

Derleme Makalesi / Review Article

## CUMHURİYET DÖNEMİNDE TÜRK KAMU YÖNETİMİ: YÜZ YILLIK REFORM DENEYİMİNİN MAKRO ANALİZİ

Müslüm YILDIZ<sup>1</sup>

Hamza ATEŞ<sup>2</sup>

### ÖZ

Türk yönetim yapısı binlerce yıldır var olan bir yönetim geleneği ve devlet anlayışının üzerine kurulmuştur. Bu geleneğin son temsilcileri arasında yer alan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kamu yönetimi sistemi ise gerek örgütleniş gerekse işleyiş açısından Osmanlı Devleti'nden devralınan mirasın yeni toplumsal ve siyasal yapıya uyarlanması biçiminde ortaya çıkmıştır. Geride bırakılan yüz yıllık süreçte hem uluslararası düzeyde gerçekleşen paradigma değişimlerinden hem de çeşitli iç etkenlerden etkilenen Türk kamu yönetimi sistemi dinamik bir tutum geliştirerek yeni gelişmelere kendini uyarlamıştır. Ancak Türkiye'deki reform süreçlerinde çoğu zaman dış dinamikler belirleyici bir rol üstlenmiştir. Örneğin Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurulduğu 1923 yılından 1945 yılına kadar olan süreçte gerek yapısal ve işlevsel anlamda gerekse idare hukuku disiplini açısından Fransa ve Almanya başta olmak üzere Kıta Avrupası etkili olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından ise savaşın galipleri yeni bir dünya düzeni kurmuş ve bu düzen kapsamında hem Amerika Birleşik Devletleri (ABD) hem de Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşlar bir disiplin olarak kamu yönetiminin Türkiye'de gelişmesinde baş rol oynamıştır. Diğer yandan 1980'li yıllarla birlikte ABD ve İngiltere öncülüğünde dünyaya yayılan neoliberal politikalar ve yeni kamu yönetimi anlayışı Türkiye'de yaygınlık kazanmıştır. Avrupa Birliği'ne tam üyelik konusunda Türkiye'nin aday ülke olarak kabul edilmesiyle birlikte 2000'li yıllarda ise Avrupa Birliği eksenli reformların uygulandığı ifade edilebilir. Ancak 2018 yılıyla birlikte fiilen hayata geçirilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin iç dinamiklerin etkisiyle oluşturulması bu anlamda bir dönüm noktası teşkil etmektedir. Çalışma kapsamında Türkiye Cumhuriyeti'nin yüz yıllık sürecinde kamu yönetimi sisteminin gelişimi ve dönüşümü makro düzeyde ele alınarak reform sürecinin aşamaları ve reformların ardındaki dinamikler irdelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Reform, İdari Reform, Kamu Yönetimi Reformu

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, yildizmuslum@outlook.com, ORCID: 0000-0002-5111-4409.

<sup>2</sup> Prof. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, hamza.ates@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0975-0062.

## **TÜRKİYE PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLICAN ERA: A MACRO ANALYSIS OF THE ONE HUNDRED YEARS OF REFORM EXPERIENCE**

### **ABSTRACT**

*The Türkiye administrative structure is built on a management tradition and state approach that has existed for thousands of years. The public administration system of the Republic of Türkiye, which is among the last representatives of this tradition, emerged as an adaptation of the legacy inherited from the Ottoman Empire to the new social and political structure in terms of both organization and operation. In the past hundred years, the Türkiye public administration system, which has been affected by both paradigm shifts at the international level and various internal factors, has developed a dynamic attitude and adapted itself to new developments. However, external dynamics have often played a decisive role in the reform processes in Türkiye. For example, in the period from 1923, when the Republic of Türkiye was founded, to 1945, Continental Europe, especially France and Germany, was influential both in structural and functional terms and in terms of administrative law discipline. After the Second World War, the winners of the war established a new world order, and within this order, international organizations such as the United States and the United Nations played a leading role in the development of public administration as a discipline in Türkiye. On the other hand, neoliberal policies and the new public management approach, which spread throughout the world under the leadership of the USA and the UK in the 1980s, became widespread in Türkiye. It can be stated that European Union-oriented reforms were implemented in the 2000s, with Türkiye being accepted as a candidate country for full membership in the European Union. However, the creation of the Presidential Government System, which was implemented in 2018, under the influence of internal dynamics, constitutes a turning point in this sense. Within the scope of the study, the development and transformation of the public administration system in the hundred years of the Republic of Türkiye is discussed at the macro level. The stages of the reform process and the dynamics behind the reforms are examined.*

**Keywords:** Reform, Administrative Reform, Public Administration Reform.

## GİRİŞ

Yeniden şekillendirmek / biçimlendirmek şeklinde Türkçeye çevrilebilecek olan reform terimi pek çok bilim dalının yanı sıra kamu yönetimi alanında da kullanılagelen temel kavramlar arasında yerini almıştır. Osmanlı Dönemi'nde kullanılan ıslahat terimiyle günümüzde eş anlamlı olarak kullanılan reform kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “düzeltme” anlamında ve “daha iyi duruma getirmek için yapılan değişiklik” biçiminde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda kamu yönetiminde uygulanan reform çalışmalarının kamusal hizmet sunumunun daha iyi bir noktaya taşınması amacıyla gerçekleştirildiği ifade edilebilir. İdari anlamda gerçekleştirilen reformların en büyük belirleyicileri ise gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde yaşanan ve zamanın ruhunu yansıtan gelişmelerdir. Türk kamu yönetimi de zamanın ruhuyla bağlantılı olarak değişen paradigmlar, ekonomik yaklaşımlar, katılımcılık, şeffaflık benzeri kavramlar ve teknolojik gelişmeler gibi etkenlerin etkisiyle dönüşüme uğramıştır ve bu süreç devam etmektedir.

Her ne kadar reform olarak adlandırılabilir yönetim açısından büyük kapsamlı değişikliklerin izleri Sümerler'e kadar uzansa da reform ifadesinin kavramsal olarak kullanımı 16. yüzyılın başlarında yaygınlaşmıştır. Ancak bu yıllarda daha çok dinî bağlamda gündeme getirilmiştir. Günümüzde ise iyileştirme, değişen dünyaya ayak uydurma, medenileşme, kalkınma ve batılılaşma gibi kavramlarla bir arada veya bu kavramlarla aynı anlamı taşıyacak biçimlerde kullanılmaktadır (Avaner, 2020: 7-24). Her hâlükârda reformun temel amacı hem pratik hem de teorik açıdan iyileştirmenin yaşanmasıdır. Görece eski bir yapının veya işleyişin yaşanan değişimlere ayak uyduramaması nedeniyle kimi sorunlar ortaya çıkmakta ve bu duruma yanıt olarak reformlar yapılmaktadır. Nitekim birçok ülkede bakanlıklar başta olmak üzere zamanla çoğalan ve hantallaşan merkezî yönetim yapılarının sayılarının azaltılarak devlet mekanizmasının küçültülmesi söz konusu olmuştur. Bu kapsamda bazı bakanlıkların birleştirilmesi veya merkezî yönetime ait kimi görev ve yetkilerin yerleştirilmesi gibi uygulamalar yaygınlık göstermiştir. Türk kamu yönetimi de tarih boyunca farklılık gösteren toplumsal ihtiyaçlara göre değişimi ve dönüşümü sürdürmüştür (Ateş, 2018: 77; Avaner, 2020: 15; Ateş 2019: 13). Burada yönetsel sistemin esnekliği önem kazanmaktadır. Zira bir yönetim yapısı ne kadar katı olursa ihtiyaç duyulan değişimlere o kadar direnç gösterecek ve direnç gösterdiği oranda kamusal hizmet sunumunda gecikmelere veya kalite kayıplarına yol açacaktır.

