

YENİ KAMU HİZMETİ YAKLAŞIMI

Yrd. Doç. Dr. F. Neval GENÇ *

ÖZET

Kamu yönetiminde yaşanan dönüşümü açıklamaya çalışan yaklaşımlardan biri de Denhardt ve Denhardt'ın Yeni Kamu Yönetimi Hareketi ve demokrasi teorisinden etkilenerek, büyük ölçüde Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının eleştirisi üzerine inşa ettikleri Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımıdır.

Demokratik vatandaşlık, sivil toplum gibi kavramların çizdiği çerçevede vatandaş merkeze yerleştiren Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı, vatandaşa hizmet etmek üzerine odaklanan, kamu yararının bir ürün değil amaç olduğu, stratejik düşünüp, demokratik hareket edildiği, müşteriye değil vatandaşa hizmet edildiği, sorumluluğun basite indirgenmediği, sadece verimliliğe değil insana da değer verildiği, vatandaşa ve kamu hizmetine girişimcilikten daha çok önem verildiği bir anlayışla kamu hizmetini yeniden tasarlamaktadır.

Teorik perspektiften Yeni Kamu Hizmeti, hem geleneksel hem de şu anda geçerli olan model karşısında önemli bir kavramsal model sunmaktadır. Bu çalışmada Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı ve önermelerine daha yakından bakmak amaçlanmıştır. Bu şekilde ulusal kamu yönetimi literatüründe üzerinde çok fazla durulmamış, birkaç kaynakta dolaylı olarak söz edilmiş olan bu kavramın ulusal literatürde tartışılmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kamu Hizmeti, Denhardt, Yeni Kamu Yönetimi Hareketi, Yeni Kamu İşletmeciliği

ABSTRACT

New Public Service Approach

One of the approaches that attempt to explain experienced conversion in public administration is Denhardt and Denhardt's the New Public Service (NPS) approach. NPS influenced by New Public Management movement, democratic theory and largely built upon New Public Management approach and its criticism

Democratic citizenship, civil society concepts drawing the framework of the New Public Service approach. In the context of democratic citizenship and civil society NPS focus on to serve to people. According to NPS approach public services would redesign with some principles such as public interest is not a product, it is an goal; citizens are not customers, responsibility is not a simple issue, productivity as important as citizenship, citizen and public services important than entrepreneurship,

* Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

From the theoretical perspective, New Public Service provides an important conceptual model against both traditional and currently available models. This study aims to analyze NPS approach and its suggestions. NPS approach does not study too much in the national public administration literature or in the few resources that have been mentioned NPS indirectly. In this way this study aims to contribute to the discussion of NPS approach in national literature.

Key Words: *New Public Service, Denhardt, The New Public Management movement, the New Public Management*

GİRİŞ

Kamu yönetimi önemli bir değişim süreci yaşamaktadır. Kontrol üzerinde odaklanan geleneksel bürokratik yapılanma yerine işletmecilik mantığına dayanan, özel sektörleşmiş kamu yönetimi sistemine doğru dönüşüm sürmektedir. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), özel sektörde, piyasada geliştirilen yönetim yaklaşımlarının kamu sektöründe uygulanmasını, devletin işletme gibi yönetilmesini önermektedir². Geçen on yıllarda YKİ genişleyen bir uygulama alanına sahip olmuştur. Kamu yöneticilerinden yaptıkları işle ilgili yeni ve yenilikçi yöntemler bulmaları beklenmektedir. Bu amaçla pek çok kamu kurumu verimliliği artırmak için alternatif hizmet sunma yöntemleri geliştirmiş, kamu yöneticileri hesap verebilirlik ve yüksek performans üzerinde odaklanmış, bürokratik örgütler yeniden yapılandırılmış, örgüt misyonları yeniden tanımlanmış, karar vermede desantralizasyona gidilmiş, verimliliği artırmak amacıyla yöneticiler için performans standartları belirlenmiştir.

YKİ'yi desteklemeye yönelik entelektüel çabalar büyük ölçüde 1970'lerdeki kamu politikası ekolünden işletmecilik (managerialism) hareketinden, kamu tercihi teorisinden kaynaklanmıştır. Kamu tercihi teorisyenleri hükümete piyasa ve müşteri gözüyle bakarlar, insan davranışlarının her türlüşünün kendi çıkarını korumaya yönelik olduğunu ifade ederler.

YKİ, Osborne ve Geabler'in Reinventing Government adlı kitabıyla daha da popüler hale gelmiştir. Yazarların üzerinde durduğu dümen tutan devlette dümenin sahibi vatandaşlardır. Kamu yöneticilerinin esas sorumluluğu vatan-daşa hizmet etmek ve onu güçlendirmektir. Kamu örgütleri de bu anlayışla yönetilmeli, kamu politikaları bu anlayış doğrultusunda uygulanmalı, kamu kurumları dürüstlük ve sorumluluk temelinde inşa edilmelidir.

YKİ, eleştirilere rağmen yaygınlığını sürdürmektedir (Dunleavy ve Hood,

² Yeni Kamu İşletmeciliği hakkında Türkçe literatürde detaylı inceleme yapmak için bkz. Uğur Ömürgönülşen (2003) "Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği", Çağdaş Kamu Yönetimi-I (ed.M. Acar, H. Özgür), 3-43.

1994; Hood, 1995). Eleştiriler sürmesine rağmen, bunları ve alternatif önerileri bir düzene koyacak organize, genel temalar etrafında toplanma çabası yoktur. Denhardt ve Denhardt (2000, 2001, 2003) çalışmalarında bu eksiklikten yola çıkarak "Yeni Kamu Hizmeti" olarak adlandırdıkları alternatif bir normatif modelle, kamu yönetimi alanında daha önce geliştirilen yaklaşımların güçlü ve zayıf yönlerinden hareket ederek yeni bir yaklaşım önermekte, yeni ilkelerle kavramsal bir model ortaya koymaya çalışmaktadırlar.

1. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞI VE YENİ KAMU HİZMETİNİN TEMELLERİ

Siyasi yaşamda önemli gelişmeler olmakta, kamu politikaları değişmektedir. Geçmişte devlet toplumu yönetmede önemli role sahip, esas aktördü. Bu oyunun esas oyuncularını ise seçilmişler, bürokratlar, siyasi danışmanlardı. Ancak zaman ve koşullar değişti, kamu politikalarının formülasyonu ve uygulanmasında devletin yönetme rolü uygulanamaz hale geldi. Yönetim mekanizmasının yeniden formüle edilmesi gerekti ve günümüzde pek çok grup, çıkar, kamu politikalarını oluşturma ve uygulama süreçlerine katılmaya başladı.

Kamu yönetiminde dönüşümü, yeni kamu işletmeciliğini ortaya çıkaran çeşitli nedenler şöyle özetlenebilir: i) 1970lerdeki petrol krizleri ve bunların neden olduğu ekonomik sorunlar ve bütçe açıklarından 2. Dünya Savaşından itibaren yükselişe geçen sosyal devlet, refah devleti, Keynezyen İktisat ve büyük kamu ekonomilerinin sorumlu tutulması, ii) Vatandaşın kamu yönetiminden talep, beklentilerinin yükselmesi ve kamu bürokrasisinin bunları karşılamada yetersiz kalması; kamu hizmetinin kalite, hız, etkinlik ve ihtiyacı karşılaması konusunda şikayetlerin artması, iii) Yeni sağ ideolojinin yükselişe geçmesi, özellikle ABD ve İngiltere'de bu ideolojik söylem paralelinde devletin küçültülmesi, işletme benzeri yapıya kavuşturularak verim ve etkinliğinin artırılması amacıyla kamu harcamalarının kısılması, özelleştirmeler vb uygulamaların yaygınlaşması, iv) Devlet ve bürokrasi karşıtı söylem ve uygulamaların yaygınlaşması, v) OECD, IMF, WB gibi uluslararası örgütlerin yeni sağ ideolojinin yaygınlaştırılması konusunda izledikleri aktif siyaset, vi) Bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması; vii) 1980 sonrası dönemde yaygınlaşan demokratikleşme söylemi, sivil toplum örgütlerinin, yönetim anlayışının önem kazanmaya başlaması, desantralizasyon eğilimlerinin artması ve genel olarak küreselleşme.

Kamu yönetimi alanında yaşanan bu dönüşümün sonuçları ise devletin rolünün değişmesi, devletin tek hakim aktör olmaktan uzaklaşması, piyasaların genişlemesi, yeni sosyal fonksiyonların zorunlu olarak ortaya çıkması, teknoloji sayesinde kamu hizmetlerine daha kolay ulaşabilme ve siyasi alanda

sıradan vatandaşlar, özel sektör, işçi sendikaları, sivil toplum örgütleri, bas-
kı grupları tarafından oluşturulan siyasi ağların (policy networks) artması ve
bunların kamu politikalarının şekillendirilmesinde esas aktörler olarak yer al-
ması vb şeklinde olmuştur. Bu siyasi ağlar politika geliştirmede yeni bir alan
yaratmaktadır. Bunların her biri sosyal refah, eğitim gibi kendi alanında, kendi
çıkarlarına hizmet eden faaliyetlerde bulunmakta, bu alanda mevcut politikalar
konusunda tartışmakta, müzakere ve pazarlık etmekte, mevcut politikaların
nasıl geliştirilebileceği ve iyileştirilebilecekleriyle, yenilerinin nasıl üretilebilece-
ğiyle ilgilenmektedir.

Bu dönüşüm sürecinde geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni
kamu yönetimine/işletmeciliğine bırakmaya başlamıştır. Eryılmaz'a göre (2010:
16) geleneksel kamu yönetimi dört temel ilkeye dayanır: i) Kamu yönetiminin
yapısı büyük ölçüde Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre
örgütlenmiştir. Ayrıntılı kurallar, biçimselliğe dayalı, gayri şahsi, katı hiyerarşiye
dayalı, kariyeri esas alan, merkeziyetçi nitelikler taşır, ii) Devletin kamusal mal
ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında kendi örgütleri (bürokrasi) aracılığıyla
doğrudan görev alması gerektiği düşüncesine dayanır, iii) İdari ve siyasi konu-
ların birbirinden ayrılabilmesi görüşü hakimdir. İdarenin görevi, talimatları ve
kuralları uygulamaktan ibarettir. Siyasa ve stratejileri belirleme yetkisi, siyasi
liderliğe aittir. Siyasiler belirler, kamu yöneticileri uygular. Kamu kurumlarının
denetimi, merkeziyetçi yöntemle, hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla ayrıntılı
biçimde yapılmaktadır. Denetimin esası yasal ve finansal ilkelere uyulup uyul-
madığının kontrol edilmesidir. Hizmetlerde nitelikten çok nicelik önemlidir iv)
Kamu yönetiminin özel sektörün yönetiminden oldukça farklı olduğu anlayışı
vardır. Böyle olunca kamu yönetiminin profesyonel bir bürokrasi ve çalışanların
hayat boyu istihdamına göre düzenlenmesi gerekir. Bu iktidar siyasi tarafsızlığa
sahip olmalıdır.

Geleneksel kamu yönetimi, bürokratik paradigma üzerine inşa edilmiştir.
Kamu yararı, verimlilik, tanımlanmış görev ve otorite yapısı, hiyerarşi, idari
sorumluluk, kontrol ve sonuçlar önemlidir. Yeni kamu işletmeciliği ise post-
bürokratik yapılanmaya dayanır, kamu hizmetinde kalite, misyon ve vizyon,
vatandaşın talep ve beklentileri önemlidir, sorumluluk sahibi, hesapverebilen
kamu yöneticileri ile çalışır, profesyonel yönetime dayanır, standart ve perfor-
mans ölçütleri geliştirilmiştir, özel sektör benzeri yönetim teknikleri kullanır.

Bu koşullar altında devletin rolü ve geleneksel yönetim mekanizması de-
ğişmekte, siyasi sorumluluğun çerçevesi yeniden çizilmekte, hiyerarşik yöne-
timin yerini desantralizasyon, kontrolün yerini etkileşim ve katılım almaktadır.

