

**CUMHURİYET DÖNEMİ TÜRK KAMU
BÜROKRASİSİ'NDE YENİDEN YAPILANMA ve YÖNETSEL
REFORM ÇALIŞMALARI**

**TURKISH REPUBLIC OF QUARTER RESTRUCTURING OF
THE PUBLIC BUREAURACY AND MANAGERIAL REFORM**

Dr. Gökhan KALAĞAN*

Özet

Yönetimde reformdan, mevcut düzenin çağın gereklerine göre düzenlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılmasından öte organizasyonların amaç ve programlarını en az emek, para ve zaman harcıyarak gerçekleştirebilmek için personel, örgüt, metod, yer, malzeme ve mevzuatla ilgili iyileştirme ve geliştirme çabalarına denmektedir.

Türk yönetim sisteminde, yeniden yapılanma ve yönetsel reform çalışmaları, öncelikle sistemin aksayan yönlerini düzeltmeye yönelik mevzuat ile başlamış sonrasında bilimsel boyut kazanarak resmîyet kazanmıştır. Yapılan bu çalışmaların hepsinin ortak amacı kamu yönetiminde çağdaşlaşmayı yakalamaktır. Yeniden yapılanmada temel ilke, düzenlemenin var olan sorunları giderici ve örgüte yeni bir canlılık getirerek; onu, yeni atılımlara hazırlayıcı nitelikte olmasıdır. Çalışmamızda, Cumhuriyet dönemi yönetsel yeniden yapılanma ve reform çalışmaları; Planlı dönem öncesi reform çalışmaları, Planlı dönem reform çalışmaları, 1980 sonrası hazırlanan Kalkınma Planlarında yer alan reform çalışmaları olarak ele alınarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bürokrasi, Türk Bürokrasisi, Yönetsel Reform, Bürokratik Yeniden Yapılanma.

Abstract

Management reform is beyond the regulation of the current order according to the requirements of the era and the necessary changes, it is about the purpose of the organization and programs with at least effort, time and money spent to perform the personnel, organization, methods, location, materials and related legislation, improvement and development efforts.

Restructuring and administrative reform efforts in Turkish management system, primarily began to correct aspects of the system failing then became official with a scientific dimension. The common aim of all these studies is to capture contemporary in public administration. The basic principle in restructuring is to organize the existing problems by bringing new vitality to the antioxidant and organizations; to prepare it for new advances. In our study, Republican period of restructuring and administrative reform efforts; pre-reform period of the planned activities, planned period of reform efforts, reform efforts prepared in Development Plans after 1980 were

*Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, gkalagan@ibf.sdu.edu.tr.

examined.

Key Words: Bureauracy, Turkish Bureauracy, Managerial Reform, Bureaucratic Restructuring

GİRİŞ

Reform kavramı genellikle aksaklıkları ve hataları ortadan kaldırma, iyileştirme ya da yeni bir biçim verme anlamında kullanılmaktadır. Yönetimde reform ise yönetimin sahip olduğu tüm olanak ve kaynakların yönetimin gerçekleştirmek istediği amaçlar doğrultusunda ussal bir biçimde kullanabilme yollarını inceleyerek çağdaş ve modern düşüncelere paralel yeni bir anlayış getirme çabalarının tümüdür. Yönetimde reformdan amaç, mevcut düzenin günün koşullarına göre düzenlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılmasından öte organizasyonların amaç ve programlarını en az emek, para ve zaman harcayarak gerçekleştirebilmek için personel, örgüt, metot, yer, malzeme ve mevzuatla ilgili iyileştirme ve geliştirme çabalarına da yönetimde reform denilmektedir (Sürgit, 1972, s.9). Reform, “devrim” kavramı gibi bir alt üst oluşu değil, var olanın temel özelliklerinin koruyarak yapılan sınırlı bir değişmeyi ifade etmek için kullanılır. Özellikle, devrim niteliğinde köklü/radikal değişimleri başarmak hem oldukça zor, hem de başarısızlığın faturasının yüksek olacağı düşünülürse tehlikelidir. Bir ülke için yapılacak radikal değişimler toplumun yararına olsa da, yapılacak değişimlere çeşitli kesimlerin aktif yada pasif olarak tepkisi ve direnişi söz konusu olabilecektir. Aynı şekilde herhangi bir organizasyonda yapılacak radikal değişime bazı yöneticiler ve çalışanlar çeşitli nedenlerle karşı çıkabilirler ve engel olabilirler (Aktan, 2006, s.1)

Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler ve küreselleşme olgusu kamu yönetiminde yeni arayışları destekler niteliktedir. Küreselleşme ile birlikte kamu yönetimi sisteminin, ulusal boyutun ötesinde uluslararası düzlemde etki ve tepkide bulunabilecek kararlar ve uygulamalar içinde olması gerekmektedir. Dünya ekonomi politişinin iki kutupluluktan tek kutupluluğa dönüşmesiyle birlikte, bir bakıma daha önce büyük ölçüde ulusal düzlemle sınırlı kalan kamu politikaları, uluslararası arenadan daha fazla etkilenir hale gelmiştir. Yaşanan değişimin hızı da kamu yönetiminin bu değişime hızla cevap vermesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Yılmaz, 2001, ss.8-9). Tartışılan ve uygulamaya konulan değişik yaklaşım ve uygulamalar içerisinde son yirmi otuz yıldır kamu bürokrasilerinin etkisi altında kaldığı en büyük baskıların başlıcası küresel standartlarda etkinlik ve üretkenliği yakalama konusudur. Bu amaçlara ulaşamaması durumunda kamu hizmetlerinden memnun olmayan yurttaşlar topluluğu ve kaynakların israfı gibi olumsuz gelişmelerin ortaya çıkması muhtemel gözükmektedir. Bu gibi nedenlerle dar anlamda kamu hizmetlerinde, geniş anlamda ise devlet, toplum ve ekonomi ilişkilerinde yenilik ve reform çabaları uzun yıllardır süregelmektedir. Bu bağlamda, kamuda “etkinlik (efficiency)”, “etkenlik (effectiveness)” ve “ekonomi” arayışları değişik zaman ve farklı perspektifler, yaklaşımlar, ekoller ve uygulamalar aracılığıyla kamu yönetimi teori ve pratiğinde yansıma bulmaktadır. Kamu sektöründe reform gerektiren problemler üç başlık altında incelenmektedir.

► Birinci olarak girdiler açısından kamu sektörü sürdürülemez bir büyüklüğe ulaşmış ve kamu harcamaları artmıştır.

► İkinci olarak süreçler açısından değerlendirme yapıldığında, kamu sektöründe israf, gecikme, yanlış yönetim ve yolsuzluklar etkin bir yönetim anlayışı ortaya konulamamasına neden olmakta ve bundan da kamu yararı zarar görmektedir.

► Üçüncü olarak, çıktılarda da algılanan şekliyle problemler bulunmaktadır. Örneğin birçok ülkede suçlarla başa çıkılamamakta eğitim, sağlık, tarım ve sosyal refah gibi alanlarda istenenin altında bir performans sergilenmektedir. Bütün bu belirtilen olumsuzluklar kamu yönetiminde yeniden yapılanma ve reform çabalarını beraberinde getirmektedir (Balcı, 2007, ss. 1-2).

Türk yönetim sisteminin aksayan yönlerini düzeltmeye yönelik mevzuata ilişkin düzenlemelerle başlayan yeniden yapılanma ve reform çalışmaları, zaman içerisinde önce bilimsel boyut, ardından resmiyet kazanmıştır. Yapılan bu çalışmaların hepsinin ortak amacı kamu yönetiminde çağdaşlaşmayı yakalamaktır. Yeniden yapılanmada temel ilke, düzenlemenin var olan sorunları giderici ve örgüte yeni bir canlılık getirerek; onu, yeni atılımlara hazırlayıcı nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamanın yolu ise, idari yapı ve işleyişin bilimsel yollarla araştırılmasıdır. Kamu idaresinin toplumun ihtiyaçlarını karşılamaşının birinci şartı, sistemin gelişen ve değişen şartlara ayak uydurmasını sağlayıcı yönde sürekli yenilenmesidir. İdarede yeniden yapılanma, yeniden düzenleme, reorganizasyon ve idari reform gibi kavramlarla ifade edilen yenilenme yaklaşımları, öz olarak bu amaca ulaşmak yolunda daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir kamu yönetimi sisteminin kurulabilmesini amaçlamaktadır (Aslaner, 2007, s. 47) Cumhuriyet dönemi yönetsel yeniden yapılanma ve reform çalışmaları;

► Planlı dönem öncesi reform çalışmaları

► Planlı dönem reform çalışmaları

► 1980 sonrası hazırlanan Kalkınma Planlarında yer alan reform çalışmaları olarak, tarihsel düzlem içerisinde incelenebilir.

