

KAMU YÖNETİMİNDE YENİ BİR İKİLEM: YURTTAŞ ODAKLILIK YA DA MÜŞTERİ ODAKLILIK

Murat YILDIRIM*

Özet

Bu çalışmada, 1980'li yıllarla birlikte kamu yönetimindeki bakış açısı değişikliğinin kamu hizmetlerinin muhatabı üzerindeki etkileri karşılaştırmalı bir biçimde incelenmiştir. Bu bağlamda; müşteri odaklılık ve yurttaş odaklılık kavramları tanımlanmış, geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının bu olgular karşısındaki yeri açıklığa kavuşturulmuş ve bu bakımdan kamu yönetiminin nasıl olması gerektiği sorusu çözümlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yurttaş Odaklılık, Müşteri Odaklılık, Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi

A New Dilemma in Public Administration: Citizen-Oriented or Customer-Oriented

Abstract

In this study, it has been comparatively examined the impacts of the perspective change of public administration on the users of public services in 1980s. In this context, the concepts of customer-orientation and citizen-orientation have been defined, the traditional public administration and the new public management approaches have been clarified their places in the face of these facts, and in this regard the question how public administration must be has been worked to resolve.

Keywords: Citizen-Oriented, Customer-Oriented, The Traditional Public Administration, The New Public Management

* Yrd.Doç.Dr. Cumhuriyet Üniv., İktisadi ve İdari Bil. Fak., Kamu Yön. Böl.

GİRİŞ

1980'li yıllardan itibaren başta Anglo-Sakson ülkeler olmak üzere dünya genelinde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması konusu kuramsal ve pratik açıdan önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Yeniden yapılandırma kapsamında temel özelliklerden birisi olarak kamu örgütlerinde müşteri odaklı bir anlayışın benimsenmesi gerekliliği üzerinde önemle durulmuştur.

Kamu yönetiminin müşteri odaklı bir bakış açısıyla yeniden yapılandırılması beklenti ve uygulamalarında özel sektörün sunduğu hizmetlerin kalitesindeki başarıların yanı sıra daha önemli ve öncelikli bir biçimde kamu örgütlerinde yaşanan yapısal birtakım sorunların doğurduğu performans yetersizliğinin etkili olduğunun altı çizilmelidir.

1980'li yılların başından itibaren yönetime geçen yeni sağ iktidarlar ideolojik bir tutumla kamu yönetimini küçültmeye ve piyasaya açmaya başlamışlardır. Yeni kamu yönetimi adı verilen bu uygulamalarla kamu hizmetlerinin muhatabında bir değişim yaşanmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı müşteri odaklı yapısal bir değişimi öngörmektedir. Bu şekilde geleneksel kamu yönetimi piyasaya büyük bir güven duyan neo-liberal politikalar aracılığıyla büyük bir dönüşüm geçirmiştir.

Yeni kamu yönetimi müşteri olarak yurttaş kavramını ön plana çıkarmakla birlikte müşteri ve yurttaş kavramlarının birbirinden farklı anlamlar taşıdığı göz ardı edilmemelidir. Yasalar önünde eşit bir birey olarak yurttaş siyasal ve toplumsal hak ve sorumlulukların birer paydaşdır, oysaki bireysel bazda ekonomik çıkarlarına göre hareket eden müşterinin birbirine eşit olmayan ekonomik bir gücü veya hakkı bulunmaktadır. Müşterinin gücü bir ürünü tercih etme veya etmeme şeklinde kendini gösterirken, hakkı parasal olanaklarından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, yeni kamu yönetiminin müşteri odaklı bir yönetimi esas aldığı ifade edilebildiği ölçüde, geleneksel kamu yönetiminin yurttaş odaklılığının tartışmalı olduğu belirtilmelidir.

I. KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMA

1970'li yılların ortalarından itibaren halkın kamu yönetimine güveni son derece azalmıştır. Böyle bir sonuçta, kamu sektörünün; beklenen kalitede bir hizmet sunumu, ekonominin yönetimi, toplumsal sorunları çözme ve kamu maliyesinin tutumlu yönetimi konularındaki başarısızlıkları rol oynamıştır (Jackson, 2001:9). Bu bakımdan 1970'li yıllar kamu yönetimi için bir kırılma noktasıdır. 1929 sonrası izlenen kamu politikalarının yanı sıra 1973'teki petrol krizinin ağır sonuçları geleneksel kamu yönetiminin sorgulanmasına yol açmıştır. 1980 sonrası siyasal iktidarların savundukları yeni söylemler ise kamu yönetiminin dönüşüm geçirmesindeki bir başka önemli etmendir.

Devlet politikalarındaki plansızlıklar, kamu bürokrasisinde siyasallaşma eğilimi, kamu kaynaklarının kullanımında ussal olmayan yaklaşımlar sonuçta verimsiz, ağır, kalitesiz, masraflı bir kamu hizmeti olarak halka yansımıştır. 1973

dünya petrol krizinin toplumsal yaşamın her kesiminde hissedilen derin ve ağır sarsıntısı ise kamu yönetiminin yükünü daha da ağırlaştırmıştır. Kriz, özel sektör yönetiminde olduğu kadar devlet politikalarında da yeni birtakım arayışları beraberinde getirmiştir.

Kriz karşısında özel sektör çıkış yolunu toplam kalite yönetimi uygulamalarında bulmuştur. Bu yaklaşım, '*tüketim odaklı yeni zamanlar dünyasının müşteri odaklı yeni yönetim felsefesi*'ni (Tosun, 1998:89) ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi; yönetim sürecinde verimlilik, etkinlik, ekonomiklik, kalite, rekabet, sürekli iyileştirme, müşteri tatmini, esnek üretim konularını ön plana çıkarmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, ekonomik krizlerin zorladığı yeni arayışlar, serbest piyasa altyapısının zamanla güçlenmesi, rekabet düzeyindeki önemli artışlar; özel sektörün sürekli kendini yenilemesine ve geliştirmesine, sunduğu hizmetlerin çeşitliliğinde ve kalitesinde bir yükselmeye yol açmıştır. Bu durum doğal olarak kamu yönetimini etkisi altına almış, kamu hizmetlerine ilişkin halkın beklentilerini artırmıştır. Daha hızlı, ucuz, duyarlı ve kaliteli bir kamu hizmeti istemleri yüksek sesle dile getirilmeye başlanmıştır.

Devletlerin yeni dönemdeki yönetim stratejilerini ise neo-liberal politikalar belirlemiştir. Neo-liberalizm politikalarını *girişim* kavramı ekseninde şekillendirmiştir. Bu kavramla neo-liberalizm toplumu ekonomik bir alan olarak yeniden tanımlanmaya, örgütlenme ilkelerini ekonomik açıdan hesaplamaya ve yurttaş olan bireyi piyasa oyununa katmaya çalışmaktadır (Humphrey ve Miller, 1993:54). Bu çerçevede, 1970'li yılların sonlarından itibaren İngiltere ve ABD öncülüğündeki yeni sağ iktidarlar kamu yönetimindeki sorunların çözümünü devletin küçültülerek kamu kurumlarının piyasalara açılmasında ve şirketleştirilmesinde görmüşlerdir. Özel sektördeki toplam kalite yönetimi uygulamalarından alınan başarılı sonuçlar, serbest piyasaya derinden bağlılıklarının bir sonucu olarak bu iktidarların reformlarına bir esin kaynağı olmuştur.