Devletin yeni rolü bu ağların demokratik ve sosyal eşitlik ilkeleriyle çalışmasını sağlamak, aralarındaki işbirliği imkânlarını geliştirmektir. Atanmış ve seçilmişlerin rolleri, kamunun performansını ölçerken kullanılan standartlar da bu süreçte değişmiştir. Geleneksel anlayışta yasal ve siyasi standartlara uygun hareket etmek kamu görevlileri ve seçilmişler için yeterli bir sorumluluk göstergesi iken son dönemlerde bunun yetersizliğinden yola çıkarak iki yeni yaklaşım ortaya atılmıştır; Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) ve Yeni Kamu Hizmeti (YKH).

YKİ, kamu tercihi teorisi ve ekonomik yaklaşım çerçevesinde öneriler getirirken, YKH kamunun sorumluluğunu demokratik ve sosyal kriterler üzerine inşa etmektedir. Kamu yararı tek üstün / yüce değerdir ve farklı çıkarların bir araya gelmesi ile oluşur; kamu, özel ve sivil toplum örgütleri arasındaki ortak ihtiyaçları karşılayan bir koalisyonu ifade eder. Hesap verebilirlik bu anlayış içine yerleştirilir; kamu görevlilerinin sadece yasal ve siyasal sorumluluk sahibi olması değil bunun yanında topluma, siyasi kurallara, profesyonel kurallara, vatandaşın talep ve çıkarlarına da duyarlı olması gerektiğini anlatır. YKİ, özelleştirme, performans ölçümü, müşteri hizmetleri üzerinde odaklanırken YKH demokratik idealler ve haklar temelinden beslenir (Denhardt ve Denhardt, 2001: 393).

Geleneksel kamu yönetiminin bürokratik yapısı, hizmet sunma biçimi artık tek en iyi yol olarak görülmemektedir. Post bürokratik örgütlerde üretimin tek bir modeli yoktur, farklı tercihlere imkân veren yeni paradigmlar vardır. Bu paradigmların esasını ise geleneksel hiyerarşik yapıların yerini desantralizasyonun alması, tercih, eşitlik gibi farklı değerlerin ön plana çıkması oluşturmaktadır (Boyle, 1995: 44). Geleneksel kamu yönetiminde kamu hizmetinin dayandığı etik, demokratik ve profesyonel değerlere (tarafsızlık, etkililik, etkinlik, hesap verebilirlik vb) zaman içinde özel sektörde geliştirilen sorumluluk, hesapverebilirlik, ortaklık, yeniden yapılanma, eşitlik, yenilikçilik, takım çalışması, mükemmeliyetçilik, dürüstlük, kalite, açıklık gibi değerler de eklenmiştir (Kernaghan, 2000: 96). Bunlardan hesapverebilirlik, geleneksel kamu yönetiminde de önemli bir kavram olmasının yanında, bu dönüşüm sürecinde hem etik hem de demokratik bir değer olarak görülmeye başlamıştır. Ortaklık, kamu hizmetine özel sektör ve gönüllü örgütlerden katılımı, işbirliğini, takım çalışmasını, risk paylaşımını içermekte; yeniden yapılanma ise kamu kurumlarının örgütsel yapılanmasındaki değişimi ifade etmektedir. YKH, güçlü ve istikrarlı bir demokrasinin ancak devletin kendisini toplumun kalbine yerleştirdiğinde, vatandaşla işbirliği yaparak sosyal sorunları çözdüğünde, hizmetleri geliştirdiğinde, toplumun ihtiyaç ve değerleriyle uyumlu olduğunda ortaya çıkacağını iddia etmektedir.

YKH hem teoriden hem de pek çok kamu yöneticisinin yenilikçi ve gelişmiş uygulamalarından etkilenmiştir. Kamu yönetiminde eşitlik ve etkinlik yanında sosyal adaleti öneren, pozitivizmi reddeden, kapitalizm-demokrasi çatışması üzerinde duran, kamu yönetiminin teori kadar güncel sorunlarla da ilgilenmesi gerektiğini savunan, siyaset-yönetim ayrımına karşı çıkan, katılım ve temsilin önemine vurgu yapan, D.Waldo, G.Fredericson, M.Harmon, J. Raws'un fikirleriyle öncülüğünü yaptığı Yeni Kamu Yönetimi Hareketi³, Waldo'nun çalışmaları, Sheldon Wolin'in çalışmaları, demokratik vatandaşlık teorisi, topluluk ve sivil toplum modelleri, örgütsel hümanizm ve söylem teorisi gibi yaklaşımlar YKH'ne temel oluşturmuştur (Denhardt ve Denhardt, 2000: 552).

Öncelikle, demokratik vatandaşlık teorisi üzerinde durmakta fayda vardır. Vatandaşlık ve demokrasi hakkındaki kaygılar son dönem siyaset teorisinde önemli hale gelmiştir (DeLeon, 2002; Box ve diğerleri, 2001). Devlet ve vatandaş arasındaki ilişkilerde geçerli olan ilke, devletin vatandaşların çıkarlarını ve hakları garanti eden bir düzen sağlamak için var olduğudur. Bu görüş, YKİ ve Kamu Tercih Teorisiyle de tutarlılık içindedir. Demokratik vatandaşlığa alternatif bir bakış açısıyla vatandaşların yönetimle daha aktif şekilde ilgilendikleri bir bakış açısı getirilmekte, böylece vatandaşların kendi çıkarlarının ötesinde kamusal işlerle ilgili bilgiyi gerektiren daha geniş ve uzun vadeli bir perspektiften kamu yararına yaklaşımları ve aidiyet duygusu kazanmaları amaçlanmaktadır.