1.1. Planlı Dönem Öncesi Reform Çalışmalarına Genel Bir Bakış

Yönetimde reformun her kamu kurumu için bir gereksinim olduğu ve kurumların kendilerini sürekli geliştirme ve iyileştirme çabası içerisinde oldukları bilinmektedir. Ancak Planlı Dönem Öncesi'nde bu çabalar süreklilik göstermemiş ve yönetsel yapıda düzenleme çalışmalarına sorunlarla karşılaşıldıkça başvurulmuştur. Türkiye'nin durumu, ilk olarak 1933 yılında ABD'li uzmanlardan oluşan bir kurul tarafından incelenmiş ve inceleme sonuçları '*Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki*' adıyla 1934'te bir rapor biçiminde hükümete sunulmuştur. Türkiye'nin yönetsel sorunlarına da yer veren rapor, üç kitap olarak yayınlanmıştır (Tortop, İşbir, Aykaç, 1993, ss. 205-206). 1960 öncesi dönem, kamu idaresinde yeniden yapılanma çalışmalarının fikri ve teorik aşamasını oluşturmaktadır. Bu dönemde kamu idaresinde yeniden yapılanmanın gereği görülmüş, çalışma yapılması sonucuna varılmış ancak nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı netleştirilememiştir. Bundan dolayıdır ki yapılan çalışmalar çok merkezli, birbirinden kopuk ve teoriktir. 1960 öncesi dönemin ayırt edici iki özelliği vardır;

► Bunlardan ilki yapılan araştırma, proje ve raporların hükümet tarafından istenmesi.

► İkincisi araştırmaların yabancı kurum, kuruluş ve uzmanlarca yapılmış olmasındır.

Bu dönemde, kamu idaresinde yeniden yapılanma amacına yönelik olarak dört önemli rapor hazırlanmıştır;

► Bunlardan ilki “*Neumark Raporudur*”. Çalışmanın tam adı “*Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor*”dur. Başbakanlık tarafından 1949 yılında İstanbul Üniversitesi Profesörlerinden F. NEUMARK’a hazırlattırılan rapor yedi bölümden oluşmaktadır.

► Raporların ikincisi “*Barker Raporu*”dur. Temel konusu Türk ekonomisi olmakla birlikte kamu idaresi ve personel sistemi üzerinde de durulan ve bu konularda çeşitli öneriler getirilen rapor Hükümet ile Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası tarafından birlikte finanse edilmiştir. On üç kişilik bir kurulca hazırlan rapor 19 Mayıs 1951 tarihinde Hükümete sunularak yayınlanmıştır.

► Bu dönemde hazırlanan üçüncü rapor “*Martin ve Cush Raporu*”dur. Esas olarak Maliye Bakanlığının örgütlenme, çalışma metotları ve personel sorunlarını ele alan raporun çeşitli bölümlerinde genel nitelikteki sorunlar üzerinde de durulmuş ve önerilerde bulunulmuştur. Rapor, James MARTIN ve Frank C.E. CUSH tarafından hazırlanarak 13 Ağustos 1951 tarihinde Maliye Bakanlığına sunulmuştur.

► Dördüncü ve son rapor ise “*Leimgruber Raporu*”dur. Ülkemizdeki idare teşkilatı ve personel sorunları üzerine yapılan incelemeleri içeren raporda Bakanlıkların organizasyonu ve kamu personel sistemi üzerinde durulmuştur. Profesör LEIMGRUBER tarafından hazırlanan rapor 25 Kasım 1952 tarihinde hükümete sunulmuştur.

Bu dört rapor dışında, personel sistemi odaklı bir çok bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda kamu idaresinin yeniden yapılanmasını ilgilendiren hususlara da yer verilmiştir. Bu raporların adları ve yayımlandıkları tarihler şöyledir: “*Thornburg Raporu (1949), Giyaz Akdeniz Raporu (1952)*”, *Baade Raporu (1959), Chailleux-Dantel Raporu (1959), Mook Raporu (1962), Fisher Raporu (1962) ve Podol Raporu (1963)*” (Aslaner, 2007, ss. 47-48).

1.1.1. Barker Raporu

Türkiye’de yönetim bilimi/kamu yönetimi disiplininin ortaya çıkışı 1950’li yıllara dayandırılır. Bu tarihte Türkiye’de kamu yönetimi disiplininin inşasında önemli aşamalardan ilki, 1951 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan ve Türkiye’nin “*Yönetim Bilimi*” ile tanışmasına neden olduğu söylenen “*Barker Raporu*”dur (Keskin, 2007, s.2). Türkiye’nin ekonomik kalkınmasını gerçekleştirecek olan mali politikaları ve yönetsel mekanizmaları incelemek amacıyla çalışan Dünya Bankası heyetinin hazırladığı bu raporda (1949) yönetimin aşırı merkeziyetçi bir yapıda çalışması sonucunda yetkilerin üst kademelerde toplandığı belirtilmekte ve mevcut yapı eleştirilmektedir. Raporda personel sorunları üzerinde durulmakta ve devlet hizmetlerinin bir revizyona tabi tutulması, buna göre görev dağılımı, maaş, emeklilik ve işe alma ile terfi usullerinin değiştirilmesi gereğine işaret edilmekte; ayrıca Devlet Personel Dairesi’nin kurulması önerilmektedir (Işıl, 1988, s.8). Barker Raporu, asıl olarak Türkiye’nin

toplumsal ve ekonomik kalkınmasına ilişkin görüşleri içermektedir. Raporda, devlet rejiminin toplumsal, ekonomik ve kültürel kalkınmadaki rolü üzerinde durulmuş, personel rejimine ilişkin kimi saptamalar yapılmıştır. Buna göre; personel ve barem yasalarının getirdiği sistem yetersiz kalmaktadır. Hizmete alma çoğu kez gereksinime göre yapılmadığı için devlet dairelerinde gereğinden fazla memur bulunmaktadır. Hizmetler sınıflandırılmamıştır, yükselmeler yeterlikten kriteri yerine kıdeme dayandırılmaktadır. Maaşlar artırılmasına karşın memurun satın alma gücü azalmaktadır. Bu saptamalar temelinde raporda, merkezi bir personel dairesinin kurulması ve kamu personel rejiminin baştan sona yeniden ele alınması önerilmiştir (Şaylan, 2000, s.110).

1.1.2. Neumark Raporu

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi eski Profesörü ve daha sonra Frankfurt Üniversitesi'nin Rektörü olan Neumark, başbakanlığın isteği üzerine 1949 yılında sunduğu "*Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor*" adlı çalışma, yapılan çalışmalar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Raporda yönetimde reformu gerektiren nedenler üzerinde durulmakta; bu nedenler arasında memurların dengesiz dağılımı, örgütlenme eksiklikleri, yönetmeliklerdeki bozukluklar ve denetim yöntemlerinin bozukluğundan bahsedilmektedir. Ayrıca yönetsel işlem ve usullerin basitleştirilmesi, devletin iktisadi, mali işlerine açıklık getirilmesi ve memur sayısının fazlalığı üzerinde durulmakta; sorunlar ile ilgili çeşitli önerilerde bulunmaktadır (Neumark, 1949, s.60).

Neumark Raporu'na göre kamu kurum ve kuruluşlarında rasyonel çalışma ilkelerinin bir bölümü personel konusunu, yazarın ifadesiyle, memur politikasını içerir. Memur sayısı ile niteliğine ilişkin sorunlar rasyonel çalışmayı engellediği için önemli görülmektedir. Memur sayısının, kimi dairelerde az olduğu belirtilmekle beraber, genelde, gereğinden fazla bulunduğu dile getirilir. İşin gerektiği nitelikte ve yeterli sayıda memuru elde tutup geriye kalanların tasfiye edilmesi önerilir. Bu durumda ücret yetersizliği sorunu da giderilecek, çok sayıda kişiye maaş ödeyip verim sağlayamama yerine bu para, işinin gerektirdiği bilgiye sahip ve görevinin öneminin bilincinde olup tam randımanla çalışacak az sayıdaki memura dağıtılarak bu kesimin yaşam standardı artırılmış olacaktır. Bunun özü, eğitime göre kategorileştirme (ör. A, B, C gibi), her kategori içinde farklı maaş miktarlarına denk düşen dereceler oluşturulmasına dayanıyordu. Ayrıca, odacı/hizmetliler için de bir dereceye kadar barem rejimine benzer bir ücret rejimi belirleyecek bir yasa çıkarılması önerilmiştir (Şaylan, 2000, s.109).