Son on beş yılı aşkın bir süredir genel olarak merkezden yönetim ve daha özel olarak kamu hizmetlerine ilişkin çalışmalarda bakanlıkların yönetimi ve politikaların biçimlendirilmesiyle daha az ilgilenilirken, kaynakların yönetimi ve piyasaların düzenlenmesi ve güçlendirilmesi konuları üzerinde daha fazla durulmuştur (Gray ve Jenkins, 1993:54). Bu dönemdeki kamu yönetimi reformları; maliyet bilinçlilik, tüketicilere yönelik daha iyi hizmet sunma, performansa dayalı bütçeleme, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi, performans denetimi ve sonuçlara dayalı değerlendirme etmenleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu şekilde yeni kamu yönetimi tüm dikkatini, iş ve piyasa merkezli olan özel sektör yönetimi kuram ve tekniklerine vermiştir (Kickert, 1997:733).

II. MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri odaklı hizmet yönetimi, toplam kalite yönetiminden kaynaklanmaktadır. Müşteri odaklı hizmet yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesini en üst düzey örgütsel bir amaç olarak belirlemektedir. Webster'in

tanımına göre müşteri odaklılık, şirketin yaptığı her işte müşterileri birinci sıraya koymayı ve en üst düzeyde bir hizmet sunumu amacı çerçevesinde tüm etkinlikleri organize etme işidir (Chen ve diğerleri, 2004:415).

Müşteri odaklı şirketler, tüm etkinliklerinde müşterilerin çıkarlarını hesaba katan bir şirket kültürü meydana getirirler (Vranesevic, Vignali ve Vignali, 2002: 365). Müşteri odaklılık; müşterileri merkeze almakta, üreticileri yaptıkları her şeyi satan kişiler olmaktan çıkarıp, satılabilir üreten kişiler durumuna getirmektedir. ‘Kaliteyi müşteri belirler’, ‘kalite müşterinin isteğidir’ sözleri bu gerçeği yansıtmaktadır (Bayrak, 1998:48).

Küreselleşme sürecinin getirdiği yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında şirketlerin ayakta kalarak gelişebilmeleri, ancak değişimin hız ve yönünü algılama, kendilerini yenileme güç ve becerilerine bağlıdır. Bu süreçte şirketleri dinamik halde tutan anahtar öğe, müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin benimsenmesi olmaktadır. Şirket etkinliklerinin başarı ölçütü ise müşteri memnuniyetine dayandırılmaktadır. Yüksek bir müşteri memnuniyeti şirketlerin potansiyel müşterilerini artırmak suretiyle ürünlerini markalaştırmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, mal ve hizmetlere yönelik hislerin bir ifadesi veya genel bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Giese ve Cote gibi düşünen yazarlar müşteri memnuniyetinin üç temel öğesinin bulunduğunu ileri sürmektedir (Espejel, Fandos ve Flavian, 2008:867):

- Müşteri memnuniyeti hissi veya bilişsel bir tepkidir.
- Bu tepki belli bir konuya (beklentiler, ürün veya tüketim deneyimi) odaklanmanın sonucunda gerçekleşir.
- Tepki belli bir zamanda (tüketimden sonra, tercihten sonra ve birikmiş bir deneyime dayalı) gerçekleşir.

Müşteri memnuniyeti/hizmet kalitesi alanındaki piyasa araştırmaları, müşteri memnuniyetinin daha iyi bir mali sonuca yol açtığını belirtmektedir (Jalami, 2007:372). Pek çok rakibin kıyasıya yarıştığı, iletişim ağının son derece yaygınlaştığı bir piyasa ortamında kârlılığı artırabilmenin tek yolu, müşterilerin beklentilerini en iyi şekilde karşılayan, müşterileri en fazla memnun eden mal ve hizmetlerin üretiminden geçmektedir. Bu süreçte bir yandan müşteriler değişim sürecinin birer hedefi konumuna gelirken diğer yandan çalışanların kendilerini geliştirmelerine, önemsendiklerini hissetmelerine, sözügeçer kişiler haline gelmelerine fırsat veren bir kültürel gelişme, bir yönetim anlayışı söz konusu olmaktadır.

Müşteri hizmeti insanlarla ilgilidir. Buna göre, bir örgüt için insan önemliyse, o zaman örgütle iş yapan herkes diğerleriyle bir birey olarak aynı öneme sahip olacaktır. Bu şekilde hizmetlerin tüm çalışanlarının ve müşterilerinin katkıları önemli hale gelecektir. Müşteri memnuniyeti için bütün potansiyelin görülmesi, geliştirilmesi ve kullanılması şirket yönetiminin sorumluluğundadır. Müşteri odaklı bir yönetim müşteriler için gerekenlere ve onların ihtiyaçlarına karşı uyanık olmalıdır (Navaratnam ve Harris, 1994:47).

III. KAMU HİZMETLERİNİN MUHATABI: YURTTAŞ VEYA MÜŞTERİ?

Günümüzde halk kronolojik anlamıyla tebaadan yurttaşlığa, oradan da müşteri konumuna geçmekte; yönetim verimli ve etkin kılınırken, aynı zamanda çağdaş gelişmeler izlenerek yurttaş yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir. Müşteri kimliğiyle yurttaş, kamu hizmetlerinin zamanında yerine getirilmesini, bunların beklentilere uygun ve kaliteli olmasını kamu yönetiminden istemektedir (Saygılıoğlu ve Arı, 2002: 147-148).

'Müşteri' ve 'yurttaş' kavramlarının bir arada veya birbirleri yerine aynı anlamda kullanılması durumuyla yaygın bir biçimde karşılaşılmaktadır. Böyle bir yaklaşım, kamu yönetiminin örgütsel ve işlevsel işleyiş düzeninde karşılaşılan olumsuz durumların eleştirisinden kaynaklanmaktadır. Daha hızlı, etkin, kaliteli, şeffaf ve hesap veren bir kamu yönetimine yönelik beklentileri vurgulamak amacıyla yurttaş odaklı veya sıklıkla da güncel bir biçimde müşteri odaklı yönetim vurgusunda bulunmaktadır. Ne var ki buna yönelik yapılan değerlendirmelerde veya sunulan çözüm önerilerinde kullanılan 'müşteri' veya 'yurttaş' kavramlarının birbirinden farklı, daha derin anlamlar taşıdığı göz ardı edilmemelidir.

Müşteri odaklı bir yönetim, geleneksel kamu hizmetlerinin ele alınış ve sunum tarzında köklü bir yapısal değişim sürecini zorunlu kılmaktadır. Müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi kamu yönetiminde bir paradigma değişiminin işaretidir. Kamu kurumlarının hem kendi iç hem de birbirleri ve halkla ilişkileri yeni bir anlayış, yöntem ve araçlarla yeniden biçimlendirilmektedir.

