

Yerel Yönetimler ve Yeni Kamu Yönetimi Tartışmaları

*Arif Erençin**

Genel bir çerçevede, kamu yönetimi, liberal düşüncenin yönetim incelemelerinde olumsuz biçimde kavramsallaştırılmakta ve etkin örgütsel işleyişi sınırlayan bir müdahale olarak görülmektedir. Yeni liberal yaklaşımlar, bu temel öngörünün izlerini taşıyarak, Avrupa'da kamu kesimini, siyasi ve yönetsel kurumları etkilemiştir. Bu gelişime yeni kamu yönetimi (new public management) adı verilmektedir.

Yeni kamu yönetimi 1980'li yıllarla birlikte, kuramsal yapısı ve uygulama araçları ile, pragmatik kamu yönetimi anlayışının yarattığı uygun iklime sahip olan İngiltere'de yaygınlık kazanmıştır. Ardından Yeni Zelanda ve Avustralya'da uygulanan başarılı örnekler, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'ne üye devletlerle birlikte diğer ülkelerin de yeni kamu yönetimi yaklaşımlarını gündemlerine almalarını sağlamıştır. Uygulamada gerçekleşen bu gelişmeleri izleyen akademik çalışmalarla ülkelerin yönetsel yeniden düzenleme deneyimlerinin ortak nitelikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Gruening, 2001: 2). Dolayısıyla, yeni kamu yönetimi, biçimsel bir kuramdan gelişen kavramlar kümesi olmaktan çok, tümevarımcı bir gözlem sürecinden ortaya çıkan ve daha sonra ilkeleri hakkında genel sonuçlara ulaşılan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, bürokratik devletin sorunlarının çözümü için tek ve en iyi bir model yoktur, yeniden düzenlemeler yapılırken ulusal farklılıklar ve yerel koşullar dikkate alınmak zorundadır (Mathiasen, 1999: 91).

Yeni kamu yönetimi tartışmalarında, İngiltere'de Thatcher hükümetlerinin uygulamalarının etkisi kamu hizmetlerinin, dolayısıyla kamu harcamalarının, yönetimler arası daraltılmasında öncelikli olarak yerel yönetimler üzerinde düşünülmesine yol açmıştır. Bu çalışmada, yeni kamu yönetimi tartışmalarına genel bir bakışın ardından, Avrupa'da öne çıkan örnekler olan; İngiltere, Almanya, Hollanda ve Danimarka'da yeni kamu yönetimi tartışmalarının yerel yönetimler üzerindeki etkileri incelenmiş ve Türkiye'de bu tartışma ekseninde öne sürülen yaklaşımlarla bir karşılaştırma yapılmıştır.

* Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü.

Yeni Kamu Yönetimi Tartışmaları

Özel kesimin yönetim yöntemlerinin ve araçlarının, kamu yönetiminde yaygın biçimde kullanılabilirliği temelinde, kamu yönetimi ile özel işletmeciliğin karşılaştırılabilir olarak değerlendirilmesi, liberal düşüncenin her aşamasında farklı görüşleri yansıtan geniş bir tartışmadır (Murray, 1975). Farklı dönemlerde ve farklı gelişmelerin etkisiyle, kamu yönetiminin öne çıkan boyutları değişebilmektedir. Ancak 1980'lerle birlikte, politik gündemi etkisi altına alan yeni liberal yaklaşım farklı bir kamu yönetimi tartışmasını başlatmıştır. Bu arayışların odağında, sonuç olarak, kamu hizmetlerinin alanının daraltılması, kamu harcamalarının azaltılması ve böylece devlet aygıtının küçültülmesi yer almaktadır. Özel işletmelerle kamusal girişimlerin etkinlik temelinde karşılaştırılmalarında; kamuoyu önünde sorumlu tutulabilme, kârın tek amaç olması/olmaması, tekel olma/rekabetçi olma, ussal yönetim teknikleri uygulama ve ortaklaşa sorumluluk gibi ölçütler kullanılmaktadır (bu ölçütlerle ilgili eleştirel bir çalışma olarak; Chandler, 1991). Yeni kamu yönetimi yaklaşımının genel değerlendirmesi içinde bu ölçütler özel kesimin daha iyi olduğunu göstermek için kullanılmakla birlikte, değerlendirmenin haklılığını gösterecek yeterli veri olduğunu söylemek zordur.

Başlangıçta, kamu sektöründe özel sektör ve işletmecilik yaklaşımlarını kullanma arayışında olan düşünceler ve uygulamalar kümesi olarak belirginleşen yeni kamu yönetimi, zamanla normatif bir model haline gelmiştir. Özellikle ABD'nde, Osborne ve Gaebler'in Reinventing Government (1992) adlı çalışmaları, yeni kamu yönetimi ile ilgili düşünceleri berraklaştırmış ve yaygınlaştırmıştır. OECD Kamu Yönetimi Komitesi yeni kamu yönetimini "kamu yönetimi için daha az merkezîyetçi bir kamu kesiminde performans yönelimli bir kültürü desteklemeyi amaçlayan yeni bir yaklaşım" olarak tanımlamaktadır (OECD, 1995: 17). Yeni kamu yönetiminin temeli, kamu kesiminde, profesyonel yöneticilerin idaresi altında, verimliliğin yükseltilmesi amacıyla gelişmiş tekniklerin kullanılmasıdır. Yeni kamu yönetimi; bir etkinlik veya disiplin olarak kamu yönetiminden, kamu politikasından ve işletme yönetiminden farklı, klasik kamu yönetiminin yanında -kimi zaman da karşısında- yeni bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Gow ve Dufour, 2000: 578). Yaklaşım, vatandaşın tüketiciye, iç denetimden piyasa denetimine doğru bir değişimi içermekle birlikte, klasik kamu yönetimi ilkelerini bütünüyle dışlamamaktadır.

Klasik kamu yönetiminin ilkeleri; tarafsız yetki düşüncesine değer verme ve bu nedenle politik bakımdan tarafsızlık, hizmetlerin doğrudan sunumuna odaklanma, merkezileşmiş bürokrasiyi en iyi örgütsel yapı olarak kabul etme, programları yukarıdan aşağıya denetim mekanizmasıyla gerçekleştirme, bürokrasiyi vatandaş katılımını sınırlayacak biçimde kapalı sistemler olarak örgütlenme, etkinlik ve ussallığı en önemli değerler olarak görme ve yöneticileri politika oluş

turmaktan çok kamusal hedeflere etkin bir biçimde ulaşmakla görevli kılma olarak belirlenebilir (Denhardt ve Denhardt, 2000: 551). Yeni kamu yönetimi yaklaşımını simgeleyen temel ilkeler ise; vatandaşın müşteri olarak merkezde yer alması, elde edilen sonuçlar hakkında hesap verebilirlik, merkeziyetçi olmayan yönetim ve denetimi yansıtan geniş bir çeşitlilikte hizmet sağlayıcılarla maliyetlerin iyileştirilmesi ve hizmet sağlamada kamu ve özel kesim birimlerinin rekabet etmesi (Manning, 2001: 299 ve Lane, 1997: 6), özelleştirme, yönetimde esneklik, yönetim ve siyasetin ayrılması, iletişim teknolojilerinin daha fazla kullanılması ve katılımdır (Gruening, 2001: 2).