1.1.3. Martin ve Cush Raporu

1951 yılında James W. Martin ve Frank A. Cush isimli iki uzman tarafından özellikle Maliye Bakanlığının örgütlenme ve çalışma esaslarını inceleyen rapor Maliye Bakanlığına sunulmuştur (Sekizinci Beş Yıllık..., s.2000). Esas itibarıyla bu raporda Maliye Bakanlığı'nın örgütlenme, çalışma metotları ve personel sorunları ele alınmıştır (Işıl, 1965, s.8). "*Martin ve Cush Raporu*" olarak bilinen bu çalışmada da merkezi bir personel dairesi kurulması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca personel sorunlarının çözümü için getirilen öneriler arasında, devlet memurlarına adil ve eşit davranılması,

bütün kamu hizmetlerini içeren bir sınıflandırma yasası çıkarılması, adil bir ücret sisteminin kurulması ve korunması, işe almada merkezi bir sınav sisteminin oluşturulması ve bir personel kayıt sisteminin oluşturulması yer alıyordu (Şaylan, 2000, s.110).

1.1.4. Leimgruber Raporu

1951 yılında İsviçreli Profesör Leimgruber, hükümetin isteği üzerine örgüt ve personel konularında inceleme yapmış ve raporunu 25.12.1952'de hükümete sunmuştur. Raporda personelin hukuksal statüleri, ücret rejimi, çalışma saatleri, personel kadrolarındaki şişkinlik, personelin sınıflandırılması v.b. konulara değinilmiştir (Kantarcıoğlu, 1977, s.24). Bir merkezi personel dairesi kurulmasını öneren Leimgruber Raporu'na göre, merkezi yönetim ve belediye personelinin hukuksal statüleri, ücret sistemleri, çalışma saatleri, personel kadrolarındaki şişkinlikler, personel sınıflandırılması konuları sorun alanlarını oluşturmaktadır (Gül ve Aktel, 2004, s.82).

1.2. Planlı Dönemde Yönetimde Reform Çalışmaları (1963 - 1980)

1960 Devrimi sonrası planlı kalkınma ve kamu yönetiminde reform konuları üzerinde ısrarla durulmaya başlanmıştır. Türk kamu yönetiminin değişen koşullara uyum sağlayamadığı belirtilerek acil bir reform gerekliliği dile getirilmiştir. Bu dönemde DPT ve Devlet Personel Dairesi kurulmuş, TODİE ise yönetsel reform çalışmalarının yapıldığı, yürütüldüğü ve geliştirildiği önemli bir merkez haline gelmiştir. 1963 yılından itibaren beş yıllık kalkınma planlarının yürürlüğe girmesi ekonomi alanında olduğu kadar yönetim alanında da yapılacak düzenlemeleri etkilemiştir. Yönetsel reform çalışmaları kalkınma planları çerçevesinde yürütülmeye başlanmış, plan ve yıllık programlarda yönetsel reformlar öne çıkmıştır (Gül ve Aktel, 2004, s.82).

1960 ve sonrasında dünyada meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin yansımaları sonucu, toplumun Türk kamu bürokrasisinden beklenti ve istekleri farklılaşmıştır. Kamu bürokrasisinin bu beklenti ve istekleri etkin, verimli ve kaynak israfına neden olmadan yerine getirmesi konusunda yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum merkezi idarenin ve yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi gereğini doğurmuştur. Planlı döneme geçişle birlikte kamu idaresinde yeniden düzenlenme çalışmaları hız kazanmıştır. 1960 sonrası dönemde yapılan çalışmalar belli dönemleri kapsayan planlar kapsamında yapılmış ayrıca yine bu dönemde kamu bürokrasisinin yeniden yapılanması için yerli kurum, kuruluş ve uzmanlara araştırma, proje ve raporlar hazırlanmıştır. Bütün bu çalışmalarda kamu bürokrasisi ekonomik ve sosyal kalkınmanın itici gücü olarak görülmüş ve Türk kamu yönetiminin, görevlerini gereği gibi yerine getirebilecek bir yapıya ve işleyişe kavuşturulması amacıyla sık sık gözden geçirilip yeniden yapılandırılmasına başlanmıştır (Karaer, 1987, s.63).

1.2.1. İdari Reform Danışma Kurulu Raporu

Ocak 1961'de Devlet Planlama Teşkilatı kanalıyla Milli Birlik Komitesi'nden yönetimi geliştirme ile ilgili olarak gelen bir istek üzerine Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucu hazırlanan rapor iki bölümden

oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetimi geliştirme gereksiniminin nedenleri, yönetimi geliştirmenin niteliği, yönetimi geliştirecek ve reorganizasyonu gerçekleştirecek mekanizma ile ilgili düşünceler ortaya konulmakta; ikinci bölümde ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan yönetimi geliştirme çalışmaları gözden geçirilmekte, Türkiye'de var olan yönetimi geliştirme kuruluşları hakkında bilgi verilmektedir. Raporun son bölümünde ise yönetimi geliştirme çalışmalarını yürütecek örgütsel yapı ile ilgili önerilerde bulunmaktadır (21.yy. Girenken Türkiye'de...,s.39).

İdari Reform Danışma Kurulu Raporu, 1971 yılında Başbakanlığa verilen bir rapordan oluşan çalışmadır. Rapor, idarenin yeniden düzenlenmesinde izlenecek yolu, teşkilatlanmada takip edilecek ilkeleri belirlemek için hazırlanmıştır. Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Raporu, 12 Eylül 1980 sonrası kurulan hükümetin programında yer alan, *“Türk Kamu Yönetiminin bütünüyle gözden geçirilmesi, uzun reorganizasyon çalışmalarına gidilmeden kısa sürede pratik düzenlemelere gidilmesi, kamu hizmetlerinin görülmesindeki aksamaların en kısa sürede giderilmesi, basit, sade ve pratik yöntemler geliştirilerek uygulamaya konulması”* amacı doğrultusunda Devlet Personel Uzmanlarının da katıldıkları çeşitli bakanlık ve kurum temsilcilerinden oluşan *“Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Komisyonu”* tarafından hazırlanmıştır. Rapor, kamu yönetiminin aksayan ve sorun teşkil eden noktalarını ortaya koyarak bu hususlarda çözüm önerileri getirmiştir. Raporda getirilen öneriler çerçevesinde, 17.6.1982 tarih ve 2680 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Kuruluş, Görev ve Yetkilerinin Düzenlenmesi İle İlgili Yetki Kanunu çıkartılmıştır. Söz konusu Yetki Kanunuyla, Bakanlar Kuruluna, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetkilerine ilişkin konularda Kanun Hükmünde Kararname çıkarma yetkisi verilmiştir (Aslaner, 2007, ss.49-50).

1.2.2. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)

Türk bürokrasisinde reform yönündeki en büyük girişim 1963 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) öncülüğünde hazırlanan *“Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)”* çalışmasıdır. MEHTAP raporu merkezi hükümetin örgütlenme biçiminin etkili ve verimli kamu hizmeti sunumuna olanak verecek hale getirilmesi için yapılmıştır (Leblebici, 2005 ,ss.7-8). Tüm merkezi idareyi kapsayan MEHTAP raporu, bir yıllık bir süre içinde tamamlanarak 24 Nisan 1963'de Başbakanlığa sunulmuştur. Rapor, Nisan 1963 ve Eylül 1966 tarihlerinde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından iki kez bastırılmıştır.

02.04.1962'de başlayan proje çalışmaları, 24.04.1963'te raporun başbakanlığa sunulmasıyla sonuçlanmıştır. Mehtap Raporu genelde reformun temel koşulunu üst düzey yöneticilere bağlamakta; üst düzey yöneticiler toplumsal sınıf ve katmanlardan, siyasal bağlantı ve düşüncelerden arınmış varsayılarak, bu bireylerin yönetimi yenileştirmenin bilincinde yeterli sayı ve nitelikte bir toplumsal katman gibi değerlendirildiği görülmektedir. Raporun yönetimi geliştirme bölümünde Türkiye'nin hızlı ve sürekli kalkınması için devlet örgütünü modern devlet anlayışına uygun bir duruma getirmenin şart olduğu belirtilmektedir. Raporda yönetimi geliştirme, düzeltme ve yeniden düzenleme hizmetlerinin aslında her bakanlık ve dairenin görevi olduğu

belirtilmekte; tüm bakanlık ve ilgili diğer kurumlarda “*İdareyi Geliştirme Komitesi*” kurulması önerilmektedir (Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor..., 1966, s.125). Mehtap çalışmaları ile yönetimde reform çabalarına süreklilik ve nitelik kazandırılmak istenmiştir (Dinçer, Ersoy, 1974, ss. 2-3).