A. YURTTAŞLIK, DEMOKRASİ VE KAMU YÖNETİMİ

Yurttaşlık, yasal ve etik açıdan olmak üzere iki biçimde tanımlanabilir. Birinci ve en yaygın tanıma göre yurttaşlık, yasal bir sistemle belirlenmiş haklar ve ödevlerle ilgilidir. Buna göre yurttaşlık yasal bir statü olarak görülür. İkincisinde ise yurttaşlık, yasal statüleri dikkate alınmaksızın haklara ve sorumluluklara sahip olan siyasal bir toplumun üyelerinin durumuyla ilgilidir. Buna göre yurttaşlık, bireylerin siyasal sistemi etkileme kapasitesini içermekte ve siyasal yaşama aktif bir biçimde katılmalarını gerektirmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2006: 27).

İyi işleyen yurttaş-odaklı bir kamu yönetiminin kurulması altı önemli değişkeni gerektirmektedir: Yönetimin yurttaşlara güveni, yurttaşların etkinliği, yurttaşların yönetime güveni, yurttaşların yetkinliği, yönetimin duyarlılığı ve yönetimin meşruluğu (Cooper, Bryer ve Meek, 2006: 79). Tüm bu değişkenler güçlü bir demokratik hayatın zorunlu bir sonucudur. Güçlü demokrasiler bilgili, bilinçli, üretken yurttaşlarla; akılcı, katılımcı ve sorumlu bir siyasal yapı üzerine kuruludur.

Demokrasi, yurttaşların kamu politikalarının biçimlendirilmesinde derin bir etkileme gücüne sahip olduğu prosedür ve kurallara dayanan bir yönetim biçimidir (Krane, 2006: 21). Bir demokraside kamu yöneticileri sonuçta yurttaşlara karşı sorumludur. Bu sorumluluk, kamu yöneticilerinin işlem ve kararlarında doğru,

yerinde ve eşit davranmalarını; serbestlik, adalet, özgürlük, eşitlik ve tarafsızlık gibi demokratik değerler açısından yurttaşların haklarını kullanmalarına yardımcı olmalarını içermektedir. (Hamilton, 2006: 14-15). Böyle bir sistemin işlerlik kazanması; hukukun üstünlüğünü ilke edinen, hesap veren, şeffaf, etkileşimli bir yönetsel mekanizmayla birlikte yasal güvence altına alınmış geniş bir dizi siyasal ve toplumsal hak ve özgürlüklere sahip, kendini sürekli geliştirebilen ve bunu toplum yararına kullanabilen birey ve örgütlenmelerinin varlığı ile olanaklıdır. Ortak veya kamu yararına yönelik düşünüş ve eylemlere sahip bireyler gerçek bir demokratik siyasal sistemin, yurttaşlık bilincinin varlığının başlıca güvencesidir.

Yurttaşlar; kamusal işlerin bilgisini, ait olma duygusunu, bütün için bir endişeyi ve toplumla moral bir bağı gerektiren, daha geniş ve daha uzun vadeli bir bakış açısını benimsemeleri sayesinde kendi çıkarları ötesindeki daha geniş kamu yararına odaklanabilirler (Denhardt ve Denhardt, 2006: 30). Yurttaşların etik açıdan sorumluluk bilinçlerinin ortak iyiye yönelik geliştirilmesi katılımcı süreçlerle kolaylaşacaktır. Böyle bir süreç, ortak bir usavurmaya ve düşünmeye zemin hazırlayarak demokratik karar verme ve işbirliği mekanizmalarını güçlendirecektir (Cuthill ve Fien, 2005: 65). Bu nedenle hizmetlerden yararlananların görüşleri karar vericiler tarafından dikkate alınmalıdır. Elde edilen bilgiler, halkın ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve belirlenmesine, kamu hizmetlerinin birbiriyle bağlantılandırılmasına, dağıtımına, geliştirilmesine ve ayrıca bu hizmetlerden tatmin derecelerinin değerlendirilmesine yardımcı olacaktır (Vigoda, 2000:167).

Bununla birlikte bir demokrasideki kamu hizmetlerinin kendi içinde bir çelişki taşıdığı vurgulanması gerekir. Kamu hizmeti ve demokrasi arasındaki ilişki aslında birbirine zıt ama tamamlayıcı bir nitelik taşır. Birbirine zıttır, çünkü bir demokraside kamu hizmetlerinin varlığı halk tarafından yönetim kavramıyla çelişir. Birbirini tamamlayıcıdır, çünkü demokrasiler güçlü, teknik açıdan yetkin, etkin, verimli ve duyarlı bir kamu hizmeti olmaksızın yaşayamaz (Hamilton, 2006:18). Bu durum demokratik değerle bürokratik değerlerin görünümündeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Oysaki her iki değer grubu tek bir şeye hizmet etmektedir: Kamu yararı doğrultusunda daha iyi bir yaşam.

Demokratik bir yönetimde devlet yönetiminin üstlendiği işlevler ince bir denge ile yasama, yürütme ve yargı erkleri arasında dağıtılmıştır. Kamu hizmetlerini yürüten kamu kurumları yürütme erkine bağlı bir devlet organıdır. Seçimle gelen siyasal iktidar kamu politikalarının belirlenmesi ve kamu hizmetlerinin yürütülmesinden parlamentoya ve halka karşı sorumludur. Ancak bu durum kamu yönetiminin siyasallaştırılmasını gerekli kılmaz. Tersine değişen siyasal iktidarlar karşısında etkin, tarafsız, eşit bir kamu hizmeti sunumunun güvencesi kurumsallaşmış, profesyonel bir kamu yönetimi yapılanmasıdır.

Siyaset kurumu ve bürokratik yapılar arasında yaşanan sorunlar demokratik ve bürokratik değerlerin doğasındaki farklılıktan değil, demokratik siyasal kültürü içselleştirememiş siyasal iktidar ve bürokratik mekanizmalardan kaynaklanmaktadır. Devlet yönetiminde kamu yararını gerçekleştirme hedefi

doğrultusunda ussal olarak bir işbölümüne gidilmektedir. Siyasal politikaların belirlenmesi siyaset kurumuna, bunların uygulanması ve birtakım yönetsel siyasaaların kararlaştırılması görevi ise kamu kurumlarına bırakılmıştır. Bu kurumlar arasındaki etkileşimlerin kurgulanışı, her toplumun kendi siyasal, ekonomik ve kültürel zenginliğine bağlı kalacaktır.

Hangi tür bir geçmişe veya birikime sahip olursa olsun demokratik bir toplumda gerek siyasal gerekse yönetsel yapıların meşruluk kaynağı tektir: Halk. Bunun kuramsal boyutun ötesine taşınması ise ülkelerin siyasal ve yönetsel yapılarının halka karşı gerçek anlamda sorumlu tutulmalarıyla olanaklıdır. Bunu sağlayacak mekanizmalar ise son derece çeşitlidir.