Denhardt va Denhardt'a göre (2001: 395) demokratik-politik yaşamda iki temel gelenek vardır. Bunlardan ilki devlet-vatandaş ilişkisini prosedür ve haklar temelinde tanımlayan teoridir ki burada devlet; oy kullanma, temsil, ifade hürriyeti, özel mülkiyet gibi hakların garantörüdür. İkinci model ise demokratik vatandaşlık yaklaşımıdır. Burada vatandaş, kamu yararını gerçekleştirmede daha aktif rol oynar. Kamu yararı, bireysel çıkarların toplamından farklı bir şeydir. Kamu kurumlarının seçilmiş yöneticileri, bürokratlar ve vatandaşların katılarak diyalog geliştirdikleri, müzakere ettikleri bir alan yaratabilecekleri yöntemler vardır. Bu çerçevede yöneticiler vatandaşı birer oy kaynağı, müşteri veya tüketici olarak değil, sadece vatandaş olarak görmeli, otoriteyi onlarla paylaşmalı, kontrolü azaltmalı, işbirliğinin etkililiğine güvenmelidirler. Bunun yanında yöneticiler işletmecilik yaklaşımını savunanların daha fazla etkinlik çağrılarına karşı vatandaşın yönetimin belli kademelerine aktif katılımının sağlanarak daha fazla

³ Türkçe literatürde Yeni Kamu Yönetimi Hareketi' hakkında detaylı biçimde bilgi sahibi olmak için bkz. Hüseyin Özgür "Yeni Kamu Yönetimi Hareketi", Çağdaş Kamu Yönetimi-I (ed.M. Acar ve H. Özgür), 2003, 183-224.

sorumluluk ve duyarlılığın nasıl artırılacağı üzerinde durmalıdırlar (Denhardt ve Denhardt, 2001: 395). Florida'daki Citizens First Programı gibi demokratik mekanizmaların artırılması konusunda gerçek hayatta uygulamaya konulan çok sayıda önemli deneyim vardır. Bu proje, vatandaş ve devlet arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Vatandaş kendi mahallesinde, topluluğunda ne olup bittiğinden kişisel olarak sorumludur. Devletkiler de onları dinlemek ve öncelikli olarak ihtiyaçlarını giderme konusunda istekli olmalıdır.

YKH, demokratik katılımı ve vatandaşlığı kamu hizmetinin özü olarak görmektedir. Demokratik süreçler etkili olmayabilir ancak vatandaşlar açısından değerlidir. Piyasa mekanizmalarının kamu yönetiminde uygulanması kadar vatandaşın beklentilerinin tatmini de önemlidir (Warner ve Hefetz, 2008: 162; Morse, 2006). Diğer yandan kamu sektöründe piyasa mekanizmasının uygulanmasıyla verimliliğin artacağı varsayılır. Ancak bunun nasıl olacağı, verimlilik artışının nasıl ölçüleceği, vatandaş tatmin artışının nasıl ölçüleceği, verimlilik hesap verebilirlik arasındaki ilişkinin nasıl olacağı konusunda kesin yöntemler yoktur (Kelly, 2005: 76).

YKH'nde tüketici-vatandaş ayrımı önemlidir. YKİ'nin argümanlarına rağmen vatandaşı devlet hizmetlerinin tüketicisi olarak görmek ikna edici ve çoğu duruma uygun değildir. Kamu hizmetinin tüketicilerini belirlemek bir firmanın müşterilerini belirlemekten daha zordur. Vatandaşların öncelikli talepleri birbirlerinden farklı ve çatışma halinde olabilir. Özel sektörde tüketiciler daha çok para ve etki ile piyasanın kendileri için özel düzenlemeler yapmasını sağlayabilir veya maddi güçleri ölçüsünde farklı mallar tercih edebilmektedirler.

Günümüzde kamu yönetimine, devlete güven zayıflamıştır ve ancak özel sektör gibi çalışarak daha etkin ve verimli olursa güvenin artacağı varsayılmaktadır. Ancak bu düşünce tek başına yeterli değildir. Devlete güvenilmemesinin asıl nedeni, sorumluluk sahibi, etik ve tarafsız davranmadığının düşünülmesidir (Denhardt, 2002: 65). YKH yaklaşımı devletin işletme değerlerini adaptasyonuna itiraz etmektedir. Bu değerleri kabul ederken, katılım, müzakere, liderlik, sorumluluk, adalet, eşitlik ve başka ilkeler ne olacaktır? YKİ ilkeleri arasında bunlardan, vatandaştan, vatandaşlıktan söz edildiğini görmezsiniz. Kamu reformlarında vatandaşa daha aktif rol biçen bir yaklaşım yoktur (Denhardt ve Denhardt, 2001: 398).

YKH'nin beslendiği ikinci temel topluluk ve sivil toplum modelleridir. Son yıllarda ABD'de sivil toplum fikri yeniden önem kazanmaya başlamıştır. Amerikan toplumunun yeni bir topluluk ruhuna ihtiyacı olduğu konusunda fikir birliği vardır. Toplum, birlik ve bütünlüğü sağlamanın aracı olarak

görülmektedir. Amerikan demokratik geleneği, ilgili insanların, her tür grubun, derneğin, kamu kuruluşunun aktif olarak katılımı temeline oturur. Bu küçük grupların, insanların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için topluluklara katılımı sivil toplumu oluşturur. Sadece bu alanda vatandaşlar farklı türde kişisel diyalog geliştirirler ve demokrasinin kendini gerçekleştirmesini, topluluk ruhunun oluşmasını sağlarlar. Bu nedenle devlet, vatandaş-toplum bağlantılarının oluşturmaları ve desteklemelidir (Denhardt ve Denhardt, 2003: 33).