Mehtap Raporu, Türk idaresi üzerinde Türk uzmanlar tarafından yapılmış geniş çaplı ilk araştırmadır. Türk kamu yönetiminin çok önemli bir kesimini kapsamı içine alan rapor, bir yandan o zamana kadar bilinen ya da bilindiği sanılan çoğu problemi gün ışığına çıkarıp tartışma konusu yapılmalarını mümkün kılmış, diğer yandan da içerdiği tavsiyelerin değeri dolayısıyla daha sonraki “*idareyi yeniden düzenleme*” çalışmaları için hareket noktası olmuştur.

Rapor, merkezi hükümet görevlerinin en uygun şekilde dağılımını sağlamak suretiyle, daha rasyonel teşkilat ve usuller, daha sistematik planlama ve koordinasyon, daha etkin mali kontrol ve daha iyi işleyen personel sistemi sağlamayı hedef tutan başka tedbirlerin uygulanması için sağlam zemin hazırlamak üzere hazırlanmıştır. Rapor, Merkezi Hükümet Teşkilatının Genel Yapısı (Bakanlar Kurulu, Bakanlıklar, Devlet Bakanlıkları ve Başbakan Yardımcılıkları, Muhtar (Özerk) Kurumlar, Merkezi Hükümet Teşkilatının Taşra Birimleri), Ortak Görevler (Koordinasyon, Planlama, İstatistik, Personel, Teftiş ve Denetleme, Bilimsel Araştırma, Tetkik Kurulları), Geleneksel Görevler (Adalet, İçişleri, Dışişleri), Mali ve İktisadi Görevler (Mali İdare, Gümrük ve Tekel, Ticaret, Sanayi, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Tarım, İmar, Turizm), Sosyal Görevler (Sağlık, Sosyal Güvenlik), ve Kültürel Görevler (Kültür ve Eğitim, Vakıflar, Din İşleri) olmak üzere toplam altı ana başlık ve bunların içerisinde yer alan 38 alt başlıktan oluşmaktadır. Bu ana ve alt başlıklarda belirlenen tüm konularda önce mevcut durumun tespiti yapılmış, ardından çözüm yolları ve öneriler sunulmuştur. Raporda merkezi hükümet ve taşra teşkilatına ilişkin olarak ileri sürülen önerilerin bazıları şunlardır:

► Bakanlar Kurulunun faaliyet alanı, üst yönetimle ilgili ilkeleri belirlemek ve Başbakanın gerekli gördüğü hallerde, bakanlıklar arasında koordinasyon sağlamak olarak belirlenmektedir. Ayrıca Bakanlar Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek üzere Başbakanlığın bünyesinde ve daire düzeyinde bir kabine sekreterliği kurulması önerilmektedir.

► Devlet Bakanları ve Başbakan yardımcılarının görevleri esas olarak, hükümetin Parlamento ile olan ilişkilerinde Başbakana yardımcılık etmek ve kabine içinde komite başkanlığı ve başka yollarla koordinasyon olarak belirlenmektedir.

► Başbakanlığa bağlı ve Devlet Bakanları tarafından yönetilen ve aslında doğrudan doğruya ilgili bakanlıklara bağlanabilecek olan kuruluşların ilgili oldukları bakanlıklara bağlanması önerilmektedir. Buna karşılık, koordinasyon sağlayan, gördükleri hizmetlerle merkezi hükümet teşkilatının hemen hepsini faydalandıran Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Personel Dairesi gibi kuruluşların Başbakanlığa bağlı kalması uygun görülmektedir.

► Merkezi hükümete ait hizmetlerin, esas itibarıyla, bakanlıklar tarafından yerine getirilmesi ve hükümetin şu bakanlıklardan oluşması önerilmektedir: Adalet, İçişleri, Dışişleri, Milli Savunma, Maliye, Ticaret,

Sanayi, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Bayındırlık, Ulaştırma, Tarım, İmar ve İskân, Turizm, Sağlık ve Sosyal Yardım, Çalışma, Milli Eğitim ve Kültür.

Görüldüğü gibi öneri ile mevcut bakanlıklardan Gümrük ve Tekel Bakanlığı kaldırılmakta, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Kültür Bakanlığı adında iki yeni bakanlık kurulmakta, böylece bakanlıkların sayısı 16'dan 17'ye çıkarılmaktadır.

►Merkezi hükümetin taşra teşkilatı olan mülki idare birimlerinin kuruluşunda esas alınan coğrafya durumu, iktisadi şartlar ve kamu hizmetlerinin gerekleri kriterlerinin uygulamada çoğu zaman yer bulmadığı, illerin büyüklüklerinin oransız olduğu ve ilçelerin idare teşkilatlarının karmaşık olduğu vurgulanarak çözüm önerileri getirilmektedir.

►İlçelerle köyler arasında bir idari birim olarak kurulan, fakat uygulamada önemi kalmamış olan bucak müdürlüklerinin kaldırılması önerilmektedir.

►Bakanlık ve dairelerce, bölge teşkilatı kurulurken sadece kendi hizmet ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

Raporun sonunda merkezi hükümet ile merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri ve mahalli idareler arasında görev dağılımı, mahalli idarelerin yetkileri, kaynakları ve teşkilatlanması konularının ayrı birer proje olarak ele alınıp incelenmesi tavsiye edilmektedir. Ayrıca, idari mekanizmanın değişen şartlar ve artan ihtiyaçlar nedeniyle zaman içinde yetersiz kalacağından bahisle idarenin sürekli olarak gözden geçirilerek değişen şart ve ihtiyaçlara uydurulmasının gerekliliğine işaret edilmektedir (Aslaner, 2007, ss. 51-52-53).

1.2.3. Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA)

Literatürde ve kamuoyunda "*KAYA Projesi*" olarak bilinen çalışma, tam adı "*Kamu Yönetimi Araştırma Projesi*" olan çalışmanın kısaltılmış adıdır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen Proje 1988 yılında başlamış, 1991 yılında bitirilmiştir. Proje, 1991 yılının Haziran ayında Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu adıyla kamuoyuna açıklanmış ve yine bu adla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından aynı yıl bastırılmıştır.

Kamu Yönetimi Araştırma Projesinin amacı, merkezi idarenin merkez ve taşra teşkilatı ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş şartlara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, teşkilat yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde varolan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri tespit etmek ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve teklif etmektir. 1983 yılında yeniden demokratik düzene geçişin ardından işbaşına gelen hükümet, kamu yönetimine yönelik yaklaşımının bir gereği olarak; hizmetlerin daha düzenli, hızlı, etkili ve ekonomik biçimde yerine getirilmesini sağlamak düşüncesiyle, benzer nitelikli hizmetlerin tek bir bakanlık çatısı altında yürütülmesini kararlaştırarak, bu alanda köklü düzenlemelere gitmiştir. Gerek bu yapılanmanın, sistemin işleyişi üzerindeki etkilerini değerlendirme, gerekse son yıllarda yaşanan hızlı toplumsal

değişmelere sistemin ne ölçüde uyum sağlayabildiğini belirleme gereği, kamu yönetimi sisteminin yeniden incelenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Devlet Planlama Teşkilatı bu amaçla 1988 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünden; Altıncı BYKP ve yıllık program uygulamalarına ışık tutacak biçimde, kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak; yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak; Avrupa Topluluklarına katılma kararı almış olan Türkiye'nin, Topluluklara idari uyum alanında yapması gerekli hazırlıkları tespit etmek üzere, bir yönetim araştırması yapmasını istemiştir. Kamu Yönetimi Araştırması baştan sona, Proje Yönetim Kurulunun genel sorumluluk ve gözetiminde Başbakanlık, Bakanlıklar, Başbakanlığın ve Bakanlıkların bağlı kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversiteler ile işbirliği içinde yürütülerek, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilmiştir. Projenin sonunda hazırlanan rapor Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor adıyla yazılmış ve 1991 yılının Haziran ayında kamuoyuna açıklanmıştır.

Rapor, Bakanlar Kurulu ve Başbakanlık (Bakanlar Kurulu, Başbakanlık, Devlet Bakanlıkları), Ortak Görevler (Araştırma, Planlama, Eşgüdüm, Denetleme, Halkla İlişkiler ve Enformasyon), Ana Hizmet Grupları (Ekonomi ve Maliye, Sanayi, Enerji ve Madencilik, Tarım, Eğitim, Kültür, Sağlık, Çevre ve Doğa Koruma, Turizm, Bayındırlık ve İskân, Ulaştırma, Çalışma Hayatı, Sosyal Güvenlik, Din İşleri, Vakıf İşleri), Avrupa Topluluklarına İdari Uyum, Taşra ve Yurtdışı Kuruluşları (İl Yönetimi, İlçe Yönetimi, Bölgesel Kuruluşlar, Yurtdışı Kuruluşları), Yerel Yönetimler, Personel Rejimi, Bürokratik Yöntem ve İşlemler olmak üzere 8 ana başlık ve bunların içerisinde yer alan 27 alt başlıktan oluşmaktadır.