B. MÜŞTERİ OLARAK YURTTAŞ VE KAMU YÖNETİMİ

Müşteri olarak yurttaş kavramı, gerek akademik çevrelerde gerekse siyasal uygulamalarda yoğun bir biçimde 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. 'Yurttaş' ve 'müşteri' kavramları aslında birbirinden apayrı anlamlara sahiptir. Bununla birlikte bu kavramların, geleneksel kamu yönetiminin sorgulanması ve buna yönelik değişim beklentilerinin dile getirilmesi bakımından yanlış bir biçimde bir arada veya birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmektedir.

Yurttaşlar geniş bir topluluk içindeki hak ve görevlerin taşıyıcılarıdır. Müşteriler ise ortak amaçlar taşımak yerine kendi bireysel çıkarlarını en fazlaya çıkarmak için hareket etmektedir. Yurttaşlar yönetimin sadece müşterileri değil, aynı zamanda sahipleridir (Denhardt ve Denhardt, 2006:59-60). Bu bakımdan yurttaşların birer müşteri olarak görülmeleri kamu yönetiminin kendine has doğası ile varlık nedeninin göz ardı edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu ise kamu yönetimini serbest piyasa düzenine bağımlı hale getirerek kendi bağlamından uzaklaştırmaktadır.

Kamu örgütlerinde müşteri tanımının yapılmasının zorlukları bir yana, yurttaş kavramının yerini müşteri kavramı ile değiştirmenin bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Her şeyden önce bazı kamu hizmetlerinden yararlanmanın bazen kullanıcılara doğrudan maliyeti yoktur, ama ödemeyi hizmetten yararlanmayan üçüncü bir taraf; yani vergi mükellefleri yapar. Buna ek olarak kamu otoritesinin varlığı bütün halka fayda sağlar, ama vergi mükellefleri ödemedede bulunur (Balcı, 1998:70). Ayrıca, kamu hizmetinin muhatabı olan yurttaşın piyasa eksenli yönetim yaklaşımlarının etkisiyle müşteri konumuna indirilerek arz ve talep şartlarının insafına terk edilmesi ve böylece çeşitli haklarından yoksun bırakılması eşitlik, adalet, demokratik sorumluluk gibi ilkelerin zedelenmesine yol açmaktadır (Saran, 2004:85).

Kamu sektörünün kendisi ve çevresiyle etkileşimi özel sektörden tamamen farklıdır. Kamu yönetiminin çevresi *siyasal demokrasi* kavramıyla tanımlanmaktadır. Bu nedenle devletle toplum arasındaki yönetsel ilişkiler, siyasetle bürokrasi arasındaki ilişki, hukuk ve mevzuatın anlamı ve niteliği özel sektörden köklü bir biçimde farklıdır (Kickert, 1997:734). Kamu yönetimi güçler

ayrılığı çerçevesinde yürütmeye bağlı bir devlet organıdır; bu bakımdan siyasal bir çevreye sahiptir ve özel yönetimden farklı olarak kamu yararını gözetir.

Kamu yöneticileri kamu yararının bekçileridir. Kamu yöneticilerinin yurttaş nezdindeki güveni kişilerarası veya örgütsel boyutun ötesindedir. Çünkü yurttaşlarla yöneticiler arasındaki karşılıklı ilişki, bireylerle piyasa ve şirketlerarasındaki ilişkilerden farklı olup doğası gereğince siyasal ve demokratiktir. Burada sonuçsal mantık (the logic of consequence) değil, yönetsel gücün halk tarafından halk için emanet edilmesi olgusuna dayanan yerindelik mantığı (the logic of appropriateness) izlenir (Yang, 2005:275-276). Bu nedenle, Oscar A. Ornati'nin ifadesiyle, devlet için verimlilik hakkaniyetten sonra gelmektedir (Bingöl, 1998:78).

Kamu hizmeti alanların yurttaş yerine müşteri ya da tüketici olarak görülmesi, kamu kuruluşlarının; ekonomik kaygıları hesaba katmaksızın kamu normlarının ve kamu gücünün tek yanlı belirleyiciliğine göre hizmet üretmek yerine, kârlılık ve verimliliği artırmak üzere serbest piyasa mantığına göre örgütlenen, birbirleriyle rekabet eden, hizmet kullanıcılarına daha fazla seçenek sunan kuruluşlar haline gelmelerini zorunlu kılmaktadır (Saran, 2004:82-83). Rekabete gösterilen bu derin bağlılık, hizmetlerden yararlananların önlerine çeşitli seçenekler sunulduğu zaman daha mutlu olacakları inancına dayanmaktadır (Brown, 2007:561). Bu önermenin kendi içindeki doğruluğu apaçıktır. Ne var ki düşünülmesi gereken bu davranışları gösteren insanların birbirleriyle, diğer kurumlarla ve toplumla ilişkilerinin algılanışı, düzeyi, konumudur. Genel tabloya bakıldığı zaman *siyasal ve toplumsal bir varlık olarak yurttaşın kendini ekonomik ve bireysel bir ajan olarak müşteri kavramıyla sınırladığı* görülmektedir.

Toplumun yasal, siyasal ve toplumsal bir üyesi olmanın meşrulaştırdığı yurttaşlık rolü, bireysel memnuniyetle ilgili tüketimci (consumerist) kavramların ötesinde kamusal finansmandan kaynaklanan bir duyarlılığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasını içerir (Callaghan ve Wistow, 2006:585). Piyasaya dayalı reformlar ise devlet ve yurttaş arasındaki ilişkileri derinden değiştirmektedir. Bu reformlar yurttaşlar ve devlet arasındaki ilişkilerin geleneksel kavramsallaştırmasının bir ifadesi niteliğindeki toplumsal sözleşme metaforuna özel sektör çıkarlarını katmaktadır. Doğrudan siyasal denetime bağlı olmayan güçlü bir piyasa etkisinin ortaya çıkışı, kaçınılmaz bir biçimde yurttaşların kamu yönetimi ve kamusal işler üzerindeki denetimini zayıflatmaktadır (Blanchard, Hinnant ve Wong, 1998: 1,4,12). Bu gelişmeler, kamuya yönelik hesap verebilirlik ilişkilerinde yurttaşlık hakları yerine müşteri haklarını daha fazla güçlendirmektedir (Quirk, 1997:582).

VI. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ YURTTAŞ ODAKLI MI?

Geleneksel kamu yönetimi paradigması büyük ölçüde Alman toplumbilimci Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline dayanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında yönetimin hukuksallık ve ussallık boyutu öne çıkmıştır. Yönetimin hukuksallık boyutu, hiyerarşik olarak örgütlenmiş yönetim birimlerinin

aralarındaki ilişkileri düzenlemektedir. Hukuksallık, yönetimin belli kurallara ve normlara göre kurulması ve işleridir. Ussallık ise örgütün yapı ve prosedürlerinin işin gereklerine göre düzenlenmesini belirtmektedir (Al, 2002:46-47). Böylece bürokrasilerde konulmuş bulunan kurallar, insanlar dikkate alınmaksızın tarafsız ve nesnel olarak uygulanacaktır. Bürokraside uzmanlara sempati ve yakınlık göstermeye olanak yoktur. Kararlar ussaldır; yani duygu ve heyecana değil, akla uygun olacaktır (Aktan, 1987:90).

