



# **KAMU YÖNETİMİ REFORMU: GENEL EĞİLİMLER VE ÜLKE DENEYİMLERİ**

**OSMAN YILMAZ**

**İKTİSADİ SEKTÖRLER VE KOORDİNASYON  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
HUKUKİ TEDBİRLER VE KURUMSAL DÜZENLEMELER DAİRESİ BAŞKANLIĞI**

**ŞUBAT 2001**































































































## HASTA ŞARTINDAN ALINTILAR

Bir kliniğe gittiğinizde size randevu saati verilmesini ve 30 dakika içinde muayene olmayı bekleyebilirsiniz.

Bir cankurtaran çağırdığınızda kent içinde 14 dakika içinde kent dışında ise 19 dakika içinde ambulans size ulaşacaktır.

Bir kaza ya da acil bölümüne gittiğinizde hiç beklemeden muayene edilmeyi bekleyebilirsiniz. Eğer gerekiyorsa 2 saat içinde de yatağınız verilecektir.

## YOLCU ŞARTINDAN ALINTILAR

Eğer herhangi bir hatta, tren yolculuğunuzda 1 saatten fazla gecikme olursa (tüm yolculuk boyunca 1 saat) bu yolculuk için ödediğiniz fiyatın %20 ya da daha fazlası bedelinde kupon verilecektir.

Eğer geçmiş 1 yıl içinde tren hizmetleri dakiklik ve güvenilirlik hedeflerine ulaşamazsa British Rail sezonluk biletinizi yenilerken size bir indirimde bulunacaktır. (Tipik dakiklik ve güvenilirlik hedefi: Trenlerin %90'ı planlanan ve ilan edilen hareket ve ulaşım saatine 10 dakikalık süre içinde gelecektir. Planlanan trenlerin %99'u seferini gerçekleştirecektir.) Eğer geçmiş 12 aylık dönemde dakiklik performansı hedeften %3 düşükse ya da güvenilirlik performansı hedeften %1 düşükse biz size %5 indirim sağlayacağız.

Eğer hem dakiklik hem de güvenilirlik hedeflerinden sapılmışsa indirim oranı %10 olacaktır.

Bilet gişelerinde hiç bir zaman 5 dakikadan fazla beklemeyeceksiniz, yoğun zamanlar dışında 3 dakika içinde hizmet sunulacaktır.

Demiryolları özelleştirildiğinde yeni işletici de kendi şartını ilan edecektir ve bunlar British Rail'in cari standartlarından daha kötü olamayacaktır.



















































































































yaklaşımın iki önemli aracı olan özelleştirme ve şirketleştirme ise söz konusu faaliyetlerin bütünüyle kamu yönetiminin konusu olmaktan çıkarılmasını öngörmektedir. Bu nedenle bu uygulamaların kamu yönetiminin yürütmeye devam ettiği faaliyetlere yönetsel yöntem anlamında doğrudan bir katkısı söz konusu olamayacaktır. Özelleştirme ve şirketleştirme uygulamalarının kamu yönetimine dolaylı katkısının, bu uygulamaların getirdiği mali rahatlıkla diğer kamu hizmetlerine daha fazla kaynak ayrılması şeklinde olması beklenebilir. Program stratejisi de kamunun ne yapması gerektiği sorusu üzerinde durmaktadır. Ancak bu yaklaşımda, devletin rolünün daraltıcı anlamda yeniden tanımlanmasından ziyade mevcut tanım içinde yapılan işlerin yeniden değerlendirilmesini yapmak ve kamu faaliyet ve programları arasında öncelikleri tespit etmek üzerinde durulduğu görülmektedir. Başarılı bir yönetimin unsurlarından birisi de öncelikleri ve temel tercihleri doğru tespit etmek olduğundan bu yaklaşımın bu yönde önemli katkıları olabileceği düşünülmektedir.

