

# Türkiye’de Reformcu Yöneticilerin Kamu Yönetimi Reformlarının Dizaynı, İçeriği ve Stili Üzerindeki Etkileri\*

*The Effects of Reformist Executives on the Design, Content and Style of Public Administration Reforms in Turkey*

**Soner ÜNAL**

Doktorant, İstanbul Medeniyet Üniversitesi,  
SBE, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,  
sonunal@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4033-4884>

Makale Başvuru Tarihi / Received: 24.04.2019  
Makale Kabul Tarihi / Accepted: 06.05.2019  
Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi

**Hamza ATEŞ**

Prof. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, SBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
ates.hamza@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0975-0062>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Türk Kamu Yönetimi,

İdari Reform,

Reformcu Yöneticiler,

III. Selim,

Reform-Reformcu İlişkisi,

Türk kamu yönetiminde çeşitli kapsam ve derinlikte yapılan reformlar, geleneksel askeri birliklerin modernizasyonu ile başlamıştır. III. Selim’den itibaren yürürlüğe konan Batılılaşma politikaları ile birlikte bu reformlar idari, siyasi ve toplumsal ilerlemenin bir aracı haline getirilmiştir. Devlet merkezli yönetim geleneğimiz bu reform hareketlerinin tasarlanmasında ve uygulanmasında kamu yöneticilerinin rolünü arttırmıştır. Nitekim Lale Devri’nin III. Ahmet dönemi bir aydınlanma sayılmasında ve Tanzimat Fermanı’nın Mustafa Reşit Paşa’nın bir eseri olarak kabul edilmesinde olduğu gibi Türk reform tarihinde yöneticiler ön plana çıkmaktadır. Türk kamu yönetiminde yöneticilerin reformlara etkilerini ve uygulanan reformların genel yönü ile stratejisi üzerindeki rollerini anlamayı amaçlayan bu çalışma, Türk tarihindeki önemli reformlarda öne çıkan yöneticilerin kişisel özelliklerini incelemiştir. Bu bağlamda neden bazı yöneticiler reformcu kişilik göstermişken bazılarının geleneksel özellikler gösterdiğini araştıran bu makalede, gelişmişlik düzeyi ile reformcu yönetici arasında kuvvetli bağ olduğu tespit edilmiştir. Bunun için öncelikle yöneticilerin kişisel özellikleri ile yürüttükleri idari reformlar arasındaki ilişki incelenecektir. Kamu yönetimi reformlarının sürekliliği ve uygulanma başarısı, yöneticilerin içinde buldukları iç ve dış şartlar çerçevesinde ele alınacaktır. Gelişmişlik düzeyi ile reformcu yönetici arasında kuvvetli bir bağ bulunan Türk idari yapısında reform hareketleri yöneticiler tarafından karakterize edilmektedir. Kamu yöneticilerinin sahip oldukları özellikler ile reformların gerçekleştirilmesinde oynadıkları rol bu nedenle önemsenmektedir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Turkish Public Administration,

Administrative Reform,

Reformer Administrators,

III. Selim,

Relation of Reform-Reformer,

The reforms made in different extents in Turkish Public Administration began with modernization of traditional garrisons. With the policy of westernization that was put into action since Selim III, these reforms became the means of administrative, social and public progression. Our government centered traditional administration has increased the role of public administrators in designing and application of these reforms. Thus, as it is assumed that the Tulip Revolution is an illumination of III. Ahmet period and accepted that Tanzimat Edict is a consequence of Mustafa Reşit Paşa, the administrators come to the fore in the Turkish reform history. This study that aimed to understand the effects and roles of the administrators on the general tendency and strategy on applied reforms in Turkish Public Administration, examined the personal characteristics of administrators who come to the fore with the important reforms in Turkish history. In this context, in this study that researches why some of the administrators show reformist personality while some of them show traditional characteristics, it is investigated that there is a strong connection between level of the development and reformer administrators. Thus; firstly, the relation between administrators personal qualities and the administrative reforms that are performed by them will be examined. The permanence and application success of the public administration reforms, will be held within the frame of the internal and external conditions of administrators. The reform movements are characterized by their administrators in Turkish administration where there is a strong relation between the level of advancement and reformist administrator. That is why qualities of administrators and their roles in performing these reforms are considered important.

\* Bu çalışma Soner ÜNAL tarafından Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü’nde Prof. Dr. Hamza ATEŞ danışmanlığında yürütülen aynı başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig’de “*Beyler hangi yoldan giderlerse, beylerin bu gidişi kulun da yolu*” der (Yusuf Has Hacib, 1994:2113). Bu ifade ile yöneticilerin belirleyici ve yönlendirici vasıflarına vurgu yapılmaktadır. Yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleri ile yönetimleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadırlar. Yönetici ile yönetim biçimleri arasında kurulan bu ilişki, yönetimde yaşanan anlayış ve uygulama farklılıklarına yol açmaktadır.

Batı yönetim tarzında değişimi tetikleyen ve sürükleyen temel faktör ‘halk’ olmuştur. Başka bir deyişle kamu yönetimi reform çabaları, halk merkezli bir toplumsal değişim ve modernleşme aracı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak Türk yönetim tarihine bakıldığında yöneticilerin reformların temel öznesi ve aktörü oldukları görülmektedir. Nitekim Türk modernleşme tarihinin başlangıcı olarak kabul edilen Tanzimat Fermanı, Abdülmecid’in reformcu yöneticisi Mustafa Reşit Paşa tarafından ilan edilmiştir. I. Meşrutiyet’in Batılılaşma eksenli reform çalışmalarının en önemli kamu yöneticisi Mithat Paşa’dır. Valilik yaptığı Niş eyaleti ile Tuna vilayetindeki başarıları neticesinde Sultan Abdülaziz tarafından 1868’de ‘Şuray-ı Devlet’in başkanlığına getirilen Mithat Paşa, Osmanlı mülki teşkilatını yeniden düzenleyen ‘Vilayet Nizamnamesi’nin uygulanmasına da öncülük etmiştir. Bu durumda Türk kamu yönetiminde yapılan reformlarda yöneticiler «nasıl» etkili olmaktadır? Siyasal kültürümüzle birlikte değerlendirilmesi gereken bu misyon, yöneticilerin donanımları ile reform hareketlerini karakterize ettiklerini göstermektedir. Yöneticiler, sahip oldukları kişilik yapıları ile yürüttükleri reformlar üzerinde belirleyici rol oynamışlardır. Her reform dönemi reformcu yöneticinin kişilik yapısı ile birlikte eğitim formasyonu, yönetim tecrübesi, değişime bakış açısı ile içinde bulunduğu iç ve dış dinamikler çerçevesinde şekillenmiştir.

Devlete etkinlik ve verimlilik kazandırmak amacıyla yapılan reformlar, değişimin sürükleyici paradigması olmakla birlikte yaşamsal kaynağını da oluşturmaktadır. Kuramsal olarak devletin formel yapısına ve yönetim paradigmasına karşı bir hareket olarak kurgulanan reformlar, Türkiye’de kamu yöneticileri tarafından karakterize edilmektedir. Bu çalışmanın amacı da Türk kamu yönetiminde yöneticilerin reformların üzerindeki etkisini anlamak, algılanış ve uygulanış farklılıklarının sebebini sorgulamak ve akademik literatüre bu konuda bir katkıda bulunmaktır. Türk kamu yönetiminde reform- reformcu ilişkisini ortaya koyması, reformların yapısal ve davranışsal yönünü belirlemede yöneticilerin rolünü ele alması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Yazınımızda reformist yöneticilerin kişilik özelliklerini ve sosyo-kültürel yönlerini ele alan kapsamlı çalışmaların bulunmayışı ise araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır.