Weber'in mirası; açık hiyerarşik bir düzen, gücün üst düzey görevlilerde toplanması, sıkı kural ve düzenlemelere dayalı biçimsel yapılar, yeniliğe ve değişime sınırlı açıklıktır. Bu ilkeler; görüşme, katılım, işbirliği, özgür ve sınırsız bilgi akışı, yenilik, uzlaşmaya dayalı anlaşma ve karşılıklı anlayış, güç ve kaynakların daha eşit yeniden dağıtımı düşüncelerinden uzaktır (Vigoda, 2002:529).

Yapılan incelemelerde her şeyden önce tarihi bir yanılgıya düşmemek gerekir. Geçmiş dönemdeki bir oluşumu aynı şekilde bugünün koşulları içinde düşünmek olanaksızdır. Bürokratik yapıları incelerken tarihsel gerçekliklerin göz önünde tutulması, ilgili dönemin toplumsal, siyasal ve ekonomik genel durumunun dikkate alınması şarttır. Herhangi bir yer ve zamandaki bürokratik örgütlenme tarzı ile kamu kurumlarına yönelik performans beklentisiyle uygulamaları, siyasal/toplumsal kültür ve ekonomik gelişmişlik düzeyi birbirinden soyutlanamaz. Zaman içinde doğru olanı ve olması gerekeni tanımlamada, değerlendirme yöntem ve araçlarında, sonuçların yeterliğine ilişkin yargılarda bir değişimin yaşanması kaçınılmaz bir gerçektir. Önemli olan değişimi doğru okuyarak gerekli adımları zamanında atabilmektir. Bu nedenledir ki yönetim aynı zamanda bir sanattır. Günümüzde pek çok ülkede kamu bürokrasisinde yaşanan sorunların temelinde siyaset kurumuyla bağıntılı bir biçimde kamu yönetimlerinin değişim gerekleri karşısında evrilememesi gerçeği yer almaktadır.

Stewart ve Clarke, kamu hizmetlerinde yurttaş odaklı bir kültürün özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Claver ve diğerleri, 1999:459):

- Bir kamu kurumunda yürütülen görevler ve etkinlikler tamamen yurttaşlara hizmet etmeyi amaçlar.
- Kurumlar mevcut kaynaklarla verilen hizmetin kalitesine göre değerlendirilir.
- Sunulan hizmet eğer kurumun tüm üyelerince paylaşıyorsa ortak (paylaşılan) bir değer niteliği kazanır.
- Çok kaliteli bir hizmete ulaşmak için çaba gösterilir.
- Hizmetlerde kalite ise yurttaşlara karşı gerçekçi bir yaklaşımı gerektirir.

Ayrıca bu özelliklere şunlar eklenebilir:

- Paylaşılan değerler ölçeğinde yurttaşlar temel bir rol oynar.
- Yurttaşlarla sık bir temas vardır.

- Kamu hizmetlerinde oluşan sorunlar derinlemesine analiz edilir.
- Dakik bir hizmet sunumu için kamu yönetiminin tüm bölümleri ve alt birimleri çaba gösterir.

Bir yönetimin yurttaş odaklılığı, onun söylem ve eylem pratiklerinin irdelenmesiyle anlaşılır. Bizzat yurttaşlara yönelik kurulmuş olması herhangi bir kuruluşu yurttaş odaklı yapmaz. Bunun yönetimin hedeflerine, karar ve uygulamalarına yansımış olması gerekir. Halkın istek ve beklentileriyle birlikte verilen kararların halk üzerindeki sonuçlarının derinlemesine araştırılıp değerlendirilerek yönetsel işlem ve eylemlerin sorgulanmasına olanak veren bir tutum ve davranışın gösterilmesi, bunun biçimsel araçlarının oluşturulması şarttır. Halka karşı ussal, kaliteli, zamanında bir hizmet sunumuna yönelik gerek çalışanların içsel bir duyuşa sahip olmaları gerekse bunu destekleyen bir örgütsel yapı ve işleyişin bulunması zorunludur. Tüm bu özelliklere ilaveten yurttaş odaklı bir yönetimin, kamu yararını belirleyen demokratik siyasal mekanizmalarla organik bir bağının bulunması gereklidir.

Bu bakımdan geleneksel kamu yönetimi, salt veya ideal anlamıyla, örgüt veya yönetim merkezli, ama yurttaş için bir yönetim modelidir. Bu yönetim anlayışında yurttaşlar soyut bir tarzda algılanmaktadır. Yönetim daha çok dışa kapalı bir nitelik taşımakta, yurttaşların genel veya özel beklenti veya duygularını kamu yönetimine yansıtılmalarına yeterince izin verilmemektedir. Yönetim mekanizmasının kamu yararı güdüsüyle yurttaşlar için en uygun, ussal kararları alarak uygulaması öngörülmektedir. Yönetimin karar ve uygulamaları yönetimden halka doğru tek yönlü bir yol izlemektedir. Bu durum, yurttaşlara karşı tarafsız ve eşit bir kamu hizmeti sunumunun güvencesi olarak görülmektedir.

V. YENİ KAMU YÖNETİMİ: MÜŞTERİ ODAKLI YAPISAL DÖNÜŞÜM

Son zamanlarda, ABD, Avrupa, Avustralya, Yeni Zelanda ve başka pek çok yerde devlet örgütlenmeleri bir değişim sürecinden geçmiştir. Bu süreçte, bürokrasi modeli şiddetli bir biçimde eleştirilerek, kamu örgütlerinin değişen ve değişmeye devam eden koşullara yaratıcı biçimde uyum sağlaması, daha azla daha fazlasını yapmanın yollarını keşfetmesi için gerekli esneklik ve hareket yeteneğine kavuşturulması gerekliliği üzerinde durulmuştur (Deleon, 1998:539).