Yönetimde reform konusunun Türk siyasi ve idari hayatına girişi Tanzimat Dönemi ile birlikte olmuştur. Zira Tanzimat öncesinde bu denli köklü ve geniş bir reform yapılmamıştır. Nitekim Ortaylı (2010) da Tanzimat Dönemi'ni 'yönetimin

modernleşmesi' olarak ele almaktadır. Bu kapsamda bu dönemin Türk kamu yönetiminde değişimin başlangıcı olarak kabul edilmesi mümkündür. Türk idare tarihinde genel itibarıyla yönetimde kötü gidişata son vermek ve var olan sorunlara çözüm bulmak amacı güden bu düzenlemeler kimi zaman iç dinamiklerin etkisiyle hayata geçmiş olsa da çoğunlukla dış dinamiklerin ve küresel faktörlerin etkisiyle şekillenmiştir. Başta az gelişmiş ülkeler olmak üzere gelişmekte olan ülkelerin büyük bölümünü kapsayacak biçimde reformların yukarıdan aşağıya oluşan değişiklik talepleri sonucunda gerçekleştiği ifade edilebilir. Diğer taraftan reformlar aşağıdan yukarıya bir biçimde toplumsal talepler tarafından biçimlenebilmektedir. Ancak küreselleşme sürecinde bu durum girift bir hâl almıştır. Zira uluslararası aktörler başta olmak üzere farklı küresel dinamikler tarafından yerel topluluklar güdülenerek harekete geçirilebilmektedir. Böyle bir durumda ise çıkış noktası olarak dışsal bir talep, içsel bir talebe dönüşebilmektedir (Avaner, 2020: 16; Kırılmaz ve Kırılmaz, 41: 2014; Sezik ve Ağır: 2016: 238). Bu açıdan 2018 yılıyla birlikte fiilen hayata geçirilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi iç dinamiklerin etkili olması açısından bir kırılma noktasını temsil etmektedir.

Tekeli (2000: 85) Cumhuriyet Dönemi reformlarını genel olarak dört döneme ayırmaktadır. Bu süreçte reform asıl olarak 1923 yılında Cumhuriyet'in ilanı ve hemen ardından inkılap kanunlarının kabulü ile başlamıştır. Ardından 1946 yılında çok partili hayata geçilmesi, 1960 yılıyla birlikte planlı ekonomiye geçiş ve 1980'li yıllarda Türkiye ekonomisinin dünya ekonomisi ile eklemelenmesine yönelik bir dizi düzenleme reform süreçlerindeki dönüm noktaları olarak sayılabilir. Bu çalışma kapsamında ise Türkiye'deki kamu yönetimi sisteminin gelişiminde Cumhuriyet'in ilan edildiği 1923 yılı, İkinci Dünya Savaşı'nın sona erdiği 1945 yılı, neoliberal politikaların ve yeni kamu yönetimi anlayışının yaygınlık kazandığı 1980 yılı, Avrupa Birliği üyelik sürecinin belirleyici olmaya başladığı 2000 yılı ve son olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin uygulamaya konduğu 2018 yılı kırılma noktaları olarak kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında Osmanlı Dönemi'nde gerçekleştirilen ıslahatların Cumhuriyet'in ilanı sonrası inşa edilen yeni kamu yönetimi sistemine yadsınamaz bir etkisi olduğunu kabul edilmekle birlikte temel olarak 29 Ekim 1923 sonrası gerçekleştirilen ve 2023 yılına kadar yüz yıllık süreci kapsayan reform süreçleri incelenerek ortaya konmaktadır. Bunun nedeni ise Cumhuriyet Döneminde kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen reformların bütünlük arz edecek biçimde ele alınması gerekliliğidir. Bu kapsamda Türk kamu yönetimi sisteminde gerçekleştirilen reformların özellikle yapısal ve işlevsel açıdan ne gibi değişiklikleri beraberinde getirdiği tartışılmaktadır. Diğer yandan 100 yıllık bir tarihsel süreci kapsayacak nitelikteki bir çalışmanın binlerce sayfalık bir incelemeyi gerektireceği

aşikârdır. Bu nedenle çalışma Cumhuriyet Dönemi'nde kamu yönetimi reformu bağlamında kilometre taşı olarak kabul edilebilecek beş temel reform döneminin makro düzeyde analizinin gerçekleştirileceği ifade edilmelidir.

## 1. OSMANLI'DAN DEVRALINAN KAMU YÖNETİMİ MİRASI VE CUMHURİYET'İN İLK YILLARI

Türk kamu yönetimi geleneği elbette kökenleri itibarıyla Cumhuriyet'in ilanından çok daha eski tarihlere dayanmaktadır. Bu kapsamda Türkiye Cumhuriyeti'nin yüzlerce hatta binlerce yıldır var olan bir devlet anlayışı üzerine kurulduğu ifade edilebilir. Nitekim Osmanlı Devleti de gerek Sasani gerekse Selçuklu devletlerinden devraldığı yönetim mirasını günün koşullarına göre şekillendirerek yüzlerce yıl ayakta kalabilmiştir. Dolayısıyla tarihte kurulan Türk Devletleri hem yönetim kültürünü hem de devlet geleneğini kendilerinden sonra kurulacak devletlere aktarmıştır (Koç ve Mülazımoğlu, 2018; Bayansar ve Özer, 2022: 392). Bu geleneğin son temsilcilerinden biri ise 29 Ekim 1923'te kurulduğu kabul edilen Türkiye Cumhuriyeti Devleti olmuştur.

Tanzimat Dönemi Türkiye Cumhuriyeti'nin Osmanlı'dan devraldığı yönetim mirasının büyük oranda şekillendiği dönem olması nedeniyle oldukça önemlidir. 1830'lu yıllarla birlikte Osmanlı'da liberal bir ekonomik anlayış ve bu kapsamda yeni bir yönetim modeli filizlenmeye başlamıştır. Bu dönemde Kıta Avrupası'nda bulunan ülkelere öğrencilerin gönderilişi, bu ülkelerdeki bilim insanlarının eserlerinin Osmanlıcaya çevrilişi, çeşitli kurumların reformu için yine bu ülkelerdeki örneklerin model alınması ve İstanbul'a pek çok uzmanın davet edilmesi nedeniyle Osmanlı'ya Avrupa deneyiminin yansdığı ifade edilebilir. Bu dönemde Osmanlı yönetim düşüncesini en çok etkileyen devlet ise Fransa olmuştur. Bu durumda Tanzimat Dönemi ile birlikte tercüme odalarında çalışan Rumların görevlerine son verilmesi ve geleceğin ilk Avrupa dili öğrenmiş aydınlarının burada yetişmeye başlamış olması önemli bir dönüm noktası olmuştur. Zira burada kullanılan yaygın yabancı dil Fransızcadır. Ayrıca bu dönemdeki pek çok reform programı Fransa'nın önerileri doğrultusunda hayata geçirilmiştir. Örneğin Fransız Eğitim Bakanı Victor Duruy'a 1867 yılında Osmanlı eğitim kurumlarının sistemli bir biçim kazanması için rapor hazırlatılmıştır. Bu raporda yer alan tavsiyeler arasında fen, hukuk, tarih ve idare okutacak bir üniversite kurulması da bulunmaktadır. Nitekim 1859 yılında kurulan Mekteb-i Mülkiye'nin yapılışında Fransa'daki örgütlenme ve ders programları esas alınmıştır. Bu süreçte Osmanlı'nın Fransa'dan yönetim bilimini transfer etmesinin temel nedeni hızlı bir adem-i merkezileşme dalgası sebebiyle dağılma tehlikesiyle yüz yüze gelen Osmanlı'nın, Fransa'nın merkezileşme bilgisine ihtiyaç duyması olmuştur. Bununla birlikte Fransız kaynaklı yönetim biliminin

1910'lerden itibaren yerini Almanya ekolünün de etkisiyle idare hukukuna bıraktığı ifade edilebilir (Keskin, 2006: 3-5; Berkes, 2003: 199-237). Bu süreç Cumhuriyet'in ilanı ile da devam ettirilmiş ve disiplin açısından idare hukuku, kamu yönetimi alanına egemen olmuştur.

Cumhuriyet'in kurulduğu yıllar itibarıyla Türk kamu yönetimi gerek örgütleniş gerekse işleyiş açısından Osmanlı Devleti'nden devralınan mirasın yeni toplumsal ve siyasal yapıya uyarlanması biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu dönemde devlete sınırlı bir örgütlenme ve yönetim anlayışı hâkim olmuştur ve buna bağlı olarak daha çok temel görevler üstlenilmiştir. Bu durum Osmanlı Devleti'nin son yıllarda sergilediği yönetim anlayışıyla da örtüşmektedir. Zira bu yıllarda küresel anlamda liberalizm rüzgârı esmekte ve özel sektör ekonomide büyük bir rol oynamaktaydı. Ancak bu gidişat 1929 yılında ortaya çıkan Büyük Buhran nedeniyle kesintiye uğramıştır. Bu yıllarda Türkiye de diğer birçok ülke gibi devletçilik ilkesi kapsamında politikalar üretmek kamu yönetimini dönüşüme maruz bırakmıştır. Böylelikle müdahaleci-devletçi bir yönetim anlayışı benimsenmiş ve bu durum İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar devam etmiştir (Ünal ve Ateş, 2019: 8; Bayansar ve Özer, 2022: 393). Bu nedenle özellikle 1930 ila 1939 yılları arasındaki dönemin korumacı devletçi sanayi dönemi olarak adlandırılması mümkündür. Bu yıllarda ülkedeki yabancı yatırımlar millileştirilmiş ve devlet hem denetleyici hem de bizzat işletmeci bir aktör olarak ekonomik hayatın gelişimine ve işleyişine egemen olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nın yaşandığı 1940 ve 1945 yılları arasında ise planlama çalışmaları ile sınıai yatırım programları savunma harcamalarının baskısı nedeniyle tamamıyla ertelenmiştir (Boratav, 2005: 59-81; Altunok, 2011: 234). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından savaşın galip ülkeleri tarafından kurulan yeni dünya düzeni ve çok partili hayata geçiş Türk yönetim sisteminde köklü değişimleri beraberinde getirmiştir.