Bu ana ve alt başlıklarda belirlenen tüm konularda önce mevcut durumun tespiti yapılmış, ardından çözüm yolları ve öneriler sunulmuştur. Raporla merkezi hükümet ve taşra teşkilatına ilişkin olarak ileri sürülen önerilerin bazıları şunlardır:

► Başbakanlık merkez teşkilatı, başbakan ile bakanlar arasında işbirliği sağlayabilecek ve genel hükümet siyasetinin yürütülmesini gözetebilecek bir anlayışla yeniden yapılandırılmalıdır.

► Devlet bakanları arasından atanan Başbakan yardımcılarının görevi, hükümet politikalarının uygulanmasında Başbakana yardımcılık etmek ve bakanlıklar arası işbirliğini sağlamak göreviyle sınırlandırılmalıdır.

► Merkezi hükümete ait hizmetler, esas itibarıyla, bakanlıklar tarafından ve şu bakanlıklarca yerine getirilmelidir: Adalet, Milli Savunma, İçişleri, Dışişleri, Maliye ve Gümrük, Milli Eğitim, Bayındırlık ve İskân, Sağlık, Ulaştırma, Tarım, Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Sanayi, Ticaret, Enerji ve Madencilik, Hazine, Denizişleri, Bilim ve Teknoloji, Kültür, Turizm, Çevre ve Doğa Koruma ve Gençlik ve Spor.

Buna göre Haziran 1991 tarihinde 15 olan mevcut Bakanlıklardan Tarım Orman ve Köyişleri, Sanayi ve Ticaret ve Enerji ve Tabii Kaynaklar olmak üzere üçü kaldırılırken, Tarım, Çevre ve Doğa Koruma, Sanayi,

Ticaret, Hazine, Denizişleri, Enerji ve Madencilik, Bilim ve Teknoloji ve Gençlik ve Spor olmak üzere 9 yeni bakanlığın kurulması önerilmektedir. Böylece bakanlıkların sayısı 15'den 21'e çıkarılmaktadır.

►Merkezi idarenin görevleri ana hatlarıyla ülke çapında amaç ve politika üretmek, plan, program, proje ve bütçe hazırlamak, kaynak sağlamak, genel örgütlenmeyi yapmak, norm kadro düzenini kurmak, uygulamaları izlemek, değerlendirmek, denetlemek, üst düzeyde eşgüdüm sağlamak ve şartların gerektirdiği değişiklikleri ve yeni düzenlemeleri yapmak olarak belirlenmektedir.

►İdare sistemi Bakanlıkların ve öteki kamu kurum ve kuruluşlarının oluşturdukları merkez yönetimi, ilde valinin başkanlığında ve yerinden yönetim ilkesine göre çalışan il yönetimi ve kaymakamlık ve ilçe örgütlerinin oluşturduğu ilçe yönetimi olmak üzere üç kademeli bir yapıda olmalıdır.

Ancak 1982 Anayasasınının 126. maddesinde belirtilen kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatı olarak bölge kuruluşlarının varlığı da benimsenmektedir.

►Merkezin taşra kuruluşlarında kamu hizmetlerinin yürütülmesi, plan, program ve projelerin gerçekleştirilmesi görevi, her yönüyle güçlendirilmiş ilçelere bırakılmalı, temel hizmet birimi olarak ilçe kabul edilmelidir.

►İl merkezlerinin bulunduğu ve merkez ilçe olarak adlandırılan coğrafi alanlarda da bir mülki idare birimi olarak ilçe örgütü kurulmalıdır.

►Başta 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu olmak üzere, ilçe yönetimini ilgilendiren yasalar ve öteki mevzuat, günün şartlarına uygun duruma getirilmeli ve bunlar arasındaki çelişkiler giderilmelidir (Aslaner, 2007, ss.60-63).

KAYA Projesi başta Mehtap Raporu olmak üzere, idari sistemimizi geliştirmek üzere hazırlanmış olan tüm çalışmaları ve bu çalışmaların uygulanma durumlarını kapsamı, kamu yönetimi sistemi ve bürokrasisinde varolan sorunları tespit etmesi ve yapılması gerekli yeni düzenlemeleri ortaya sistemli bir şekilde koyması bakımından çok önemli bir çalışma olarak önemini korumuştur.

1.2.4. İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu Çalışmaları

1964 yılı programında yönetimi geliştirme çalışmalarını izlemekle Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) görevlendirilmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı'na "*Mehtap Raporu*" üzerinde tamamlayıcı çalışmalar yapma ve sonuçları hükümete sunma görevi verilmiş, bu amaçla Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde "*İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu*" kurulmuştur. Komisyon, yaptığı çalışmaları başbakanlığa sunduktan sonra 08.11.1966'da dağılmıştır (Taykut ve İzmirlioğlu, 1975, s.3).

1.2.5. İdari Reform Danışma Kurulu Raporu

25.09.1971 tarih ve 7/2527 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile hükümet programına göre devlet kesiminin yeniden düzenlenmesinin genel yön ve stratejisini tespit etmek üzere bir "*Danışma Kurulu*"nun

oluşturulması kararlaştırılmıştır. Kurul, yeni bir araştırma yapmamış, yönetimin yeniden düzenlenmesi konusunda daha önce hazırlanan raporlarla diğer çalışmaların değerlendirmesini yapmış ve bu değerlendirmeleri içeren rapor, 10.10.1971'de hükümete sunulmuştur. Bu çalışma, planlı dönemde Mehtap Raporu'ndan sonra ikinci önemli çalışma olmuş ve raporda yönetimde reformun tanımı yapılarak, reformu gerektiren nedenler üzerinde durulmuş, o güne kadarki çalışmaların genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca yönetimin yeniden düzenlenmesinde izlenecek yollar, örgütlenme modelleri ve reform çalışmalarında uyulacak ilkeler tespit edilmeye çalışılmıştır (Ömürgönülşen, 2003, s. 20).

1.3. 1980 Sonrası Hazırlanan Kalkınma Planları'nda Yönetimde Reform Çalışmaları

1980 öncesi yönetimde reform çalışmaları, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde devletin yönetsel güç ve yeteneklerini arttırmaya yönelik teknik bir faaliyet olarak yürütülmekte iken 1980'den sonra ilgi odağını kamu sektörünün boyutu (devletin küçültülmesi) oluşturmaktadır. 1980 askeri müdahalesi sonrası iktidara gelen hükümetler döneminde, kamu yönetiminin küçültülerek hizmetlerin piyasalaştırılmasına ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesine çalışılmıştır. Bu çabalar yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, merkezin yerel yönetimler üzerindeki vesayetinin azaltılması açılarından çok büyük değişiklikler getirmemiştir (Aktel ve Memişoğlu, 2005, s.29). Planlı döneme girilmesiyle ekonomik alanda olduğu gibi yönetimde reform alanında da yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemde yönetimde reform uygulamaları, kalkınma planları doğrultusunda yürütülmeye çalışılmıştır (Ömürgönülşen,2003, s.20). 1980 sonrası Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı ile başlayan süreçte, kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışabilmesi için insan kaynakları, örgüt ve materyal sistemlerinde işlemlerin basitleştirilmesi konularında ilkeler ve öneriler getirilmiştir (Ar, 1983, s.76). Ancak teorik olarak benimsenen bu ilke ve önerilerin fiiliyatta tam olarak gerçekleştiğini söyleyebilmek oldukça güçtür.

1.3.1. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979 – 1983)

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yönetsel yapının yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi geniş biçimde ele alınarak, yönetsel gelişme ve sorunlar şöyle özetlenebilir: (DPT Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma..., 1979, s.298)

► Planlı kalkınma çabalarının başarıya ulaşmasında kamu yönetiminin daha etkin ve verimli olmasının taşıdığı büyük öneme, bugüne kadar yürürlüğe konan üç planda da değinilmiş ancak geçen süre içerisinde yapılan çalışmalar istenilen seviyeye ulaşamamıştır.

► 1971 yılında “*İdari Reform Danışma Kurulu*” kurulmuş ve “*İdarenin Yeniden Düzenlenmesi, İlkeler ve Öneriler*” adlı rapor hazırlanmıştır. Bu raporda yer alan yasal ve yönetsel düzenleme önerilerinden benimsenenler, Üçüncü Beş Yıllık Plan'a ve yıllık programlara yansıtılmıştır.