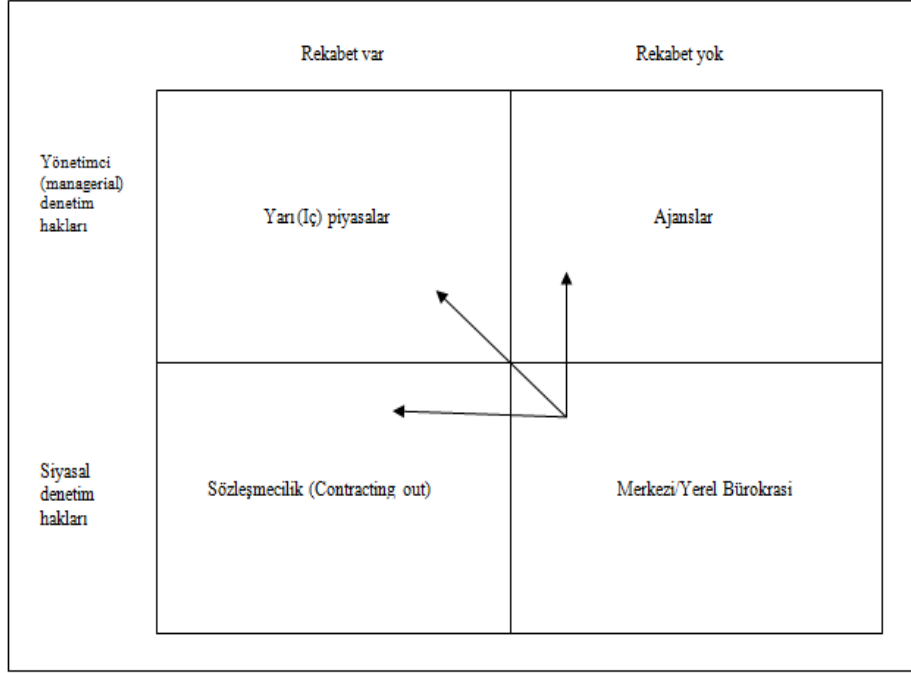
Yeni kamu yönetimi, ekonomik kaygılardan hareketle kamu örgütlerindeki hizmet ve yönetim kalitesini artırmayı amaçlayan bir anlayıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımında kamu örgütlerinin etkin, verimli ve ekonomik bir yapıya kavuşturulması temel hedef olmaktadır. Bu doğrultuda bir yandan bürokratik değer yargıları ve yaklaşımlar yoğun bir eleştiriye tabi tutulurken diğer yandan daha yaratıcı, zengin ve duyarlı bir hizmet yapı, anlayış ve kültürünün oluşumuna büyük bir önem verilmektedir. Bu süreçte geleneksel kamu yönetiminin temel dinamikleri ise büyük bir dönüşüm geçirmektedir.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımının özellikleri; özel sektör kavram ve yöntemlerinin benimsenmesi, yarı-piyasa ve sözleşme uygulamaları, performansı ölçmede açık standartların kullanılması şeklinde belirtilebilir (Glynn ve Murphy, 1996:125). Bu bakımdan yeni kamu yönetimi, devlet görevlerinin doğrudan yerine getirilmesi ve bürokratik örgütlenme yerine yöneticilik (managerialism), piyasalar ve sözleşmeler üzerine kurulmuştur (Moon, 1999:112). Yeni kamu yönetimi hareketi, *yönetim yönetimidir* vurgusuyla sektörler arasındaki ayrımı küçümsemektedir (Lyons, Duxbury ve Higgins, 2006:605).

Geleneksel kamu yönetiminden farklı olarak yeni kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin sunumuna yönelik kamu yararı-özel yarar, yurttaş odaklılık-müşteri odaklılık, siyasal yarar-ekonomik yarar gibi ayrımlamalardan birinciler lehine olan duyarlılıkları göz ardı etmektedir. Kamu yönetimindeki görevler daha geniş boyutlu, çok etmenli bir süreç olarak algılanmaktadır. Kamu hizmetlerine ilişkin karar ve uygulamalarda kamu sektörünün mutlaka tek başına ve belirleyici bir rol alması gerektiği düşüncesi reddedilmektedir. Önem kazanan nokta, hizmetlerini sunan kuruluşların yer aldığı ölçek veya sektör değil, sunulan hizmetlerin kalitesi, performans düzeyi ve verimliliği olmaktadır.

Yeni kamu yönetiminde kamu sektörünün üstleneceği hizmetlerle bunların sunum yöntemlerinin belirlenmesinde ekonomik faktörlere ağırlık verilmektedir. Serbest piyasalara, rekabete, özel sektör hizmet sunum yöntemlerine karşı derin bir güven duyulmaktadır. Bunun sonucunda, yeni kamu yönetimi yaklaşımında; kamu sektörünün küçültülmesine, kamu hizmetlerinin özel sektör tarzı yöntemlerle yürütülmesine, özel veya gönüllü sektörlerle işbirliği yöntemlerinin geliştirilmesine çalışılmaktadır.

Geleneksel merkezi ve yerel bürokrasi şeklin (Şekil 1) sağ alt tarafında yer almaktadır. Burada denetim hakları siyasal süreç içerisinde kalmaya devam etmekte ve rekabet bulunmamaktadır. Ajanslar rekabetle karşılaşmazken, kendi yönetimleri denetim haklarına sahiptir. Sözleşmeciliğin uygulandığı kurumların denetim hakları, kamu sektöründedir ve rekabet ortamında faaliyetleri söz konusudur. Yarı-piyasalar ise rekabetle karşılaşmakta ve kendi yönetimleri denetim haklarına sahiptir. Bu durumların hepsinde sahiplik hakları kamu sektöründe kalmaya devam ederken denetim haklarının devredilmesi söz konusu olmaktadır. Özelleştirme uygulamaları ise bu şeklin kapsamı dışında kalmaktadır; çünkü bu durumda sahiplik hakkı özel sektöre devredilmektedir (Jackson, 2001:10-11).

Şekil 1:Kamu Hizmeti Arzında Rekabet

Kaynak: Halonen ve Propper (1997)'den aktaran Jackson, s.10.

Devlet ve özel sektör arasındaki ilişkilerin yeni görünümü, yönetimin geleneksel algılanışındaki bir değişime işaret etmektedir. Sözleşmecilik, kamu ve özel sektör arasındaki işbirliği ve diğer bazı etkileşimler, devletleri, toplum için değer dağıtımının temel kaynağı olma rolünden uzaklaştırmıştır (Peters ve Pierre, 1998:1). Bu uygulamalar, ne tamamen kamusal ne de tamamen özel nitelikteki örgütlerin yer aldığı, *alacakaranlık kuşağı* diye tabir edilen bir alanı ortaya çıkarmıştır. Bu melez alan; devletin, piyasanın ve sivil toplumun bir karışımından oluşmaktadır (Jorgensen, 1999:570). Bu şekilde kamu, özel ve gönüllü sektör arasındaki ilişki ve sınırlar; açıklık ve belirginliğini kaybetmeye başlamış, bu alandaki sürecin anlaşılabilirliği kadar sorunların çözümü de bir o ölçüde karmaşıklaşmıştır. Ayrıca küreselleşme süreciyle birlikte bu sorunlara ulusal sınırların ötesinden birçok etmen eklenmiştir.

Basitçe ifade edilecek olursa küreselleşme bir yakınlaşma sürecidir. İzlenen politikaların yakınlaşması bağlamında yeni kamu yönetimi ile siyasal analizlerde merkezi bir birim olan ulus devletin zayıflaması arasında bir ilişki kurulabilir. Yeni kamu yönetimi ile birlikte kamu hizmetlerinin sunumunda siyasal hesap verebilirlikten yönetimci (managerial, işletme yönetimi tarzı) hesap verebilirliğe

doğru değişim yaşanmaktadır. Bu durum ise örtülü bir biçimde devletlerin meşruluğunun zayıflamasıyla bağlantılıdır (Common, 1998:442-444). Yönetimsel süreçteki ulusal öncelikleri belirten siyasal nitelik yerini küresel dünyanın önceliklerini ön plana çıkaran ekonomik bir dile bırakmaktadır. Yeni kamu yönetiminin hesap verebilirlik ilişkilerindeki ana motifini *performans* kavramı oluşturmaktadır.