## 2. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE RASYONELLEŞME ADIMLARI

Türk yönetim tarihi açısından, özellikle 1945 ile 1970 yılları arasında, Amerikan kamu yönetimi disiplininin Türkiye'ye yansıtıldığı ifade edilebilir. Bu dönemde Türkiye dışından uzmanların ve akademisyenlerin yardımıyla çeviri üzerinden yeni bir disiplin inşa süreci ve yeni yapıların transferi yaşanmıştır. Bu sürecin temel nedeni ise İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan iki kutuplu dünya düzenidir. Japonya'nın 1945 yılında teslim olmasıyla birlikte İkinci Dünya Savaşı sona ermiş ve Avrupa yerine Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Rusya ve Çin eksenli yeni bir dünya düzeni kurulmuştur. Bu yeni dünya düzeninde her iki kutup

da kendi dünya görüşlerine ilişkin kuralları belirlemiş ve bu kuralları üçüncü taraflara dikte etmiştir. Türkiye ise kendini böyle bir ortamda Batı kampı içerisinde konumlandırmıştır. Türk kamu yönetimi ise gerek disiplin ve eğitim gerek yapı gerekse işleyiş açısından ABD kaynaklı Truman Doktrini ile Marshall Planı'ndan ve Birleşmiş Milletler'in (BM) yaklaşımlarından etkilenmiştir (Avaner, 2020: 25-39). Bu yıllarda yalnızca Türkiye için değil birçok ülke itibarıyla ABD ve BM tarafından yapılan yardımlar vasıtasıyla yönlendirmenin ve dönüşümün gerçekleştirildiği ifade edilebilir. Nitekim o yıllarda gelişmekte olan ülkelerin büyük çoğunluğu değişen dünyaya ayak uydurma amacıyla pek çok reformu hayata geçirmiştir (Avaner, 2020: 337; Bayansal ve Özer, 2023: 390). Güler'e (1994: 4) göre de İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde Türk kamu yönetimi dışarıdan önerilen çerçeve içerisinde varlık göstermiştir. Dönemin şartları düşünüldüğünde bu durumun bir tercih olmaktan ziyade zorunluluk olduğu ifade edilebilir.

Dış yardım hususunun kalkınma açısından yorumlanması da 1945 yılı sonrasına denk düşmektedir. Truman Doktrini ile başlayan süreç özellikle stratejik konumlarda bulunan ülkelere askeri, teknik ve ekonomik yardımlar yapılmasını beraberinde getirmiştir. Sonraki süreçte hayata geçirilen Marshall Planı ise bağlı niteliği taşımış ve Avrupa'nın yeniden imarını amaçlamıştır. Aslında ilk başlarda ABD tarafından sağlanan yardımların 1944 yılında kurulan Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund-IMF) ve Dünya Bankası gibi kurumlar üzerinden dağıtılması öngörülmüş ancak bu kuruluşların yetersiz kalması üzerine ikili yardım programları düzenlenmeye başlanmıştır. Bu yardımlar, ABD'nin askeri, politik ve ekonomik yönden görece üstün olmasını beraberinde getirmiştir. Başlangıç aşamasında bu yardımlar herhangi bir ön koşul olmaksızın verilmekteyken 1950'li yılların sonlarına doğru ön koşulsuz yardımlar bağlı yardımlara, proje yardımları ise daha uzun erimli program yardımlarına dönüşmüştür (Avaner, 2020: 338-340). Teknik yardımlar konusunda kamu yönetiminin iki farklı rolü olmuştur. Birincisi yardımların ülke içerisinde kullanımı bakımından koordinasyon görevi, ikincisi ise bizzat kamu yönetiminin reforma tabi tutulmasının bir teknik yardım konusu olmasıdır (Arık, 1964'ten aktaran Avaner, 2020: 346). Diğer bir ifadeyle hem Türkiye hem de benzer ülkelerdeki kamu yönetimi yapılanmaları teknik yardımlar kullanılarak reform sürecine tabi tutulmuştur. Bu süreç ise bizzat yardım eden ülke veya kuruluşlar tarafından takip edilmiş ve yönlendirilmiştir.

Gerek akademik gerek politik gerekse bürokratik elitlerden oluşan Türk entelektüel İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD ve BM başta olmak üzere dışarıdan gelen talepleri büyük ölçüde bir evrensellik algısı içerisinde değerlendirmiştir. Bu süreçte birçok uluslararası yapı tabiri caiz ise kutsanmış ve ülke içinde tanıtılmaya çalışılmıştır. Bu konuda sorgulamadan ziyade çağdaş ve evrensel olanı benimseme ve içselleştirme ağırlık kazanmıştır. Netice olarak Türkiye’de akademik anlamda 1950’li yıllarda kurulmaya başlanan kamu yönetimi alanı hem kavramsal hem kurumsal hem de kuramsal açıdan ABD eliyle inşa edilmiştir. Kamu yönetimine ilişkin yayınlar, temel kavramlar, araştırma yöntemleri de bu inşa sürecine dâhil edilmiştir. Başta ABD kaynaklı olmak üzere Batılı akademisyenlerle başlayan inşa süreci eğitim ve araştırma faaliyetleri ile başlamış, devamında ise teknik yardımlardan beslenen burslarla yerli kadrolar oluşturulmuştur (Avaner, 2020: 421-424). Bu süreçte ABD merkezli yönetim düşüncesi ve kamu yönetimi literatürü Türkiye’ye transfer edilmiştir. Bununla birlikte özellikle yönetimde rasyonalizasyon kavramı ön plana çıkarılmıştır.

Rasyonalizm felsefesi Türkiye’de özellikle 1940’lı yıllardan itibaren gerek akademinin gerekse bürokrasinin temel konusu hâline gelmiştir. Böylelikle Türk kamu yönetiminde ABD kaynaklı işletme yöntemlerinin kullanılması tartışılmaya başlamıştır (Avaner, 2020: 281). Nitekim Akdeniz (1947: 55) tarafından o yıllarda kaleme alınan bir makalede devlet teşkilatı ve kamu personeli konusunda hükümetin bir komisyon kurduğu ve “devlet teşkilatının rasyonalize edilmesi” tabirinin sık sık kullanıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca Akdeniz, rasyonalizasyon kavramını “bir işletmenin, az maliyetle çok istihsal yapacak şekilde ve ilmi metodlarla müsteniden tanzim idaresidir” biçiminde tanımlamıştır. Günümüz Türkçesi ile aktarılacak olursa rasyonalizasyon “bir işletmenin az maliyetle çok üretim yapacak biçimde ve bilimsel yöntemlere dayalı olarak sevk ve idare edilmesi ve düzenlenmesi” şeklinde ifade edilmiştir. Bununla birlikte rasyonel çalışma konusunda Taylor ve Ford tarafından ortaya konan sistemler örneklendirilmiş ve bir plan ve program çerçevesinde, işletme iktisadi ilkeleri doğrultusunda hareket edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Akdeniz, 1947: 64). Rasyonalizasyon konusundaki çalışmalar hükümet nezdinde 1944 yılında başlatılmıştır. Bu kapsamda Dahiliye Vekaleti Merkez Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun’un değiştirilmesi suretiyle 20 Temmuz 1944’te bir tetkik heyeti oluşturulmuştur. Böylece İçişleri Bakanlığı merkez teşkilatına bağlı bir inceleme kurulu hayata



geçirilmiştir. Kurula gerek merkezî yönetim gerekse yerel yönetim düzeyinde incelemelerde bulunmak, diğer ülkelerdeki mevzuatı incelemek, mevzuata ilişkin değişiklik önerilerinde bulunmak gibi görevler verilmiştir (Avaner, 2020: 285). İlerleyen yıllarda ise yabancı uzmanlarca hazırlanan raporlar rasyonalizasyon sürecine öncülük etmiştir.