► Merkezi yönetim, görevlerin çoğunu kendi bünyesinde topladığından genişlemiş ve etkinliği azalmıştır. Dördüncü BYKP'nda merkezi yönetim için öngörülen önlemler aşağıdaki gibi özetlenebilir (DPT

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma..., 1979, ss.299-300).

► Bakanlar Kurulu çalışmalarını kolaylaştırmak amacıyla bir “İç Tüzük” hazırlanacak, bu çerçevede oluşturulacak bir Bakanlar Kurulu Sekreterliği gerekli karar taslaklarını hazırlamak, bunlarla ilgili belgeleri derleyerek üyelerin önceden haberli olarak toplantılara katılmalarını sağlamak vb. hizmetleri yerine getirecektir.

► Kamu kurumları nüfus, tapu, gümrük vb. doğrudan halka sunulan hizmetlerde gereksiz yazışmalardan kurtarılarak hızlı, verimli ve etkin çalışan birimler durumuna getirilecektir.

► Personel rejimi yeniden gözden geçirilecek, gerekli düzenlemeler yapılacaktır.

► Kamu yöneticilerinin çağdaş yönetsel teknikleri bilen ve bu bilgileri uygulamaya aktarabilecek nitelikteki eğitimleri için merkezi düzeyde gerekli önlemler alınacak, TODAİE bu görevleri yerine getirecektir.

1.3.2. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985–1989)

Planda konunun ele alınışı aşağıdaki gibi özetlenebilir: (DPT Beşinci Beş Yıllık Kalkınma..., 1985, s.2).

► Kamu hizmetlerinde etkinlik ve hız esastır. Bu amaçla bürokratik işlemler azaltılacak, kamu yönetimi gelişen toplumsal gereksinimlere ve kalkınma amaçlarına uygun biçimde örgütlenecektir.

► Merkezi hükümetin yükünü azaltmak amacıyla yerel yönetimlerin fonksiyonları artırılacaktır. Planda kamu yönetiminin iyileştirilmesi için öngörülen ilkeler ve politikalar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (DPT Beşinci Beş Yıllık Kalkınma..., 1985, s.173).

► Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesinde kamu hizmetlerinin kurumlar arasında hizmette birlik ilkesine uygun, dengeli, etkin ve kaynak israfını önleyecek bir biçimde dağıtılması esas alınacaktır.

► Örgütsel ve yönetsel araştırmalar yapılacak, bürokratik işlemler basitleştirilecek, ürün ve hizmetlerin ekonomik, kaliteli ve hızlı bir biçimde sunulmasını sağlayıcı önlemler alınacaktır.

► Araştırma, planlama ve koordinasyon birimleri, kurumsal amaçlar ile uyumlu bir etkinliğe kavuşturulacaktır. Planda kamu yönetiminin iyileştirilmesi konusunda aşağıdaki hedefler ortaya konulmuştur (DPT Beşinci Beş Yıllık Kalkınma..., 1985, s.204).

► Toplumda sunulan kamusal ürün ve hizmetlerde etkinliği sağlamak amacı ile bürokratik işlemleri azaltacak önlemler alınacaktır.

► Özellikle vatandaş ile doğrudan teması gerektiren görev ve hizmetlerde yönetim-halk ilişkisinin sistemli bir biçimde yürütülmesine önem verilecektir.

► Kamu yönetimi, gelişen toplumun gereksinimlerine ve kalkınma amaçlarına uygun biçimde örgütlenecek, kalkınma planları ile yıllık programların hazırlanma ve uygulanma aşamalarında yönetsel birimler yakın bir işbirliği içerisinde olacaktır.

► Kamu yönetiminin düzensiz büyümesi önlenecek, gelişme önceden belirlenmiş normlara uygun olarak gerçekleştirilecektir.

► Personel ve ücret sistemi, kalifiye personelin istihdamına olanak veren ve günün koşullarına uyum gösteren bir yapıya kavuşturulacaktır.

1.3.3. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990–1994)

Altıncı Beş Yıllık Plan hazırlanmadan önce kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesiyle ilgili aşağıdaki gelişmelere yer verilmiştir (DPT Altıncı Beş Yıllık Kalkınma..., 1990, ss. 412-413).

► Kamu kurumlarının yurtdışı örgütü hakkında yapılan düzenleme ile yurtdışı örgütünün kurulmasına, görevlerine, yetkilerine, yönetimine ve merkezle olan ilişkilerine ait esaslar belirlenmiştir.

► Halka doğrudan sunulan hizmetlerin bazılarında usul ve işlemler sadeleştirilmiş, işlemlerde vatandaşın beyanına dayanan bir sistem geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. Planda kamu yönetiminin iyileştirilmesi için öngörülen ilkeler ve politikalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (DPT Altıncı Beş Yıllık Kalkınma..., 1990, s. 360).

► Kamu yönetimi ekonomik kalkınmayla uyumlu, bilimsel araştırmalara dayalı, gelişen ve değişen toplumsal gereksinimlere yanıt verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulacak bir örgütsel yapıya kavuşturulacaktır.

► Kamu yönetiminde verimliliği artırıcı önlemler alınmasına devam edilecek, hizmetlerin daha etkin, kaliteli, hızlı ve ekonomik bir biçimde yürütülmesi için modern yönetsel sistemler geliştirilecektir.

► Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde rasyonel bir personel politikası uygulanacak; görev, yetki ve sorumluluklarla uyumlu bir ücret sistemi geliştirilecektir. Planın temel hedefleri ve stratejisinde kamu yönetiminin iyileştirilmesi konusunda aşağıdaki hedefler belirlenmiştir.

► Kamu yönetimi bilimsel araştırmalara dayalı, çağın gereksinimlerine yanıt verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulan bir örgütsel yapıya kavuşturulacaktır.

► Kamu yönetiminde verimlilik ve etkinlik ilkelerine bağlı kalınacak, performansın artırılması çalışmalarına hız verilecektir.

► Kamu kurumlarının merkez-taşra örgütleri arasında daha etkin bir iletişim kurulacak, plan ve program uygulamaları açısından kamu kurumları birbirleriyle coğrafi açıdan uyumlu duruma getirilecektir

1.3.4. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000)

Yedinci BYKP’nda mevcut durum şöyle ortaya konulmuştur: (DPT Yedinci Beş Yıllık Kalkınma..., 1995, ss.117-118).

► Kamu yönetiminin örgütlenme, işleyiş ve personel yapısının değişen koşullara uyumunu sağlayacak yenilenme gereksinimi artarak sürmektedir. Bu bağlamda devletin kamusal hizmetlerle ilgili görevlerinin yeniden değerlendirilmesi, örgütsel yapısının küçültülerek fonksiyonel duruma getirilmesi, dengesiz istihdamın düzeltilmesi ve halka dönük bir yönetsel anlayışın yerleştirilmesi gereği önemini korumaktadır.

► Kamu personeli arasında ücret, ek ödemeler, sosyal hak ve yardımlar açısından dengenin sağlanması, aynı unvanı taşıyan personel bakımından kurumsal ve sektörel düzeydeki ücret farklılıklarının giderilmesi ve hiyerarşiyi bozmayan, iş ve görev tanımına dayalı kariyer, liyakat, açıklık ve eşit işe eşit ücret ilkesini getirecek yeni bir ücret rejiminin yürürlüğe konulması gereksinimi sürmektedir.

► Yönetsel işlemlerin basitleştirilmesi, vatandaşa doğrudan hizmet sunan birimlerde beyan esasına dayalı uygulamaların geliştirilmesi ve gereksiz formalitelerin kaldırılması gerekmektedir.

► Dünya ekonomisindeki küreselleşme süreci, toplumun değişik kesimlerinin çeşitli konularda uzlaşmalarını sağlayacak kurumlara olan gereksinim, kaynak tahsisinin artan oranda piyasa mekanizmasına bırakılması ve ekonomi yönetim birimleri arasında tutarlılığı olan ve dengeleri gözetilen bir yaklaşımın izlenmesi gereği ekonomi yönetiminin yeniden yapılandırılması gereksinimini gündeme getirmektedir. Planda kamu yönetiminin iyileştirilmesi için öngörülen amaçlar, ilkeler ve politikalar şunlardır (DPT Yedinci Beş Yıllık Kalkınma..., 1995, ss.118-119).

► Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında devletin hangi faaliyetleri doğrudan yürütmeye devam edeceği, hangi faaliyetlerde ise gözetici, destekleyici, yol gösterici ya da sadece izleyici rol üstleneceğine karar verilerek kamusal hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi, hizmet etkinliğinin artırılması, şeffaflık, gerekli sayı ve nitelikte personelin istihdamı, ücret adaletinin sağlanması, katılımcılık ve halka dönük bir yönetsel anlayışın yerleştirilmesi esas alınacaktır. Devletin rolü küreselleşme ve entegrasyon politikaları çerçevesinde yeniden tanımlanarak kamu kurumları üstlendikleri görevler ile uyumlu örgütsel yapılara kavuşturulacaktır.

► Yönetim-vatandaş ilişkilerinde karşılaşılan uyuşmazlıkların etkin ve hızlı bir biçimde çözümü amacıyla yargının katı işleyiş kurallarına bağlı oluşu ve zaman alıcı işlemesi gerçeği karşısında, yönetimi yargı dışında denetleyen ama yönetime de bağlı olmayan bir denetim sistemi gereksinimi sonucunda ortaya çıkmış olan ve Avrupa Birliği'nin bünyesinde ve üye ülkelerin çoğunda da bulunan, halkın şikâyetleriyle ilgilenen bir "Kamu Denetçisi (Ombudsman) Sistemi"nin Türkiye'de de kurulması sağlanacaktır.

► Kamu kesiminin yeniden yapılanması sürecinde istihdamın sayı, nitelik, verimlilik ve ücret düzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için kamu kesimindeki istihdam gözden geçirilecek, kamu yönetiminin yeterli sayı ve nitelikte personelle donatılmasını ve personel kaynaklarının verimli ve yerinde kullanımını sağlamak üzere insan gücü planlaması yapılacak, etkinliğin artırılması amacı ile iş analizlerine dayalı norm kadrolar hazırlanacak ve mevcut durumun olması gereken açısından değerlendirilebilmesi için kamu kesimi insan gücü envanteri çıkarılacaktır.

► Kamu yönetiminde yönetim teknolojilerinden bilinçli bir biçimde yararlanılması amacı ile özellikle bilgisayar sistemlerinin kuruluş geliştirilmesine önem verilecektir.

1.3.5. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001 -2005)

Sekizinci BYKP'nda yönetsel yapının yeniden yapılanması ve reorganizasyonu ile ilgili şu düzenlemelere yer verilmiştir: (<<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>>,2008).

► Kamu yönetiminde insan kaynaklarını, yönetsel ilkeleri ve ilkelerin işleyişini de içerisine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim gereksinimi sürmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, örgütsel yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanım biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek, öncelikli gündem konusunu oluşturmaktadır.

► Merkezi yönetimin görevlerindeki oransal artış, sistemin birçok

noktada tıkanmasına ve işleme bozukluklarına yol açmakta; görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında oranlı bir biçimde dağılımı sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilememektedir.

► Halka dönük bir yönetsel anlayışın yerleştirilmesi ve devletin örgütsel yapısının fonksiyonel duruma getirilmesi önemini korumakta; kamu kurumlarında görev, yetki ve sorumluluk dengelerinin iyi kurulamamış olması örgütsel etkinliği zayıflatmaktadır.

Sekizinci BYKP’nda kamu yönetiminin iyileştirilmesi için öngörülen amaçlar, ilkeler ve politikalar ise şunlardır; (<<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>>,2008).

► Sekizinci Plan dönemi, toplumsal yaşam kalitesinin yükseldiği, kesintisiz ve istikrarlı büyüme sürecine girildiği, Avrupa Birliği üyeliği sürecindeki temel dönüşümlerin gerçekleştirildiği, dünya ile bütünleşmenin sağlandığı ve ülkemizin dünyada ve bölgesinde daha güçlü, etkin ve saygın yer edindiği bir dönem olacaktır.

► Avrupa Birliği, Türkiye'nin küreselleşme hareketinde önemli referans noktalarından birini oluşturacaktır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyelik adaylığının onaylandığı Helsinki Zirvesi kararları doğrultusunda, üyelik hedefinin gerçekleştirilmesine yönelik gerekli adımlar atılacaktır. Plan döneminde Kopenhag kriterlerinin sağlanmasına ve Topluluk Müktesebatı'nın benimsenmesine yönelik önlemler alınmasına hız verilecek, bu amaçla hazırlanacak Ulusal Program, VIII. Plan'ın genel hedef ve öncelikleri ile uyumlu olacaktır.

► Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında kamusal hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi, görev ile örgüt arasında dengenin sağlanması, hizmet etkinliğinin artırılması, vatandaşların isteklerini esas alan kaliteli ürün ve hizmet sunumu, gerekli sayı ve nitelikte personelin istihdamı, katılımcılık ve halka dönük bir yönetsel anlayışın yerleştirilmesi esas olacaktır.

► Kamu yönetiminde performansın artırılması, yetki, işbölümü ve sorumlulukların açık bir biçimde tanımlanması, yetki devri ve esneklikle birlikte hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi, kamu yöneticisi ve çalışanlarının niteliklerinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden yaygın bir biçimde yararlandırılması sağlanacaktır.

► Norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikası izlenecek, kariyer ve liyakat ilkeleri esas alınacak, eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilecektir.

► Merkezi yönetim ile yerel yönetimler, üniter devlet yapısı içerisinde, yönetsel bütünlük ilkesine uygun iş bölümü ve koordinasyona dayalı bir yapıya kavuşturulacaktır. Yerel yönetim hizmetlerinin etkinliği artırılacak ve yerel yönetimlerin sağlam gelir kaynaklarına kavuşturulmaları sağlanacaktır.

► Avrupa Birliği'ne üyelik hedefi doğrultusunda, Avrupa Birliği'nin müktesebatının üstlenilmesi ve uygulanmasına yönelik yönetsel kapasitenin geliştirilmesi sağlanacaktır.

1.3.6. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007- 2013)

Dokuzuncu BYKP’nda hızla gelişen ve yaygınlaşan bilgi ve iletişim

teknolojilerinin de katkısıyla küreselleşmenin, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerini önemli ölçüde etkilediğine dikkat çekilmektedir. Bunun sonucu olarak, hem örgütlenme yapılarında hem de hizmet üretme biçimlerinde önemli değişikliklerin gerçekleştiği belirtilmektedir. Günümüzde etkin işleyen bir piyasa mekanizmasına, kurumsal yapıya, gelişmiş bir teknolojik ve ticari altyapıya sahip olmanın ve pazarın değişen ve gelişen tercihlerini yakından izleyebilmenin önemine vurgu yapılmaktadır. Küresel piyasalarda uzmanlaşmaya ağırlık veren, üretim teknolojisini ve yenilik yaratma kapasitesini geliştirebilen ülkelerin mal ve hizmet üretiminde giderek daha bilgi yoğun ve yüksek katma değer getiren bir yapıya geçiş yapabileceği saptaması yapılmaktadır (Acar ve Gül, 2007, s. 2).

SONUÇ

Yönetimde reform kavramı en çok devlet kavramının varlığı ve kapsamı tartışmaları ile karışmakta ve bu iki kavramı tanımlama ayrımı zaman zaman yapılamamaktadır. Yönetimsel reform, devletin rolünün yeniden tanımlanması faaliyetinden daha dar kapsamlıdır. Ancak bir çok ülkede yönetim reformunun daha fazla gündeme geldiği görülmektedir. Bunun nedeni devletin rolüne ilişkin çalışmaların daha geniş bir kamuoyu desteğine ihtiyaç göstermesi ve belli kesimlerden gelecek baskılar nedeniyle siyasetçilerin bu riski yüklenmek istememesidir. Devletin rolüne ilişkin temel değişiklikler önermeyen bir yönetim reformunu uygulamaya koymak daha kolaydır çünkü bu tür çalışmaları daha kısa sürede sonuçlandırmak ve olumlu sonuçlarını hemen görmek mümkündür; bu nedenle kamuoyundan olumlu tepkiler almak çok daha kolaydır. Kamuoyunu oluşturan, kamu hizmetlerinden doğrudan yararlanan ve vergiler yoluyla hizmetin finansmanını sağlayanlar olarak vatandaşların, kamudan beklentilerinin artması yönetim reformlarının en önemli sebepleridir. Vergi ödeyiciler olarak vatandaşlar daha kaliteli mal ve hizmet sunumu talep etmekte, ödediği vergilerin karşılığını görmek istemektedirler. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler sonucu özel sektörde mal ve hizmet üretimi ve sunumunda önemli değişimler olmaktadır. Müşteri tatminini merkez alan uygulamalar yaygınlık kazanmaktadır dolayısıyla vatandaşlar doğal olarak kamu kesiminden de benzer taleplerde bulunmaktadır, bu taleplerin istenen düzeyde karşılanamaması, kamu yönetiminde reform arayışlarının, kamuoyu tarafından genel bir destek görmesine yol açmaktadır.