Bu yeniden yapılanma gündeminin merkezinde; öngörülen sonuçlara ulaşmak için yeni ve yaratıcı yollar kullanmak, yönetsel işlemlerin özelleştirilmesine dayanan alternatif hizmet sunum biçimleri bulmak, bürokratik birimlerin yeniden düzenlenmesi, örgütsel görevlerin yeniden tanımlanması ve karar almanın merkeziyetçilikten uzaklaştırılması yer almaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2000: 550).

Bu açıdan yeni kamu yönetimi yalnızca yönetsel politika, yani ilke, kurumsal örgütlenme ve hizmet sunumu olarak değil, bundan daha ötede, anayasal bir yaklaşım, kamu politikalarının ve yönetimin kurumsal yapılarının ve ilkelerinin ele alındığı bir çerçeve olarak (Hansen, 2001: 106) klasik kamu yönetimine dikkat çekici bir alternatif yaklaşım niteliğine kavuşmaktadır. Yeni kamu yönetiminin yeni tekniklerin kullanılması yanında, büyük ölçüde özel sektörden alınmış yeni bir değerler kümesi biçimine dönüştüğü görülmektedir. Kamu yönetiminin *işletme gibi* yürütülmesi düşüncesini destekleyen geleneğin bir adım daha ileri götürülerek, işletme yönetimi teknikleri kadar, belirlenmiş işletme yönetimi değerlerinin de uyarlanması söz konusudur.

Yeni kamu yönetimi tartışmaları içinde yer alan bazı çalışmalarda, bu genel çerçeveye dönük önemli eleştiriler de gündeme gelmektedir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile piyasa modeli içinde merkeziyetçilikten uzaklaşmaya vurgu yapılırken, kamu kesiminde eşgüdüm gereksiniminin ihmal edildiği, özelleştirme ile demokratik değerler ve kamu yararı arasındaki zıtlığın ve kamu girişimciliğinde işletme yönetimi tekniklerinin adalet, eşitlik, temsil ve katılım gibi demokratik ve anayasal değerleri yok etme tehlikesi taşıdığına göz önüne alınması gerektiği görülmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000: 551 ve Mathiasen, 1999: 108-109).

Ayrıca, yeni kamu yönetimi tartışmaları içinde yaratılan modellerin ve önerilen çözümlerin iki önemli gerginliği ortaya çıkararak kamu yönetimi uygulamalarını biçimlendirdiği görülmektedir. Bunlardan birincisi ulusal yasal ve siyasal geleneklerle evrensel yönetim ilkeleri arasında iken, ikincisi vatandaşların ve onların temsilcilerinin kişisel çıkarlarla hareket ettiğini varsayan yönetim mo-

delleriyle, güven ve gönüllü işbirliğinin kamusal davranışı güdülediğini öngören yönetim modelleri arasındaki gerginliktir (Lynn, 1998: 121).

Bu çerçevede, yeni kamu yönetimi tartışmalarının klasik kamu yönetimi üzerindeki etkilerini incelerken, Rhodes'un İngiliz kamu yönetiminde yaşanan değişimle ilgili önemli çalışmasında belirttiği gibi (Rhodes, 1996: 514), gelişmeler ve eleştiriler karşısında, kamu yönetiminin bir geleceği olduğu, farklı kuramların güçlü ve zayıf yanlarını değerlendiren ve yönetsel çoğulculuğu destekleyen çabalarla bu geleceğin biçimleneceğini unutmamak gerekir.

Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler

Liberal düşüncenin gelişimi içinde, İngiltere'de, John Stuart Mill'den Toulmin Smith'e yerel demokrasinin *erken savunucuları*, yerel yönetimlerin değeri üzerine argümanlarında, yerel yönetimlerin merkezi yönetim birimlerine göre daha etkin bir hizmet sunumunun sağlanmasına yardımcı olabileceğini ileri sürmektedirler (Stoker, 1996: 5). İktisat politikası çerçevesinde, piyasa okulu iktisatçıları da yerel yönetimi piyasanın siyasi eşdeğeri olarak görmüşlerdir (Sharpe, 1970: 157-158). Yerel yönetim piyasa kadar etkin olmasa da, bir hizmet özel firmalar tarafından sağlanamıyorsa, yerel yönetim *en iyi* ikincidir çünkü merkezi yönetim daima, potansiyel olarak, bireysel özgürlükler üzerinde bir tehdittir. Vatandaş, yerel yönetime yakınlığın verdiği olanakları kullanarak müdahale eder, daha çok tatmin sağlar ve daha etkin bir karar alma mekanizması kurulur.

Bu düşüncenin izlerini taşıyarak; otoritenin yoğunlaşması, sorumluluk hiyerarşisi ve merkezden eşgüdüm ile etkinlik sağlanması biçiminde ifade edilen merkezietçi yaklaşımları *modası geçmiş düşünceler* olarak kabul eden ve özellikle ABD deneyimi ile ilgili en bilinen yaklaşım, kamusal tercih (public choice) kuramıdır. Geleneksel yerel yönetim kuramından -ayrıca toplum üzerinde olmayan, erişilebilir, demokratik, çok merkezli ve sermaye birikimine destek olan nitelikleri ile burjuva devlet görüşünden- yola çıkarak, kamusal tercih kuramı, en basit anlatımıyla, kamu kurumlarının tüketici tatminini en çoğa çıkaracak biçimde düzenlenmesini öngörmektedir (Magnusson, 1981: 576). Kamusal tercih okulu içinde yer alan Kenneth J. Arrow, William H. Riker, Anthony Downs, James M. Buchanan, Mancur Olson, Gordon Tullock ve William A. Niskanen gibi düşünürler temsili demokrasiye şüphe ile bakmakta ve (Dowding, 1996: 50-52) devleti küçültmek için yerel yönetimin temel ilkelere gerçekleştirilmesini istemektedirler. Bunun için yapılması gerekenler; yerel düzeyde doğrudan demokrasi, büyük ölçekli metropoller yerine küçük ölçekli karar alma birimleri, piyasanın kamu hizmeti sunumuna izin verme, tek amaçlı birimler oluşturma ve mali aldanmanın üstesinden gelebilmek için kullanan öder ilkesini gerçekleştirmedi.