Türk kamu yönetimi sisteminde ABD etkisinin gözlemlendiği bir diğer alan ise eğitim alanıdır. İstanbul'da 1859 yılında Mektebi Mülkiyei Şahane adıyla kurulan ve 1935 yılında Ankara'ya taşınan Siyasal Bilgiler Fakültesi (SBF) bünyesinde 1950 yılında dış kökenli bilimsel aşu olarak isimlendirilebilecek bir süreç başlatılmıştır. Bu süreçte sosyal bilimler alanında yeni disiplinlerin tanınmasını sağlamak ve idari teşkilatı yeniden yapılandırmak amacıyla ABD desteğiyle bir grup Amerikalı bilim insanı ile uzun soluklu projeler yürütülmüştür. Bu dönemde ABD'nin SBF'ye olan ilgisi artmıştır. Ayrıca New York Üniversitesi ile yapılan beş yıllık bir anlaşma kapsamında ABD üniversitelerinden pek çok akademisyen burada derslere girmiş ve Türk asistanlar bu süreçte onlara yardımcı olmuştur (Avaner, 2020: 317). Bu durum yetişmekte olan geleceğin akademik ve bürokratik kadrolarının da ABD eksensli yönetim düşüncesi yapısına sahip olmasına neden olmuştur.

Eğitim alanında gerçekleşen bir diğer gelişme gerek akademisyenlerin gerekse üst düzey bürokratların yetiştirilmesini sağlayan kurumsal bir yapının oluşturulması olmuştur. Bu kapsamda Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) 1953 yılında, BM Teknik Yardım Bürosu'nun girişimleri sonucu Ankara'da kurulmuştur. Ayrıca Türkiye'nin bu konuda tekil bir örnek olmadığı da ifade edilmelidir. Bu yıllarda BM öncülüğünde aralarında Kanada, Brezilya, Peru, Libya, İran, Hindistan ve Nepal'in de bulunduğu birçok ülkede amme idaresi eğitim merkezleri ve/veya enstitüleri kurulmuştur. TODAİE'nin kuruluş sürecinde ise ABD'li BM uzmanı, Fransız ENA (École Nationale d'Administration – üst düzey kamu görevlilerinin yetiştirildiği okul) Müdürü, Hollanda sömürge yöneticisi ve SBF öğretim üyeleri bir arada çalışmıştır. Özellikle 1953-1959 yılları arasında çoğunluğu ABD'deki üniversitelerden olmak üzere pek çok öğretim görevlisi burada ders vermiştir. Enstitünün kuruluş amacı temel olarak kamu yönetiminin çağdaş anlayışa göre gelişmesine yönelik yararlı çalışmalar yapmak yoluyla idarede ihtiyaç duyulan personeli yetiştirmek ve memurların yönetim alanında gelişmelerini sağlamak biçiminde belirlenmiştir. Diğer yandan 1953-1960 yıllar

arasında BM tarafından TODAİE kapsamındaki 29 araştırmacıya yurt dışında öğrenim görmek üzere burs sağlanmıştır. Netice olarak TODAİE, kuruluşundan itibaren reform mekanizmasının merkezinde konumlanmıştır. Böylelikle Türkiye’de reformların devamlı olarak izlenmesini sağlayacak bir organ ihtiyacı karşılanmıştır. Ayrıca hem bakanlıklar arası konularda koordinatör rolü üstlenmiş hem de eğitim, araştırma ve yayın konularında bakanlıkları desteklemiştir (Avaner, 2020: 370-379). Ancak burada ifade etmek gerekir ki TODAİE 2018 yılında kapatılarak bütçesi ve personeli Yükseköğretim Kuruluna devredilmiştir. Bu durumun ABD eksenli kamu yönetimi düşüncesinden bağımsızlaşma yolunda atılmış bir adım olarak yorumlanması mümkündür.

Bu dönemde yaşanan iç siyasal gelişmeler de yönetimin düşüncesinde birtakım dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Her ne kadar daha önceleri çok partili hayata geçiş denemeleri olduysa da 1946 yılında Demokrat Parti’nin kurulması ve aynı yıl düzenlenen seçimlere girmesi bu konuda bir dönüm noktası olmuştur. Ancak gerçek anlamda çok partili hayata geçiş 1950 yılında yapılan seçimlerde Demokrat Parti’nin sandıklardan galip olarak çıkmasıyla gerçekleşmiştir. Çok partili hayata geçiş yalnızca siyasi bir dönüm noktası değil idari ve ekonomik açıdan da bir dönüm noktası olma niteliği taşımaktadır. Zira bu değişim ile kamu politikalarının oluşturulmasında ve kamusal hizmetlerin sunumunda devletçi anlayış yerine liberal anlayış ön plana çıkmıştır (Bayansar ve Özer, 2022: 394-395). Ancak devlet yönetimine hâkim olan liberal anlayış 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleştirilen askeri darbe ile birlikte yerini bir kez daha müdahaleci ve her alanda etkin devlet anlayışına bırakmış, Planlı Kalkınma Dönemi başlamıştır.

Planlı Kalkınma Dönemi olarak tanımlanabilecek ve 1960 yılında başlayan süreçte yönetimin iyileştirilmesi ihtiyacı ivedilikle çözülmesi gereken bir durum olarak kabul edilmiştir. Zira sağlıklı bir ekonomik kalkınma için sağlıklı bir kamu yönetimi gerekmektedir. Bu nedenle Türkiye’deki kamu yönetimi, kendisine yüklenen fonksiyonları yerine getirebilecek bir yapı ve işleyişe sahip kılınmak üzere sık sık gözden geçirilmiştir. Aslına bakılırsa Planlı Kalkınma Dönemi’nin tohumları 1950’li yılların sonunda atılmıştır. İleride kurulacak Devlet Planlama Teşkilatının kurucuları arasında yer alan ve Batılı bir planlamacı olan Timbergen 1959’da ilk plan hazırlıklarına başlamış ancak planlama yönteminin komünizme

özgü bir uygulama olduğu eleştirisinin Demokrat Parti'yi zora sokma ihtimali nedeniyle çalışmalarını gizlilik içerisinde sürdürmüştür (Sezik ve Ağır: 2016: 230). Diğer yandan Planlı Kalkınma Dönemi öncesinde gündeme gelen ve yabancı uzmanlarca hazırlanan raporlar ile 1960'lı yıllarla birlikte Türk araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen projeler yapısal ve işlevsel açıdan Türk kamu yönetimi etkilemiştir.

### **2.1. Yabancı Uzman Raporları**

Her ne kadar Türkiye'de yabancı uzmanlarca hazırlanan raporların tarihi Cumhuriyet'in ilk yıllarına kadar gitse de bunlar daha çok eğitim veya ekonomiyle ilgili olmuştur. Özellikle 1940'lı yılların sonlarından itibaren yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporların sayısında kayda değer bir artış söz konusudur. İdari anlamda reform konusunda bir yabancı uzman tarafından kaleme alınan ilk rapor ise Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor olmuştur. Prof. Dr. Fritz Neumark tarafından hazırlanan rapor, Türk kamu yönetiminin dönüştürülmesinde bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Rapor kapsamında daha çok memur sayısı ve niteliği üzerinde durulmuştur (Avaner, 2020: 398-399). Ancak bununla birlikte; aşırı kırtasiyeciliğe karşı idari işlem ve usullerin basitleştirilmesi amacıyla kodifikasyona gidilmesi, bakanlıklarda rasyonalizasyon komitelerinin ve başbakanlığa bağlı bir devlet enformasyon bürosu kurulması önerilmiştir (Altunok, 2011: 244; Aykaç, Yayman ve Özer, 2003: 162). Bir devlet enformasyon bürosu kurulması önerisinin 1984 yılında karşılık bulduğu ve T.C. Başbakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü'nün kurulduğu ifade edilmelidir. 2018 yılında ise bu kuruluş kapatılarak görev ve yetkileri Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığına devredilmiştir.

