın yolu da öğrenen örgüt yapısının yönetim sistemlerine adapte edilmesi olarak görülmektedir. Kamu yönetimi örgütleri de doğal olarak benzer bir süreçten geçmektedir. Çünkü içinde bulunduğumuz çağın doğası gereği herşey hızla değişmektedir. Kamu kesimi de bu değişime ayak uydurabilmek için öğrenen örgüt modelini kendine adapte etmek durumundadır.

3.4.3. Akli yoğun örgütler

2000'li yıllar için önerilen örgüt yapılarından birisi de Akli Yoğun örgütlerdir. Bir Akli Yoğun örgütün beş temel prensibi vardır. Bunlar²¹⁴;

1. Akli Yoğun Örgüt dizaynı hiyerarşik bir düzene dayanamaz. Hiyerarşi bütünleşmeyi sağlamanın bir yoludur ancak tek yöntem de değildir.
2. Uzmanlık bilgisine sahip olan insanların, uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyan diğerleriyle birlikte çalışma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu prensip örgütün hareket özgürlüğünü en yüksek seviyeye çıkarmasıyla ilgilidir.
3. Bilginin örgüt içinde kapsamlı olarak paylaştırılması ve kolay bir şekilde erişilebilir olması gerekir. Bilginin sistem içinde nasıl var olduğunu ve ona nasıl ulaşılacağını bilmek herkes için çok önemli olduğundan dolayı, örgütün holografik olması gerekir.
4. Bütünleşmeyi ve istikameti sağlamak için, insanların amaçlar ve stratejilerde mutabık olmasını sağlayan yöntemlerin olması gerekir. Buradan hareketle dördüncü prensip, örgütün bütünleşme faaliyetleri ve hedef tespiti açısından bilgili insanları gerektirmesi ile ilgilidir.
5. Son prensip ise bilginin kullanımı ve geliştirilmesidir. Bu prensip, bilgi sahibi ve özverili insanların varlığını gerektirdiğinden, öğrenmeyi özendirmek, desteklemek ve ödüllendirmek için dizayn edilmesi gerekir.

²¹⁴ PASSMORE, William, Creating Strategic Change, John Wiley and Sons, ABD, 1994, s. 165-171, Aktaran: ONAT, Ferah, Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması ile Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2007.

Akli yoğun örgüt de diğer modern örgüt anlayışlarında olduğu gibi hiyerarşik düzene karşıdır. Hiyeraşinin tek yönetim tarzı olmadığı düşüncesini savunur. Bunun yanında bilgiye ve öğrenmeye özel önem verir, çünkü ortaya çıktığı dönem itibariyle öğrenmeye açık olmayı gerektiren değişimin başdöndürücü olduğu bilişim ve iletişim çağının bir sonucudur. Bilginin üretilmesine ve dağıtımına önem verir ve bünyesinde alan uzmanlarını barındırır. Özellikle son dönemde çokça görmeye alışkın olduğumuz stratejik düşünce kuruluşları ve danışmanlık şirketleri akli yoğun örgütler kapsamında değerlendirebileceğimiz kuruluşlardır.

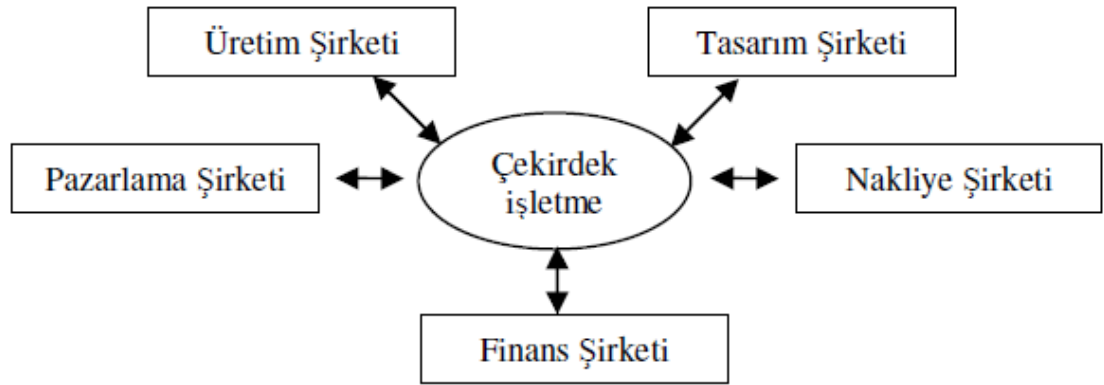
3.4.4. Sanal örgütler

Sanal kelimesi, fiilen var olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen nesne ya da olgu anlamında kullanılmaktadır. İletişim teknolojilerinin gelişimi ve yardımıyla esnek çalışmaya olanak sağlayan sanal örgütler, geleceğin örgütleri olarak değerlendirilmektedir. Telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmeler, güçlenen ve gelişen bilgisayarlar ve karmaşık olmuş yazılımlara sanal işyerinin gelişmesini ve birçok iş dalının sanal ortamda yapılabilmesini sağlamaktadır. Sanal örgüt bileşenlerinin örneğin dışarıdan tedarik, küçülme, temel yetenekler, işbirliği ve tele-çalışmanın daha önceleri var olduğu argümanı kabul edilmekle birlikte, sanal örgütler tüm bu bileşenleri bir araya getirerek yeni bir modelin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler üç temel faktör üzerine dayanmaktadır.²¹⁵

- Örgütlerin mevcut yapı ve yönetim anlayışları, hızlı ve sürekli biçimde değişen pazar koşulları için daha fazla geçerli olmamaktadır.
- Bu tür değişikliklere cevap verebilmek için örgüt yapısı ve yönetim tarzını etkileyecek olan yeni bir esneklik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Örgütler tarafından talep edilen esneklik artık mevcut teknolojiler ile sağlanabilmektedir.

²¹⁵ ONAT, Ferah, “Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir-2007

Sanal örgütleri diğer örgütlerden ayıran bazı temel kriterler vardır. Bu kriterler arasında sanal örgütlerde ortak olarak işlerin büyük kısmı bilgisayarlarda veya bilgisayar ağları üzerinde yapılır. Dolayısıyla örgüt internete veya yerel bir ağ şebekesine bağlıdır. Örgüt hizmet alanlarla irtibatı çok çeşitli iletişim kanalları vasıtasıyla kurar ve örgütün amacını gerçekleştirir. Kamu yönetiminde de e-devlet uygulamaları sanal örgüt aktiviteleri anlayışı ile çalışan bir sistem olarak değerlendirilebilir.



Şekil 3.3. Sanal Organizasyon Yapısı Örneği

Kaynak: KANBUR Aysun, Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.3 s.387-404.