Kamusal tercih yaklaşımını işletme yönetimi kuramlarıyla birlikte 1980'li yıllara taşıyan yeni liberal düşünce içinde, devlet aygıtının küçültülmesi arayışlarının bir sonucu olarak gündeme gelen kamu yönetiminde yeniden düzenleme çabaları; özelleştirme, toplam kalite yönetimi, işbirliği ve tüketici yönelimli hizmet gibi uygulamalar yanında, yerel yönetim sistemlerinin yeniden düzenlenmesini de hedeflemektedir. Bu çerçevede; vatandaşların gereksinimlerini doğru belirleme, katılım, hizmette halka yakınlık ve saydamlık gibi ilkelerle birlikte özerklikleri artırılan yerel yönetimlerin hizmet yönetimi tekniklerinin uygun hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, yerel yönetimin merkezi bir sistemden daha etkin olduğu yolundaki tartışmanın önemli bir payı vardır (Sharpe, 1970). Dışsal bir baskı olarak küresel rekabetin, içsel bir baskı olarak da istenmeyen yerel ve bölgesel dengesizliklerin bir sonucu olan merkezîyetçiliğin aşırılılaşması, Avrupa'da yerinden yönetimin kaynakların daha etkin bir biçimde tahsisini sağlayacağı, seçmen tercihlerine uygun hizmet sunumuna yardımcı olacağı, örgüt denetimini kolaylaştıracağı ve bu sayede kaynak aktarmadan yerel yönetimlere bazı görevlerin yüklenmesinin kamu harcamalarının kısılmasına katkı sağlayacağı düşüncesini gündeme getirmiştir (Steunenberg ve Mol, 1997: 235-236).

Yeni kamu yönetimi uygulamalarının merkezinde yer alan İngiltere'de, kentli iş adamlarınca işletme birliklerine benzer bir yapıda oluşturulan beledi birlikler, 1835 ve 1929 yılları arasında gerçekleştirilen standartlaştırıcı düzenlemelerle yerel yönetim birimlerine dönüştüğünden (Magnusson, 1986: 2-3), yerel yönetimler başlangıçtan itibaren işletmecilik uygulamaları tartışmasının içindedirler. Bu nedenle, yeni liberal yaklaşımlara programında yer veren Thatcher hükümetleri döneminde kamu yönetiminin ve dolayısıyla yerel yönetimlerin piyasa ilkeleri temelinde yeniden düşünülmesi ve bu düşüncenin uygulamaya aktarılması çok şaşırtıcı bir gelişme değildir.

Böylece, 1980'li yıllarla birlikte, kamu harcamalarının azaltılmasına dönük yeniden düzenleme arayışlarında; olanak yaratan yönetimler, müşteri etkisinin öne çıkarılması ve gizlenmiş merkezileşme kavramları gündeme gelmiştir. Zorunlu rekabetçi sunum (compulsory competitive tendering) (Williams, 1993: 95) olarak ifade edilen, Muhafazakar Partinin yeniden düzenleme düşüncesi çerçevesinde yerel yönetimlerin işlevleri önemli ölçüde değişmiştir. Yerel yönetimler, yerel seçmenlerine hizmet sağlayıcılar olmaktan çıkarak, sözleşme ile bu hizmetleri sunmayı üstlenenlerin denetleyicileri haline gelmişlerdir. 1987 seçimleri ile oluşan üçüncü Thatcher hükümetinin programı ile İngiliz yerel yönetim sisteminin yeniden örgütlenmesi, eğitim ve konut hizmetleri başta olmak üzere, bütün yerel yönetim işlevlerinin denetim altına alınması hedeflenmekteydi (Cochrane, 1991: 282). Muhafazakar Parti iktidarı döneminde, merkezi yönetimin getirdiği mali kısıtlamaların çok başarılı olamadığı, harcama ve istihdam

düzeylerinde öngörülen azalmaların gerçekleştirilemediği, örneğin 1987-1988 yıllarında cari harcamaların arttığı görülmektedir (Stoker, 1988: 171). Bu dönemin en önemli gelişmeleri, 1985 ve 1986 yıllarında yerel yönetimlerin mali olanaklarının daraltılması anlamına gelen yerel vergilere üst sınır getirilmesi ve Londra kent yönetiminin siyasi başarıları ve merkezi yönetime karşı önemli bir muhalefet unsuru olması nedeniyle Londra Büyükşehir Yönetiminin kaldırılmasıdır (Edison, 1990: 249).

Zorunlu rekabetçi sunumla birlikte yerel kamu hizmetlerinde kalite ve sorumluluk artışı olmakla birlikte, kamuca kabul edilebilir standartların nasıl kararlaştıracağı bu yaklaşımın önemli zorluklarından biri olmuştur (Walsh, 1996: 67-68). Stoker'a göre, İngiliz yerel yönetimlerinin mali sistemindeki değişimlere, kamu kesiminde yeniden düzenlemeyi savunanların açısından bakıldığında, yerel harcamalar gerçek anlamda arttığından, yerel sorumluluk ve hesap verme eksiklikleri bulunduğundan, başarı düşük düzeydedir (Stoker, 1997: 228).

Hollanda'da, 1980'li yıllarda, yeni kamu yönetimi düşüncesinin etkileriyle oluşturulan araçları içeren dört temel gelişme; belediye yönetimlerinin altında ürün bölümleriyle birer holding olarak düşünüldüğü yeni bir örgütlenme modelinin geliştirilmesi, bürokratik aygıtta rehberlik üzere sözleşme yönetimi, ürün bütçeleri, yönetim raporları, ölçülebilir politika hedefleri ile yeni bir yönetim anlayışı oluşturulması, yöntemsel ve risk azaltıcı bürokratik kültürün ürün ve müşteri yönelimli duruma dönüştürülmesi ve yönetimin temel görevlerinin yeniden düşünülmesidir (Hendriks ve Tops, 1999: 134). İşletmecilik yaklaşımının yönetim boyutunda dönüştürülmesi ile oluşturulan bu yeni model, yerel yönetimlerin mali yapısını iyi sayılabilecek bir düzeye getirmiş ve diğer ülkelerin ilgisini çekmiştir. Değişikliklerin esasen içsel olması, vatandaşlara ve topluma çok az dikkat gösterilmesi modele yöneltilen başlıca eleştirilerdir.