Barker Raporu olarak da bilinen Milletlerarası İmar ve Kalkınma Bankası Raporu ise tamamı Amerikalılardan oluşan bir ekip tarafından 1951 yılında hazırlanmıştır. Burada Türkiye'ye sanayileşme değil tarım ve hammadde üretimi telkin edilmekle birlikte devletçiliğe son verilmesi, her alanın özel sektöre açılması ve bu kapsamda merkeziyetçi yapının terki önerilmiştir. Kalkınma Planı için Tahlil ve Tavsiyeler başlığını taşıyan rapor temel olarak Türkiye'nin ekonomik ve toplumsal kalkınması hususuna eğilmiş de devletin bu alanlardaki kalkınma konusundaki rolü üzerinden kamu yönetimi alanında öneriler de geliştirilmiştir. Bu kapsamda Devlet Personel Dairesi, Devlet Malzeme Ofisi, Makine ve Kimya Endüstrisi, Et

ve Balık Kurumu gibi yardımcı hizmet kurumlarının ihdası, yetki devrine gidilerek yetki ve sorumlulukların yeniden dağıtılması, üniversitelerde kamu yönetimi bölümünün kurulmasına yönelik saptamalar ve bir kamu yönetimi komisyonunun kurulması önerisi kamu yönetimi disiplini açısından öne çıkmaktadır (Güler, 2008: 8; Avaner, 2020:403-404; Aykaç vd., 2003: 162-163). Bu kapsamda 1957 yılında Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesinde Türkiye’de bir ilk olarak amme idaresi kürsüsü kurulmuştur (Keskin, 2006: 2). Bu bölümden mezun olanların önemli bir bölümü gerek bürokratik açıdan üst düzey kamu yöneticisi olarak gerekse akademik alanda kendini geliştirerek Türk kamu yönetimi düşüncesinin gelişiminde önemli roller üstlenmiştir.

1951 yılında hazırlanan Martin ve Cush Raporu ile 1952 yılında düzenlenen Leimgruber Raporu’nda da Barker Raporunda olduğu gibi merkezî bir personel idaresi kurulması önerilmiştir (Aykaç vd., 2003: 164; Avaner, 2020: 406). Diğer yandan 1962 yılında Mook tarafından hazırlanan iki raporda ve Fisher tarafından hazırlanan üç raporda yine memuriyet rejimi ve kamu personel yönetiminde yapılması gereken reformlara ilişkin ilke ve amaçlar yer almaktadır. 1963 yılında ise Podol tarafından yalnızca yöneticilere yönelik bir rapor hazırlanmıştır. Bu raporlar, 1965 yılında yayımlanan ve önemli değişikliklerle birlikte 1971 yılında yürürlük kazanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nu önemli ölçüde etkilemiştir (Avaner, 2020: 411-412).

Yukarıda bahsi geçen raporlarda genellikle idari reform, idarenin reorganizasyonu ve rasyonalizasyonu gibi konular ön plana çıkmıştır. Raporları hazırlayan uzmanların önemli bir çoğunluğu bağımsız olmamakla birlikte genellikle uluslararası merkezler tarafından görevlendirilmiş uzmanlardır. Ayrıca raporlar birbirlerine benzer nitelikte olacak şekilde özellikle kamu personel rejimi, memur sayısının yüksek olması ve düzensizlik göstermesi, ücret sistemi ve sınıflandırma modeli üzerinde durmuştur. Bu benzerlikle ilgili olarak birkaç neden öne sürülebilir. Örneğin raporlarda kullanılan ifadeler genel itibarıyla İkinci Dünya Savaşı sonrası kurulan yeni dünya düzeninin genel görüşlerini yansıtmaktadır. Ayrıca daha önce hazırlanan raporların incelenmeden ve birbirleri ile ilişkilendirilmeden yeni raporların hazırlanması tekrara düşülmesine yol açmıştır (Altunok, 2011: 246). Özellikle TODAİE çatısı altında yetiştirilen yerli uzmanların yetkinlik kazanmasıyla birlikte 1960’lı yıllardan itibaren yabancı uzmanlar tarafından hazırlanacak

raporlara ihtiyaç duyulmamıştır. Bu yıllardan sonra hazırlanan reform süreçleriyle ilgili raporlarda genellikle TODAİE görevlendirilmiştir.

## **2.2. Yerli Uzman Raporları**

Cumhuriyet'in ilanından sonra 1960'lı yıllara kadar uluslararası kuruluşların yardımlarıyla ve yabancı uzmanlarca hazırlanmış raporlarla yürütülen reform çalışmaları bu yıllardan itibaren Türk araştırmacılar tarafından sürdürülmüştür. Bu kapsamda TODAİE tarafından hazırlanan İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor önemli bir dönüm noktasını temsil etmiştir (Bayansal ve Özer, 2023: 398). 1961 yılına gelindiğinde kalkınma planlarının ve yıllık planların hazırlanmasını sağlamak ve kamu personeli ile ilgili çalışmaları yürütmek üzere Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur (Bayansar ve Özer, 2022: 398). Böylelikle Türk kamu yönetiminde planlı dönem başlamıştır. Planlı dönemin ilk kapsamlı reform çalışması ise Merkezî Hükûmet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) olmuştur. Bu proje, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Dairesi, TODAİE, farklı üniversitelerin konu ile ilgili fakülteleri ve bakanlıkların ilgili birimlerinin ortak çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Projenin temel amacı ise merkezî yönetiminin örgütlenme biçiminin kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir biçimde sunulmasına imkân verecek biçimde yeniden düzenlenmesine yönelik öneriler geliştirmektir (Polatoğlu, 2003'ten aktaran: Bayansar ve Özer, 2022: 398; Sezik ve Ağır; 2016: 231).

1983 yılında düzenlenen seçimlerin sonucunda kurulan hükûmet, daha hızlı, etkin ve verimli bir kamu hizmeti anlayışını benimsemiş ve bakanlık sayılarını azaltmak suretiyle benzer görevdeki kurumsal yapıları aynı çatı altında birleştirme yoluna gitmiştir. Bu kapsamda hayata geçirilen değişikliklerin işleyişe olan etkisini analiz etmek üzere TODAİE görevlendirilmiştir. TODAİE tarafından bu minvalde yürütülen Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) 1988 yılında başlatılmış ve 1991 yılında tamamlanmıştır. Projenin temel amacı ise merkezî yönetimin taşra teşkilatını ve yerel yönetimleri; etkin, etkili, hızlı, verimli ve nitelikli bir biçimde hizmet göreceği bir forma kavuşturmadır. Bu proje ile başta MEHTAP olmak üzere o döneme kadar Türk yönetim sistemini geliştirmek üzere hazırlanmış olan tüm çalışmalar incelenerek hâlihazırda var olan sorunların tespiti yapılmış, hayata geçirilmesi gereken yeni düzenlemeler ise sistemli bir biçimde ortaya konmuştur (Bayansar ve Özer, 2022: 399-400; Sezik ve Ağır, 2016: 231).

### 3. ÖZAL DÖNEMİ VE KAMU YÖNETİMİNDE LİBERAL GELENEĞİN BAŞLAMASI

Bu dönemde piyasa yanlısı liberal ekonomik modelin ön plana çıkmasıyla birlikte devletin piyasaya müdahale eden, kısıtlayıcı ve her alanda faaliyet gösteren yanı törpülenmiş ve serbest piyasa anlayışı genel anlamda kabul görmüştür. Bu konudaki öncüler ise ABD ve İngiltere olmuştur. Bahsi geçen iki ülke ile birlikte gelişmiş ekonomilere sahip ülkeler yeni bir paradigma geliştirmiş, diğer ülkelerin daha serbest bir yönetsel ve ekonomik yapıya evrilmesine öncülük etmişlerdir. Ekonomik liberalleşme adımları verimsiz kamu yönetimi sistemlerinin de sorgulanmasına neden olmuş ve özel sektör yönetim teknikleri ile kamu yönetimi iç içe geçmeye başlamıştır. Bu durum Türkiye’de yeni kamu yönetimi reformlarının uygulanmasına zemin hazırlamıştır. Özel sektör eksenli ve işletmecilik temelli bu anlayış; piyasadaki değişimlere kamu yönetimini uyarlamayı, yerelleşmeyi, özel sektör yöntem ve pratiklerini kamu yönetimine aktarmayı hedeflemiştir. Bu kapsamda kamu örgütlerinin küçülmesi ve kamusal hizmet sunumunun yerelleşmesi ön plana çıkmıştır (Bayansar ve Özer, 2022: 391-401). Bu küçülme ise kamu iktisadi teşebbüslerin özellikle borsa üzerinden özelleştirilmesi biçiminde gerçekleştirilmiştir.

Neoliberal politikalar ve yeni kamu yönetimi reformları Türkiye’de Turgut Özal ile özdeşleşmiş durumdadır. Her ne kadar kökenleri öncesine dayanıyor olsa da yeni kamu yönetimi reformlarının sistematik bir biçimde hayata geçirilmesi Özal’ın iktidar olduğu yıllara denk düşmektedir. Bu dönemde Özal öncülüğünde uygulanan politikaların yerelleşme, özelleştirme ve düzenleme olmak üzere üç odağının olduğu ifade edilebilir. Yerelleşme kapsamında gerek belediyelerin gerekse il özel idarelerinin merkezî bütçeden aldıkları pay artırılmış ve bazı vergilerin tamamı yerel yönetimlere bırakılmıştır. Ancak Özal sonrası dönemde yani 1990’lı yıllarla birlikte merkezîleşme ağırlıklı politikaların hayata geçirildiğini belirtmek gerekmektedir. Özelleştirme politikalarına değinilecek olursa bu dönemde Özal hükûmeti tarafından kullanılan en yaygın özelleştirme biçiminin borsa üzerinden halka arz ve hisse satışı şeklinde gerçekleştiği söylenebilir. Bu dönemde kamuya ait kuruluşların doğrudan satışı yerine tedricen vatandaşa devri söz konusudur (Bektaş ve Ateş, 2022: 148-164). Böylelikle kurum ve kuruluşların hisselerinde yabancı yatırımcıdan ziyade yerli yatırımcı büyük bir paya sahip olmuştur.