Çalışmada öncelikle reform kavramının ve bu kavrama etki eden trendlerin metodist bir yaklaşımla kuramsal çerçevesi çizilecektir. Yöneticiler ile reformların doğası, yöntemi ve başarısı arasındaki ilişkinin tespiti için reform hareketleri tarihsel bir perspektiften ele alınacaktır. Bu kapsamda yönetimin kökeni ve çevresi incelenecektir. Yönetimin kökenine bakarken gözlem odağımız ‘kamu yönetimi’ olacaktır. Yönetimin çevresinden ise kavramı etkileyen global trendler ve bunların kamu yönetimlerine yansıtış biçimleri anlaşılacaktır. Çalışmada kamu yönetimi reformu, idari reform, yönetimin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi sözcükleri birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Üçüncü bölümde, Osmanlı Devleti’nden günümüze kadar Türk kamu yönetiminde yapılan reform çalışmalarına yer verilecektir. Dördüncü bölümde ise kamu yöneticilerinin reformları ne ölçüde karakterize ettikleri irdelenecektir. Türk kamu yöneticilerinin modernleşme ve reform sürecine olan etkileri iradeci reform yaklaşımı bağlamında son dönem iki kamu yöneticisi olan Ömer Dinçer ile Efkân Ala örneği üzerinden karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırma ile sosyal, ekonomik ve politik faktörlerden ziyade kamu yöneticilerinin bu süreçte nasıl etkili olduklarına ilişkin argümanımızın geçerliliği konusunda genel bir değerlendirme yapmamız mümkün olacaktır. Ayrıca Türk kamu yönetimindeki reform algısı üzerine de bir kavramlaştırma yapılacaktır.

## 2. REFORMUN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1. Reform Kavramı

Sosyal, siyasal ve kültürel çevrede etkileşim halinde bulunan bütün yapıların özünde değişim her zaman geçerliliğini korumuştur. Lokal ve global boyut da karşılıklı etkileşim hızı artan birimlerin kendilerini yeni durumlara adapte etmeleri ve çevresel faktörlere göre değiştirmeleri zorunluluğu ise bütün yapılarda reformun gerekliliğini ortaya koymaktadır. Mevcut oluşumlar, rasyonel bir yapıya doğru evrim içerisinde. Bu evrim üzerinde de reformlar belirleyici rol oynamaktadırlar. Yapıların rasyonel çalışması için reform, günümüzde “yenilikleri tanımlamak ya da yanlış uygulamaları ve aksaklıkları ortadan kaldırmak üzere yaygın olarak kullanılan bir terim” (Bealey, 1999:282) haline gelmiştir. Tekeli’nin reform tanımı ise kavramı birlikte kullanıldığı devrimden ayırır. Reform, var olanın temel özellikleri korunarak yapılan sınırlı bir değişimdir (2000:76). Devrim ise zorlayıcı niteliği bulunan ve iktidar gibi yapısal kurumların alt-üst oluşunu ifade eden bir yönetsel değişimdir. Bu anlamda devrim büyük ölçekli yapısal değişimleri tanımlarken reform kurumsal yapının belirli öğelerini içeren kısmi değişimlerdir.

Max Weber’e göre de “reformun düşünce içeriğinin ister toplumsal-siyasal, ister dini olsun, herhangi bir anlamda değerlendirilmesi söz konusu değildir” (1997:81). Bu açıklama, kavramın her alanda aslı ve geçerli özelliğine vurgu yapmaktadır. Reformun niteliğini ortaya koyan en önemli alan ise örgütlerdir. “Örgütün içinde ve dış çevresinde gözlemlenen değişikliklere karşı örgütün içindeki formel ve enformel yapılarda, statü ve rol şekillerinde, fiziksel çevrede veya bağlayan ve geri besleyen süreçlerde değişiklik yapmak” (Rogers, 1975:207), olarak tanımlanan örgütsel değişim, reformun planlı ve sistemli yönünü ifade etmektedir.

Reform kavramının kimi kaynaklarda ıslahat, devrim, reorganizasyon, inkılap, rasyonalizasyon, yönetimi geliştirme, modernizasyon, yeniden düzenleme ve yapılandırma gibi terimlerle ifade edildiği görülmektedir. Literatürümüzdeki bu değişik kullanımların düzenleme hareketlerinin genel yönü ve stratejisi üzerindeki farklılıkları ifade ettikleri görülmektedir. Nitekim yönetimi geliştirme, reformun bütüncül, köklü ve yapısal dönüşümünü içeren geniş kapsamlı bir tanımlama iken reorganizasyon terimi ise örgütsel görev ve ilişkilerdeki bilinçli değişiklikleri ifade eden daha dar bir tanımlamayı içermektedir.

Kamu yönetimi reformunun kapsamı ise genel olarak idari yapıda gerçekleştirilen esaslı ve kapsamlı yeniden düzenleme faaliyetlerinden, metotlara ilişkin olarak gerçekleştirilen küçük çaplı ve tali nitelikli değişiklik ve gelişmeleri kapsayacak düzenlemelere kadar tüm düzenlemeleri ifade etmek için kullanılır (Sürgit, 1972:9). Başka bir ifade ile reform, bütüncül anlamda yasama, yürütme ve yargı alanlarını içine alan bir eylemdir. Dar anlamda kamu yönetimi reformunun kapsamını ise ülkemizde de algılandığı ve uygulandığı şekilde, yasama ve yargı faaliyetleri dışında kalan devletin idari kurum ve kuruluşları teşkil eder. Hammer ve Champy’e göre yönetimin reforme edilmesi yaklaşımı temel de “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve köklü bir şekilde yeniden tasarlanması” (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:97-98; Hammer ve Champy, 1994(1998):29) amacını taşımaktadır.

Kamu yönetiminde reform anlayışını ortaya çıkaran en önemli sebep şüphesiz ki değişim olgusudur. Bu olgunun çıkış kökeni de iç ve dış çevrede yaşanan sürekli ve köklü değişimlerin yönetime yansımalarıdır. Makro ölçekte bütün sistemlerde görülen değişim olgusu modernleşme bakış açısıyla birleşince kamu yönetimindeki reform çalışmalarının da tematik bir anlam kazandığı görülmektedir. Devlet-yurttaş ilişkisinin kamusal düzeyde yeniden tanımlanması bürokrasi ve benzeri kamusal kurumların değişim zorunluluğu yönetiminin reforme edilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.

## 2.2. Türk Kamu Yönetiminde Reform

Türk reform tarihi üzerine kuramsal bir çözümlenme yapıldığında, reform kavramının Türk toplumunda XIX. yüzyıldan itibaren olumlu bir değişmeyi karşıladığı görülmektedir. Klasik Osmanlı döneminde alınan askeri yenilgiler, mevcut düzende yaşanan “değişimi” bozulmanın temel sebebi olarak görmekteydi. Nitekim bu dönemde hazırlanan Koçi Bey, Defterdar Sarı Mehmet Paşa, Kâtip Çelebi gibi reformcu yöneticilerin risalelerinde gerileyen ve yozlaşan İmparatorluğun kötüye gidişinin kaynağı olarak değişim gösterilmekte, çare olarak da klasik müesseselerinin ıslahı öngörülmektedir.

Bu dönemde değişime olumsuz bir değer yüklenmesi temelde siyasi otoritelerin toplumsal düzeni koruma adına geliştirdikleri bir pratikti. Ötekileştirilmek istenen değişimin gücünden ziyade siyasi ve idari sistemlerin bozulabileceği endişesi idi. Eski düzeni tesis etme adına Osmanlı Devleti’nde çeşitli kapsam ve derinlikteki değişimlerin reform niteliğini kazanması ise XIX. yüzyılın bir sonucudur. Ordunun modernizasyonu ile başlayan ıslahat girişimlerinin diğer sosyal ve siyasal alanlara bu dönemde sirayet ettikleri görülmektedir. III. Selim’den itibaren yürürlüğe konan Batılılaşma eksenli modernleşme çabaları, geleneksel idari teşkilatta da değişiklikler yapılmasını gerektirmiştir. Böylece reformlara sosyal ve siyasal ilerlemenin genel yönünü ve stratejisini belirleyen olumlu bir değişim olarak bakılmaya başlanmıştır.