Almanya'da ise; 1980'li yıllarda yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesinin yönünü belirleyen şey *politikaların aşağıdan yenilenmesi* düşüncesidir. Amaç daha az merkezi, büyük ölçekli, hiyerarşik, tek taraflı ve teknokratik düzenlemelerdir. Bu dönemde etkinlik ve üretkenlikten daha çok, yerel yönetimler aracılığıyla toplumsal desteğin güçlendirilmesi ve uzlaşma merkezi kavramlardır (Goldsmith, 1996: 184-185).

Danimarka'da da merkezîyetçilikten uzaklaşma düşüncesi İngiltere ve Hollanda ile aynı kapsamda ön plana çıkmıştır. Danimarka örneğinde, kamu yönetiminin yerel düzeyde yeni rolleri olarak; vatandaşların kamu hizmetlerinin yararlanıcıları olarak görülmesi ve yönetimi paylaşmak ve etkilemek üzere yeni haklara sahip olduklarının kabul edilmesi, yerel yönetimlerde çalışanların daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip kılınması ve kamu hizmetinin üreticileri olarak görülmesi, kamu hizmeti üreticilerinin de hizmetin yararlanıcıları ile yeni biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ve işbirliği yöntemlerini kullanması öne

çıkılmaktadır (Hansen, 2001: 114). Böylece, yeni liberal yerel yönetim modelinin daha etkin, sorumlu ve demokratik olacağı ileri sürülmektedir. Bu çerçevede, yerel kamu hizmeti gelir elde etmeye dönüktür ve daha fazla ve kaliteli hizmet hedeflenerek, vatandaşların farklı ihtiyaçları ele alınmaktadır.

İngiltere’de 1997 genel seçimleri ardından iktidara gelen İşçi Partisi dönemi, yerel yönetimler alanında bir rönesans dönemi olarak adlandırılırken, hükümetin yerel yönetimleri modernleştirme planının; karar almanın modernleştirilmesi ve hizmet sunumunun etkinleştirilmesi bileşenlerinden oluştuğu görülmektedir (Brooks, 2000: 596). 1999 yılında yürürlüğe giren Yerel Yönetim Yasası ile zorunlu rekabetçi sunum yaklaşımı yerine en iyi değer (best value) rejimi adı verilen yaklaşım uygulanmaya başlanmıştır. En iyi değer; tasarruf ve etkinlikle bağlantılı olarak, yerel birimlere hizmetlerini sürekli geliştirme ödevinin yüklenmesi anlamına gelmektedir (Bovaird ve Löffler, 2002: s.12). Buradaki çaba, önceki Muhafazakar hükümetlerin yerel yönetim düzenlemelerini tamamen ortadan kaldırmaktan çok, yeni yaklaşımı bu düzenlemeleri genişleterek yapılandırma biçimindedir. Müşteri merkezli kamu hizmeti yerine, yeniden vatandaş merkezli kamu hizmeti yaklaşımı temel ilke haline gelmiştir (Martin, 2000: 210). Gelişmenin odak noktasını, maliyetlerin düşürülmesi yanında hizmet kalitesinin artırılmasının önemli kabul edilmesi oluşturmaktadır. Ayrıca, yerel kamu hizmetlerinin piyasa mekanizmasını kullanarak yerine getirilmesine, özellikle büyük sermaye yatırımı gerektiren ve çok maliyetli olduğu düşünülen hizmetler için başvurulmaktadır. En iyi değer yaklaşımının sağladığı çerçeve ile hiyerarşik, piyasa temelli ve işbirliği düşüncesine sahip yöntemlerin, eşgüdüm içerisinde etkileşeceği ve yaşayacağı beklenmektedir. Ancak, Martin’e göre merkezi yönetime hakim olan yerel yönetimlere güvensizlik ve yeniden yapılanmaya yardımcı olacak ek kaynaklardan faydalanma zorlukları nedeniyle, hizmet standartlarında hızlı iyileşme gerçekleşmemektedir (2000: 227).

Hollanda’da, 1990 yılında belediye meclisi seçimlerine katılım oranının düşüşü *kayıp vatandaş arama* zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırmalarda seçmenlerin genel olarak yerel hizmetlerin kalitesinden memnun olduğu, ancak yerel politikanın niteliği konusunda olumsuz bir görüşe sahip oldukları saptanmıştır (Hendriks ve Tops: 138). Bu durum, belediyeleri siyasi ve yönetsel yeniden düzenleme arayışlarına yöneltmiştir. Bunlardan birincisi kurumsal alanda getirilen; yerel referandum, belediye meclisi üyelerinin seçimi ile ilgili değişiklikler gibi yeniliklerin getirilmesidir. İkinci olarak süreç yönetimi düzenlemeleri gerçekleştirilmiştir. Güncel karar alma süreci üzerinde odaklanılarak, karşılıklı etkileşimi sağlayacak biçimde, vatandaşların sürece katılım kanalları oluşturulmuştur.

Almanya’da ise, 1990’larda Doğu Almanya ile bütünleşme nedeniyle getirilen kısıtlamalar özellikle işletmecilik yönüyle yeni kamu yönetimi düşüncesini

gündeme getirmiştir. Yönetimsel gelişmelerin odağı, kamusal karar almanın katılımcısı olan vatandaşın, azaltılan bütçelerin gözetleyicisi olan belediyelere kaymıştır. Yeni yönetim modeli (new steering model) adı verilen yeniden düzenleme düşüncesi; işletme sorumluluklarının merkezîyetçilikten uzaklaşması, politika ve örgütün bütünleştirilmesi, uzaktan yönetim, girdi-çıkıtlı yönetiminin geliştirilmesi, işlevsel hatlarda sözleşme yönetimi, bir planlama ve denetim sistemi içinde bütünleşmiş dönemsel hesap verme, temel görevlerde yoğunlaşma, seçimli özelleştirme, performans hedefli personel politikası, işgörenlerin ve müşterilerin üretim sürecine katılımı gibi unsurları içermektedir (Hendriks ve Tops: 144-145). Bu modelde, yerel yönetimin çevresi, vatandaşın içinde bir çok tüketiciden biri olarak yer aldığı pazar alanı olarak görülmektedir.