3.5. Gelecekte Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik kelimesi herkes için farklı anlamlar ifade etmektedir. Geçmişte uzun zamanlar lider imajı zeki, ataerkil, babacan ve tüm kararları tek elden alan ve organizasyonu yürüten kişi olarak görülmekteydi. Bu lider imajı toplumların ve hükümetlerin karakteristiklerini ve ihtiyaçlarını göstermektedir. Günümüzde toplumlar daha çeşitli ve organizasyonlar da buna görece çok daha esnek yapıdadırlar. Ortaya yeni çıkan durumlar da yeni tip lider ihtiyacını gerektirmektedir.²¹⁶ Bununla birlikte kamu yönetiminde liderliğin önemi görmezden

²¹⁶ Developing Public Service Leaders for the Future, Background Paper by the Secretariat, HRM Working Party Meeting, Paris, 3-4 July 2000.

gelinemeyecek kadar büyüktür. Bu nedenle gelecekte dönemin şartlarına hâkim liderler yetiştirmek özellikle önem arz etmektedir.

Konuya terminolojik açıdan baktığımızda liderlik kelimesinin pek çok anlama gelmekte olduğu görülmektedir. Bazen cesaret, dayanma gücü, veya karizma gibi kişisel yeteneklere sahip olmak anlamına gelirken, bazen de gücü, otoriteyi ve sorumluluğu dağıtan pozisyonundaki kişi anlamına gelmektedir. Bu konuda literatür tarandığında akademisyenler tarafından yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Çoğu birbirine yakın ifadeler kullansa da üzerinde en çok uzlaşılan tanım “sosyal etkileme süreci” olarak belirlemektedir.²¹⁷ Görüldüğü gibi burada öne çıkan unsur liderin çevresini etkilemesi durumudur. Çalışmamız çerçevesinde değerlendirdiğimizde; kamu yönetiminin geleceğinde etkili olacak liderleri yetiştirmek, yani kamu yönetimini alıp yeni alanlara taşıyabilecek vizyon ve dünya görüşüne sahip liderleri yetiştirebilmek geleceğin dünyasında söz sahibi olmak isteyen tüm toplumlar için gerekliliktir.

Liderliğin önemi toplumun yapısına, organizasyon yapısına ve uyguladığı reformların tipine bağlıdır. Bu anlamda liderliği değerlendirdiğimizde karşımıza çıkan konular aşağıda olduğu gibidir: ²¹⁸

- Çeşitliliği çok olan toplumlarda liderler ortaya çıkarmak homojen toplumlardan daha önemlidir, çünkü liderler yeni değerler ortaya koyar, farklılıkları orta noktada buluşturur ve reformların desteğinde koalisyonlar oluşturur.
- Liderler desantralize ve şebeke yapıdaki hükümetlerde, hiyerarşik ve kural tabanlı hükümetlerden daha önemlidir.
- Sürekli reform yolunu seçen ülkelerin kısa sürede lider değiştirme olasılıkları daha düşüktür. Bununla birlikte en nitelikli liderlerde, reformların derinlemesine ve hayatın her alanında yaygın bir biçimde gerçekleştirildiği ülkelerde bulunmaktadır.

²¹⁷ OECD, Public Sector Leadership for the 21st. Century, Paris, France, 2001, s.11<http://www.worldcat.org/title/public-sector-leadership-for-the-21st-century/oclc/326674216/viewport> son erişim:29.03.2012.

²¹⁸ Developing Public Service Leaders for the Future, Background Paper by the Secretariat, HRM Working Party Meeting, Paris, 3-4 July 2000.

3.5.1. Geleceğin liderlerini yetiştirmek

Geleceğin liderlerini yetiştirmek konusu özellikle kamu yönetiminde profesyonel anlamda ele alınması ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir konu olarak karşımızda durmaktadır. Bu konuda liderlik geliştirme programları üretilmeli ve hem mevcut durumda lider konumunda olanlar hem de potansiyel olarak liderlik veya yöneticilik pozisyonuna gelmesi muhtemel kişiler bu programlar dâhilinde eğitime tabi tutulmalıdır. Onlar, toplumları peşlerinden sürükleyerek geleceğin dünyasına şekil verecek kişiler olarak değerlendirildiğinde, oturup “Dünyaya 100 yılda bir gelecek liderin(!)” bizim toplumumuza denk gelmesini ümit etmektense, o insanı farkedebilecek, yetiştirebilecek ve destekleyecek bir dinamik oluşturmak için çok ciddi ve bilimsel çalışmalar yapmamız gerektiğini artık kabul etmemiz gerekmektedir. Öncelikle geleceğin toplumunun ve yönetimlerinin nelere ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi ve bu istikamette lider geliştirme programları hazırlanması ve bu programların uygulamaya geçilmesi ciddi önem arz etmektedir.

Geleceğin imkân ve şartlarında yaşayacak olan kamu yöneticilerinin günümüz yöneticilerinden farklı olarak sahip olması gereken özellikler ve yetenekler bulunmaktadır. Bu yetenekler genel hatlarıyla; gelecekte çok merkezli toplumlarda, küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin toplumsal hayatın her aşamasında hissedildiği, bugünün hayat, dünya ve hatta devlet anlayışının çok ötesinde anlayışların hâkim olduğu ortamlarda yönetim sanatını tüm boyutlarıyla uygulayabilecek gerekli niteliklerdir. Bu vasıfları ayrıntılı bir biçimde ele aldığımızda karşımıza çıkan tablo şu şekildedir:²¹⁹

- Liderlik ve müzakere yeteneği, takım çalışması, problem çözme, anlaşıma, çok kültürlü ortamlarda arabuluculuk, işbirliği ve karar alma yetenekleri,
- Yazılı-sözlü, grafiksel/teknolojik (bilgisayar dâhil) ve yabancı dillerde iletişim becerileri,
- Bilgi toplama, analiz etme ve değerlendirme yetenekleri,
- Eleştirel, yaratıcı ve etik akıl yürütme becerileri,
- Hızla değişen ve farklı kültürel ortamların olduğu dünyada başarıya ulaşmak için gerekli insani ilişki becerileri,
- Fiziksel, psikolojik ve duygusal olarak sağlıklı ve evrensel değerlere bağlılık

²¹⁹ DENHARDT, Robert, ‘‘The Future Of Public Administration’’, Public Administration & Management: An Interactive Journal, 1999, s.179-183.

- Estetik ve yaratıcı etkinliklerin rolü de dâhil olmak üzere insan deneyiminin çeşitliliğine değer vermek,
- Etik ilkeler ve vatandaşlık erdemleri ile iyi ve sorumlu bir vatandaş olarak yerel toplumun, devletin, ulusun ve dünyanın değerlerine uygun hareket edebilmek,
- Eleştirel, yaratıcı, ve etik düşünme becerileri,
- Kişilerarası, grup içi, gruplar arası temel ilişki becerileri geleceğin karmaşık dünyasında kamu yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerdendir.