Her ne kadar doğrudan Özal tarafından hayata geçirilmese de Türk siyasal ve yönetim alanına 1980'li yıllarda giren ve 1990'lı yıllarda yaygınlaşan önemli uygulamalardan biri piyasa aksaklıklarını gidermek amacıyla düzenleyici ve denetleyici kurumların oluşturulması olmuştur. Neoliberal politikalar, klasik liberalizmden farklı olarak özel teşebbüsü tamamen serbest bırakmak yerine sosyal devlet anlayışının gerektirdiği biçimde mekanizmaların gerektiği gibi işleyip işlemediğinin ve sosyal adaletin sağlanıp sağlanmadığının denetlenmesini, aksaklık söz konusu olduğunda ise giderilmesini öngörmektedir. ABD'de onlarca yıllık bir geçmişe sahip düzenleyici ve denetleyici kurumların Kıta Avrupa'sında yaygınlık kazanması 1980'li yıllara denk düşmektedir. Bağımsız idari otoriteler olarak da anılan düzenleyici ve denetleyici kurumların Türkiye'deki ilk örneği ise Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) olmuştur. 1981 yılında kuruluş kanunu yayımlanan ve 1982 yılında kurulan SPK ile başlayan süreç 1990'lı yıllarda hız kazanmış ve 2000'li yıllarda da devam etmiştir. Bu sürecin 1980'li yıllarda başlaması bir tesadüf değildir. Zira yine bu yıllarda ön plana çıkan liberalleşme ve özelleştirme politikaları devletin bir aktör olarak piyasadaki gücünü zayıflatırken düzenleyici rolünü ise güçlendirmiştir (Bektaş ve Ateş, 2022: 164-165; Çapar, 2009: 197). Son olarak 2019 yılında kurulan Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu (SEDDK) ile düzenleyici ve denetleyici kurum sayısı 11'e çıkmıştır. SPK ve SEDDK dışındaki düzenleyici ve denetleyici kurumların; Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Kamu İhale Kurumu, Rekabet Kurumu, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Kişisel Verileri Koruma Kurumu, Nükleer Düzenleme Kurumu biçiminde sıralanması mümkündür.

1980'li yıllarla birlikte yaygınlık kazanan neoliberal politikalar, kamusal hizmetlerin yeniden yorumlanmasını beraberinde getirmiştir. Bu yıllara kadar kamusal hizmetlerin sunumu konusunda planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarının tamamında söz sahibi yalnızca devlet iken artık vatandaşların ve özel sektörün de dahil olduğu bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu minvalde yönetim, yerini yönetime bırakmaya başlamıştır (Bayansar ve Özer, 2022: 391). Bu dönemde ABD'de ortaya çıkan kamu işletmeciliği yaklaşımı nedeniyle işletme bilimine ait terimler kamu yönetimi disiplininde de kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca anavatani Japonya olan toplam kalite yönetimi, kalite çemberi gibi terimler de kamu yönetimi disiplinine transfer edilmiştir (Güler, 1994: 16).

#### **4. AK PARTİ İKTİDARININ İLK DÖNEMİ: KAMU YÖNETİMİNDE SAHİCİ REFORMLAR**

Türkiye'nin 2000'li yıllarda idari sistemini etkileyen en önemli kurumlardan biri Avrupa Birliği olmuştur. Zira Türkiye 1999'da Helsinki'de düzenlenen Avrupa Birliği Zirvesi'nde resmî olarak aday ülke statüsü kazanmıştır. Bu süreçte Avrupa Birliği'ne entegrasyon amacıyla çıkarılan uyum yasaları idari sahada da bir kısım düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Bu yıllardaki ilk köklü değişim kamu mali sisteminde gerçekleşmiştir. Osmanlı döneminden beri yürürlükte olan Musabebe-i Umumiye Kanunu'nun 2003 yılında kaldırılması ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlük kazanması Türk kamu yönetiminde mali açıdan bir milat olarak nitelendirilebilir. Böylelikle performansa dayalı ve stratejik yönetim Türk kamu yönetiminin bir parçası hâline gelmiştir. Yine 2003 yılında yürürlüğe giren Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile şeffaf bir yönetim kültürünün kurumlara hâkim kılınması amaçlanmıştır. Bu yıllarda kamu yönetiminde köklü bir değişimi gerçekleştirmek amacıyla Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı hazırlanmış ancak kanunlaşamamıştır (Ünal ve Ateş, 2019: 10). Ancak her ne kadar ilk hazırlandığı biçimiyle kanunlaşamamış olsa da söz konusu taslakta bahsi geçen değişikliklerin tedricen farklı kanunların yürürlük kazanmasıyla hayata geçirildiği ifade edilebilir.

Bu yıllarda Türk kamu yönetimine kazandırılan kavramlardan biri de "etik yönetim" olmuştur. Bu yıllara kadar daha çok felsefe biliminin ilgilendiği kavram, Türkiye özelinde 2000'li yıllarla birlikte kamu yönetimi disiplininin konuları arasında yer almıştır. Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 2004 yılında kabul edilmiş ve bunun akabinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu oluşturulmuştur. Böylece kamu görevlilerinin hizmet sunumu esnasında uymaları gereken etik davranış ilkeleri ortaya konmuş, bu sürecin takibi ve geliştirilmesiyle ilgili kurumsal bir yapı Türk kamu yönetimine kazandırılmıştır.

Yerel yönetimlerle ilgili önemli düzenlemeler yine 2000'li yılların başlarına denk düşmektedir. Bu kapsamda 2005 yılında kabul edilen 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu önemli değişiklikler içermektedir. Bahsi geçen iki kanunda da yerel meclisler ön plana çıkarılmış ve vesayet denetimi yumuşatılmıştır. Bununla birlikte yerel yönetimlere ilişkin yetki ve görevlerin arttığı



ifade edilebilir (Önen ve Kurnaz, 2017: 63). Ayrıca 5393 sayılı Kanun kapsamında oluşturulması öngörülen ve katılımcılığı artırmayı amaçlayan kent konseylerinin de böylece kamu yönetiminin yeni bir aktörü olarak ortaya çıktığı vurgulanmalıdır. Yine 2005 yılında yürürlük kazanan Mahallî İdare Birlikleri Kanunu ile hâlihazırda var olan yerel yönetim birlikleri için yasal bir zemin hazırlanmıştır. Böylelikle 1972 yılında birliklerle ilgili başlayan yasama çalışmaları 2005 yılında nihayete ermiştir (Yıldız, 2021: 53).

Bu başlık altında bir arada değerlendirilmesi gereken bir diğer değişim alanı ise büyükşehir belediyelerinde gerçekleştirilmiştir. 2004 yılında yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 2012 yılında yürürlük kazanan ancak 2014 yılında fiilen uygulanmaya başlanan 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun kapsamında büyükşehir belediyelerin yetki ve görevleri artırılmış, büyükşehir belediyelerinin bulunduğu illerdeki il özel idareleri kapatılmış, köylerin tüzel kişiliği kaldırılarak mahalleye dönüştürülmüştür. Sonuç olarak büyükşehir belediyelerinin yetki alanı tüm il sınırlarını kapsayacak biçimde genişlemiştir.

Bu dönemde Avrupa Birliği etkisiyle Türk kamu yönetimine dahil olan aktörlerden biri de kalkınma ajansları olmuştur. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 2006 yılında yürürlük kazanmasıyla birlikte bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması kapsamında bölgesel planlamanın ve bölgesel kalkınmanın sağlanması amacıyla kalkınma ajansları kurulmaya başlamıştır. Bu minvalde istatistiki açıdan oluşturulan 26 bölgede 26 kalkınma ajansı faaliyet yürütmektedir (Avaner ve Düzenli, 2023).