Türk reform tarihinde idarede yapılmak istenen bu değişimlerin, öncelikle reformcu yöneticiler tarafından gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Devlet eksenli siyasal toplum yapımızın değişimci rolünü de kamu yöneticilerine vermiş olması bu projelerin bir idari tasarruf olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sosyolojik yapı da reformcu düşünce ve hareketlerin kamu yöneticileri tarafından şekillendirilmesine yol açmıştır (III. Ahmet’le Lale Devri’nin başlaması, Nizam-ı Cedit yenilik hareketlerinin III. Selim’in bir eseri sayılması gibi).

Türkiye’de yönetim reformunun bilinçli bir çaba olarak ortaya çıkması ise yakın tarihimiz içinde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Çünkü olgunun bizde ortaya çıkışı idari müesseselerde verimlilik ve etkenlik sağlamak gibi amaçlardan farklı olarak devletin kötü gidişini durdurmak ve devamını sağlamak gibi bir amaca yönelik olmuştur. Türk kamu yönetiminde reform konusunun, diğer sosyal kurumlarda olduğu gibi gerekli, zorunlu ve kaçınılmaz bir süreç olarak algılanması ise Cumhuriyet sonrası döneme rastlar. Toplumsal gelişme ve ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak kabul edilen kamu yönetimi mekanizması bu dönemden itibaren yeniden düzenleme çalışmalarına tabi tutulmuştur.

## 2.3. Kamu Yönetimi Reformuna İlişkin Yaklaşımlar

Sosyo-ekonomik yapı ve siyasal düzen ile kamu yönetimi arasındaki etkileşimi dikkate alan bir reform hareketi aynı zamanda birtakım ilkelere de sahip olacaktır. Bu ilkeler, modern kamu yönetim düşüncesinin de teorik altyapısını oluşturmaktadır. Yönetimin iyileştirilmesi, kendiliğinden veya tesadüflere bağlı olumlu değişimleri değil; istenen yönde ve istenen zamanda, sınırları ve boyutları planlanmış olumlu değişimlerin, bilerek ve isteyerek gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir, öte yandan, toplumsal değişim sadece yapısal ve biçimsel değişikliklerden ibaret olmayıp, duyguların, düşüncelerin, tepki biçimlerinin, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin, başka bir deyişle tüm davranış kalıplarının değişimini kapsamaktadır (Aykaç, 2003:295).

Kamu yönetiminde değişme sorununu açıklamaya yönelik yaklaşımlar, reformcu davranış üzerinde rol oynayan etkenleri açıklamaktadır. Bunları çevreci yaklaşım, iradeci (amaççı) yaklaşım ve kurumsal (karma) yaklaşım olmak üzere üç başlık altında inceleyebiliriz.

### 2.3.1. Çevreci Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre reform, dinamik toplumsal çevrenin bir ürünü olarak ortaya çıkar. Reformun toplumsal bir değişim kategorisi olarak tanımlanması bu etkiye vurgu yapmaktadır. Yönetimsel veri ve bulguların, “*toplumsal yaşamın son derece süzme ve yoğun belirişleri*” (Güler, 2010) olması bu yaklaşıma işlerlik kazandırmaktadır. Toplumsal gelişme ve farklılaşma olgusunun kurumsal ve davranışsal yapıyı tedrici olarak değiştirmesi olgusu ise bu noktada çevreci yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Çevreci yaklaşım bağlamında idari reformlar, yöneticilerle kişiselleştirilecek bir olgu değildir. Reformlar, yöneticinin içinde bulunduğu çevre tarafından ortaya konulan projelerdir. Bu yaklaşım net bir biçimde idari reformların dışsal ve bağımsız bir çevre içerisinde belirlendiğini ifade etmektedir.

Çevreci yaklaşım bağlamında reformcu davranış üzerinde belirleyici rol oynayan etkenler, iç dinamikler kadar dış dinamiklerinde ilgi alanı içinde görülmesini ve tanımlanmasını gerektirir. Günümüzde çevresel etkenlerin kamu yönetimi üzerindeki etkisinin artması ile birlikte, kamu yönetimi ile çevresi arasındaki ilişkinin ortaya konulması çabaları da önem kazanmaya başlamıştır. Aynı zamanda etkin bir idari reform stratejisinin uygulanabilmesi de öncelikle bu etkenlerin araştırılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Kamu yönetimi araştırmalarının çevrebilimini de içermesi gerektiğini belirten Gaus, “*yönetimdeki iniş-çıkışları, başarıları ve başarısızlıkları açıklamada kullanılacak çevresel etmenleri de ‘insanlar, yer, fiziksel uygulayım bilim, toplumsal uygulayım bilim, dilekler ve düşünceler, kişilik ve yıkımlar’ biçiminde sıralamıştır*” (Emre, 1997:11; Gaus, 1955:2).

### 2.3.2. İradeci (Amaççı) Yaklaşım

Reformun iradi (*volutional*) bir düzenleme olduğu yaklaşımı, reformcu aktörlerin değişimlerin temel öznesi olduğu düşüncesinden hareket eder. Bu bakımdan “*iradeci yaklaşım, aktörün kendisine ve eylemlilik açısından aktörün özgün bilme ve eyleme becerilerine odaklanmaktadır. Bu tasvir içinde aktör, çevresine karşı bir özerkliğe (autonomous), basirete (discreation) sahiptir ve yaratıcı biçimde kendi eylemlerine karar verebilmektedir*” (Sayılar, 2010:3).

Değiştirme misyonunun yöneticilere atfedilmesi bu yaklaşıma elitist bir görünüm kazandırmaktadır. Çünkü devletlerde yenilikçi (*innovative*) çözümlerin mimarları, kamu yöneticileridir. Yöneticiler ise sahip oldukları kişisel nitelikleri ile bu sürece yön vermektedirler. Bu nitelikler arasında yöneticilerin kişilik yapıları, değerleri, alışkanlıkları, siyasal/ideolojik eğilimleri, eğitimleri ve edindiği tecrübeler yer alır. Kamu yönetiminde iradeci varsayım, reformların başarısını da yöneticilerin kişisel özellikleri ile açıklamaya çalışır. Çevreci yaklaşımda değişimleri belirleyen etmenler iradeci kuramda sadece kamu yöneticilerinin rasyonel kararlar almasında bir argüman niteliği taşırlar. Reformların genel yönünü ve stratejisi ise tamamen yöneticilerin kendi özellikleri tayin eder.

### 2.3.3. Karma Yaklaşım

Karma yaklaşım, iradi ve elitist reformcu yaklaşımını reddeder. Bu yaklaşım, tekil ve bireysel özelliklerin reformları açıklamada yeterli olmayacağını, çevresel etkenlerin de bu süreçte birlikte rol oynadığını ileri sürer. Yaklaşımın bir diğer karakteristiği de yönetici-çevre arasındaki ilişkinin kavramsallaştırılmasında yatar. Yaklaşıma göre çevre, “*uyum sağlanması, uzlaşılması, kontrol edilmesi ya da kontrolü altına girilmesi gereken, bir takım aktörleri ya da güçleri içermektedir*” (Sayılar, 2010:7). Kurumsal yaklaşım, yöneticilerin karar almaları içinde buldukları yönetim yapısının karakteristiklerine, diğer yönetsel aktörlerin rollerine ve kurumsal normlara göre değişimler göstermektedir. Buna göre reformcu davranış, yönetimin kurumsal çevresinin ve çevre ile olan etkileşiminin bir sonucudur. Bu yöneticilere/karar vericilere belirli roller yüklemeyen aynı zamanda çevrenin yönetim üzerinde de kısıtlar oluşturduğunu ileri süren karma bir yaklaşımdır. Kamu yönetimi reformlarında karma yaklaşım, düzenlemelerde yöneticilerin etkisini ve çevresel argümanları birlikte değerlendirir.