Bütün bunların yanında genel anlamda geleceğin liderlerinin sahip olması gereken önemli vasıflar mevcuttur. Bu vasıfları farklı bir bakış açısıyla incelediğimizde aşağıdaki noktalar öncelikle göze çarpmaktadır.²²⁰

- Geleceğin liderleri, bir komutandan çok bir orkestra şefine benzeyecek. Geleceğin en önemli özelliği bilginin öneminin artmasıdır. Kurumları ve ülkeleri geliştiren en önemli kaynak bilgi kaynağıdır. Katma değeri belirleyen ürün ve hizmetlere katılan beyin gücüdür. Beyinleriyle ve gönülleriyle çalışanlar üretmek için gerekli en önemli yatırımı (bilgi ve deneyimlerini) her zaman yanlarında taşıyorlar. Onları motive etmek için en önemli araç berrak bir vizyona sahip olmaktır.
- Geleceğin liderleri insanlara heyecan veren zorlayıcı bir vizyonun geliştirilmesine ve paylaşılmasına öncülük eden kişilerdir. Geleceğin lideri, vizyona hizmet etmeyi kendisinden ön planda tutabilen kişidir. İyi bir orkestra şefi kendisini patron olarak değil, çalınan parçanın hizmetkârı olarak düşünür. Kendisi yönettiği orkestradaki müzik aletlerini çalmayı bilmeyebilir, ancak hangisinin ne zaman daha yüksek, ya da daha yumuşak çalınması gerektiğini yönlendirir. Bu yönlendirmedeki otoritesini ise bilgisinden ve iletişim yeteneğinden kazanır.
- Bilgi çağında başarının tek teminatı vardır: sürekli öğrenmek ve gelişmek. Bugün güncel ve önemli olan yarın demode olmaya mahkûmdur. Zamanı yakalamak ancak hergün bilgi ve deneyimi geliştirmeye yatırım yapmakla sağlanır. Bir üniversite mezununun kariyerinde yaşam boyu kendisine yetecek bilgiyle donandığı

²²⁰ ARGÜDEN, Yılmaz, “Geleceğin Liderleri”, Önce Kalite Dergisi, Temmuz, 2007.

dönemler artık çok gerilerde kaldı. Bilgi çağındaki insanların gelecek güvencesi biriktirdikleri para değil, yaşam boyu eğitimidir. İyi bir orkestra şefi sadece önündeki performansla değil, aynı zamanda orkestradaki sanatçıların her birinin sürekli olarak gelişmesiyle de yakından ilgilenir.

- Geleceğin lideri hem özgüveni olan, hem de çevresince güvenilen kişidir. Sağlıklı bir özgüven, liderin hedefe ulaşmak için katlanması gereken güçlüklerle başedebilmesini sağlar. Kendi davranışlarıyla takımının da bu yönde yüreklendirilmesine yardımcı olur. Özgüveni olan kişi başkalarının başarılarından korku değil, gurur duyarlar. Onlar için önemli olan kendilerinin konumları değil, ortaya konan misyonun gerçekleştirilmesidir. Geleceğin lideri bu özelliklerini eylemleriyle ispat edebilen, söylemleriyle eylemleri tutarlı olan kişidir. Bilgi işçileri liderle misyon uğruna ortaklık oluşturduklarına güvendiklerinde daha başarılı olurlar. İyi bir orkestra şefi sanatçılarını değerli bir mücevher olarak görür. Onlarla bir takım olarak ortaya koyduğu kompozisyonun hepsini tatmin edecek bir mükemmellikte olmasına çalışır.

- Geleceğin lideri yaratıcılığa ve yenilikçiliğe fırsat tanıyan, bilinçli olarak kaynak ayrılmasını sağlayan kişidir. Yeterince hata yapmayan organizasyonlar kurumsal yaratıcılık ve öğrenme yeteneklerini sınırlayarak, en büyük hatayı yapmış oluyorlar. Geleceğin liderleri sadece başarılı değil, hatalardan ders alınan deneyleri de alkışlamayı bilirler. Önemli olan başarı kadar oraya ulaşılan kadar yaratılan ortak öğrenme ortamıdır. Her hata bir zenginlik fırsatıdır. Bu fırsatlardan faydalanmak ise karşılıklı güven ve paylaşım ortamı gerektirir. Orkestra şefinin otoritesi ünvanından değil, deneyiminden sorumluluğundan ve saygınlığından kaynaklanır. Bilgi çağında liderlik yaratıcılık ile sürekli gelişme için öğrenme ile bilgi ve ilginin paylaşımıyla ve toplumsal güveni kalıcı kılmak için gösterilen tutarlılık ve titizlikle kazanılır.

- Geleceğin liderleri, herşeyden önce örnek olabilmelidir. Her insan gibi liderler de hata yapabilir. Ancak, lideri liderlikten eden yanlış kararları değil, yanlış yollara sapmasıdır. Güveni yitirmemek için şeffaflığa, hesap vermeye ve hataların dar çıkarlar uğruna değil, etkinlik ve yaratıcılık uğruna yapılmasına özen gösterilmelidir.

Geleceğin toplumunda bilişim ve iletişim teknolojilerinin yeri de şimdiden tartışmaya mahal vermeyecek bir biçimde açık bir şekilde görülmektedir. Geleceğin liderlerini bu kapsamda değerlendirdiğimizde karşımıza çıkan bilgi toplumu liderlerinin sahip olacağı özellikler de aşağıda sıralanmıştır:²²¹

- İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.
- Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.
- Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
- İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemlerle ilgilenir.
- Evrimsel dinamik bir planı uygular.
- Konumunun gücünü toplumdan ve ekibinden aldığını kabul eder ve gücünü hesaplı bir biçimde ekibiyle birlikte kullanır.
- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar.
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
- Bireylerle kendisini eşit görür ve şekilsel olarak da eşit davranılmasını ister.
- Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Yaratıcı fikirlere erişmek için farklı grupların akıllarından yararlanır; yaratıcı teknikleri kullanır.
- Kurum ve kurumdışı işbirliğinden yanadır.
- Fırsatları arar.
- Birlikte öğrenir.
- Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi inşa eder.