Türk kamu yönetiminin bu dönemde etkilendiği bir diğer etken teknolojik gelişmeler olmuştur. Özellikle bilgisayar, internet ve mobil telefon gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de kamusal hizmet sunumunda yeniliklere yol açmıştır. Bu yenilikler genel itibarıyla e-devlet uygulamalarıyla karşılık bulmuştur. Türkiye'de 2006 yılı ile birlikte tüm kamu hizmetlerine tek bir noktadan erişim imkânı sağlayan büyük bir internet sitesi olarak E-Devlet Kapısı vatandaşların kullanımına sunulmuştur. Böylece [turkiye.gov.tr](http://turkiye.gov.tr) üzerinden kamu hizmetlerinin vatandaşla, işletmelere, kamu kurumlarına bilgi ve iletişim teknolojileri ile etkin ve verimli bir biçimde sunulması

amaçlanmıştır. E-devlet uygulamaları açısından Merkezi Nüfus İstatistikleri Projesi (MERNİS) ve Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP) de örnekler arasında yer almaktadır. Hemen her gün genişleyen e-devlet uygulamaları hem hizmet sunucuların hem de hizmetlerden faydalanan vatandaşların zamandan tasarruf sağlamasına, kırtasiyeciliğin azalmasına ve şeffaflığın artırılmasına katkı sağlamaktadır (Günel, 2018: 361-364).

Ak Parti döneminde Türk kamu yönetimi sistemine dahil olan mekanizmalardan biri de Kamu Denetçiliği Kurumu (KDK) olmuştur. 2010 yılında gerçekleştirilen anayasa değişikliği ile herkesin kamu denetçisine başvurabilmesi anayasal güvence altına alınmıştır. Anayasal değişikliğin ardından 2012 yılında kabul edilen 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu kabul edilerek yürürlük kazanmıştır. KDK, kendisine gelen şikayetleri çözenin yanı sıra kamu yönetimindeki işleyişe ilişkin aksaklıkları da ortaya koymaktadır. İyi yönetim anlayışıyla alınan tavsiye kararlarıyla kurumların tutum ve davranışlarında değişikliğe gitmesini, böylelikle vatandaşın kamu yönetimine bakışının olumlu etkilenmesine vesile olmaktadır (Şengül, 2013: 75; Şengül ve Günel, 2022: 64-65). Böylelikle kaynağı Osmanlı'ya dayanan ancak İsveç'de kurumsallık kazanan ombudsmanlık mekanizması Türk kamu yönetimi sistemine kazandırılmıştır.

## **5. CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİ: TANZİMAT'TAN BUGÜNE EN BÜYÜK DEĞİŞİM HAMLESİ**

Osmanlı Devleti'nin son yıllarından itibaren uzun bir tarihsel sürece sahip parlamenter sisteme getirilen eleştiriler 2007 yılında gerçekleştirilen anayasa değişikliği referandumu ile farklı bir boyuta taşınmıştır. Referandumun ardından ilk kez 2014 yılında mevcut sistemde yürütmenin sorumsuz kanadını temsil eden cumhurbaşkanı halk tarafından seçilmiştir. Böylelikle cumhurbaşkanının meşruiyeti doğrudan millete dayandırılmıştır (Öner, 2019: 328; Kırışık ve Öztürk, 2020: 194). Bununla birlikte ilerleyen süreçte yürütme erkinin yasama erkinden tan istikrar, yönetsel açıdan ise kararların hızlı bir biçimde alınması amaçlanmıştır. Böylece karar alma süreçlerinin sadeleşmesi ve kamusal hizmetlerin daha etkili, hızlı ve verimli bir biçimde sunulması mümkün olmuştur.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile en köklü değişiklikler şüphesiz merkezî yönetiminin örgütlenmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda

cumhurbaşkanlığı teşkilat yapısı yeniden düzenlenmiştir. Yeni teşkilat yapısı; cumhurbaşkanlığı makamı, İdari İşler Başkanlığı, cumhurbaşkanı yardımcıları, politika kurulları, ofisler, bağlı kurum ve kuruluşlar ile bakanlıklardan oluşmaktadır. Başbakanlık ve Bakanlar kurulu gibi kaldırılan yapıların yanı sıra kamu politikalarının belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecinde Cumhurbaşkanı'na bağlı olarak faaliyette bulunacak ofisler ve politika kurulları gibi yeni aktörler ve yapılar Türk kamu yönetiminin bir parçası hâline gelmiştir. Bu kapsamda ülkede uygulanacak makro düzeydeki kamu politikalarının belirlenmesine katkı sağlamak üzere Cumhurbaşkanlığı bünyesinde 9 adet politika kurulu oluşturulmuştur. Bu kurulların; Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Kurulu, Eğitim ve Öğretim Politikaları Kurulu, Ekonomi Politikaları Kurulu, Güvenlik ve Dış Politikalar Kurulu, Hukuk Politikaları Kurulu, Kültür ve Sanat Politikaları Kurulu, Sağlık ve Gıda Politikaları Kurulu, Sosyal Politikalar Kurulu ve Yerel Yönetim Politikaları Kurulu biçiminde sıralanması mümkündür. Diğer yandan kamu tüzel kişiliğini haiz, özel bütçeli, idari ve mali özerkliğe sahip ofisler oluşturulmuştur. Bu ofisler ise Dijital Dönüşüm Ofisi, Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisi şeklinde sıralanabilir (Öztop ve Lamba, 2019: 431; Bayansar ve Özer, 2022: 403). Bu örgütlenme içerisinde politika kurullarının kendi alanlarında politikalar ve uzun vadeli stratejiler geliştirmesi, ofislerin ise cumhurbaşkanı tarafından talep edilen çeşitli analiz ve raporlar hazırlaması öngörülmüştür. Kamu politikası açısından konuya yaklaşıldığında ofislerin politikalar için ön araştırma ve hazırlık süreçlerinde yer aldığı, politika kurullarının bu politikaların oluşturulmasında ve geliştirilmesinde rol oynadığı, son olarak bakanlıkların ise politika uygulayıcıları olduğu anlaşılmaktadır (Akman, 2019: 40-45).

Ofisler arasında yer alan Dijital Dönüşüm Ofisi Türk kamu yönetimini hem e-devlet hem yapay zekâ hem de büyük veri gibi alanlarda geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kurumun bir diğer önemli görev alanını ise farklı kurum ve kuruluşlar tarafından sunulan dijital hizmetlerin tek bir çatı altında ve eş güdüm içerisinde hayata geçirilmesi oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumlar arası koordinasyon işlevi ön plana çıkmaktadır. Bu işlevle bağlantılı olarak kamu kurum ve kuruluşlarının önemli bir bölümün veri ağlarına erişim sağlanabilmekte ve bilginin tek merkezden yönetilmesi mümkün olmaktadır. Diğer bir ifadeyle veri kontrolü Dijital Dönüşüm Ofisinde toplanmakta ve veri yönetiminin merkezîleşmesi sağlanmaktadır (Avaner ve Çelik, 2021; Avaner ve Fedai, 2019). Bu durum veri

güvenliğini de ön plana çıkarmaktadır. Zira kötü niyetli kişi veya kurumların en hassas bilgilere erişimi engellenmelidir. Bu nedenle Dijital Dönüşüm Ofisinin hizmet birimleri arasında Siber Güvenlik Daire Başkanlığı da yer almaktadır.

Diğer yandan üst kademe yöneticilerin bizzat cumhurbaşkanı tarafından atanması ve görevden alınabilmesi bürokrasinin cumhurbaşkanına bağlılığının sağlanmasında ve performansın denetlenebilmesinde etkili olmuştur. Ayrıca yürütme içerisindeki yetki dağınıklığının sona ermesi, bu dağınıklıktan yararlanarak kişisel menfaat odaklı oluşturulan bürokratik iktidar alanlarının ortadan kaldırılmasını sağlamıştır (Kırışık ve Öztürk, 2020: 194). Böylece karar alma gücünün merkezileşmesi ve hizmet sunumunda birliktelik mümkün olmuştur.