## 3. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE YAPILAN REFORM ÇALIŞMALARI VE REFORMİST AKTÖRLERİN BU ÇALIŞMALARA ETKİLERİ

### 3.1. Osmanlı Dönemi Türk Kamu Yönetiminde Reform Çalışmaları Ve Yöneticilerin Etkileri

Osmanlı Devleti XVI. yüzyıla kadar kendi hegemonik alanı içerisinde sosyal, siyasal ve ekonomik kurumları ile önemli bir medeniyet oluşturmuştur. Özellikle de Fatih Sultan Mehmet’in koyduğu Kanunnamelerle kurumsallaşan devlet örgütü ve yönetim kültürü her alanda Osmanlı medeniyetini en üst noktaya taşımış idi. Ancak Osmanlı yönetim yapısı yükseliş devrinin ardından yaşanan sosyo- ekonomik bozulmalar ve bunun sonucunda ortaya çıkan askeri mağlubiyetlerinde etkisiyle bir çöküş sürecine girmiştir. Bu süreci doğuran dış dinamikler daha çok somut karakterli iken iç dinamikler ise zihni yapıdan kaynaklanmıştır.

Osmanlı Devleti’nde askeri okulların açılması ile başlayan ilk idari reform hareketleri aslında devletin temel niteliği ile yakından ilgilidir. Çünkü devletin kuruluşunun ve varlığının aslı gücünü oluşturan ordunun modernizasyonu diğer alanlarda da reform yapılabilmesi için gereklilik ifade etmekteydi. Her ne kadar askeriye'deki bu reform ve modernleşme çabaları, Osmanlı modernleşmesinin çekirdeği ve itici gücü olsa da, gelişmeler ordunun, idarenin, maliyenin yanında, edebiyata, mimariye, günlük hayata da kaçınılmaz olarak sıçramıştır (Ortaylı, 1995:37).

XVII. yüzyıldan itibaren askeri teknikten başlayarak toplumu dönüştürme işlevini yürütecek reformist düzenlemeler, padişahların kişisel tasarrufları olarak ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle Osmanlı’da ilk reform hareketlerinin öznesi ya da temel aktörü padişahlardır. Tanzimat döneminde bürokratların yönetici bir sınıf olarak idarede söz sahibi olmalarına kadar da Türk devlet yapısındaki kurumsal düzenlemeler, reformcu padişahlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Devlet sisteminin geniş kapsamlı bir reforma tabi tutulması anlayışının henüz yerleşmediği bu yüzyılda Osmanlı reformist yaklaşımını ve bu yapının idari/siyasi aktörlerini ele almadan önce dönemin sosyal ve siyasal çevresini bilmek yerinde olacaktır.

Avrupa’da coğrafi keşiflerle yaşanan ekonomik zenginleşme, Reform hareketleri ile değişen kişi-iktidar ilişkileri ve Rönesans’ın Aydınlanmacı düşüncesi sonrasında bilim ve teknikte yaşanan gelişmeler, Batı medeniyetinin gelişmesine yol açmıştır. XVIII. yüzyıldan itibaren Avrupa’da merkantilist ve kolonyalist faaliyetlerle başlayan ekonomik üstünlük, Reform ve Rönesans hareketlerinin getirdiği aydınlanmacı düşünce ile birleşince seküler kökenli bir eğitim sisteminden-siyasi katılım şekillerine, iktisadi kurumlardan-yönetimsel yapılara kadar geniş bir alanda gelişmelere yol açmıştır. Matbaanın icadı ile okur- yazar oranının çoğalması, bilim ve teknolojiye yaşanan gelişme ile birlikte üretkenliğin artması, Batı medeniyetini ve batılılaşmayı Osmanlı reform hareketleri için bir odak noktası haline getirmiştir.

Bu gelişmeler göstermektedir ki; “*Osmanlı Batılılaşması, batıya hayranlıktan değil, zorunluluktan dolayı tercih edilmiştir*” (Ortaylı, 1995:19). Askeri yenilgilerle başlayan kurumsal düzenlemeler, Osmanlı toprak yönetim sisteminde ve bürokraside yaşanan yozlaşmalar nedeniyle de diğer idari alanlara sıçramıştır. Osmanlı yöneticilerinin XVIII. yüzyılda düşündükleri bu idari ve siyasi nitelikteki yenilikler, Batıdan gerçekleştirilen bir nevi medeniyetler arası reform transferidirler. Ancak XVIII. yüzyıl Osmanlı idari yapısı içindeki reformist yöneticilerin, yeniden yapılanmanın ivediliğini ve önemini tam olarak anladığını ileri sürmek güçtür. Çünkü bu dönemki düzenlemeler, sorunların kökenine inemeyen kısmî ve yüzeysel hareketler olarak kalmıştır. Ayrıca reformların ekonomik kökenlerine inilmeyerek de bu alan ihmal edilmiştir. Bu dönemin reform anlayışını yansıtan yöneticileri olarak Koçi Bey, Kâtip Çelebi, Defterdar Sarı Mehmet Paşa, İbrahim Müteferrika sayılabilir.

XIX. yüzyıl Osmanlı reform hareketlerinin köklerini önemli ölçüde Lale Devri’nde aramak yanlış olmayacaktır. Bab-ı Ali’de sürekli diplomasi sisteminin kurulması ile devletin dışa açılmasını sağlayan bu dönemin yöneticileri, reform hareketlerinde de ilk yapıcı etkilerini göstermeye başlamıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nda “*yeni bir dünyevilik, yeni bir aydınlanma, rasyonel araştırma duygusu ve liberal reform dönemini*” (Sander, 1993:148) de açan Lale Devri, bu özellikleri ile III. Selim ile başlayacak askeri nitelikteki XIX. yüzyıl reform hareketlerinin çıkış noktası olmuştur. Nitekim modernleşme ve siyasal gelişme kuramları ile bu kuramlar temelinde Osmanlı-Türk modernleşmesi üzerine yapılan araştırmalar, bu dönüşümün XIX. yüzyılda III. Selim ile başladığını teyit etmektedir.

Osmanlı devlet yönetiminde sistemik ve köklü değişiklikler yapılması konusunda ilk ve en önemli adım III. Selim tarafından atılmıştır. Tahta çıktıktan sonra devrin seçkin devlet adamlarına reform hakkında layihalar (raporlar) hazırlattıran III. Selim, şehzadeliklerinden beri mektuplaştığı Fransa Kralı XVI. Louis’e gönderdiği elçiden de “*Avrupalı devletlerin birbirlerine olan politikaları, kara ve deniz harplerine ait yeni usuller, atölyeler, hakkındaki bilgileri toplanmasını istemiştir*” (Karal, 1988:61). Bu çalışmaları, III. Selim’in idari ve siyasi yapıya yönelik geniş kapsamlı reform girişimlerinin bir değişim tasarısının ürünü olduğunu göstermektedir. “*1792 ve 1793 yıllarında III. Selim’in kurmuş olduğu bir idari reform komitesi adına ‘Nizam-i Cedit’ denen bir seri yeniden düzenleme hareketine girişmiş olması*” (Lewis, 1961:58) da bu tasarımın uygulamaya dönük bir sonucudur. Türk yönetim tarihinde; III. Selim’in ‘Nizamı Cedit’ adı verilen ıslahat hareketleri ile başlayan ‘yönetimde reform’ olgusu, hükümdarın ileri görüşlü ve aydın kişiliği ile şekillenmiştir. Askeri kökenli bu ilk ıslahatların geniş projeksiyonlu olması, Avrupa başkentlerinde sürekli elçilikler açılarak diplomatik anlamda olaylara global bir bakış açısı getirilmeye çalışılması monarkın reformist kişiliğinin diğer yansımalarıdır.