3.5.2. Yeni nesil liderlik ihtiyacı

Küreselleşme, desantralizasyon, bilişim ve iletişim teknolojilerinin daha yoğun kullanımı, yeni yüzyılın hükümetlerinin temel unsurlarından olacaktır. Ekonomik ve sosyal politikaların küreselleşmesi, uluslararası politik gelişmelerde

²²¹ AKGEMCİ, Tahir, 21. ‘‘Yüzyılda Liderlik Kavramı Ve İş Dünyasına Yansımaları’’, www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt, son erişim: 21.02.2012.

yeni fırsatları değerlendirecek yeni liderlere ihtiyacı doğurmaktadır. Aynı zamanda, ulusal politikaların merkezîyetçilikten uzaklaşması, siyasi sorumlulukların dağıtılmasına neden olmakta ve temel problem alanları olarak politik koordinasyon, hesap verebilirlik ve tutarlılık görünmektedir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi hükümetlere potansiyel problemlerle başetmek için şeffaf ve esnek yöntemler sağlamaktadır. Agresif rekabet şartları, çalışanların talepleri, pazarın talepleri, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küresel ekonomik değişiklikler gibi çok çeşitli dinamik beklentilere etkili bir biçimde cevap verebilmek için liderlik anlayışlarında yeni yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Bu yaklaşımlar, mevcut organizasyonların; tutarlılığını sağlayacak, hesap verebilirliği ve çok çeşitli alanlardaki politikların koordinesini yerine getirebilecek şekilde yeniden tasarlanmasını, yenilikler yapılmasını veya yeniden icat edilmesini kapsamalıdır. OECD ülkeleri tüm bu değişken ortamlarda liderliğe çok önem vermektedir. Çünkü²²²:

- Küresel ve yerel ihtiyaçları göz önünde bulundurabilecek ve karşılayabilecek insanlara olan ihtiyaç artmakla birlikte liderlerin politik tutarlılığa özel önem vermesi gerekmektedir. Özellikle vatandaş ve hükümet arasındaki güç dengesinin değişmesiyle kamu yönetiminde liderliğin önemi artmakta ve yöneticilerin görevlerini yerine getirmeleri zorlaşmaktadır.
- OECD üye ülkelerin çoğunda özel sektör ve toplumun diğer alanlarında iş yapmanın daha cazip hale gelmesinin kamuya bazı farklı yansımaları olmaktadır. Özellikle ülkelerin çoğunda kamu yöneticilerinin ve liderlerin yeteri kalitede olup olmadığına dair yeni bakış açıları gelişmektedir.
- Bilgi yoğun ekonomilerde, hükümetlerin faaliyetlerindeki ihtiyaçları bilgi tabanlı olmaktadır ve bilgiye artan bir şekilde entegre olmaktadır. Bu durum toplumu bilgiyi üretecek ve paylaşacak şekilde yönlendirebilecek yeni bir lider tipine olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır.

²²² OECD, Public Sector Leadership for the 21st. Century, a.g.e. s.11
<http://www.worldcat.org/title/public-sector-leadership-for-the-21st-century/oclc/326674216/viewport>
son erişim:15.03.2012.

Son olarak, yaşadığımız ortamda harici çevremiz hızlı bir şekilde sürekli değişmektedir ve kamu yönetimi organizasyonlarında da bu değişime ciddi bir adaptasyon ihtiyacı meydana gelmektedir. En pratik anlamda ifade edecek olursak; bu durum sadece en üst düzeyde değil seçilmiş veya atanmış tüm kamu yetkililerinde liderliğe çok büyük talebi doğurmaktadır. Özellikle günümüzün dinamik, çok merkezli ve çok kültürlü dünyasında çağının gereklerine uygun şekilde donanımlı, eğitimli, yetenekli ve bilgili liderlere olan ihtiyaç her zamankinden daha fazladır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde dünya her zamankinden çok daha dinamik bir yapıya sahiptir. Dünya üzerindeki her şey değişmektedir ve bu değişim her alanda insanlığı, şu ana kadar tecrübe edilmemiş yeniliklere doğru götürmektedir. Bu değişim ve dönüşüm çerçevesinden kamu yönetimini ele aldığımızda kaçınılmaz bir şekilde kamu yönetiminin de değişmekte ve gelişmekte olduğunu görmekteyiz. Özellikle son zamanlarda yakından şahit olduğumuz değişim sürecinde artan rekabetin itici etkisiyle ülkelerin birbirleri arasında olduğu kadar kamu ile özel sektör arasında da sınırların her geçen gün belirsizleştiği ve daha geçirgen olduğunu görmekteyiz. Ortaya çıkan bu durum küreselleşmenin günümüzdeki etkileri olarak görülmektedir. Günümüzde gerek küreselleşme gerekse diğer dinamikler tarafından gündemimize dâhil edilen sorunlar geleceğin ne şekilde olacağına dair bize ışık tutmaktadır.

Gelecekte toplum, yönetim, küresel yapı, ticaret, ülkelerin demografik ve etnik yapıları, teknoloji, etik anlayışları, kamu yönetiminin amaçları ve daha pek çok şey günümüzden çok daha karmaşık ve farklı yapılarda olacaktır. Dolayısıyla kamu yönetimi ve yöneticileri de geleceğin şimdiden öngörülemez kadar farklı ve karmaşık ortamında çalışmak ve kamu hizmeti sunmak zorunda kalacaklardır. Burada dikkati çeken nokta; gelecekte kamu hizmeti sunumuna olan ihtiyacın azalmayacağı ve hatta artarak devam edeceğidir.

Geleceğe kamu yönetimi açısından bakarken, geleceğin toplumunun sahip olacağı nitelikleri, ihtiyaçları, talep ve beklentilerini de görmezden gelmek mümkün değildir. Konuya bütüncül bir anlayışla baktığımızda, gelecekte etkin bir şekilde çalışan kamu yönetimine sahip olacak toplumların, geleceğin önde gelen toplumları ve devletleri olacağına kuşku yoktur.

Çalışmamızda “Kamu Yönetiminin Geleceği”ni incelememiz sebebiyle, bizim için önemli olan kamu yönetiminin gelecekte ne şekilde olacağıdır. Bu sorunun en temel cevabı aslında geleceğin şartlarında saklıysa da bunun dışında söylenebilecek yargı; gelecekte hangi ülkenin veya ülkelerin dünyada güçlü, etkin ve

baskın olacağında saklıdır. Gelecekte etkin ve baskın güç olan ülkenin yönetim şekli her ne şekilde ise, gelecekteki kamu yönetimlerindeki genel eğilim de o yönde olacaktır. Bu durum gelecekte, günümüzde olduğu gibi ulus devlet anlayışının yaygın olarak görülemeyebileceğini göstermektedir. Ulus devlet yapısının dışında bulunan birtakım devletlerin başarılı örnekler vererek bölgesel veya küresel ölçekte güçlü olması durumunda etki alanına giren devletlerde de yönetsel değişikliklere yol açabilecektir.

Kamu yönetimi gelecekte disiplinler arası bir konumda olmak zorunda kalacaktır. Tüm bilim dallarından elde edilen bilgilere en iyi şekilde adapte olmuş bir şekilde: “Vatandaşların ihtiyaçları nasıl en verimli ve en etkili bir şekilde karşılanabilir?” sorusunun cevabını değişen çağ ve koşulların ortaya çıkardığı yeni imkânlarla birlikte sürekli arar durumda olacaktır. Bu arayışın neticesinde içinde bulunulan dönemlerin kendine özgü şartları, kaynakları ve imkânları dâhilinde yönetim teknikleri geliştirilecektir. Geliştirilen yöntemler teknolojinin etkisiyle geleneksel yöntemlerden daha farklı olacaktır. Bunun yanında teknolojik gelişmelerin kamu yönetiminin değişip dönüştürülmesinde ve yeni bir görünüm almasında hızlandırıcı etkiler yapacağı açık bir şekilde görülmektedir.