Tüm bu gelişmelere rağmen, kamu kesimi ve özel kesim arasındaki sınır çizgisi çok fazla belirgin olmayan Anglo-Sakson siyasi ve yönetim geleneği ile karşılaştırıldığında, Almanya'da özel sektör işletmeciliğini kamu sektörüne bütünüyle uygulama konusunda, bilişsel ve ideolojik engeller çok daha fazladır (Wollmann, 2000: 924). Engelleri, Almanya ile diğer ülkeler arasında farklılığı ortaya koyan yeniden düzenlemeye başlangıç noktasında bulmak mümkündür. Wollmann'a göre, Alman kamu yönetiminin, yeni kamu yönetimi yaklaşımının modernleştirme yöntemleri arasında yer alan merkezîyetçilikten uzaklaşma ve kamu hizmetlerinin finansmanının etkinleştirilmesi konularında, uluslararası standartlar içerisinde yeterli düzeyde bir performansa sahip olması ile Alman devlet ve yönetim geleneğinin özel sektör tekniklerine yönelmeye yabancılığı esas olarak yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının on yıl gecikmeli olarak gündeme gelmesinin nedenleridir (2000: 932). Almanya'da yetki ve işlevler, federal devlet ve eyaletler arasında özel bir biçimde paylaşılmıştır. 1949 tarihli Alman Anayasasının 30. ve 83. maddeleri çerçevesinde yönetimsel işlevler ilke olarak eyaletlere bırakılmıştır. Federal devlet tarafından formüle edilen politikalar eyaletler tarafından yürütülmekte, federal yasalar eyaletler tarafından uygulanmaktadır. Almanya'da, hizmette halka yakınlık ilkesinin uygulanması yoluyla, kamu hizmetlerinin yerel düzeyde rekabetçi sunumu eskiden beri büyük ölçüde var olan bir durumdur. Böylece, yerel düzeyde uygulamaya aktarılan yeni yönetim modelinin federal devlet düzeyinde gerçekleşebilmesi için daha az şans ve güdülenme söz konusu olmaktadır (Klages ve Löffler, 1998: 167).

Yerel yönetimlerde yeni kamu yönetimi yaklaşımı, piyasa yönelimli ve işletmecilik yönelimli olarak adlandırılabilir iki boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmekte, bu birleşik modelin yeni yönetim kuralları yarattığı görülmektedir. Buna göre, piyasa yönelimli yeniden düzenlemeler, özelleştirme, sözleşme, tüketici-sağlayıcı modelleri, özgür tercih/çıkış olanakları ve rekabetçi ve iktisadi güdüleyiciler gibi yaklaşımları içerirken, işletmecilik yönelimli örnekler ise; kullanıcı etkisi, amaçlarla hedef sevk ve idaresi, stratejik liderlik için katılım fo-

rumları, etkinlik denetimi ve hizmet/kalite yönetimi sistemleridir (Hansen, 2001: 108-109.). Baskın olan boyut ülkeler arasında farklılaşabilmektedir. İngiltere’de daha çok piyasa yönelimli uygulamalar görülürken, bazı Kıt’a Avrupası ülkeleri ile İskandinav ülkelerinde işletmecilik boyutu yaygındır.

Ayrıca, yeni kamu yönetimi düşüncesi gelişmiş ülkelerde kamunun ilgisini yönetim kademelerinden beklenen standartlara çekerek, kamu kesiminde performans gelişmeleri üzerinde bir baskı kaynağı olarak işlev görmüş, ancak gelişmekte olan ülkelerde, hizmet kalitesine dönük beklentilerin düzeyinin düşüklüğü böyle bir etkiyi ortaya çıkaramamıştır. Manning’e göre bu durum, gelişmekte olan ülkelerde yeni kamu yönetimi yaklaşımından etkilenecek girişilen yeniden düzenleme çabalarının neden başarısız olduğu sorusuna bir yanıt olabilir (2001: 302). Gelişmiş ülkelerde yeni kamu yönetimi yaklaşımı tartışmaları, kamu hizmeti kültürüne yönelik endişeleri canlandırmış ve kamu yönetimi disiplininin bazı ilkelerinin önemini korumasına neden olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerdeki yeniden düzenleme çabalarının ise temel ilkelerden bütünüyle uzaklaşma olarak ele alınması başarısızlığı getirmiştir. Ayrıca yeniden düzenlemenin maliyetleriyle getirileri karşılaştırıldığında, bütçe yapıları –cari harcamaların büyüklüğü– nedeniyle gelişmekte olan ülkelerin başarı şansları azalmaktadır. Tüm bu gerekçeler bir arada düşünüldüğünde, güdülenemeyen ve hareket becerisi düşük –hantal– yönetim yapılarının ilk önceliği yerel yönetimlere ve yerel seslere vermesi gerekmektedir (Manning, 2001: 308).

Türkiye’de Yeni Kamu Yönetimi Tartışmaları ve Yerel Yönetimler

Türkiye’de kamu yönetimi ile ilgili tartışmalarda, çoğunlukla, aşırı merkeziyetçi ve bürokratik yapılanma karşısında, yönetimin yeniden düzenlenmesi gereği üzerinde durulmakta (Güran, 1989: 15-19), yeni liberal yaklaşımlar, yerel demokrasi düşüncesi ile birlikte etkili olmaktadır. Bu çerçevede, merkeziyetçi politik baskı ile yönetilen ve merkezi yönetime sıkı biçimde bağlı olan yerel yönetim yapısının, Osmanlı İmparatorluğu’ndan Cumhuriyete miras olarak kaldığı tespit edilmektedir (Ortaylı, 1985: 27-28). Cumhuriyet döneminde de geleneksel merkeziyetçi yapı kendisini sürekli olarak yeniden üretmiş ve demokratik yerel yönetimler oluşamamıştır (Yalçındağ, 1996: 173). Yeniden düzenleme arayışlarında öne sürülen bazı yaklaşımlarda merkezi yönetim yetkilerinin; yerel kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması ve yap-işlet-devret modeli gibi bilinen ve uygulanan piyasa yönelimli araçlar yanında yerel yönetimlere yetki aktarımıyla azaltılması gerektiği savunulmaktadır. Bir diğer yaklaşım biçimi de bu konuda ihtiyatlı olunması, yani mevcut kamu yönetimi geleneğinin korunarak, yeniliklerin kısmen yapının içine dahil edilmesidir.

Kamu hizmetleri yerel yönetimler ve merkezi yönetim kuruluşları arasında paylaştırılmış olmasına rağmen, mali kaynaklar büyük ölçüde merkezi yönetim kuruluşlarının kullanımına ayrıldığından, hizmetlerin merkezi yönetim kuruluşları tarafından yürütülür hale gelmesinin hizmet etkinliğini ortadan kaldırdığı tespit edilmektedir (TODAİE, 1992: 49-50). Yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi çabalarında, tespit edilen bu sorunla ilgili olarak, 1982 Anayasasında var olan ilkeye uygun biçimde, yerel yönetimlere üstlendikleri hizmetleri yerine getirmelerini sağlayacak ölçüde kaynak sağlanması üzerinde durulmakta, bunun gerçekleşebilmesi için, yerel yönetimlerin öz gelirlerini artırmak ve genel bütçe gelirlerinden yerel yönetimlere pay ayrılmasında nesnel ölçütler getirerek, yerel gelir kaynaklarının tamamlanması ve yerel şartlardan kaynaklanan farklılıkları giderici düzenlemeler yapılması önerilmektedir (TODAİE, 1992: 239-241). Böylece, kamu hizmetlerinde etkinliği sağlamak üzere, yerel kamu hizmetleri yerinden yönetim ilkesine uygun biçimde yerine getirilebilecektir (Öztürk, 1994: 55). Bu açıdan, yerel yönetimler alanında etkinlik arayışlarının başlangıç noktası yönetimler arası gelir bölüşümü sorunu olmalıdır.