Performansa dayalı hesap verebilirlik örgütsel girdi, çıktı, sonuçlara yönelik ölçütler geliştirmek, performansa ilişkin verileri toplamak ve sonrasında bu verileri kurumsal hedef ve standartlarla karşılaştırmak için çeşitli sistem veya araçları gerektirmektedir (Heikkila ve Isett, 2007: 239). Yeni kamu yönetimi; girdi, çıktı ve sonuçlar üzerinde durmayı, süreçleri izlemeye tercih etmiştir. Dikkatler çıktılar üzerinde yoğunlaşmıştır (Kluvers, 2003:60).

Bürokratik davranışa ilişkin geleneksel yaklaşım, bürokratik karar, çıktı, sonuçların dışsal siyasal kontrollerle belirlenmesidir. Bu durum bürokratların değerce *yansız* (value neutral), bürokratik duyarlılığın ise dışsal siyasal güçlere karşı olduğunun kabulüne dayanmaktadır. Oysaki son gelişmeler bu bağlamı reddederek bürokratik karar, çıktı, sonuçları açıklamada bürokratik değerlerin siyasal etmenlerden çok daha fazla önemli olduğunu göstermektedir (Yang ve Callahan, 2007: 250). Yeni kamu yönetimi, mükemmel bir rekabet düzeninden ayrı düşünülemeyecek olan '*müşteri egemenliği*'ni tesis etmeyi amaçlamıştır (Mayston, 1993:86).

Müşteri olarak yurttaş kavramının temelinde hizmetlerin sunumu sırasındaki yönetim sürecinin siyaset yapımından ayrılabilmesi düşüncesi yer almaktadır. Amaç; demokratik görüşme ve anlaşmalar yerine ussal, tarafsız ölçütlere dayandırılacak yönetsel kararlara olanak tanınarak siyasetin yönetime karışmasının önüne geçmektir (Ryan, 2001:105).

Siyasetçilere ve siyasal kurumlara duyulan güvensizlik, masraflı ve ağır işleyen bir yönetsel mekanizma devletin küçültülmesini öngören politikaların egemen olmasında önemli bir rol oynamıştır. Ne var ki devletin küçültülmesi kamu sektörünün toplumsal ve ekonomik yaşam üzerinde doğrudan bir etkide bulunma gücünün kaybı anlamına gelmektedir.

SONUÇ

Son yirmi yılı aşkın bir süredir müşteri olarak yurttaş, müşteri odaklı yönetim söylemleri kamu yönetimi yazınında yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bu şekilde, kamu örgütlerinden daha hızlı, ucuz, duyarlı ve kaliteli bir kamu hizmeti beklentisi dile getirilmek istenmiştir. Ne var ki birlikte veya birbiri yerine kullanılan '*müşteri*' ve '*yurttaş*' kavramları farklı anlamlar taşımaktadır. Bu bağlamda, müşteri odaklı veya yurttaş odaklı bir yönetimden söz edilirken; ulaşılmak istenen sonuçlar, kullanılan yöntem ve araçlar birbirinden farklılaşmaktadır.

Müşteri odaklılık ve yurttaş odaklılık arasındaki ayırım, kamu sektörü ve özel sektörün varlık amaçları ile doğalarındaki farklılık ve çelişkilere dayanmaktadır.

Özel sektör, ekonomik amaçlarla serbest piyasa düzenine göre rekabet ortamında, tarafların eşitliği ilkesine göre faaliyet göstermektedir. Kamu kurum ve kuruluşları ise kamusal veya demokratik kaygılarla, siyasal ve yasal bir ortamda, kamu gücü ilkesine göre faaliyette bulunmaktadır. Özel sektörde, öncelik, bireysel çıkarlar açısından ekonomide iken; kamu sektöründe bir bütün olarak toplumun yararı doğrultusunda hukuk ve siyasettedir.

Bugünlerde kamu yönetiminde müşteri olarak yurttaşın muhatap alınması gerektiği düşüncesi vurgulanmaktadır. Kamu yönetiminin etkin, verimli ve ekonomik bir yapı ve işleyişe kavuşturulması temel beklentidir. Geleneksel kamu yönetiminin sorgulandığı bu süreçte, sunulan çözüm önerileri, ideolojik bir bakışla, kamu yönetimini ve kamu hizmetlerini özel sektöre açma, yakınlaştırma ve devretme hedefi taşımaktadır. Bu şekilde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması uygulamaları, yeni kamu yönetimi adı altında, devletin asli fonksiyonlarına dönmesi gerekliliğini, serbest piyasaların üstünlüğünü ve önceliğini savunan neo-liberal politikaların gölgesinde kalmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı, yurttaş yerine müşteriye kendisine hedef olarak seçmiştir.

Bununla birlikte, esasını Weberyen bürokrasinin şekillendirdiği geleneksel kamu yönetiminin, ideal anlamıyla, yurttaş odaklı bir yönetim olduğunu söylemek pek olanaklı gözükmemektedir. Geleneksel kamu yönetimi, yönetim veya örgüt merkezli ama yurttaş için bir yaklaşımdır. Yönetimden halka doğru tek yönlü ussal bir yönetsel yapılanma söz konusudur. Kararların veya faaliyetlerin sonuçları üzerinde yeterince durulmamaktadır. İşlem ve eylemlerin insanların ihtiyaçlarını karşılamasından çok sürece uygunluğu ön plana çıkmaktadır.

Yurttaş odaklılık ise halkı merkez alan bir yaklaşımdır. Yurttaş odaklı bir yönetim, hiçbir kişiye, gruba veya zümreye değil, sadece halkın bütününe hizmet için vardır. Yurttaş odaklılık, halkı etkileyen ama daha önemlisi halktan etkilenen bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. Bu etkilenme, ekonomik ilişkilere dayalı bir biçimde ürün veya hizmetin tercih edilip edilmemesinden veya parasal ayrıcalıklardan değil, yurttaşların siyasal ve toplumsal bir hak ve sorumluluk sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bir yönetimin yurttaş odaklılığı, onun söylem ve eylem pratiklerinin irdelenmesiyle anlaşılır. Bizzat yurttaşlara yönelik kurulmuş olması herhangi bir kuruluşu yurttaş odaklı yapmaz. Bunun yönetimin hedeflerine, karar ve uygulamalarına yansımış olması gerekir. Müşteri odaklılıktan farklı olarak yurttaş odaklılık, yönetsel karar ve eylemlerin sorgulanmasına, sorumluluğun üstlenilmesine yönelik biçimsel birtakım araçları içerir. Yurttaş odaklı bir yönetim, kamu yararını belirleyen demokratik siyasal mekanizmalarla organik bir bağı gerektirir. Bu bağ, kamu yönetiminin halkın hizmetinde kalarak hesap veren, şeffaf, duyarlı görünümüne kavuşması ve bunu sürdürmesi için zorunludur. Ne var ki bu ilişkinin *acem kılıcı* niteliği hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Siyaset kurumundan beklenen kamu yönetimini geliştirici etkilerin ters sonuçlar verebilmesi olasıdır. Bu nedenle kamu yönetiminin etkinliğinin, siyasal bağlılığı