Kamu yönetimi sürekli bir kimlik arayışı içerisinde. Modern Kamu yönetiminin başlangıcından bu güne; yönetimin sınırları nedir? Görevleri ne olmalıdır? Vatandaşların ihtiyaçlarını nereye kadar karşılaması gerekmektedir? Sorularına cevap aramaktadır. Bu kapsamda yeni kamu yönetimi, yönetimi yeniden keşfetmek, devleti tekrar düşünmek vs. içeriklerinde çalışmalar kaleme alınmaktadır. Bu çalışmalar bir yönüyle kamu yönetimini tekrar tanımlama çabaları olsa da, temelde yapılmaya çalışılan kamu yönetiminin sınırlarını belirleme çalışmalarıdır. Şu ana kadar yeni kamu yönetimi, yönetişim, post modern anlayışlar gibi geliştirilen yaklaşımlarda, kamunun görevleri, vatandaşa bakış açıları ve iş yapma ve yaptırma tekniklerinde bazı gelişmeler sağlandıysa da, aslında eski sistem ve yöntemlerin yeniden yorumlanmasından öteye gidilememiştir. Asıl radikal değişimler toplumlarda yaşanacak köklü değişimlerden sonra olacaktır. Bahsettiğimiz bu değişimler; toplumların hayat tarzlarından, dünya görüşlerine, eğitim durumlarından, sahip olunan teknolojiye ve yönetimden beklentilerine kadar hayatın tüm aşamalarını kapsamaktadır.

Kırsal kesimlerden kentlere yaşanan göç hareketlerinin yanında, gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerden gelişmiş ülkelere doğru olan göç hareketleri, gelişmiş ülkelerin ve büyük şehirlerin demografik yapılarını değiştirecek ve bunun sonucunda suç oranlarında yükselmeler, eğitim ve sağlık alanında kayda değer gerilemeler yaşanacak, konut ve barınma sorunları gözle görülür derecede artacaktır. Bunların yanında demografik çeşitliliği artan toplumlarda etnik gruplar ve sınıflar arasında çatışmalar kaçınılmaz bir şekilde yaşanacaktır. Çoğalan toplumsal huzursuzlukla birlikte artan nüfus gerek yerel gerekse merkezi hükümetlerin hizmet kalitelerini düşürmekle birlikte bazı alanlarda hizmetler sürdürülemez hale gelecektir. Bu durum bazı ülkeler için yıkıcı etki yapsa da, birtakım ülkeler bu durumdan yararlanmanın yollarını bulabilecektir.

Toplumlarda yaşanacak yukarıda bahsettiğimiz olumsuz gelişmelerin yanında gelişen teknolojinin ve eğitim seviyesi artan kesimlerin beklentilerinin yükselmesiyle, kamuya ait birimler eski ve klasik yöntemlerle yönetilemez hale gelecektir. Özel sektörün öncülüğünde ortaya çıkacak liderlik yönü gelişmiş yeni yönetici tipi kamu alanında da sıklıkla görülmeye başlanacaktır. Artan uluslararası ve kamu-özel arasındaki rekabet şatları nedeniyle gelecekte kamu yönetiminin ihtiyaç duyacağı lider tipi de değişecektir. Yeni liderler; geleceğin kendine özgü şartlarında üstlendiği işleri en optimum şekilde yerine getirebilecek yetenek ve donanımına sahip insan tipidir. Bu donanımlara kısaca değinecek olursak; birden fazla dile derinlemesine hâkim, uluslararası hukuk, ticaret ve stratejilere vakıf, bilişim teknolojilerini etkin bir biçimde kullanan, takım çalışmasıyla işlerini yürüten, çok kültürlü ortamlarda müzakere yapabilen ve her şeyden önce olaylarda liderlik göstererek inisiyatif alabilen lider yapısıdır.

90'lı yıllarda kamu yönetiminin özelleştirmeler yoluyla giderek küçüleceği ve hizmetlerin özel sektöre devredilmesiyle nerdeyse kaybolma noktasına gelineceği düşüncesi vardı. Ancak günümüzde geline nokta kamu yönetimi küçülmek bir tarafa, özel sektörle birlikte iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesiyle daha dinamik ve etkin bir şekle ulaştığı görülmektedir. Gelecekte de tüm hizmet alanlarını özel sektöre devrederek küçülmekten öte düzenleyen, denetleyen, koordine eden ve yöneten konumunda olacaktır ve hayatın her alanındaki ayrıntılarına kadar nüfuz edecektir. Bu durum halkın hizmet beklentileri doğrultusunda artarak devam edecektir. Gelecekte kamu ve özel sektör arasında dönemin şartlarına uygun olarak

alan paylaşımları olacaktır. Ancak bir devlet yapılanmasına olan ihtiyaç azalmayacak aksine artan taleplerle doğru orantılı olarak artacaktır.

Küreselleşme, ulaşım, iletişim, taşımacılık ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler çok çeşitli, hızlı ve esnek üretimi mümkün kılarken, ticari faaliyetlerin basitleşerek sınır tanımaz hale gelmesi ülkeler arasındaki sınır anlayışında değişikliklere sebep olacaktır. Bunun yanında turizmin geliştirilmesi amacıyla ülkeler arasındaki vizelerin kaldırılması ve serbest ticaret anlaşmaları tam anlamıyla mal ve hizmetlerin serbest dolaşımıyla birlikte nüfus hareketlerinin de kolaylıkla yapılmasına olanak tanıyacaktır. Birleşmiş Milletler vb. uluslararası kuruluşlar vasıtasıyla uluslararası kanunlar iç hukukları da tam anlamıyla kapsar hale gelecek ve nihayetinde küresel bir devlet sistemine doğru gidilecektir. Ancak bu durum yerel ve bölgesel devletlerin kaybolması anlamını taşımayacaktır.

Diğer taraftan ulus devletlerin ve demokrasinin geleceğinin ne olacağı da günümüzde belirsizliğini korumaya devam etmektedir. Gelecekte ise olası bir durumda ulus devletlerin güç kaybetmesi, bir yandan yerel hükümetlerin yıldızını parlatırken diğer taraftan küresel ve bölgesel yönetimlerin de etki alanlarını genişletecektir.