YKH'nin beslendiği üçüncü temel, örgütsel hümanizm, YKİ ve söylem teorileridir. Geçen 25-30 yılda kamu yönetimi teorisyenleri geleneksel kamu yönetiminin ortaya koyduğu rasyonel ve teknokratik modeli daha fazla sorgulamaya, bürokrasi ve pozitivizmi eleştirmeye başlamışlar ve alternatif teori arayışlarına girmişler, yorumcu / yorumlayıcı (interpretive) teori, kritik teori, postmodernizm gibi yeni yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımların hemen hepsi kamu yönetiminde daha az otorite ve kontrol önerirken, örgüt dışındaki vatandaşlar ve müşteriler kadar çalışanlara da bakmak gereğini ortaya koymaktadırlar. Bu eğilim, bürokrasi ve toplumun analizinde merkezde yer almaktadır ve önümüzdeki yıllarda postmodern düşünce söylem (discourse) teorisi ile daha da ilerleyeceği varsayılmaktadır. Bu nedenle bu üç temelin yanında dördüncü bir temel olarak postmodernizmi de saymak mümkündür (Denhardt ve Denhardt, 2003: 39). Postmodern teorisyenler, aralarında önemli farklılıklar olsa da, benzer sonuca ulaşıyor görünmektedirler: postmodern çağda kamu yönetimi tüm partilerle, vatandaşlarla ve yöneticilerle açık diyalog içinde olmalıdır. Postmodern toplumda kamu yönetimi demokratik, insan haklarına saygılı, temel işlevlerini yerine getirirken meşru hareket eden, aşırı merkezizetçilikten uzaklaşmış, mümkün olduğunca yerleşmiştir. Yerinden yönetim sistemine sahiptir, bazı işlerini özel sektöre bırakmıştır, büyük ölçüde özelleşmiş, sivilleşmiştir. Halkın istek ve beklentileri doğrultusunda politika belirlemesi, uygulaması beklenir (Aydın, 2008f: 139). Fox, Miller, Farmer gibi postmodern kamu yönetimi teorisyenlerine göre, günümüzde batı demokrasinin bazı sorunları vardır ve etkin olarak işlememektedir (Okçu, 2003: 111-115). Postmodern kamu yönetimi teorisyenleri halk katılımı konusunda geleneksel yaklaşıma şüpheci bakmalarına rağmen, kamu yönetiminin meşruiyeti açısından halkla diyalogunun geliştirilmesinin gerekli olduğunu düşünmektedirler.

2. YENİ KAMU HİZMETİNİN TEMEL İLKELERİ

YKH konusundaki ilk çalışmalardan biri Paul Lihgt'ın yirmi farklı kamu yönetimi bölümünden mezun bin kişi üzerinde yaptığı çalışmasıdır. Buna göre devlet merkezli kamu hizmetinin yerini artık çok sektörlü hizmet sunumu al-

maktadır. Devlet merkezli kamu hizmeti artık mezunlar için çekici gelmemektedir. İşgücü artık mesleğini ve sektörünü daha sık biçimde değiştirmekte, güvenlikten çok iş üzerinde odaklanmaktadır. Genç (Amerikalı) çalışanlar artık bir şeyleri değiştirmek için uzun süre beklemek yerine kendi işleri üzerinde etkili olmayı istemektedirler. Devlet merkezli kamu hizmeti artık devletin yetenekle rekabet etmesini gerektiren yeni kamu hizmetiyle yer değiştirmektedir (Light, 1999; Perry, 2007).

Denhardt ve Denhardt (2000) YKH yaklaşımını geleneksel ve mevcut kamu yönetimi ayrılığını ortaya koymak için önermektedirler. Geleneksel kamu yönetiminin yukarıdan aşağıya kontrol üzerine kurulu yaklaşımı yerine Denhardt ve Denhardt (2000), kamu görevlisinin birincil görevinin toplumu kontrol etmek değil, vatandaşa yardım etmek, onun ortak çıkarlarını korumak olduğunu belirtmektedir. Denhardt ve Denhardt, YKİ'nin olumsuz sonuçlarını değerlendirirken, geleneksel kamu yönetimin bakış açısından olaya yaklaşmakta ancak farklı çözüm önerileri ortaya koymaktadırlar. Örneğin kamu örgütlerinde görevlilerin "müşteri veya tüketiciye" değil, "vatandaşa" hizmet edecek biçimde örgütlenmesi gerektiğini önermekte, YKH'nin "demokratik" ruhunun YKİ'nin "girişimci" ruhuna karşı olduğunu söylerken, geleneksel kamu yönetimini de eleştirmektedir. Denhardt ve Denhardt, memur olarak kariyerin halka ve vatanadaşa hizmet etmek anlamına geldiğini söylemektedir (Maesschalk, 2004: 468).

YKH'ni, eleştirel bir yaklaşım olarak kullanan Denhardt ve Denhardt'ın çalışmaları normatif bir özellik göstermektedir. The New Public Service: Serving, Not Steering adlı kitaplarında Denhardt ve Denhardt, kamu görevlilerinin müşteriye değil demokrasiye hizmet ettiklerini söylemektedir (Denhardt ve Denhardt, 2003: xi). Yazarlar, kamu yönetiminin piyasa ve tüketici kadar demokrasi ve vatandaş kavramlarına da dayanması gerektiğini ifade etmektedir. Denhardt ve Denhardt'ın çalışması, YKH'nin ne olduğu hakkında, geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliği karşılaştırmasına dayanarak faydalı bir çerçeve sunmaktadır. Vatandaşlık, topluluk, sivil toplum, örgütsel hümanizm, postmodern kamu yönetimi YKH için bir temel hazırlamış, YKH'ni YKİ ve geleneksel kamu yönetiminden ayıracak bir bütün oluşturmuşlardır. YKH'nin kamu yönetimi için önerdiği ilkeler şunlardır (Denhardt ve Denhardt, 2003: 42):

a) İdare değil, hizmet etmek

Denhardt ve Denhardt'a göre, kamu görevlisinin rolü toplumu yeni bir yöne doğru yönlendirmek veya kontrol etmekten ziyade vatandaşın farklı çıkarla-

rını, ihtiyaçlarını bir araya toplamak ve karşılamaktır. Geçmişte devlet toplumu yönlendirmek konusunda merkezi bir konuma sahip görülürdü. Ancak modern dünyada bu rol uygun olmadığı gibi imkânsız bile olabilmektedir. Günümüzde sosyal ve siyasi hayata yön veren farkı grupların, örgütlerin, farklı görüşlerin ve çıkarların etkileşimidir. Kamu politikaları artık sadece devletin karar verdiği konular değildir. Devlet hala önemli bir role sahiptir ancak topluluğa yön veren kamu politikaları günümüzde çok sayıda grubun ve çıkarın tamamen farklı şekillerde birleşen, etkileşim halindeki girişimlerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yeni dünyada devletin esas rolü ne düzenlemelerle halkın faaliyetlerini yönlendirmektir ne de insanları doğru yönlendirecek kurallar ve öncelikler setini oluşturmaktır. Devlet hala önemli bir oyuncudur ancak rolü farklılaşmış, topluluğa, özel sektör örgütleri ve sivil toplum örgütlerine yön veren, topluluğun karşılaştığı sorunlara çözüm üreten bir aktördür. Bu süreçte devletin rolü gündem oluşturmaktan, sorunun çözümü veya tarafı olan oyuncuları bir araya getirmek ve birlikte çözüm üretmeye doğru kaymıştır. YKH'nde kamu görevlileri veya seçilmişler artık vatandaşın istekleri karşısında sadece evet veya hayır demek yerine birlikte çalışarak nasıl yapılması gerektiğini araştırır. Bu yeni rol kamu görevlisine sadece yönetsel kontrol değil, müzakere, çatışma çözümü, arabuluculuk gibi yeni bazı sorumluluklar da getirmektedir.