Kamu yönetimine gerçekten yeni ibaresini hak edecek bir açılımı içeren yaklaşımın ise, yönetsel yaklaşım diye ifade ettiğimiz yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Çünkü ilgili bölümde de belirtildiği üzere; “yöneticilerin yönetmesine müsaade etmek” şeklinde formüle edilen yönetsel yaklaşım, geleneksel kamu yönetimi anlayışında çok önemli ve köklü bir değişimi öngörmektedir. Kamu yönetiminde geleneksel anlayışta kuralları ve süreçleri standardize etmek esas hedef olmuştur. Bütün kamu kurumlarının aynı bütçeleme sürecine, aynı harcama yöntemine, aynı işe alma, ücret ve personel rejimine tabi olması istenmiştir. Bu birliği sağlamak önemli bir gelişme olarak kabul edilmiştir. Bunun temel sebebi vatandaşlara aynı nitelikte hizmet sunmak ve eşit muamelede bulunmak için kamu çalışanlarına yorum ve esneklik alanı bırakmadan her şeyi objektif kurallara bağlamak isteğidir. Bu yolla usulsüz ve yolsuz uygulamaların önüne geçilebileceği, kamu kaynaklarının özel çıkarlar için kullanılmasının önlenilebileceği düşünülmüştür.



Yönetimsel yaklaşımı savunanlar ise geleneksel tekdüzeleştirme yaklaşımının sonuçta ters etki yaptığını, çalışanların ortaya çıkan hizmeti bir yana bırakıp kurallara harfiyen uymakla meşgul olduklarını, çok sayıda bürokratik işlem nedeniyle maliyetlerin arttığı, sorumluluk alanlarının ve sorumluların kaybolduğu ve bunun da kamu yönetimini hantal ve verimsiz işleyen bir yapıya soktuğunu ileri sürmektedirler. Kamunun kaynaklarını etkili biçimde kullanma konusunda iyi niyetli olan yöneticiler, kötü bir bürokratik sistemin içine sıkışıp kaldıkları için başarılı bir performans sergileyememektedirler.

Bu sorunları aşmanın yolu, yöneticilere yönetme imkanı vermek yani onları kaynakların kullanılışı ve amaca ulaşma konusunda belli bir esneklik imkanı ile donatmaktır. Bu yaklaşımın katıksız uygulaması, yöneticilere ulaşılmak istenen amaçları ortaya koyduktan sonra genel bir bütçe tahsis edip onları bütçenin nereye, nasıl harcanacağı konusunda serbest bırakıp sonuçtan sorumlu tutmaktır. Burada sistemin tamamlayıcı ve olmazsa olmaz unsuru yetki devri ve esneklikle birlikte hesap verme sorumluluğunu getirmektir. Bir taraftan yöneticilere yetkiler devredilip esneklik imkanı sağlanırken diğer yandan hesap verme sorumluluğu olabildiğince güçlendirilmektedir. Geleneksel yaklaşımda sorumlular ve sorumluluk alanları kaybolmakta iken bu yaklaşımda kimden hesap sorulacağı ve neye göre hesap sorulacağı, yani başarı ve başarısızlık kriterleri ve bunların sorumluları ortadadır. Yönetimsel yaklaşımın araçlarından olan performans yönetimi, performans anlaşmaları ve yurttaş şartları da kamu yönetiminin rolü nasıl tanımlanırsa tanımlasın amaçlarını en etkili biçimde gerçekleştirmesine katkıda bulunabilecek araçlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Ülke örnekleri göstermektedir ki, kamu yönetimi reformu zaman alıcı bir iştir. Başarılı uygulamaları süren bir çok ülkede reform 10 yıllık bir süredir devam eden çalışmaları kapsamaktadır. Gerçekte reformun sonuçlandığını söylemek mümkün değildir. Sürekli yeni sorunlar ve yeni çözüm arayışları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle reformun kurumsallaştırılması yaşamsal önem taşımaktadır. Kamu yönetimi reformu bir kere yapıp sonuçlandırılacak bir iş değildir. Kamu

kurumların bünyesine geliştirici esnekliklerin yerleştirilmesi ve değişmeci devinim yeteneklerinin güçlendirilmesi gerekir. Burada ortaya çıkan önemli bir zorluk, köklü değişimlerin yaşanacağı uzun süre boyunca, reformun olmazsa olmaz koşulu olan siyasal sahiplenme ve desteğin sağlanmasıdır. Sadece siyasal desteğin değil, bürokratik sahiplenme ve desteğin de sağlanması zorunlu gözükmektedir. Kamu yönetimi sistemi donuk yapılardan oluşmadığına göre bu yapıları işleten kamu çalışanlarının da sürece olumlu katkısının sağlanması ve değişime engel örgütsel kültürlerin yenilenmesi önem taşımaktadır.