Bütün bunların yanında e-devlet uygulamaları üzerine yapılan çalışmalarla yeni bir yapılanmaya gidilmeye çalışılmakla birlikte, tam anlamıyla teknolojiyi kamu yönetiminde kullanarak etkin bir şekilde uygulanır duruma geçirilememiştir. Günümüzde sadece vatandaşların kamu hizmetlerine ulaşmasının bir kapısı niteliğindedir. Gelecekte gelişecek teknolojilerle birlikte kişisel olarak çözümler üreterek, vatandaşlara en hızlı ve verimli bir biçimde kamu hizmetleri sağlıyor olacaktır.

Kamu hizmetlerindeki otomasyon ve özelleştirmelerle kamu yönetiminin küçülmesi bir yönüyle kaçınılmaz gibi görünmektedir. Diğer taraftan kamu yönetimine olan ihtiyaç da teknoloji ve küreselleşme gibi yeni gelişmelerle birlikte yönetimin hayatın her alanına yeni yöntem, teknik, teknoloji ve yaklaşımlarla birlikte hem düzenleyici ve koordine edici hem de yeni hizmetlerin sağlayıcısı olarak karşımıza çıkacaktır.

Gelecekte kamu yönetimine vatandaşların katılımı eskiye oranla çok daha yüksek oranlarda olacaktır. Bunun yanında toplumda yükselen çoğulculuk anlayışının devletle vatandaş arasına giren yeni tarafların sayılarının artmasına neden olabilecektir. Bütün bunlarla birlikte demokrasi anlayışında yaşanabilecek yeni

gelişmeler bazı küçük ülkelerde doğrudan demokrasi denenmelerine de yol açabilecektir.

Yeni kamu yönetimi olarak isimlendirilen anlayış, her ne kadar 1980'lerden sonra karşımıza çıktıysa da, bundan sonra her zaman ortaya çıkan yeni gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalacak ve daima 'yeni' kalacaktır. Bir yönüyle sürekli bir 'Yeni Kamu Yönetimi' arayışı ve anlayışı var olacaktır. Her zaman var olacak şey arayış içinde olmak durumunun kendisi olacaktır.

Yaşanmakta olan ve gelecekte yaşanması muhtemel tüm gelişmelerle ve değişimlerle başa çıkmak ülkeler için kolay olmayacaktır. Büyük ölçüde ülkelerin bu zorluklarla başa çıkabilmesinin en önemli ve en temel yolu ülkelerin genç nesillerini yaşanacak bilişim çağıyla baş edebilecek ve iş yapabilecek nesiller olarak yetiştirilmesidir. Geleneksel yöntemlerle üretim yöntemleri kullanılamaz hale gelecek ve bilişim çağına uygun yeni üretim yöntemleri geliştirilecektir. Klasik istihdam anlayışından uzaklaşılacak ve daha esnek çalışma şartları uygulanmak zorunda kalınacaktır. Dolayısıyla toplumların bu konuda yapmaları gereken en temel şey; yeni nesillerini bilgi toplumunun temel değer ve gereklerini özümsemiş olarak yetiştirmeleri olacaktır.

Değişimi yönetebilen ülkeler gelecekte liderlik yarışında önde olacaktır...

KAYNAKÇA

ACAR, Ali, SEVİNÇ, İsmail, “1980 Sonrası Türk Kamu Yönetiminin Merkez Örgütünde Yapılan Reform Çalışmaları”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya.

AKGEMCİ, Tahir, 21. “Yüzyılda Liderlik Kavramı Ve İş Dünyasına Yansımaları”, www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt, son erişim: 21.02.2012

AKTAN, Coşkun Can, “Bilgi Toplumu ve Özellikleri” , http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm

AL, Hamza, **Yeni Kamu Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008, s.9

ALKIŞ, Z. ŞİŞMAN, A. “E-Devlet Ana Giriş Kapısı Ve Alt Giriş Kapıları”, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara, 28 Mart - 1 Nisan 2005

ANTTİROİKO, Ari-Veikko, “Building Regional Capacity for the Information Age”, Sölvesborg, Sweden, 9 June, 2000.

ARGÜDEN, Yılmaz, “Geleceğin Liderleri”, Önce Kalite Dergisi, Temmuz, 2007

ARGÜDEN, Yılmaz, “Kamu Yönetimi ve Etik Değerler”, son erişim:01.01.2012 <http://www.arage.com/Yayinlarimiz/Makaleler/KamuReformu/KamuYonetimiveEtikDegerler.aspx>

ATEŞ, Hamza, “Bir Yönetişim Modeli Örneği: Kamu Hastaneleri Birlikleri”, **VII. Kamu Yönetimi Forumu: Küreselleşme Karşısında Kamu Yönetimi ve Hizmeti Bildiriler Kitabı**, editörler: Ahmet Hamdi Aydın, İ. Ethem TAŞ, Melte KILINÇ, Zehra GÜL, Kahramanmaraş S.İ.Ü. Rek. Yayın no:136, Kahramanmaraş, 2010., s.531.

ATEŞ, Hamza, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.14.

ATEŞ, Hamza, KIRILMAZ Harun, AYDIN, Sbahattin, **Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi**, Asil Yayın, Ankara, 2007. s.2.

BALCI, Asım, NOHUTÇU Ahmet, ÖZTÜRK Namık Kemal, COŞKUN Bayram, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2003.s.5.

BALCI, Asım, “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, son erişim:11.02.2012.
<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/balci.pdf>

BİLGİN, Kamil Ufuk, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık ‘Performans Yönetimi’ Sayıştay Dergisi, 2007, Sayı: 65

BOZKURT, Ömer, ERGUN Turgay, SEZEN Seriya, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayınları, Ankara, 2008.

BRUÏNE, R.F. DE, CLAROTTI G. Report Of Working Group “Networking People For A Good Governance In Europe” May 2001

Building the European Information Society for us all Final policy report of the high-level expert group, April 1997 European Commission, son erişim:11.02.2012.
http://www.epractice.eu/files/media/media_688.pdf

CANPOLAT, Hasan, CANGİR, Mehmet, “Değişen Dünyada Kamu Yönetiminin Geleceği Ve Türkiye’nin Reform Gündemi: Devletin Daha Fazla Demokratikleşmesi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 466, Mart 2010.

Cambridge International Dictionary Of English, Cambridge University Press, London, 1998

CEPIKU, Denita, “Public Administration Reforms in Albania and Romania: Between the Weberian Model and the New Public Management”, Jean Monnet project South Eastern European developments on the administrative convergence and enlargement of the European Administrative Space in Balkan states 5-6 February, Athens, Greece, yıl belirtilmemiş.

DENHARDT, Robert, “The Future Of Public Administration”, Public Administration & Management: An Interactive Journal, University of Delaware, 1999

DEMİREL, Demokaan, “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: “Etkin Devlet” Sayıştay Dergisi, Sayı: 60, 2006, s.105.

DEREK, Heater, **World Citizenship Cosmopolitan Thinking and its Opponents**, YHT Ltd, London, 2002

Developing Public Service Leaders for the Future, Background Paper by the Secretariat, HRM Working Party Meeting, Paris, 3-4 July 2000.

DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), DPT Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı, Ankara, 1995.

DRECHSLER, Wolfgang, “The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective”, Halduskultuur, 2005, vol 6.

Drivers for change: Citizen demand in 2020, Scoping The Challenges For 2020 Public Services, A report prepared for the Commission on 2020 Public Services, Published by the 2020 Public Services Trust, London June 2009.

DRUCKER, Peter, “The Next Society”, ‘(The Economist 1 Kasım 2001 sayısından tercüme eden Ahmet BÜKE) İzmir Ticaret Odası Yayını.

eEurope - An information society for all [COM(1999) 687 final - not published in the Official Journal]. Communication of 8 December 1999 on a Commission initiative for the special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000 - http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24221_en.htm

e-Government Applications, United Nations Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication Technology for Development (APCICT), Incheon, Korea, Briefing Note 3 May 2010, <http://www.unapcict.org> son erişim:11.02.2012.

EGGERS, William, “Government by Network, The New Public Management Imperative”, A Joint Study by Deloitte Research and the Ash Institute for Democratic Governance and Innovation at the John F. Kennedy School of Government at Harvard University, Brookings Institution Press, Fall 2004.

ERİKSEN, Erik Oddvar, WEİGÅRD Jarle, “The End of Citizenship? New Roles Challenging the Political Order”, ARENA Working Papers, WP 99/26, 15.11.1999.

ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2010.

ERYILMAZ, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, Koocaeli, 2012.

ERYILMAZ, Bilal, “Türkiye’de Kamu Kesimi Reformları”, www.worldbank.org, son erişim:25.06.2011.

EROL, Eren, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir, 1995.

European Governance, A White Paper, Commission Of The European Communities
Brussels,25.7.2001, son erişim:11.02.2012,
http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf

FALAY, Nihat, “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü”, Antalya, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu, 2000,

FLATTERS, Paul, WILLMOTT, Michael, **Scoping the Challenges for 2020 Public Services Drivers for change: Citizen demand in 2020**, A report prepared for the Commission, Published by the 2020 Public Services Trust, 2020 Public Services Trust, London June 2009.

FOULOY, D. de Christian, “Global trends and the public affairs function.”
European Enterprise Institute for Public Policy Research,
http://www.chforum.org/library/pub_affairs.html
son erişim:23.12.2011, christian.defouloy@chello.be

GÖKER, Aykut, “Bilim ve Teknoloji Politikalarına Giriş İçin ‘Enformasyon Toplumu’ Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi”, Mülkiye Dergisi, Cilt: XXV, Sayı: 230.

GLOR Eleanor, “Past, Present and Future of Public Administration: Where Are We Headed?”, <http://www.homestead.com/fsn/files/papers.html> son erişim:11.02.2012.

GOWARD, Pru, “A 2020 Vision: Government for the Future, Government, Globalisation”, Collaboration and Society, 27.11.2003

GÖREN, İhsan, “Kamu Mali Yönetimin Yeniden Yapılandırılması Bağlamında Performans Yönetimi”, Antalya, XV. Türkiye Maliye Sempozyumu, 2000.

HARTLEY, Judy, **An Upside-down View of Governance**, Institute of Development Studies, London, April 2010.

HEWITT, Paul S. “The End of the Postwar Welfare State”, The Washington Quarterly, Spring 2002.

HOEVEN, Rolph van der, “Into the 21th Century: Assessing Social and Political Concerns”, Erasmus University Rotterdam, tarih belirtilmemiş.

Institutional Reform And Change Management: Managing Change In Public Sector Organisations, United Nations Development Programme November 2006

INTOSAI, Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts, Secretary General of INTOSAI, 1997. son erişim: 31.12.2011

[http://www.psc-intosai.org/media\(932,1033\)/Theme_Papers_Appendix_1.pdf](http://www.psc-intosai.org/media(932,1033)/Theme_Papers_Appendix_1.pdf)

İNANÇ, Hüsamettin, ERDOĞAN, Selami “Postmodern Dönemde Kamu Yönetimi Algısı Ve Kamusal Alan Tartışmaları”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Sayı: 9, Celalabat – Kırgızistan, Mayıs – 2006.

JESSOP, Bob, **Kapitalist Devletin Geleceği**, Çeviren AHMET Özcan, Epos Yayınları, Ankara, Mayıs, 2009.

KAMARCK, Elaine C. **Applying 21st-Century Government to the Challenge of Homeland Security**, The Business of Government, Harvard University, JUNE 2002.

KANBUR, Aysun, “Küresellesme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13.

KAYIKÇI, Sabrina, “Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları”, Mülkiye Cilt: XXXI, 2007, Sayı:256.

KEOHANE Robert, Joseph S. Nye. Jr. “Governance in a Globalizing World”,
<http://www.pols.boun.edu.tr/uploads%5Cfiles%5C1095.pdf>, son erişim: 31.03.2012.

KETTLE F. Donald, “The Future Of Public Administration”,
<http://www2.h-net.msu.edu/~pubadmin/tfreport/kettle.pdf>

KILAVUZ, Raci, Kamu **Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma**,
Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.

LARBI, George, “The New Public Management Approach and Crisis States”,
United Nations Research Institute For Social Development, Unrisd Discussion Paper
No. 112, September 1999.

Local Government Association, Environment and Natural Resources, LGA, Code
CA117, July 2000.

Local Government Association, Globalisation, LGA, Code CA117, July 2000.

Local Government Association, Technology, LGA, Code CA117, July 2000.

Local Government Association, Scenarios for Local Government, LGA, Code
CA117, July 2000.

MÄLKİÄ, Matti, “Challenges For Public Administration In The Information Age”,
Espoo, Finland, 2001.

MARGETTS, Helen, DUNLEAVY Patrick, BASTOW Simon, TINKLER Jane,
“Leaders and Followers: E-government, Policy Innovation and Policy Transfer in
the European Union”, Paper to the EUSA Conference, Nashville, Tennessee, 27th
March 2003 .

MAMELİ, Peter, “Peering Into the Future: Public Administration in a Globalizing World” Arizona/USA, 2002.

McGUIRE, Michael, “Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It”, Published by: Blackwell Publishing on behalf of the American Society for Public Administration, Public Administration Review, Vol. 62, No. 5 (Sep. - Oct., 2002).

Modernising Government Presented to Parliament by the Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office by Command of Her Majesty. March 1999.
<http://www.archive.officialdocuments.co.uk/document/cm43/4310/4310.htm>
son erişim:11.02.2012.

NOHUTÇU, Ahmet, **Kamu Yönetimi Altın Seri**, Savaş Yayınevi, Ankara, 2010.

OECD, Government of the Future, Paris, 2000.