b) Kamu yararı bir amaçtır, ürün değildir

Kamu yöneticileri kolektif, paylaşımcı bir kamu yararı nosyonu oluşturmalıdır. Hedef, bireysel tercihlerle kolay çözümler bulmak değil, daha ziyade ortak bir fayda ve sorumluluk ortaya çıkarmaktır. YKH topluluk vizyonu yaratma sürecinin tamamen seçilmiş siyasi liderler veya atanmış kamu yöneticilerine bırakılacak bir iş olmadığını savunur. Topluluk vizyonu oluşturmak, geniş kapsamlı bir diyalogu ve müzakereyi gerektirir. Toplumun yönünün nereye doğru olması gerektiği konusunda devlet, vatandaşları bir araya getirerek müzakere etmelidir. Bu ortamda devlet gelecek için bir takım idealler, fikirler seti ortaya koymaktan, adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde kamusal sorunlara çözüm üretmekten sorumludur. Ancak bunların kamu yararıyla tutarlı olması gerekir. Kısaca kamu görevlileri vatandaşların müzakere edebilecekleri, görüşlerini paylaşabilecekleri, birbirlerinin taleplerini anlayabilecekleri ve daha geniş bir ölçekte kamu yararı düşüncesini geliştirebilecekleri bir alan oluşturmalıdır.

c) Stratejik düşünmek, demokratik hareket etmek

Yöneticiler, politika ve programlarında, kolektif çabalar ve işbirlikçi süreçlerle vatandaşın ihtiyaçlarını daha demokratik ve sorumlu şekilde karşılamalıdır. Kolektif hareket etmek için rollerin ve sorumlulukların belirlenmesi,

beklenen sonuçlara ulaşmak için spesifik faaliyetlerin tanımlanması gerekir. Fikrin, vizyonun ortaya konulması kadar bunun kamu kurumlarında uygulanması, tüm paydaşların katıldığı süreçlerle istenilen yönde hayata geçirilmesi de gerekir. Bu katılım mekanizmasıyla yeni bir sorumluluk anlayışı da oluşturulmuş olacak, farklı konularda işbirliği yapmak için de istek oluşacaktır. Bunun için vatandaş yetkilendiren, cesaretlendiren, sorumluluk veren bir liderlik anlayışına ihtiyaç vardır. Devlet toplumu oluşturamaz ancak devlet ve daha spesifik biçimde siyasi liderlik, etkili ve sorumlu vatandaşlığın ortaya çıkmasını sağlayabilir. Vatandaşlar, devletin açık ve ulaşılabilir, duyarlı, kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş olduğunu ve kendisine fırsatlar yaratmak için çalışıyor olduğunu anlamalıdır.

d) Tüketiciye değil, vatandaşa hizmet etmek

Kamu yararı bireysel çıkarların toplamından ziyade paylaşılan değerler hakkındaki diyalogdan doğar. Bu nedenle kamu görevlileri sadece müşterinin / tüketicinin taleplerine cevap vermek değil, vatandaşlar arasında güven ve işbirliğini tesis etmek üzerine odaklanmalıdır. YKH'nde vatandaş vurgusu önemlidir. Vatandaş, ne geleneksel kamu yönetimi anlayışının önerdiği gibi bağımlı bireydir ne de YKİ'nin önerdiği gibi kendi çıkarının peşinde koşan müşteridir. Vatandaş, hak ve yükümlülükler sahip, siyasal sisteme etki etme gücüne sahip bireydir.

YKH, devlet ve vatandaşlar arasındaki ilişkiyle şirketle müşteri/tüketici arasındaki ilişkinin aynı olmadığını savunur. Kamu sektöründe müşteri/tüketiciyi belirlemek sorundur. Çünkü devlet ortalama bir müşteriden fazlasına, hizmet bekleyenlere, aktif olarak istemeyenlere, gelecek nesillere, talep edenin akraba ve arkadaşlarına ve diğerlerine de hizmet eder. Ayrıca devlet bazı tüketicilerin taleplerini diğerlerinin önüne geçirecek yeteneğe ve kaynaklara sahiptir. Özel sektörde bu mümkün değildir. Devlette eşitlik ve adalet hizmet dağıtımında önemli kriterlerdir.

Kamu hizmetinin kalitesinin artan önemine rağmen YKH, devletin öncelikle müşterinin bencil, kısa dönemli isteklerine cevap vermemesi gerektiğini savunur. Bunun yerine vatandaş olarak hareket eden insanlar kendileriyle ilgili konuları/sorunları, kısa dönemli çıkarlarının arkasındaki taahhütlerini, kendi çevrelerinde olup bitenlere karşı sorumlu olduklarını daha geniş bir topluluğa göstermelidir. Bunlar etkili ve sorumlu vatandaşlığın tanımlayıcı unsurlarıdır. Devlet vatandaşın ihtiyaçlarına ve çıkarlarına cevap vermelidir. Bu cevap basit, yasal bir cevap değil geniş, detaylı biçimde olmalıdır. Bireyler sadece yasa önünde vatandaş değildir, kendi toplumları tarafından teşvik edilir veya toplu-

luk faaliyetlerine katılırlar. YKH, çok daha fazla insanı vatandaş olarak sorumluluklarını yerine getirmesi ve onların seslerini daha fazla dinlemesi konusunda devleti teşvik eder.

e) Hesap verebilirlik basit bir şey değildir

Kamu görevlileri piyasaya göre daha dikkatli, yasalara ve anayasaya, topluluk değerlerine, siyasi ilkelere, profesyonel standartlara ve vatandaş çıkarlarına uygun hareket etmelidir. Hesap verebilirlik konusu son derece karmaşıktır. Hem geleneksel kamu yönetimi hem de YKİ sorunu aşırı basitleştirme eğilimindedir. Geleneksel kamu yönetiminde kamu yöneticileri doğrudan siyasilere karşı sorumludur. Denhardt ve Denhardt'a göre, bu modeller günümüzde kamu hizmetinin gerçeklerini ve taleplerini yansıtmaz. Kamu yöneticileri kamu yararı, hukuk, diğer kuruluşlar, medya, profesyonel standartlar, toplumsal değerler ve standartlar, demokratik normlar ve tabii ki vatandaşlardan etkilenmeli ve sorumlu tutulmalıdırlar. Vatandaş ihtiyaçları ve beklentileri kamu görevlilerini etkiler, fakat kamu görevlilerinin eylemleri de vatandaşın beklentileri etkiler.