Ayrıca, yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesinde, yerel hizmetlerin daha etkili ve verimli sunulabilmesi için önlemler alma ve örgütsel yapıların gözden geçirilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu genel yaklaşımın temel hedefi, merkezi yönetimin sağladığı yerel nitelikli hizmetlerin yerel yönetimlere aktarılması, böylece merkezi yönetimin küçültülmesidir (Polatoğlu, 2000: 16). Merkezi yönetimin küçülmesi ile birlikte, yerel alanda, toplumun değişik kesimleri arasında işbirliğini geliştirici öneriler de gündeme gelmektedir. Bu tercihin yeni kamu yönetimi yaklaşımında yansımaları, kamu yönetimi için uygun bir model olarak önerilen ve kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum işbirliğinde yönetim olarak ifade edilen *yönetişim*dir (Karaman, 2000: 42). Örgütsel yapıda yeniden düzenleme arayışları yerel yönetimlerde işbirliği kanalları açma yanında, çağdaş işletmecilik tekniklerinin uygulanmasını da içermektedir. Kamu sektöründe etkin hizmet, yüksek kalite, düşük maliyet ve hızın başarı göstergeleri olarak kabul edilmesi ve bunları gerçekleştirmek üzere değişim mühendisliğinden yararlanılarak yeni yönetim tekniklerinin uygulanması ve sürekli gelişme felsefesinin kurumsallaştırılması öneriler arasındadır (Aktan, 1999: 13).

1997'den günümüze gündemde olan, ancak yasalaşamayan, 1998 Mahalli İdareler Reformu Tasarısı ile kurulmak istenen yeni yerel yönetim sisteminin yeni kamu yönetimi tartışmalarının etkisinde kaldığı görülmektedir. Tasarının, yerel yönetimleri piyasa mekanizmasına göre hizmet sunmaya zorlayıcı ve yerel düzeyde kamu sektörünü ortadan kaldırmayı amaçlayan düzenlemeler içerdiği belirtilmektedir (Güler, 1998: 15). Yasal düzenleme çabaları yanında, kuramsal düzeyde de yerel yönetim yeniden düzenlenmesi ile ilgili tartışmalarda, genellikle, merkezi yönetimden yerel yönetimlere ve merkezi yönetimin taşradaki bi-

rimlerine yetki ve görev devri arayışları öne çıkmakta ve -piyasa okulu iktisatçıların değerlendirilmesine benzer biçimde- asıl en çok istenenin her türlü kamusal yetki ve görevin piyasa tarafından yerine getirilmesi olduğu gözlenmektedir (Güler, 2001: 8). Yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi konusuna ihtiyatlı bakış yaklaşımını temsil eden bu tespitin gerçekçi olduğunu söylemek gerekir. Bu konuda merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasında bütünleştirici yaklaşımları geliştirmeden, yönetimler arasında planlı bir işbirliği ve eşgüdüm -ve dolayısıyla gelir paylaşımında adalet- gerçekleştirilmeden (Güler, 1997: 76), özel tekniklerin uygulanması zordur.

Yerel kamu hizmetlerinin yeniden düzenlenmesinde piyasa yönelimli yaklaşımların etkisi ise daha çok özelleştirme tartışmaları çerçevesinde görülmektedir. Yerel hizmetlerin özelleştirilmesi, bu hizmetlerin üretim ve dağıtım aşamalarında özel sektör seçeneğinden yararlanma olarak belirginleşmektedir (Ersöz, 2001: 35). Bu durumda, yerel hizmetlerin farklı yükleniciler arasında dağıtılması söz konusu olduğundan, belediyelerin güçlü bir eşgüdüm birimi olarak örgütlenmesi gerekmektedir. Özelleştirme konusunda, genel olarak, bütünüyle bir karşı çıkış söz konusu olmamakla birlikte, konunun öngörülme-yen bazı sorunlara neden olabileceği ve yeni kamu yönetiminin temel yaklaşımlarından birisi olan özel işletmeciliğin değerlerinin tümüyle kamu örgütlerine aktarılmasının ise olanaksız görüldüğü söylenebilir (Ergun, 1997: 14-15). Özelleştirme uygulamaları ile ortaya çıkabilecek işgücü maliyetlerinin azalması gibi sonuçların, istihdamda daralma, ücretlerde düşme ve sendikasılaşma gibi nedenlerden doğacağı gözden uzak tutulmamalıdır. Ancak çoğu zaman, özel sektörün çağdaş yönetim tekniklerini kamu kuruluşlarına göre daha yaygın biçimde kullandığı ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz ürettiği yönündeki genel kabulle, bazı belediyelerde başlanılan özelleştirme girişimlerinin yaygınlaşmamasının önemli bir sorun olduğuna dikkat çekilmektedir (Yalçındağ, 1996: 181). Özelleştirme ile ilgili olarak; özelleştirilmesinde sakınca bulunan temel nitelikli kamu hizmetlerinin belirlenmesi, istihdam sorunlarıyla ilişkinin kurulması ve özelleştirilen hizmetin denetiminin sağlanması gibi konuların çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Özelleştirmenin; yap-işlet-devret yöntemi ve belediye şirketlerinin varlığı ile birlikte, belediyelerin özel sektöre ait yönetim yöntemlerini kullanmalarına olanak sağladığı görülmektedir (Tekinkuş, 1999: 179).

Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu (CDDK), yerel yönetimlerde özelleştirme konusunda; ülke koşullarını gözden uzak tutmadan, su, elektrik ve doğalgaz gibi doğal tekellerin özelleştirilmesinin ardından özel tekeller oluşması olasılığını dikkate alarak, fiyat ve kalite denetimini elden bırakmadan ve imtiyaz sözleşmelerinin güvence sağlayan hükümler içermesine özen gösterilerek yapılacak olan belediye hizmetleri özelleştirmelerinin, olumlu sonuçlar vereceği, maliyetleri düşürebileceği ve hizmet kalitesini iyileştirebileceği görüşünü ta-

şmaktadır (CDDK, 1996: 242). Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)'nin hazırladığı bir çalışmada ise, yerel yönetimlerin daha ucuz ve kaliteli hizmet sunmasının söz konusu olduğu durumlarda, bu tür hizmetlerin özelleştirilerek yürütülmesi gerektiği belirtilmektedir (TÜSİAD, 1997: 62). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) de, özellikle altyapı hizmetlerinin maliyetinin yükselmesi karşısında bütçeleri yetersiz kalan belediyeler için yap işlet devret modelini bir çözüm yolu olarak önermektedir (TOBB, 1996: 143). Türkiye'de yerel yönetimlerin yerine getirdikleri hizmetlerin özelleştirilmesinin yaygınlık derecesini ve etkinliğini ölçen araştırma sayısının çok az olması, yerel hizmetlerin hemen tamamının belediyelerce yerine getiriliyor olması ve özelleştirilen hizmetlerin daha kaliteli ve ucuza sağlandığı yönünde yeterli verinin bulunmaması (Ersöz: 46-48), yerel kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi tercihinin değerlendirilmesini güçleştirmektedir.

Ayrıca, yerel kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde işletmecilik tekniklerinin ve piyasa yönelimli yaklaşımların yaygınlaştırılması çabaları küreselleşme süreci ile bağlantılı olarak da değerlendirilmekte ve eleştirilmektedir. Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Ticaret Örgütü gibi ulus-üstü kurumlara ulusal ekonomi düzeyindeki yetkilerini devretmek durumunda kalan ulus-devletlerin; yerel yönetimlerin mali, yönetsel ve ekonomik boyutlarda özerkleşmesi ile tabandan da aşındırılarak sadece bir "ara-örgüt" durumuna dönüşüm sürecinin başlatıldığı (Kazgan, 2000: 128-129), böylece küreselleşme süreci ile birlikte yeni liberal iktisat politikalarının ve yerelliklerin ön plana çıkartılmasıyla, yerel yönetimlerde özelleştirme, maliye sisteminde dış kredilerin ağırlığının artması ve personel yapısının değiştirilmesi uygulamalarının gündeme geldiği görülmektedir. Türkiye'de akademik alanda ve kamu yöneticileri içinde bu tür olumsuzlukların yeterince sorgulanmadığı, bu nedenle değerlendirmelerin eksik kaldığı da bir gerçektir (Doğan, 2001: 116).

Sonuç

Yeni kamu yönetimi tartışmaları, kamu kesiminde etkinliğin temellerini piyasa ve işletmecilik yönelimli uygulamalarda bulma arayışındadır. Bu çerçevede, kamu harcamalarının azaltılmasına dönük önlemler, ilk başta yerel yönetimler üzerinde odaklanılmasına neden olmuştur. Geleneksel kamu yönetimi kültürü bütünüyle dışlanmadan, yerel kamu hizmetlerinde yeni tekniklerin kullanılması ve rekabetçi bir ortamın yaratılması hedeflenmiştir. Bu yöndeki uygulamaların, geleneksel kamu yönetiminin yerini alamadığı, uygulamaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Yeni kamu yönetimi uygulaması bütünsel olamamış, kuramsal düzeyde de sık sık geri dönüşler söz konusu olmuştur.

Bu gelişmelerin ışığı altında, günümüzde, gelişmiş ülkelerde yerel yönetimler alanında öne çıkan temel düşünce, özel sektöre yakınlaşmaktan çok vatandaşa

yakınlaşma biçimindedir. Özellikle katılım ve hesap verebilirlik bu beklentinin en önemli görüntüleridir. Yerel demokrasiyi somutlaştıracak biçimde, temsil sistemi içinde, yerel topluluklara yerel hizmetlerin yönetimine katılma ve etkili bir yönetim gerçekleştirilmesini sağlama bakımından olanaklar yaratılması düşüncesi öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, yönetim birimlerinin performansları ile vatandaşların beklentileri arasında uygunluğun sağlanmasını da içermektedir. Yeni yerel yönetim yaklaşımları; devingen, merkeziyetçilikten uzak, toplumun tüm kesimleri arasında işbirliğini ve böylece oluşturulan süreçte vatandaşın yerini almasını içerecek bir biçime sahip olacaktır.

Türkiye’de yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi tartışmalarında gündeme getirilen önerilerin de bu açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir. Geleneksel kamu yönetimi ilke ve araçlarını tümüyle dışlayan, piyasa ve işletmecilik yönelimli öneriler, gerçekleşmesi zor dilekler olarak kalmaktadır. Türk yerel yönetim sistemi için öncelikli sorun, merkezi ve yerel yönetimler arasında bütünleştirici bir yaklaşımın ve adil bir gelir dağılımının gerçekleştirilememiş olmasıdır.

Kaynakça

- Aktan, Coşkun C. (1999); “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması”, *Türk İdare Dergisi*, Cilt 71, Sayı 425, Aralık, s. 1-14.
- Bovaird, Tony ve Löffler, Elke (2002); “Moving From Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking Good Local Governance”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 68, No: 1, March, s. 9-24.
- Brooks, Josie (2000); “Labour’s Modernization of Local Government”, *Public Administration*, Vol. 78, No: 3, Autumn, s. 593-612.
- CDDK (1996); *Yerel Yönetimlerin Sorunları, Çözüm Önerileri*, Ankara.
- Chandler, J.A. (1991); “Public Administration and Private Management: Is There a Difference”, *Public Administration*, Vol. 69, No: 3, Autumn, s. 385-392.
- Cochrane, Allan (1991); “The Changing State of Local Government: Restructuring for the 1990’s”, *Public Administration*, Vol.69, No: 3, Autumn, s. 281-302.
- Denhardt, Robert B. ve Denhardt, Janet V. (2000); “The New Public Service: Serving Rather Than Steering”, *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6, November, s. 549-558.
- Doğan, Ali Ekber (2001); “Türkiye Kentlerinde Son Yirmi Yılın Bilançosu”, *Praksis*, Cilt 2, Bahar, s. 97-123.
- Dowding, Keith (1996); “Public Choice and Local Governance”, King, Desmond ve Stoker, Gerry (der.), *Rethinking Local Democracy*, Macmillan, London, s. 50-66.