OECD, Public Sector Leadership for the 21st. Century, , Paris, France, 2001, s.11
<http://www.worldcat.org/title/public-sector-leadership-for-the-21st-century/oclc/326674216/viewport> son erişim:11.02.2012.

ONAT, Ferah, “Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir-2007.

ÖZER, M. Akif, “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 2005, s.3.

PETİT, Pascal, SOETE Luc, “Globalisation in Search of a Future, September”, The International Review of Social Sciences, UNESCO, Paris, 1999.

Public Administration and Future, Lecture 19-Administrative Proses in Government.
www.csub.edu/.../INST_275_Lecture19.ppt son erişim:11.02.2012.

PODGER, Andrew, “IPPA National Conference Vision 2020”, Brisbane, 27 November 2003.

RABIN, Jack, TEASLEY C. E. Wynn, DENHARDT, Robert, FREDERICKSON George, “PA 2000: The Future of Public Administration”, Public Administration And Management, Volume Four, Number 2.

RHODES, R.A.W, “The New Governance: Governing Without Government”, Political Studies,1996, s.652-667 <http://law.hku.hk/gl/rhodes.pdf>
son erişim:11.02.2012.

SAUL, Peter, “Citizen Re-discovered Implications for the Future of Government”, Strategic Consulting Group, 18 September 2002.

STROLL, A, LONG, A,A, BOURKE, V. J. CAMPBELL, R., **Etik Kuramları**, Çeviren: TÜRKERİ, Mehmet, Lotus Yayınları, Ankara, Kasım 2008.

SARISU, Ayhan, “Dünyada Ve Türkiye’de Özelleştirme - Genel Bir Değerlendirme” Kasım 2003

SAND, Inger Johanne, “Changes in the organization of public administration and in the relations between the public and the private sectors”, ARENA Working Papers, WP 02/4.

Sea-Level Rise in Bangladesh and the Netherlands One Phenomenon Many Consequences, Germanwatch 2004 <http://www.germanwatch.org/download/klak/fb-ms-e.pdf> erişim tarihi:23.01.2012.

STOWERS, Genie, “21. Computer and Telecommunications Changes in the Future and What It Means to Government.”, San Francisco State University, tarih belirtilmemiş, son erişim:01.01.2012

ŞEN, Mustafa, Lütfi, Kamu Görevlileri Etik Rehberi, Kamu Görevlileri Etik Kurulu Yayını, Ankara, Kasım 2010. <http://www.etik.gov.tr/BilgiBankasi/etikrehberi.pdf> Son erişim:01.01.2012.

TASCI, Deniz, EROGLU, Erhan, “İşletmelerin Öğrenen Organizasyon Olma Yolundaki Çabalarının Türkiye’deki Görünümü”, Sosyal Bilimler Dergisi 2004/2

Task Force On The Future Of The Public Service: The Governance Scenarios Public Service Scenarios: Different Responses To A Common Challenge, 1995.

Today’s Research on Aging, Program And Policy Implications, issue 15,jan. 2009, <http://www.prb.org/pdf09/TodaysResearchAging15.pdf> son erişim:22.04.2012.

TOKER, Murat, “Mali Saydamlık ve Türkiye”, Sayıştay, Ankara,2002, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/24malisaydamlık.pdf> son erişim:22.04.2012.

TUTKUN, Ceren, “Devletin Kısa Yolu, XII. “Türkiye’de İnternet” Konferansı”, Ankara, 8-10 Kasım 2007.

UÇKAN, Özgür, **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye, Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması İçin Strateji ve Politikalar-I**, Literatür Yayıncılık, 2003

VIGODA, Eran, “Rethinking the identity of public administration: İnterdisciplinary reflections and thoughts on managerial reconstruction, *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis.*” New-York, 2002

World Bank, Sub-Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Growth, 60, VII, Washington, DC: World Bank 1989.

YENİCE, Ebru, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, Maliye Dergisi, Sayı 150 (2006), s. 125 126.

YILDIRIM, Murat, ‘Modernizm, Postmodernizm Ve Kamu Yönetimi’, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, cilt 7, sayı 1, 2010 Erişim: <http://www.insanbilimleri.com> son erişim:22.04.2012.

YÜCEL İlhami, “Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum-2007.

ZENGİN, Eyüp, ÖZTAŞ, Cemal, “Kamu Yönetiminde Çağdaş Gelişmeler ve Türkiye”, Alato Academic Studies Vol 3, No1, 2008.

<http://www.berlin-institut.org/online-handbookdemography/population-ageing.html>, son erişim: 01.04.2012.

<http://www.ssa.gov/history/briefhistory3.html> son erişim: 01.04.2012.

http://icma.org/en/icma/ethics/code_of_ethics, son erişim: 01.04.2012.

<http://www.tdkterim.gov.tr/bati/?hng=md&kategori=terim&kelime=modern>
Son Erişim:01.01.2012.

<http://www.horsesenseatwork.com/psl/pages/postmoderndefined.html>
son erişim:01.01.2012.

<http://www.un.org/en/members/index.shtml>, son erişim: 01.04.2012.

http://www.bkm.com.tr/istatistik/islem_sayilari.asp son erişim: 01.01.2012.

http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006/WPP2006_Highlights_rev.pdf
son erişim: 01.04.2012.

<http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS> Son Erişim: 15.05.2012

http://tr.wikipedia.org/wiki/Avrupa_Birli%C4%9Fi Son Erişim: 26.05.2012.

<http://www.mevzuatdergisi.com/2007/01a/02.htm> Son Erişim: 26.05.2012.

http://www.oocities.org/mehtap_project_research/kitap4.html

Son Erişim: 26.05.2012.

<http://web.iyte.edu.tr/egetek/pages/projects/techcorr/TUSIAD%20Bilgi%20Toplumu.html>

Son Erişim: 26.05.2012.

<http://www.ias.com.tr/149/performans-yonetiminde-temel-stratejiler-ii.htm>

Son Erişim: 26.05.2012.

<http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/> Son Erişim: 26.05.2012.

<http://www.globalstrat.org/globalization/> Son Erişim: 26.05.2012 .

http://tr.wikipedia.org/wiki/Dosya:Teknoloji_kurum_cevre_iliskisi.png

Son Erişim: 26.05.2012.

http://www.maxihaber.net/fotolar/2011_foto/eylul2011/mh_edevlet_hizmetleri_28092011.htm Son Erişim: 26.05.2012.

<http://www.unapcict.org> Son Erişim: 26.05.2012.

http://www.oocities.org/mehtap_project_research/kitap4.html Son Erişim: 26.05.2012.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Bünyamin DAĞ
Uyruğu: T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri: 12.02.1977, Yozgat
Elektronik Posta: bunyamin.dag@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü	2006
Yüksek Lisans	İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Bölümü	2012

YABANCI DİLLER

İleri düzeyde İngilizce, ve orta düzeyde Fransızca