Önümüzdeki dönemin önde gelen konularından birisi de iletişim ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen büyük değişimi kamu yönetimi sistemine ve yurttaş-devlet ilişkilerine en olumlu biçimde taşıyabilmektir. Daha da ileri adımı sanal örgütlenmelerle ilgilidir. Eğer iddia edildiği gibi özel kesim örgütlenmeleri için “sanal organizasyonlar” devri başlayacaksa, bu kaçınılmaz olarak kamu kesimine de yansıtacaktır. O zaman gerçekten mevcut yönetim paradigması bütünüyle ortadan kalkacak ve yeni paradigma kurulması zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Mevcut çalışmaları da bu yönde çabalara dönüştürmekte yarar vardır.

## KAYNAKÇA

DUPUY François, “Why Is It So Difficult To Reform Public Administration”, **Government of the Future: Getting From Here to There** sempozyumunda sunulan bildiri., OECD, Paris 14-15 Eylül 1999.

EARLY, Lean, “*Kamu Yönetimi Reformu: Avustralya’dan Dersler*”, Kore/OECD **Kamu Yönetimi Reformu Forumu**’nda sunulan bildiri,Seul, 22 Haziran 2000.

GORE Al, **From Red Tape to Results: Creating A Government That Works Better and Costs Less**, Washington, September 7, 1993. Raporun elektronik ortamdaki sunumu için bakınız: [http:// www.npr.gov](http://www.npr.gov)

GREER Patricia, **Transforming Central Government**, Open University Press, Buckingham- Philadelphia, 1994.

HOLLINGS, Robert L. **Reinventing Government: An Analysis and Annotated Bibliography**, New York, Nova Publishers Inc., 1996.

HOLMES W. ve WILEMAN Tom, **Public Service Reform in New Zealand (1984-1994) and Its Relevance to Canada**, Office of the Auditor General of Canada, 1995.

INGRAHAM, Patricia W. ve KETTL, Donald F. **Agenda for Excellence: Public Service in America**, Chatnam, NJ, Chatnam House Publishers, 1992.

KETTL, Donald F. **The Transformation of Governance: Globalization, Devolution and the Role of Government**, National Academy of Public Administration, Washington DC, Haziran 2000.

KETTL Donald F. , **Reinventing Government: A Fifth Year Report Card** ,Center for Public Management-The Brookings Institution , Washington DC, Eylül 1998.

.KETTL Donald F, DILULIO John J. Jr., Editors, **Inside the Reinvention Machine: Appraising Governmental Reform**, The Brookings Institution, Washington DC, 1995.

KIM, Linsu, “*Kore’de Kamu Yönetimi Reformu*”, Kore/OECD **Kamu Yönetimi Reformu Forumu**’nda sunulan bildiri, Seul, 22 Haziran 2000.

MILAKOVICH, Michael E., **Improving Service Quality: Achieving High Performance in the Public and Private Sectors**, St. Luice Press, Florida, 1995.

OECD, **Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries**, Conclusions of the Public Management Committee, OECD, Paris, 1995.

OECD, “Synthesis of Reform Experiences in Nine OECD Countries: Government Roles and Functions, and Public Management”, **Government of the Future: Getting From Here to There** isimli sempozyum ortak bildirisi, 14-15 Eylül 1999, OECD, Paris

OECD, **Ministerial Symposium on the Future of Public Services**, OECD, Paris, 1996.

OECD-PUMA, Public Management Reform and Economic and Social Development, OECD, Paris, 1998.

OECD-PUMA, **Stratejik Review and Reform: The UK Perspective**, İngiltere 1999 Ülke Raporu.

OECD-PUMA **Kanada 1999 Yılı Ülke Raporu.**, [www.oecd.org/puma](http://www.oecd.org/puma)

OECD-PUMA **Almanya 2000 Yılı Ülke Raporu.**, [www.oecd.org/puma](http://www.oecd.org/puma)

OECD-PUMA **Yeni Zelanda 1999 Yılı Ülke Raporu.** [www.oecd.org/puma](http://www.oecd.org/puma)

OSBORNE David, GAEBLER Ted, **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector**, William Patrick Book, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

OSBORNE, David,, PLASTRIK, Peter, **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government**, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1997.

REXED, Knut, “Kamu Yönetimi Reformu: İsveç Deneyimi, Kore/OECD **Kamu Yönetimi Reformu Forumu**’nda sunulan bildiri. Seul, 22 Haziran 2000.