### SONUÇ

Türkiye Cumhuriyeti gerek uluslararası düzeyde yaşanan gelişmeler gerek teknolojik ilerlemeler gerekse vatandaşlardan gelen talepler doğrultusunda dinamik bir yönetsel ve siyasal reform süreci içerisinde olmuştur. Söz konusu dinamik reform süreci Cumhuriyet'in ilan edildiği ilk günden şu ana kadar sürekli biçimde işleyiş içerisinde. Çalışma kapsamında cumhuriyet döneminde kamu yönetimi reformu bağlamında kilometre taşı olarak kabul edilebilecek beş temel reform dönemi makro düzeyde analiz edilmiştir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında kamu yönetiminin yapı ve işleyiş açısından Osmanlı Devleti'nden devralınan miras üzerinden yeniden yapılandırıldığı ifade edilebilir. Kamu yönetimi disiplini açısından bu yıllarda hâkim olan görüş ise Fransa ve Almanya'nın etkisiyle idare hukuku olmuştur. Diğer bir ifade ile gerek Osmanlı Devleti'nin son yıllarında gerekse Cumhuriyet'in ilk yıllarında kamu yönetimi disiplininde Kıta Avrupası hâkimiyetinin ağır bastığı bir gerçektir. Bu durum İkinci Dünya Savaşı'na kadar devam etmiş, bu yıllardan sonra ise hâkimiyetin ibresi ABD'ye kaymıştır. Bu yıllardan itibaren hem ABD hem de BM, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası yapılar Türk kamu yönetimi üzerinde etkili olmuştur. Üstelik bu etkili olma durumu hem yapı ve işleyiş hem de disiplin açısından söz konusudur. Doğrudan dış yardımlarla başlayan bu süreç yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar ile devam etmiş ve 1980'li yıllarla birlikte ABD ve İngiltere eksenli neoliberal politikalar ile yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye'de benimsenmeye başlanması ile farklı bir boyut kazanmıştır. Bu yıllarda

gerçekleştirilen yerelleşme, özelleştirme ve düzenleme eksenindeki reformlar Anglosakson etkisinin izlerini taşımaktadır. Ancak 2000'li yılların başlarına gelindiğinde Türk kamu yönetimi sistemini etkileyen temel unsur yeniden Kıta Avrupası'na kaymış ve Avrupa Birliği'ne üyelik süreci bu konuda temel belirleyici olmuştur. Bu yıllarda gerçekleştirilen şeffaflık, katılımcılık hesap verebilirlik eksenli politikalar ile yerel yönetimlerin güçlendirilmesine yönelik uygulamalar genel itibarıyla Avrupa Birliği müktesebatına uyum kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Son olarak Türk devlet geleneğini yansıtacak biçimde hayata geçirilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile Türk kamu yönetimi kendine özgü değerler ve yapılanmalar üretmeye başlamıştır. Elbette bu konuda farklı ülke tecrübeleri örnek alınabilmektedir. Ancak bu gelişme Türk siyasal ve yönetim hayatına özgünlük kazandırma açısından şimdiye kadar atılan en kapsamlı adım olma özelliğini korumaktadır. Nitekim Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş, önceki dönemlerde hayata geçirilen reformların aksine dış dinamiklerin değil iç dinamiklerin etkisiyle gerçekleşmiştir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin uygulamaya konduğu 2018 yılında ABD yönetim geleneğinin bir uzantısı biçiminde oluşturulmuş olan TODAİE'nin (1953-2018) de kapatılmış olması bir tesadüf değildir. Her ne kadar bu tarihe kadar birçok üst düzey bürokratın ve başarılı akademisyenin yetiştirilmesine vesile olsa da bu durum ABD eksenli kamu yönetiminden bir kopuşu simgelemektedir. Bu nedenle özellikle 2018 yılıyla birlikte Türk yönetim geleneğinin dış etkilerden uzaklaşarak öz değerleri kapsamında gelişme çabası içerisine girdiği ifade edilebilir.

## KAYNAKÇA

Akdeniz, G. (1947). Devlet Teşkilatı ve Rasyonalizasyon. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 9 (1-2), 55-72.

Akman, E. (2019). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kamu Politikası Aktörleri. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 15(1), 35-54.

Altunok, M. (2011). Türkiye'de Kamu Yönetimi Disiplininin Temelleri Üzerine. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 231-252.

Ateş, H. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Merkezi Yönetimin Yapılandırılması İçin Öneriler. H. Ateş (Ed.), *Türk Kamu Yönetiminin Örgütlenmesi ve Denetimi*. Ankara: Devlet Personel Başkanlığı.

Ateş, H. (2019). Türk Kamu Yönetiminin Genel Özellikleri. H. Ateş (Ed.), *Türk Kamu Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Avaner, T. (2020). *Reformun Antropolojisi Kamu Yönetiminde Bağımlılık Sorunu*. Ankara: Gazi Yayınevi.

Avaner, T. ve Çelik, M. (2021). Türkiye'de Dijital Dönüşüm Ofisi ve Yapay Zekâ Yönetimi: Büyük Veri ve Yapay Zekâ Daire Başkanlığı'nın Geleceği Üzerine. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1-18.

Avaner, T. ve Düzenli, K. (2023). Kalkınma Ajanslarının Denetimi: Tarihsel Süreç ve Mali Yönetim Yeterlilik Denetimine Dair Güncel Gelişmeler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 53-68.

Avaner, T. ve Fedai, R. (2019). Türk Kamu Yönetiminde Ofis Sistemi: E-Devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine. *Amme İdaresi Dergisi*, 52(2).

Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2003). Türkiye'de İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tahlili. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 153-179.

Bayansar, R. ve Özer, M. A. (2023). Türk Kamu Yönetiminin Yakın Dönem Tarihsel Gelişimi Üzerine Değerlendirmeler. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 389-406.

- Bektaş, M. ve Ateş, H. (2022). Turgut Özal ve Yeni Kamu Yönetimi: 1983 – 1993 Arası Yıllarda Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu. *Liberal Düşünce Dergisi*, (105), 147-175.
- Berkes, N. (2003). *Türkiye’de Çağdaşlaşma*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Boratav, K. (2005): *Türkiye İktisat Tarihi 1908-2002*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Çapar, S. (2009). Düzenleyici Kurumlara Türkiye’den Üç Örnek: SPK, BDDK, Şeker Kurumu. *Türk İdare Dergisi*, 462, 197-223.
- Güler, B. A. (1994). Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 4, 3-19.
- Güler, B. A. (2008). 1950li Yıllarda Kamu Yönetimi Disiplini: Disiplinin Kuruluşu Nasıl Gerçekleştirilmişti?. *Memleket Siyaset Yönetim*, 3(7), 6-28.
- Günel, C. N. (2018). E-Devlet: Kesintisiz Kamu Yönetimi. N. Kartal ve K. A. Demir (Ed), *Yönetim Genel Esaslar*, 351-364. Ankara: Orion.
- Keskin, N. E. (2006). Türkiye’de kamu yönetimi disiplininin köken sorunu. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 1-28.
- Kırılmaz, H. ve Kırılmaz, S. K. (2014). Erken Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Yönetimi: Anayasal Sistem, Yönetim Yapısı, Bürokrasi ve Reform Uygulamaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40, 25-44.
- Kırışık, F., ve Öztürk, K. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi. *Adalet Dergisi* (65), 167-200.
- Koç, O. ve Mülazımoğlu, M.E. (2018). *Türk İdare Tarihi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ortaylı, İ. (2010): *Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi*. Ankara: Cedit Neşriyat.
- Önen, M. ve Kurnaz, S. (2017). Kamu Yönetimi Reformlarında Yeni Perspektifler ve Arayışlar. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 51-69.
- Öner, Ş. (2020). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi: Merkez-Yerel İlişkilerinde Kurumsal Değişim ve Dönüşüm. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(75), 1335-1353.

Öner, Ş. (2019). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Yerel Yönetim Mevzuatına Etkileri. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 303-332.

Öztop, S. ve Lamba, M. (2019). Siyaset ve Yönetim Ayrımının Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Sağlık ve Millî Eğitim Bakanlıkları Üzerinden İncelenmesi. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 426-439.

Sezik, M. ve Ağır, O., (2016). Türkiye'nin Kamu Yönetimini Değiştiren Faktörler: Batılılaşma ve Küreselleşme. *International Journal of Social Science*, 49, 225-240.

Şengül, R. (2013). Kamu Yönetimi ile Birey İlişkilerinin Dönüşümüne Ombudsman Kurumunun Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3), 71-88.

Şengül, R. ve Günal, C. N. (2022). Kamu Denetçiliği Kurumunun Türkiye'de İdari Kültürün Şekillenmesine Etkisi. *Ombudsman Akademik*, 9 (17) , 63-78.

Tekeli, İ. (2000). Reform Düşüncesi İle Osmanlı ve Cumhuriyet Dönemi Reformları Üzerine Çözümlenmeler. Devlet Reformu: Türkiye'de Devlet *Denetiminde Reformlar ve Başarılarının Değerlendirilmesi* (Ed. M. Tınaz Titiz), TESEV Yayınları, İstanbul, 75-94.

Ünal, S. ve Ateş, H. (2019). Türkiye'de Reformcu Yöneticilerin Kamu Yönetimi Reformlarının Dizaynı, İçeriği ve Stili Üzerindeki Etkileri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2 (1), 1-18.

Yıldız, M. (2021). *Uluslararası Düzeyde Yerel Yönetimler Arası İş Birliği: UCLG-MEWA*. İstanbul: UCLG-MEWA.