II. Mahmut, Osmanlı Devleti’nde salt askeri yeniliklerden ibaret olmayan idari, siyasi ve mali alanları da içeren geniş kapsamlı reform hareketlerinin mimarıdır. İdari sistemin bütünlüğü gözetilerek yapılan bu kurumsal ve düşünsel dönüşümler, padişahın aydınlanmacı ve reformcu kişiliğini de ortaya koymaktadır. Nitekim askeri bir İmparatorlukta, Yeniçeri Ocağı’nın kaldırılarak ordu sisteminin özünün tamamen değiştirilmesi bu kişiliğin reformcu yönünü göstermesi açısından önemlidir. II. Mahmut’u XIX. yüzyıl reformlarının öznesi durumuna getiren asıl özelliği ise Batılılaşma yönündeki düşüncesidir. Savunduğu modernleşme düşüncesini batılı değer ve kurumlarla açıklayan bu düşünce yapısı daha sonraki Tanzimat yeniliklerine de zemin hazırlayacaktır.

Osmanlı yöneticilerinin XVIII. yüzyıldan itibaren Batı'nın askeri ve teknik üstünlüğünü kabul etmeleri 'Batılılaşma eksenli' bir zihniyet dönüşümünü beraberinde getirmiştir. Devletin kanunnamelere dayalı yönetim yapısı ve iç kurumsal birimleri bu dönüşüme paralel olarak yenileşme sürecine girmiştir. Ancak devlet idaresini güçlendirmeye yönelik bu yenilik hareketlerinin gerçek bir reform niteliğini taşıması ise 3 Kasım 1839'da ilan edilen Tanzimat Fermanı ile gerçekleşecektir. Tanzimat Dönemi, Türk siyasi ve idari hayatını temelden etkilemiş önemli bir harekettir. 1839'da Abdülmecid'in reformcu yöneticisi Mustafa Reşit Paşa tarafından Gülhane-i Hattı Hümayun'un okunması ile başlayan bu dönem, Türk modernleşme tarihinin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Abdülmecid'in devlet adamı Mustafa Reşit Paşa ise geleneksel kurumların yerine yönetim felsefesinde nitelik değişimi için '*yeni kurumları*' öngörmüştür. Karantinalar, postalar, imtiyaz ve inhisarların kaldırılması, para reformu, üniversitenin kurulması gibi reformlardan pek çoğu zamanın Baş veziri Reşid Paşa tarafından hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur (Ubicini, 1998:31). Tanzimat Döneminde kurumsal reformların hayata geçirilmesinde ve II. Mahmut sonrası ıslahat hareketlerinin şekillendirilmesinde büyük rol oynayan Mustafa Reşit Paşa'nın bu reformcu anlayışı diplomat kökenli<sup>1\*</sup> (Londra ve Paris Büyükelçiliği yapmış olması) bu yöneticinin sahip olduğu kapsamlı reformcu yaklaşımını da ortaya koymaktadır.

Dönemin sürükleyici fikir ve tutumu olan Tanzimat hareketleri, kendi içerisinde birtakım özellikler de arz eder. XIX. yüzyıla kadar Osmanlı idaresinde asker ve sivil veya askerî ve mülkî ayrımı yoktu (Ortaylı, 2007:117). Bu toplumsal ve yönetsel ayrışmanın Tanzimat dönemindeki sivil bürokratik sınıfın ortaya çıkması ile birlikte başladığı kabul edilmektedir. Bu anlamda Tanzimat dönemi reformlarının gerçekleştirici gücü bürokrasydi. Cumhuriyet dönemi gelişmelerinin altyapısını ve ilkesel temellerini atması bakımından Tanzimat reformculuğu, bürokratik yönetim geleneğinin Türk yönetsel yapısına yerleşmesini de sağlayan bir dönem olmuştur. Bu reformasyon dönemi, bu yönüyle sivil bürokrasinin ve yüksek kademeli yönetici elitin siyaset sahnesine çıkmasına neden olmuştur. Tanzimat döneminde, ilerleme, gelişme ve modernleşme hedefinin elitist bir bürokratik kadro tarafından tahakkuk ettirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Osmanlı modernleşmesinin aktörleri sayılabilecek olan bu bürokratlar öncelikle sivil karakterli idi. Osmanlı siyasasında hâkim unsur konumunda bulunmaları, bu kamu yöneticilerinin yapılan reform hareketlerine biçimsel ve ruhsal içerik katmalarına neden olmuştur. Bu bürokratik davranış geleneği de sonraki Türk yönetsel reformlarında etkisini sürdürmüştür.

Tanzimat gibi dış baskıların neticesinde oluşan ıslahat Fermanı (1856), Kırım Savaşı'nda müttefiklerin isteklerini karşılamak üzere hazırlanmıştır. Fermanı oluşturan genel düşünce ise Fransız Devrimi'nin yaydığı fikirlerden olan «eşitlik» idi. Ayrıca Avrupa'da bu dönemde ön plana çıkan liberal açılımların, Türk siyasal hayatına yansımaları da bu fermanla ilişkilendirilebilir. Bu dönemde yine Tanzimat'la ortaya çıkan sivil bürokrasinin hâkimiyetini devam ettirme çabaları söz konusudur. Siyasal topluma hizmet ettiklerini savunan bu bürokratların sahip oldukları toplumcu anlayış, yönetim yapısını I. Meşrutiyet (1876)'e taşıyan sivil bürokrasinin izlerini taşımaktaydı. Bu dönemde 'Kanun-ı Esasi'nin hazırlanmasında önemli bir rol oynayan Mithat Paşa'nın reformcu düşüncesi, onun sahip olduğu devlet tecrübesi tarafından şekillendirilmiştir. Bir dönem Sadrazamlık da yapan Mithat Paşa'nın bir kamu yöneticisi olarak İmparatorluk unsurlarını bir arada tutmak için hazırladığı 'Vilayet Nizamnamesi' onun idari yapıya ilişkin değişim hareketlerine yön vermiştir.

Türk yönetim anlayışında, bireyin ön plana çıktığı infiradî bir toplumsal yapı ile âdem-i merkeziyetçi bir yönetim anlayışını temsil eden Prens Sabahaddin'in reformcu düşüncelerinin oluşmasında ise 1899'da siyasi nedenlerden dolayı Avrupa'ya gitmesinin önemli bir rolü vardır. Burada Le Play, Ernst Haecker, Ludwing Büchner ve Demolins gibi düşünürlerin görüşlerinden etkilenmesi düşünürün toplumda bireyin rolüne önem veren bir literatürü takip etmesine yol açmıştır.

1890'larda ortaya çıkan Jön-Türk hareketinin ideologları arasında olan Mizancı Murad ise bürokrat kökenli bir gazetecidir. Muhafazakâr ve uzlaşmacı bir siyasi geleneği takip etmesi onun siyasi muhalefetine merkez konumlu bir tavır takınmasına yol açmıştır. II. Abdülhamid'le benzeşen İslam Birliği ile milli kalkınma ve bütünleşmeye yönelik düşünceleri onun bu yönde tavır almasının argümanları arasında sayılabilir. İktisadi görüşleri ise reel iktisadi yapıya yönelik ılımlı bir dış ticaret politikası temeline dayanır. Sermaye birikiminin yetersizliği ve düşük nüfus nedeniyle işgücü azlığının bu politikanın takip edilmesini gerektirdiğine inanır. İktisadi bağımsızlık için kapitülasyonların kaldırılmasını düşüncesi ile tarımın, sanayi ve ticareti birlikte geliştirilmesi yönündeki düşünceleri Mizancı Murad'ı Türk iktisat tarihi içerisinde önemli bir aktör kılar. Jön-Türk hareketine yön veren bu düşünürlerin ortak özellikleri ise İmparatorluğu kurtarma gayesi ile hareket etmeleridir. Öncelikle Prens Sabahaddin'in fikirlerini ve programını daha kuramsal analizlere dayandırdığı

1 Mustafa Reşit Paşa, Londra sefaretı sonrası temiz, düzenli ve sağlıklı şehir hayatı için ahşap binaların, kargire dönüştürülmesi projesini savunmaktaydı ki bu yönüyle "*Tanzimat reformcusu, bir bakıma 1955-1960 dönemindeki yıkım ve imar faaliyetinin temelini oluşturan, geleneği doğuran yöneticilerin prototipidir*" (Ortaylı, 1985:241).

görülmektedir. Bölgesel özerklik, yerinden yönetim, bireysel girişim ve kişisel özgürlükleri savunan Prens Sabahaddin Batılılaşmayı da toplumsal yapı ile ilişkilendirmiştir. Toplumsal düzeyde bir değişimi içeren bu modernleşme anlayışı, Prens Sabahaddin’e radikal bir devrimci özelliği de katar.