YKH kamu yöneticilerinin karmaşık değer çatışmalarıyla karşı karşıya olduklarını, çelişen ve örtüşen normların gerçekliğini kabul eder ve vatandaşlara bu koşullar altında nasıl hizmet verecekleri üzerinde durur. YKH'nde kamu yöneticileri vatandaş taleplerini tek başlarına karşılamaz, geniş tabanlı yurttaş katılımıyla, diyalogla sorunları çözmeye çalışır. Bunu yaparken kamu görevlilerinin rolü çatışma konularının ve parametrelerin vatandaş tarafından bilinmesini sağlamaktır. Böylece müzakere süreci oluşturulabilir, aktif vatandaşlık ve hesap verebilirlik güçlendirilebilir.

f) Sadece verimli değil, değerli insan

Kamu örgütleri ve içinde yer aldıkları ağlar, işbirliği halinde faaliyet gösterirler. Bu yapı tüm vatandaşlar tarafından kabul edilen bir liderlik altında işlerse uzun vadede başarılı olabilecektir. İşletme ve örgütlenmeye yaklaşımında YKH "insanlarla, insanlar sayesinde yönetme" nin önemine vurgu yapar. Yönetim sistemini kurmada verimlilik artırımı süreci, süreç mühendisliği, performans ölçümü, önemli araçlardır. Ancak YKH insan davranışını kontrol etmeye yönelik bu türden rasyonel çabaların eğer örgütün üyelerinin değerlerine ve ilgilerine yeterince önem verilmezse uzun dönemde başarısız olabileceklerini iddia etmektedir. Ayrıca bu yaklaşımla sonuç alınsa bile sorumlu, bağlı, sivil düşünceli çalışanlar veya vatandaşlar oluşturamayacaktır.

Eğer kamu görevlileri vatandaşa saygılı davranmazsa kamu kurumlarını yönetenlerden de saygı göremeyeceklerdir. YKH' nde kamu yöneticilerinin çok

karmaşık bir iş ortamında çalıştıkları kabul edilir. Onlar sadece güvenlikleri için yalvaran işçiler veya bürokratik iş görenler olarak değil, motivasyonları ve ödülleri güvenlik konusundan daha farklı olan insanlardır. Diğerlerinin hayatlarında farklılık yaratmak istemektedirler.

Paylaşılan liderlik nosyonu, çalışanlara ve vatandaşlara kendi kamu hizmeti değerlerini harekete geçirme fırsatı sunmada kritik öneme sahiptir. YKH'de liderlik, işbirliği ve güçlendirme, hem örgütün içinde hem de dışında kural haline gelmeye başlamıştır. Paylaşılan liderlik örgütün ve toplumun ilerlemesini istediği hedefler, değerler ve idealler üzerinde odaklanır.

g) Kamu hizmeti girişimcilikten önemlidir

Kamu yararı kamu görevlileri tarafından daha iyi geliştirilebilir ve vatandaşlar eğer kamu parası kendilerinin olsa girişimci yöneticilerden daha fazla topluma anlamlı katkılar yapmayı taahhüt ederler. YKİ kamu yöneticilerine bir şirket yöneticisi gibi hareket etmelerini önerir. Bu şekilde verimliliği artırma ve tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamanın yollarının daha net biçimde ortaya konulacağı varsayılır. Oysa YKH'de kamu yöneticilerinin kendi kurumlarının ve programlarının sahipleri olmadığı açıkça kabul edilmektedir. Devlet, vatandaşların sahip olduğu bir kurumdur.

YKH'nde kamu yöneticilerinin zihniyeti, kamu programları ve kaynaklarının kendilerine ait olmadığıdır. Aksine kamu yöneticileri kamu kaynaklarının, kamu örgütlerinin koruyucusu, demokratik vatandaşlık ve diyalogun sağlayıcısı, vatandaşın hizmetkarı olduklarını kabul ederler. Bu kar ve verimlilik üzerinde odaklanan işletmecilik yaklaşımından oldukça farklıdır. Buna göre YKH kamu yöneticilerinin sadece gücü paylaşmadıklarını, insanlarla birlikte çalıştıklarını, çözüm ürettiğini iddia eder.

Kamu yöneticisinin rolündeki bu değişim, kamu görevlilerinin karşılaştığı sorunların ve güçlüklerin türlerini derinden farklılaştırmıştır. Öncelikle kamu yöneticileri kendi programları ve kaynakları hakkında bilgiye sahip olmalıdır ve bu süreci yönetebilmelidir. Bu dar bakış açısı vatandaşa fayda sağlamaz. Vatandaşa hizmet etmek için kamu yöneticileri sadece kendi kurumlarının kaynaklarını bilmek veya yönetmek değil, aynı zamanda diğer destek ve yardım kaynaklarını, vatandaş bağlılığını ve süreçteki toplulukları da dikkate almalıdır. İkinci olarak kamu yöneticileri risk aldıklarında maliyetine katlanacakları, kaybetme durumunda zararını kendi omuzlarına alacakları şirket sahipleri değildir. Kamuda risk farklıdır. YKH'nde riskler ve fırsatlar demokratik vatandaşlık ve paylaşılan sorumluluk çerçevesine yerleştirilir. Çünkü başkalarının ve başarı-

sızlığın sonuçları tek bir şirketle sınırlı değildir. Bu nedenle kamu yöneticileri toplum için en iyi kararın ne olacağına tek başlarına karar vermezler.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

YKH, kamu yönetimi alanında yaşanan dönüşümü açıklamaya çalışan, Yeni Kamu Yönetimi Hareketinden etkilenen, bunu yaparken yeni yaklaşımların, özellikle de YKİ'nin eleştirisi üzerine inşa edilmeye çalışılan bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Teorik perspektiften, YKH, geleneksel ve şu anda hakim olan işletmecilik yaklaşımına önemli bir alternatif sunmaktadır. Alternatiftir, çünkü teorik açıklamalara ve pratik yeniliklere dayanmaktadır. Normatif model olmasının sonucu olarak diğer modellerle karşılaştırılabilir.