Kamu yönetimi reformu bir kere yapıp sonuçlandırılacak bir süreç değildir. Kamu kurumların bünyesine geliştirici esnekliklerin yerleştirilmesi ve değişimci devinim yeteneklerinin güçlendirilmesi gerekir. Burada ortaya çıkan önemli bir zorluk, köklü değişimlerin yaşanacağı uzun süre boyunca, reformun olmazsa olmaz koşulu olan siyasal sahiplenme ve desteğin sağlanmasıdır. Sadece siyasal desteğin değil, bürokratik sahiplenme ve desteğin de sağlanması zorunlu gözükmektedir (Yılmaz, 2001, s. 94). Bir ulusun reform girişimlerinin, o ulusa özgü reform kültürü oluşturduğu söylenebilir. Nesiller boyunca gerçekleşen reform girişimleri hep bu ulusal kültürün izlerini taşımakta, zaman zaman onun dışına çıkılıp sıçramalar gerçekleştirilse de egemen renkler pek değişmemektedir (Yılmaz, 2001, ss. 15-16). Osmanlı tarihi de dâhil olmak üzere Türkiye tarihinde temelde iki çeşit bürokratik reform çabası olduğu görülmektedir;

► Bunlardan birincisi, var olan bürokratik kurumların performansını iyileştirmeye dönük yeniden yapılanma türü çabalaradır.

► İkincisi ise birinci ile bağlantılı olarak, var olan bürokratik kurumların performansını iyileştirmenin mümkün olmadığı veya performansı iyileştirmenin çözüm olmadığı hallerde yeni yapıların oluşturulması yönünde çabalaradır (Lelebici, 2005, s.11).

Yedi yüz yıllık reform tarihimizin ortak özelliği, reforma konu olacak toplum kesimlerinin önlerine genellikle onlar adına doğru, iyi, güzelleri belirleyenlerce reformların ve düzenlemelerin belirlenip konulduğudur. Bu olgu büyük ölçüde diğer toplumlarda da gözlenen bir özelliktir; ama aynı zamanda reformların uzun dönemde tutunamayışlarının da ortak nedenidir (Titiz, 1999, s.s. 2-4-5). Başarılı reformlar ise daima önce ilgili toplum kesimlerinde arzulanır hale gelmiş, tabandan yöneticilere doğru dalga dalga yönetsel reform talepleri yükselmiştir. 19. yüzyılın başlarından günümüze kadar geçen iki yüzyıllık süre içinde gerek Osmanlı İmparatorluğu gerek Türkiye Cumhuriyeti pek çok reform deneyimi geçirmiştir. Reform önerileri ve reformlara duyulan tepkiler bu dönemde sürekli olarak gündemde kalmıştır. Toplumumuzda reformlara tepki duyanlar bulunmasına karşın, özellikle son yüzyıl içinde bu kavrama olumlu bir değer yüklenmektedir, bunda en önemli etken reformların sosyal değişme kategorisi olarak görülmesi, hatta onun ötesinde sosyal değişmeyi hızlandırıcı bir araç olarak değerlendirilmesiyle yakından ilişkilidir (Titiz, 1999, s.s.39-40).

Türk kamu yönetiminin gelişim sürecindeki reform çabaları üzerinde bir değerlendirme yapmak gerekir ise reform çabalarının ve bürokrasinin rolündeki değişimlerin biraz gecikmeli de olsa özellikle 1950'li yıllardan sonra kamu yönetiminin dünyadaki gelişimine ve paradigma değişikliklerine paralel bir çizgi izlediği söylenebilir (Aktan, 2003, s.351) Ancak, söz konusu gelişmelere paralel reform çabaları açısından gelişmiş ülkelerde önemli başarılarla ulaşılrken, Türkiye açısından aynı başarılardan söz etmek mümkün olamamıştır.

KAYNAKÇA

- ACAR, İ., A., GÜL, H., “1980 Sonrasında Kamusal Mal ve Hizmet Sunumunda Yaşanan Dönüşüm”, **22. Maliye Sempozyumu Bildirileri**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü, Antalya: 9–13 Mayıs - 2007
- AKTAN, C.C., **Değişim Çağında Devlet**, Çizgi Kitabevi, Konya: 2003
- AKTAN, C.C., Kamu Yönetiminde Reform Yapmaya Engel Olan Aktörlerin ve Faktörlerin Bir Tahlili, **Türk İdare Dergisi**, S. 453, Aralık, 2006
- AKTEL, M., MEMİŞOĞLU, D., “Yerel Yönetim Reformlarının Başarısızlık Nedenleri”, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar, (Edit. Hüseyin ÖZGÜR, Muhammet KÖSECİK), Nobel Yayınları, Ankara: 2005
- AR, F., “Türkiye’de ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Yapılan Bazı İdari Reform Çalışmaları”, **Amme İdaresi Dergisi**, C: 16, S: 3, 1983
- ASLANER, A., Kamu İdaresinde Yeniden Yapılanma Çalışmaları, <<http://www.icisleri.gov.tr/icisleriTurkIdareDergisi>>, (12.10.2007)
- BALCI, A., “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, <<http://www.canaktan.org/politikakamuda-kalitebalci.pdf>>, (13.06.2007)
- DİNÇER, N., ERSOY, T., **MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulanma Durumunu Değerlendirme Araştırması**, TODAİE Yayını No: 143, Ankara: 1974, s. 2 – 3.
- DPT, **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979–1983)**, DPT Yayın No: 1664, Ankara: 1979
- DPT, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, DPT Yayınları, No: 1974, Ankara: 1985, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan5.pdf>, (10.03.2008).
- DPT, **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde Gelişmeler (1984–1988)**, DPT Yayın No: 2190, Ankara: 1990
- DPT, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000)**, DPT Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı, Ankara: 1995
- DPT, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, <<http://www.ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>>, (12.07.2007)
- ERGUN, T., A. POLATOĞLU, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, 4. Baskı, Ankara, 1992
- GÜL, H., AKTEL, M., “Tarihsel Bir Bakış Açısıyla Kamu ve Yerel Yönetimler Reformu”, **Yerel Yönetimler Kongresi, Düünden Bugüne Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Bildiriler Kitabı**, Biga/ Çanakkale: Aralık–2004
- KANTARCIOĞLU, S., **Devlet Personel Rejimi Nasıldı? Ne Oldu? Yeni Düzenleme Nasıl Olmalıdır?**, DPT Yayınları, No: 34, Ankara: 1977
- KARAER, T., “Türkiye’de Merkezi Yönetimi Geliştirme Birimi Kurulmasına İlişkin Düşünce ve Girişimlerin Evrimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C: 20, S: 1, Ankara: 1987.
- KESKİN, N. E., Türkiye’de Kamu Yönetimi Disiplininin “Köken” Sorunu,

- <http://www.politics.ankara.edu.tr/tartisma_metinleri.php>, (12.10.2007)
- LEBLEBİCİ, D. N., “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, Sivas, 2005
 - NEUMARK, F.,Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara: 1949,
 - IŞIL, B., Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1965
 - ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U.,“Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım”, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Editörler: Muhittin ACAR, Hüseyin. ÖZGÜR, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2003
 - Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor, TODAİE Yayını, Ankara: 1966; “Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri”, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu, TODAİE Yayını, Ankara, s. 125
 - SÜRGİT, K., Türkiye’de İdari Reform, TODAİE Yayını, No: 128, Ankara: 1972
 - ŞAYLAN, G.,Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, TESEV, İstanbul: 2000
 - TAYKUT,R.,İZMİRLİOĞLU,A., Planlı Dönemde Kamu Yönetimi Çalışmaları, DPT Yayın, No: 1452, Ankara: 1975, s. 3.
 - TINAZ TİTİZ, M.,Türkiye’de Reformlar ve Başarılarının Değerlendirilmesi, TESEV Yayınları, 22 Kasım 1999, tesev. org.tr. ,s. 2-4-5, (16.12.2006).
 - TORTOP,N., E. G. İSBİR, B. AYKAÇ, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993
 - YILMAZ, O., “Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri”, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, Şubat, 2001, <<http://www.ekutup.dpt.gov.tr>>, (12.04.2007)
 - 21.yy. Girenken Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi ve Bazı Ülkelerdeki Uygulamalar, Başbakanlık Araştırma Raporları II, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Ankara:1994
 - <<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>>, (20.03.2008).
 - <<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>>, (18.03.2008).