### 3.2. Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Yönetiminde Reform Çalışmaları ve Yöneticilerin Etkileri

Bu dönemde Türk kamu yönetimi sistemi örgütlenişi ve işleyişi itibariyle, Osmanlı Devleti’nden devralınan yönetsel mirasın yeni toplumsal/siyasal yapıya uyarlanması şeklinde ortaya çıkmıştır. Tarihsel süreç anlamında bu dönem, Tanzimat ile başlayan I. ve II. Meşrutiyet dönemleri ile yoğunlaşan Türk kamu yönetimindeki reform çabalarının bir devamı niteliğindedir. Yeni düzen, saltanatın ve hilafetin kaldırılması ile siyasi değişim projesini gerçekleştirmiştir. Tanzimat’tan gelen düalist hukuki ve yönetsel yapı düzeltilerek İmparatorluktan Cumhuriyet’e doğru bir geçiş yaşansa da önemli ölçüde yönetim gelenekleri ve siyasi kültür Cumhuriyete intikal etmiştir. Cumhuriyet döneminde Türk siyasal- yönetsel sisteminin yaşadığı yapısal değişim, teknik anlamda yönetim sürecinin normatif ve kurumsal değişimini gerektirmiştir. Bu dönemde Cumhuriyetin ilanı ile “*yeni bir ‘egemenlik sistemi’ kurmak, egemenliğin meşruiyet temellerini değiştirmek reformların belkemiğini oluşturacaktı*” (Yağcı, 2008).

Cumhuriyet’in ilk döneminde yeni kurulan devletin kamuyu yeniden düzenlemeye ve ekonomiyi biçimlendirmeye yönelik çabalarının yönetsel görev alanını arttırdığı görülmektedir. Devletin fonksiyonel görev alanının genişlemesinin bu dönemde bürokrasiyi arttırdığı söylenebilir. 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı ile devletçilik ilkesinin uygulanmaya başlanması kamu yönetiminin görev ve faaliyet sahasını genişletmiştir. Cumhuriyet’in ilanından planlı kalkınma dönemine kadar Türk idari yapısında ortaya çıkan reform hareketleri teorik bir öncelik olarak ele alınmış ve yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlarla kuramsal bir altyapıya kavuşturulmuştur. Bu dönem de Türk kamu yönetimi hakkında Amerikalı uzmanlara ‘Türkiye’nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki’ ismini taşıyan 1933 tarihli bir rapor hazırlanmıştır. Ancak sistemsiz ve dar bir çalışmanın ürünü olan bu raporlar uygulamaya geçirilememiştir. Bu dönemde reform yönetimini sağlayacak merkezi kurumların hayata geçirilememiş olması ile yabancı uzman ve kurulların kişisel görüş ve bilgilerine dayanılarak hazırlanan raporların dikkate alınması reformların başarısız olmasına neden olmuştur. Çok partili siyasal hayata geçildikten sonra ise Türk kamu yönetiminde planlı kalkınma dönemine kadar yabancı uzmanlar tarafından araştırmalar yapılmıştır. Sorunların kökenine inemeyen ve dar kapsamlı bu çalışmalar arasında ‘*Neumark Raporu*’, ‘*Barker Raporu*’ ve ‘*Martin ve Cush Raporları*’ sayılabilir.

Şüphesiz ki bu dönemin öne çıkan reformist kişiliği ise Atatürk’tür. Atatürk’ün bu dönemde giriştiği inkılâp hareketlerinin başarılı olmasında sahip olduğu kişilik özelliklerinin önemli bir rolü olmuştur. Nitekim bir “değişme ajanı” (Dönmezer, 1998:396) olarak onun getirdiği öneriler, toplumca kabul edilmiş ve gerçekleştirdiği reformlar başarılı olmuştur. Atatürk dönemi inkılâpları genel anlamda iktidarın yapısal dönüşümünü içermektedir. Cumhuriyet’in ilanı ile egemenliğin kaynağının ve meşruiyet temellerinin hukuk düzeyinde halka aktarılması ile değişen iktidar yapısı Atatürk’ün reformcu yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Çünkü yeni bir siyasal sistemin ortaya çıkması ile bu yöndeki inkılâp hareketleri, devlet teşkilatını ve örgütsel yapıyı yeniden düzenlemeyi gerekli kılmıştır.

Atatürk’ün öngördüğü değişimlerin ana karakteri ise esasa yönelik ve radikal olmasıdır. Öyle ki Cumhuriyet’in ilk reform hareketleri içerisinde yer alan Aşar Vergisi’nin kaldırılması (1925) dönemi itibariyle radikal bir karardır. Çünkü tarıma dayalı bir ekonomide köylüyü rahatlatmak için atılan bu adım, asıl sorunun esasına yönelik bir çözüm hareketidir. Atatürk’ün yönetim anlayışını şekillendiren bir diğer kişilik özelliği ise her alanda esasa inen köklü değişimleri öngörmesidir. Harf Devrimi, Şapka Devrimi ve Hukuk Devrimleri gibi kurulu düzeni ve ilkeleri ortadan kaldıran bir anlayışa sahip olması, onun değişim yönteminin radikal unsurları da içerdiğini göstermektedir. Klasik kurumların ve düşünce sisteminin yerine bilinçli ve kararlı değişimleri öngörmesi ise bu anlayışın bir ürünüdür.

1950’li yıllardan sonra çok partili siyasal hayata geçiş idari ve sosyal anlamda da bir dönüm noktası olmuştur. Başka bir deyişle 1950 yılında iş başına gelen Demokrat Parti iktidarı kapsamlı bir kalkınma politikasını uygulamaya başlamış; sözü edilen bu yeni uygulama devlet örgütlenmesinde nicel ve nitel genişlemelere yol açmıştır (Şaylan, 1983:393). Devletin dış ekonomik ilişkileri bağlamında giriştiği altyapı yatırımları devletin faaliyet sahasını genişletmiştir. Merkezi idarenin giderek artan ve genişleyen işlevleri de devlet bakanlıklarının kurulmasına neden olmuştur.

Türk kamu yönetiminde planlı döneme geçilmeden önce idari reform çalışmaları açısından atılmış en önemli ve somut adımlardan birisi de Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)'nin kurulmuş olmasıdır. 08.09.1952'de Birleşmiş Milletler ile hükümet arasında imzalanan ve 6319 Sayılı Kanunla onaylanan Teknik Yardım Ek Antlaşması'na göre bu idare, genelde kamu yönetiminin geliştirilmesi özelde ise Türkiye ve Ortadoğu ülkeleri için ileri eğitim olanaklarının sunulması için kurulmuştu.

30 Eylül 1960 tarih ve 91 sayılı Kanun'la kurulan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'nin de idari reform çalışmalarında ayrı bir yeri vardır. 1961 anayasası ile birlikte planlama işlevinin yönetsel bir unsur olarak kabul edilmesi bu dönemi yönetim tarihimiz açısından önemli kılmaktadır. 1960'lı yılların başlangıç dönemleri, başka bir anlatımla planlı kalkınmaya geçiş dönemi, yönetime daha iyi bir yapı ve işleyiş kazandırmak açısından bir arayış, hazırlık ve örgütlenme dönemi özelliği taşımış; yeniden düzenleme ya da idari reformun anlam, amaç ve kapsamı ile bunu gerçekleştirecek örgütlenmenin saptanması ve temel araştırmaların yapılması bu döneme rastlamıştır (Karaer, 1987:29).