YKH'ne göre, demokratik bir toplumda demokratik değerler, yönetim sistemi içinde yüceltilmesi gereken kavramlardır. Etkinlik ve verimlilik unutulmamıştır ancak daha geniş bir perspektiften demokrasi, toplum ve kamu yararı çerçevesi içinde ele alınması gerekmektedir. Yönetimsel performansı değerlendirirken kullanılacak yeni standartlara ihtiyaç olduğu yaklaşımın önermelerinden bir başkasıdır. Geleneksel kamu yönetiminden doğan yasal ve siyasi standartlar yanında YKİ'nin önerdiği piyasa ve ekonomi kökenli standartlarla YKH nin önerdiği demokratik ve sosyal standartlara ihtiyaç vardır.

Perry (2007: 8) Denhardt ve Light'ın önermelerinden yola çıkarak, demokratik kamu hizmetini ortaya çıkarmak, hesapverebilirliği artırmak ve vatandaş korumak için; profesyonel değişime ihtiyaç olduğunu, kurumsal reformlarla katılımın ve vatandaşlık kurumunun güçlendirilmesi gerektiğini, kamu görevlilerinin ücret düzeylerinin yeniden düzenlenmesi, demokrasi ve vatandaşlığı kültüre ve özellikle eğitim sistemi içine yeniden yerleştirmek gerektiğini iddia etmektedir.

Alexander ve Nank (2009), 10 yıl süren alan araştırmalarında YKH'nin bu iddialarının gerçek yaşamda geçerli olup olamayacağını, kamu-sivil toplum işbirliğinin devlet yönetimine katkılarını, eyalet yönetimi ile 7 mahalle üzerinde yürüttükleri çalışmalarında incelemişlerdir. Bu çalışmada araştırmacılar, toplumun devlete güvensizliğinin nedenlerini, güvenin ve etkili işbirliğinin nasıl sağlanabileceğini incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, kamu kurumu ve toplum arasındaki işbirliği sayesinde hizmetlerin sunulduğu alan genişlemiş, işbirliği, hesap verebilirlik mekanizmaları oluşturularak kamu kurumunun yönetim kapasitesini artırılmış, ağır ve kural odaklı çalışan kamu kurumunun vatandaş ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelmesi sağlanmıştır. Bu anlamda Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı sunduğu çerçeve ile çalışılmaya ve uygulama boyutlarını araştırmaya değer bir konu olarak dikkat çekmektedir.

KAYNAKÇA

Alexander, Jennifer, Renée Nank (2009). "Public–Nonprofit Partnership Realizing the New Public Service", *Administration & Society*, Volume 41 Number 3, 364-386.

Aydın, Ahmet Hamdi (2008). *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Boyle, Richard (1995). *Towards a New Public Service*, Institute of Public Administration, Dublin.

Box, Richard C., Gary S. Mashall, Christine M. Reed (2001). "New Public Management and Substantive Democracy", *Public Administration Review*, September/October 2001, Vol 61, No: 5, 608-619.

DeLeon Linda, Peter DeLeon (2002). "The Democratic Ethos and Public Management" *Administration & Society*, Vol. 34, No. 2, 229-250.

Denhardt Robert B. & J.V. Denhardt (2000). "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, Vol 60, No:6, 549-559.

Denhardt, Robert B, & Denhardt, J.V. (2001). "The New Public Service: Putting Democracy First", *National Civic Review*, Vol. 90, No. 4, Winter 2001, 391–400.

Denthardt, Robert B. (2002). "Trust as Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness", *Public Organization Review: A Global Journal* 2: 65–76.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Dunleavy, P., C. Hood (1994). "From Old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, Vol.14, No:3, 9-16.

Eryılmaz, Bilal (2010). *Kamu Yönetimi*, Okutman Yayıncılık, Ankara.

Hood, C. (1995). "Emerging Issues in Public Administration", *Public Administration*, vol.73, Spring Issue, 165-183.

Kelly, Janet M. (2005). "The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration", *Public Administration Review* • January/February 2005, Vol. 65, No. 1, 76-84.

Kernaghan, Kenneth (2000). "The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values", *International Review of Administrative Sciences* Vol. 66, 91–104;

Light, Paul C. (1999). *The New Public Service*, Brookings Institution Press. Washington DC.

Maesschalck, Jeroen (2004). "The Impact Of New Public Management Reforms On Public Servants' Ethics: Towards A Theory", *Public Administration* Vol. 82 No. 2, 2004, 465–489.

Mildred E. Warner, Amir Hefetz (2008). "Managing Markets for Public Service: The Role of Mixed Public – Private Delivery of City Services", *Public Administration Review* • January | February, 155-166.

Morse, Ricardo S. (2006). "Prophet of Participation: Mary Parker Follett and Public Participation in Public Administration", *Administrative Theory & Praxis*, Volume 28, Number 1 / 2006, 1 - 32

Okçu, Murat (2003). "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, (ed. M. Acar, H. Özgür), Nobel Yayın, Ankara, 97-123.

Ömürganülşen, Uğur (2003). "Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği", *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, (ed. M. Acar, H. Özgür), Nobel Yayın, Ankara, 3-43.

Özgür, Hüseyin (2003). "Yeni Kamu Yönetimi Hareketi", *Çağdaş Kamu Yönetimi-I* (ed.M. Acar ve H. Özgür), Nobel Yayın, Ankara 183-224.

Perry, James L. (2007). "Democracy and the New Public Service", *The American Review of Public Administration*, Volume 37 Number 1, March 2007, 3-16.