içermekle birlikte profesyonel yapısının korunmasına, ince bir dengenin kurulmasına bağlı olduğu gerçeği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- AKTAN, Tahir (1987), *Kamu İdaresi*, Anadolu Üniversitesi.
- AL, Hamza (2002), *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilimadamı Yayınları, Ankara.
- BALCI, Asım (1998), “Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Kamu Yönetiminde Kalite*, 1. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs, 61-76.
- BAYRAK, Sabahat (1998), “TKY’nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri”, *Kamu Yönetiminde Kalite*, 1. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs, 45-60.
- BİNGÖL, Dursun (1998), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri”, *Kamu Yönetiminde Kalite*, 1. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs, 77-85.
- BLANCHARD, Lloyd, Charles C. Hinnant and Wilson Wong (1998). “Market – Based Reforms in Government: Toward a Social Subcontract?”, *Administration & Society*. Vol.30, No.5, November, 1-15.
- BROWN, Trevor (2007). “Coercion versus Choice: Citizen Evaluations of Public Service Quality across Methods of Consumption”, *Public Administration Review*, May-June, 559-572.
- CALLAGHAN, Gillian D. ve Gerald Wistow (2006), “Publics, Patients, Citizens, Consumers? Power and Decision Making in Primary Health Care”, *Public Administration*, Vol.84, No.3, 583-601.
- CHEN, Chi-Kuang, “A Customer-oriented Service-enhancement System for the Public Sector”, *Managing Service Quality*, Vol.14, No.5, 414-425.
- CLAVER, Enrique ve diğerleri (1999), “Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.12, No.5, 455-464.
- COMMON, Richard K. (1998) “Convergence and Transfer: A Review of the Globalisation of New Public Management”, *International Journal of Public Sector Management*. Vol.11, No.6, 440-450.
- COOPER, Terry L., Thomas A. Bryer ve Jack W. Meek (2006). “Citizen-Centered Collaborative Public Management”, *Public Administration Review*, Special Issue, December, 76-88.
- CUTHILL, Michael ve Fien, John (2005), “Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort?”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol.64 No.4, December, 63-80.
- DELEON, Linda (1998), “Accountability in a ‘Reinvented’ Government”, *Public Administration*. Vol.76, Autumn, 539-558.
- DENHARDT, Janet V. ve Robert B. Denhardt (2006), *The New Public Service*, Sharpe Inc., USA.

- ESPEJEL, Joel, Carmina Fandos ve Carlos Flavian (2008), "Consumer Satisfaction: A Key Factor of Consumer Loyalty and Buying Intention of a PDO Food Product", *British Food Journal*, Vol.110, No.9, 865-881.
- GLYNN, John J. ve Michael P. Murphy (1996). "Public Management: Failing Accountabilities and Failing Performance Review", *International Journal of Public Sector Management*. Vol.9, No.5-6, 125-137.
- GRAY, Andrew ve Bill Jenkins (1993), "Codes of Accountability in the New Public Sector", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.6, No.3, 52-67.
- HAMILTON, Mary (2006). "Democracy and Public Service", *Democracy and Public Administration*, (Ed. Richard C. Box), M. E. Sharpe Inc, USA, 3-20.
- HEIKKILA, Tanya ve Kimberley Roussin Isett (2007). "Citizen Involvement and Performance Management in Special-Purpose Governments", *Public Administration Review*, March-April, 238-248.
- HUMPHREY, Christopher ve Peter Miller (1993). "Accountability and Accountable Management in the UK Public Sector", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol.6, No.3.
- JACKSON, Peter M. (2001), "Public Sector Added Value: Can Bureaucracy Deliver?", *Public Administration*, Vol.79, No.1, 5-28.
- JALAMI, Dima (2007), "A Study of Customer Satisfaction in the Context of a Public Private Partnership", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.24, No.4, 370-385.
- JORGENSEN, Torben Beck (1999), "The Public Sector in an in-between Time: Searching for New Public Values", *Public Administration*. Vol.77, No.3, 565-584.
- KICKERT, Walter J. M (1997). "Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo – American Managerialism", *Public Administration*. Vol.75, Winter, 731-752.
- KLUVERS, Ron (2003). "Accountability for Performance in Local Government", *Australian Journal of Public Administration*. Vol.62, No.1, 57-69.
- KRANE, Dale (2006). "Democracy, Public Administrators, and Public Policy", *Democracy and Public Administration*, (Ed. Richard C. Box), M. E. Sharpe Inc, USA, 21-39.
- LYONS, Sean T., Linda E. Duxbury ve Christopher A. Higgins (2006), "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, July-August, 605-618.
- MAYSTON, David (1993), "Principals, Agents and the Economics of Accountability in the New Public Sector", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.6, No.3, 68-96.
- MOON, Jeremy (1999). "The Australian Public Sector and New Governance", *Australian Journal of Public Administration*. Vol.58, No.2, June, pp.112-120, 112-120.

- NAVARATNAM, K. K. ve Bill Harris (1994), "Customer Service in an Australian Quality Award Winning Public Sector Service Industry", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.7, No.2, 42-49.
- PETERS, B. Guy ve Jon Pierre (1998). "Governance without Government? Rethinking Public Administration", *Journal of Public Administration Research*. Vol.8, No.2, April, pp.223-234, 1-12.
- QUIRK, Barry (1997), "Accountable to Everyone: Postmodern Pressures on Public Managers", *Public Administration*. Vol.75, Autumn, 569-586.
- RYAN, Neal (2001), "Reconstructing Citizens as Consumers: Implications for New Modes of Governance", *Australian Journal of Public Administration*, Vol.60, No.3, 104-109.
- SARAN, Ulvi (2004), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- SAYGILIOĞLU, Nevzat ve Selçuk Arı (2002), *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- TOSUN, Gülgün (1998), "Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller", *Kamu Yönetiminde Kalite*, 1. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs, 87-96.
- VIGODA, Eran (2000), "Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands: An Empirical Examination in Israel", *Public Administration*, Vol. 78, No. 1, 165-191.
- VIGODA, Eran (2002). "From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration", *Public Administration Review*, September-October, 527-540.
- VRANESEVIĆ, Tihomir ve Claudio Vignali ve Daniella Vignali (2002), "Culture in Defining Consumer Satisfaction in Marketing", *European Business Review*, Vol.14, No.5, 364-374.
- YANG, Kaifeng (2005), "Public Administrators' Trust in Citizens: A Missing Link in Citizen Involvement Efforts", *Public Administration Review*, May-June 2005, 273-285.
- YANG, Kaifeng ve Kathe Callahan (2007). "Citizen Involvement Efforts and Bureaucratic Responsiveness: Participatory Values, Stakeholder Pressures, and Administrative Practicality", *Public Administration Review*, March-April, 249-264.