Türk kamu yönetiminde planlı dönemde yapılan idari reform çalışmalarından en dikkat çeken, DPT'nin talebiyle TODAİE'ye hazırlanan ve kısaca 'MEHTAP' olarak adlandırılan 'Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi'dir. 24.04.1962'de başlayan proje bir yıl sonra Başbakan'a sunulularak bitirilmiştir. Rapor, merkezi teşkilatı bütüncül bir projeksiyonda ele almış olması nedeniyle, idari reform tarihimizde önemli bir yer tutar. Araştırma, merkezi teşkilatın görevlerinin dağılım biçimini, kamu hizmetlerinin verimli bir biçimde yürütülmesine yönelik olarak yeniden düzenlenmesi amacını taşımaktadır. Türk kamu yönetiminde reform konusuna bütüncül ve kapsamlı bir bakış açısı getiren da MEHTAP Raporu bu özelliği ile planlı dönemin amacına da uygun düşmektedir.

25.09.1971 tarih ve 7/2527 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile oluşturulan 'İdari Reform Danışma Kurulu' yeniden düzenleme çalışmalarında izlenecek yolu ve uyulacak ilkelerin genel yönünü belirlemek üzere bir rapor hazırlamıştır. Raporun kapsamında merkezi idare kuruluşlarının yanı sıra merkezi idarenin taşra kuruluşları, mahalli idareler ve diğer kamu kuruluşları da yer almıştır. Bu çalışma, planlı dönemde MEHTAP Raporu'ndan sonra hazırlanan ikinci önemli çalışmadır. Raporda reformun tanımı, amacı ve yönetimde reformu gerektiren nedenler gibi teorik bir çerçeve çizilmiştir. Bununla birlikte o güne kadar ki reform çalışmalarının genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca yönetimin yeniden düzenlenmesinde izlenecek yol ve örgütlenme biçimi ele alınmış, reform çalışmalarında uyulacak genel ilkeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Planlı döneme girilmesi ile birlikte yönetimi yeniden düzenleme çalışmalarının Kalkınma Planlarında ele alınmaya başladığını görmekteyiz. Kalkınma doktrinleri ile stratejik bir konuma gelen kamu yönetimleri bu dönemde kalkınma planlarına konu olmuştur. Planlı dönemde yapılan çalışmalar daha çok kalkınma planları ile birlikte yürütülmeye çalışılmıştır. Reformların icrası ve geliştirilmesi amacıyla yönelik olarak TODAİE, DPT ve DPD gibi örgütlerin kurulması bu dönemde Türk yönetim yapısında kurumsal reform yönteminin yerleştiğini göstermektedir. Bu dönemde kurulan "gerek TODAİE, gerekse Devlet Planlama Teşkilatı, kamu yönetimi alanında yapılan ve yapılacak olan reformların planlandığı ve yürütüldüğü önemli birer merkez haline geldiler" (Eryılmaz, 2004:21).

Ancak kurumsal ve teorik anlamda belirli bir yapıya oturtulan reform çalışmaları bu dönemde beklenen ölçüde başarılı olamamıştır. II. Dünya Savaşı sonrası dünyada ortaya çıkan yönetsel değişim çabalarına ve paradigmalara uygun bir kamu yönetimi reformu yapılamamıştır. Kalkınma planlarında ortaya konan hedeflerin yakalanamamış olması ise önemli ölçüde bu planların iktidarların tasarrufuna bırakılmış olmasından kaynaklanmıştır.

### 3.3. 1980'den Günümüze Türk Kamu Yönetiminde Reform Çalışmaları ve Yöneticilerin Etkileri

1980 sonrasında 'Kamu Yönetimi Reformu' olarak adlandırılan hareketlerin ülkemize yansımaları da demokratik siyasal sistemlerin ve yönetsel yapıların küresel nitelik kazanması ile paralellik göstermektedir. Nitekim "uluslararası uygulamalarda, 'kamu yönetimlerinin modernizasyonu' ya da 'kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması' devlet reformu projelerinin ortak temaları" (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:31) haline gelmiştir. Bu minvalde ülkemizde liberal eksenli açılımlar, kamu yönetimi reformlarını gündeme taşımıştır.

Özellikle de artan küreselleşme ve demokratikleşme eğilimlerine paralel olarak kamu yönetiminde yapılmak istenen reformlar katılım, yerelleşme, insan hakları ve özelleştirme gibi konular çerçevesinde şekillenmiştir. Dünyadaki genel konjonktürün belirlediği bu süreçte Türk kamu yönetimi reform çalışmalarına etki eden değişim parametreleri arasında küreselleşme, teknolojik gelişme, rekabet, vatandaş odaklı yönetim, makroekonomik trendler, demografik yapı, kamusal tekellerin azalması ve özelleştirme sayılabilir. Yaşanan küresel eğilimler sonucu devletin küçültülmesi ve etkin devlet modelinin kurgulanması da çeşitli siyasal ve

ideolojik yaklaşımlarında etkisiyle özelleştirme politikalarına ivme kazandırmıştır.

Bu dönemde kamu yönetimi reformu çalışmaları kapsamında DPT tarafından TODAİE’ye 1988 yılında yaptırılan bir diğer araştırma da ‘Kamu Yönetimi Araştırma Projesi’ (KAYA)’dır. Kamu kesimini yeniden düzenleme adına önceki dönemlerde yapılan araştırmaların değerlendirildiği bu proje, daha sonra hazırlanacak olan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı ile yıllık program uygulamalarına da yardımcı olmuştur. 1983 sonrası işbaşına gelen siyasi iktidarın kamu hizmetlerine yönelik reform girişimleri ise bu projenin hazırlanmasına işlerlik kazandırmıştır. KAYA, alanı ve amaçları itibarıyla çok yönlü ve geniş içerikli bir reform projesi niteliğindedir. Proje, genel ve katma bütçeli idareler ile bunların taşra ve yurtdışı örgütleri ve yerel yönetimleri kapsamaktadır. Bu çalışmada kapsam dışında tutulmuş olmalarına karşın projenin bazı bölümlerinde Kamu İktisadi Teşebbüslerine de yer verilmiştir. Uzun bir hazırlık devresi geçirmesine karşın KAYA Genel Raporunda kamu yönetiminde değişen koşullar ve gereksinimler de göz önünde tutularak amaç-yapı-personel ve uygulanan yöntemler ile işlemler açısından bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşım, sistem içi yönetsel tutarlılığımızın sağlanmasına yönelik önemli bir çalışma olarak ortaya çıkmıştır.

Günümüzde Türk kamu yönetiminde genel ya da kurumsal anlamda birtakım reform çalışmalarının olduğunu görmekteyiz. Devlet sisteminin etkinleştirilmesine yönelik bu reform girişimleri temelde kamu yönetiminin örgütsel, kurumsal ve hukuki boyutlarıyla yeniden yapılandırılmasına yöneliktir. 1990’lı yıllardan itibaren kamu yönetimi reformlarının yeni kamu işletmeciliği, yönetim gibi çağdaş yönetim düşüncelerinden etkilendikleri görülmektedir. Buna göre günümüzde Türk kamu yönetimi reformunu zorunlu kılan etkenlerin başında;

1. Küreselleşme ve bilgi toplumuna dönük gelişmelerin devlet kurumuna ilişkin doğurduğu yapısal değişikliklerin baskısı,
2. Türkiye’nin ortak bir proje dahilinde imza attığı AB tam üyeliğinin ve bu birliğe entegrasyon için çıkarılan uyum yasalarının idari sahada da birtakım düzenlemeleri beraberinde getirmesi,
3. Geleneksel merkezîyetçi, vesayetçi, bürokratik kamu yönetimi anlayışının neden olduğu hantal, verimsiz, kalitesiz ve maliyeti yüksek hizmet sunması,
4. Vatandaş odaklı ve vatandaşın talep ve beklentilerine daha duyarlı bir kamu yönetimi hizmeti anlayışının yaygınlaşması,
5. Türkiye’deki makroekonomik dengelerin ve sağlıklı bir kamu mali yönetiminin olmayışı, gösterilebilir.