- Edison, Tony (1990); "Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da Yerel Yönetim: Son Altmış Yıldaki Gelişmeler", *Türk Belediyeciliğinde 60. Yıl Sempozyumu*, IULA-EMME, Ankara, s. 243-257.
- Ergun, Turgay (1997); "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, Aralık, s. 3-15.
- Ersöz, Halis Y. (2001); "Yerel Yönetimlerde Özelleştirme Uygulamaları ve Yaygınlık Derecesi", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, Nisan, s. 31-50.
- Goldsmith, Mike (1996); "Normative Theories of Local Government: A European Comparison", King, Desmond ve Stoker, Gerry (der.), *Rethinking Local Democracy*, Macmillan, London, s. 174-192.
- Gow, James I. ve Dufour, Caroline (2000); "Is the New Public Management a Paradigm? Does It Matter", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 66, No: 4, December, s. 573-597.
- Gruening, Gernod (2001); "Origin and Theoretical Basis of New Public Management", *International Public Management Journal*, Vol. 4, No. 1, s. 1-25.
- Güler, Birgül A. (1997); "Küreselleşme ve Yerelleşme", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, Temmuz, s. 62-77.
- _____ (1998); "1998 Reform Tasarısı Üzerine İnceleme", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 4, Ekim, s. 3-25.
- _____ (2001); "Yerel Yönetimlerde Reform Sorunu", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, Temmuz, s. 7-12.
- Güran, Sait (1989); "İktidar ve Kamu Yönetimi Bağlamında İdarede Merkezileşme Olgusu", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4, Aralık, s. 15-19.
- Hansen, Karin (2001); "Local Councillors: Between Local Government and Local Governance", *Public Administration*, Vol. 79, No: 1, Spring, s. 105-123.
- Hendriks, Frank ve Pieter Tops (1999); "Between Democracy and Efficiency: Trends in Local Government Reform in the Netherlands and Germany", *Public Administration*, Vol. 77, No: 1, Spring, s. 133-153.
- Karaman, Zerrin T. (2000); "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", *Türk İdare Dergisi*, Cilt 72, Sayı 426, Mart, s. 37-53.
- Kazgan, Gülten (2000); "Yeni Ekonomik Düzen ve Ulus Devlet", *Mülkiye Dergisi*, Cilt 24, Sayı 220, Ocak-Şubat, s. 128-138.
- Klages, Helmut ve Elke Löffler (1998); "Obstacles to the Administrative Modernization Process in Germany", *International Public Management Journal*, Vol. 1, No. 2, s.165-176.

- Lane, Jan-Erik (1997); "Introduction: Public Sector Reform: Only Deregulation, Privatization and Marketization?", Lane, Jan-Erik (der.), *Public Sector Reform: Rationale, Trends and Problems*, Sage, London. s. 1-13.
- Lynn, Laurence E. (1998); "A Critical Analysis of the New Public Management", *International Public Management Journal*, Vol. 1, No. 1, s. 107-123.
- Magnusson, Warren (1981); "Metropolitan Reform in the Capitalist City", *Canadian Journal of Political Sciences*, Vol. 14, No: 3, September, s. 557-585.
- _____ (1986); "Bourgeois Theories of Local government", *Political Studies*, Vol. 34, No: 1, March, s. 1-18.
- Manning, Nick (2001); "The Legacy of New Public Management in Developing Countries", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 67, No: 2, June, s. 297-312.
- Martin, Steve (2000); "Implementing Best Value: Local Public Services in Transition", *Public Administration*, Vol. 78, No: 1, Spring, s. 209-227.
- Mathiasen, David G. (1999); "The New Public Management and Its Critics", *International Public Management Journal*, Vol. 2, No. 1, s. 90-111.
- Murray, Michael A. (1975); "Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay", *Public Administration Review*, Vol. 35, No: 3, July-August, s. 364-371.
- OECD (1995); *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, Public Management Service, OECD, Paris.
- Ortaylı, İlber (1985); *Tanzimatdan Cumhuriyete Yerel Yönetim Geleneği*, Hil, İstanbul.
- Öztürk, Azim (1994); "Türkiye'de Halkın Yönetime Katılması, Mevcut Yerel Yönetim Anlayışı ve Çözüm Bekleyen Sorunlar", *Türk İdare Dergisi*, Cilt 66, Sayı 405, Aralık, s. 45-56.
- Polatoğlu, Aykut (2000); "Yerel Yönetim Reformu Üzerine Düşünceler", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, Ocak, s. 3-24.
- Rhodes, Rod A. W. (1996); "From Institutions to Dogma: Tradition, Eclecticism and Ideology in the Study of British Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 6, November-December, s. 507-516.
- Sharpe, Laurence J. (1970); "Theories and Values of Local Government", *Political Studies*, Vol.18, No: 2, June, s. 153-174.
- Steunenberg, Bernard ve Mol, Nico (1997); "Fiscal and Financial Decentralization: A Comparative Analysis of Six Western Countries", Lane, Jan-Erik (der.), *Public Sector Reform: Rationale, Trends and Problems*, Sage, London, s. 235-256.
- Stoker, Gerry (1988); *The Politics of Local Government*, Macmillan, London.

- Stoker, Gerry _____ (1996); "Introduction: Normative Theories of Local Government and Democracy", King, Desmond ve Stoker, Gerry (der.), *Rethinking Local Democracy*, Macmillan, London, s. 1-27.
- _____ (1997); "Local Government in Britain After Thatcher", Lane, Jan-Erik (der.), *Public Sector Reform: Rationale, Trends and Problems*, Sage, London, s. 225-234.
- Tekinkuş, Mehmet (1999); "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçmek İçin Bulunması Gereken Temel Nitelikler", *Yeni Türkiye Dergisi*, Cilt 5, Sayı 26, Mart-Nisan, s. 178-185.
- TOBB (1996); *Mahalli İdarelerin Yeniden Yapılandırılması: Yerel Yönetim Reformu*, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, TOBB Genel Yayın No. 303, BÖM.33, Ankara.
- TODAİE (1992); *Kamu Yönetimi Araştırması: Yerel Yönetimler Çalışma Grubu Raporu*, TODAİE, Ankara.
- TÜSİAD (1997); *Yerel Yönetimler, Sorunlar, Çözümler*, (Hazırlayan: Selçuk Yalçındağ) Yayın No. TÜSİAD-T/95 - 9/184, Ajans Medya Reklamcılık, İstanbul.
- Walsh, Kieron (1996); "Public Services, Efficiency and Local Democracy", King, Desmond ve Stoker, Gerry (der.), *Rethinking Local Democracy*, Macmillan, London, s. 67-88.
- Williams, Tim (1993); "Local Government Role-Reversal in the New Contract Culture", Bennett, Robert J. (der.), *Local Government in the New Europe*, Belhaven Press, London & New York, s. 95-108.
- Wollmann, Hellmut (2000); "Local Government Modernization in Germany: Between Incrementalism and Reform Waves", *Public Administration*, Vol. 78, No: 4, Winter, s. 915-936.
- Yalçındağ, Selçuk (1996); *Belediyelerimiz ve Halkla İlişkileri*, TODAİE, TAKAV Matbaası, Ankara.