2000’li yıllarda Türk Kamu yönetiminde Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı çerçevesinde reform hareketlerine girişildiği görülmektedir. Minimal devlet anlayışı çerçevesinde devletin küçültülmesi, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması ve performans, etkinlik, şeffaflık, katılımcılık gibi ilke ve değerler ön plana çıkmıştır. Osmanlı döneminden kalma Muhasebe-i Umumiye Kanunu’nun kaldırılarak 5018 sayılı ‘Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun yürürlüğe girmesi, Türk Kamu yönetiminde mali yönden önemli bir milat olarak kabul edilebilir. 10.12.2003 tarihinde kabul edilen bu kanunun birinci maddesinde; kanunun amacının, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesini ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolünü düzenlemek olduğu belirtilmiştir. Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve performans dayalı bir yönetim anlayışını getirmeye çalışan bu ilkeler yeni kamu işletmeciliğinin de temel ilkeleri arasında sayılmaktadır. 2003 yılında da kamu yönetiminde açıklığın ve katılımcılığın sağlanması amacıyla 4982 sayılı ‘Bilgi Edinme Hakkı Kanunu’ çıkarılmıştır. Demokratik ve şeffaf bir yönetimin sağlanmasına yönelik olarak bireylerin bilgi edinme hakkına sahip olduğunu gösteren bu kanunda ilgili kurum ve kuruluşların bunu yerine getirmede yükümlü olduklarını belirtmiştir.

2003 yılında Başbakanlığın öncülüğünde kamu yönetiminde reform çalışmalarına yön vermek üzere Dinçer ve Yılmaz tarafından “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim” adlı bir rapor yayınlanmıştır. Raporda çalışmanın amacı, küreselleşmenin ve bilgi toplumunun koşullarında rekabet ile birey ve toplumun ön planda olduğu yirmi birinci yüzyıl yönetim anlayışı ve vizyonu çerçevesinde yapılması gereken reform gereksiniminin zihniyet, stratejik tasarım ile organizasyon boyutlarıyla ortaya konulması olarak belirlenmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003:11). Bu dönemde 59. T.C. Hükümeti tarafından hazırlanan ‘Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı’, kamu yönetiminin merkezi yönetim ve yerel yönetimler düzeyinde görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden paylaşımını ön görmesi açısından günümüz reform girişimleri içerisinde ön plana çıkmaktadır. Hükümet Programları ve Acil Eylem Planları adı altında kuramsal altyapısı ve hareket noktaları çizilen bu girişim idari yapıda güdülen reformist bir politikanın ilk adımıdır. Nitekim taslağın ‘temel kanun’ olarak çıkarılması; “*idari reform konusunda ileride çıkacak diğer kanunları şimdiden yasalaşmış bir ön sisteme bağlama*” (Akyol, 2004)

amacını taşımaktadır. Tasarı; katılımcılık, vatandaş odaklı hizmet anlayışı, kamu yönetiminde şeffaflık ve etkinlik gibi küresel trendlere uygun bir söylem geliştirmiştir. Etkin ve katılımcı bir yönetim için devletin merkezi yapısının ağırlığının yerel yönetimlere devredilmesini amaçlayan bu tasarı ayrıca mahalli idarelere operasyonel düzeyde esneklik öngörerek yerel yönetimler reformunun da yolunu açmıştır. Nitekim Yerel Yönetimler Reform Yasa taslağında, ‘merkez-yerel’ ilişkisinin ‘idarenin bütünlüğü’ ile değil de ‘yerinden yönetim’ ilkesi ile açıklanması bu öngörüye doğrular niteliktedir.

Kamu Yönetimi Reformu Yasa Taslağının yönetsel anlamda bireyi esas alan vurgusu çağımızın demokratik anlayışına uygun bir yaklaşımdır. Bireyin yerel yönetimler aracılığıyla karar alma sürecinde etkin rol oynaması, demokratik kültürün yerleşmesi anlamında da önemli bir gelişmedir. Ayrıca taslağın, pro-aktif ve gelecek yönelimli bir bakış açısını esas alan, katılımcı ve paylaşımcı, girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya yönelen bir yönetim zihniyeti oluşturmayı amaçladığı görülmektedir. Yine bu noktada şeffaf, katılımcı, düşük maliyetle çalışan, etkili, insan haklarına saygılı, belirsizliği ve ayrımcılığı azaltacak biçimde hukuka dayanan bir devlet anlayışının yerleştirilmesini, piyasaya saygılı ve mümkün olduğu ölçüde piyasa araçlarını kullanan, hukukun güvencesi altında sivil toplum kuruluşlarına geniş bir alan tanıyan, yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkaran, stratejik yönetim anlayışı içinde öncelikli alanlara yoğunlaşan, performans ve kaliteye dayanan, bilgi teknolojilerini yönetimin bütün süreçlerine yayan ve kullanan, mevzuatta açıklık ve sadelikten yana olan, yatay organizasyon yapısı ve yetki devrini gerektiren, katılımın genişlemesi için gerekli güvenli ortamı ve mekanizmaları oluşturan, hesap verilebilirliği artıran, insan kaynaklarını geliştirmeye ve güçlendirmeye çalışan bir yönetim yapılanması öngörülmektedir.

#### 4. TÜRKİYE’DE REFORMCU YÖNETİCİLERİN KAMU YÖNETİMİ REFORMLARININ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İRADECI REFORM YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA ÖMER DİNÇER İLE EFKAN ALA’NIN KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmanın genel seyrinden hareketle Türk kamu yönetiminde gerçekleştirilen genel ya da kurumsal reform hareketlerinin kamu yöneticileri ekseninde geliştiği görülmektedir. Reformist yöneticilerin bu süreç üzerindeki rolleri belirleyici olmuştur. Türk yönetim geleneğinden gelen devlet merkezli gelişme anlayışının beslediği bu süreç, reformların da yöneticilerin kişisel nitelikleri ile karakterize olmasına neden olmuştur. Türk yönetim yapısındaki reformcu davranış ve davranışın ürettiği değişim projeleri, yöneticilerin kişilik yapıları ile şekillendirilmiştir.

Örgütsel psikoloji anlamında yöneticilerin grup üzerindeki sistematik ve disiplinler tasarruf yetkisi, kurumsal gelişime ve planlı değişime yön verme misyonunu da içerir. Nitekim “*planlı değişme bir değişme ajanının, (örgütlerde çoğunlukla yöneticinin) özel çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar*” (Aksoy, 2009). “*Fayol’ün, kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti*” (Eren, 2001:372) olarak tanımladığı «yönetsel yetke» yöneticilerin örgütsel anlamda kararları alma ve bu değişimlere yön verme iktidarını ifade eder. Yöneticiler, bu yetke sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar.

Türk kamu yöneticilerinin devleti etkinleştirme kapasitesi olarak nitelendirdiğimiz reformcu hareketlerde bulunma yetenekleri ve bu süreç üzerindeki etkileri yönetsel mirasımız da dikkate alınarak iradeci reform yaklaşımı bağlamında son dönem öne çıkan iki kamu yöneticisi tipi üzerinden karşılaştırılacaktır (*Tablo 1*).

**Tablo 1.** Son Dönem İki Türk Kamu Yöneticisinin Karşılaştırılması: Ömer DİNÇER - Efkan ALA Örneği

	Ömer DİNÇER*	Efkan ALA**
<b>Doğum Yeri</b>	Karaman	Erzurum
<b>Doğum Tarihi</b>	1956	1965
<b>Öğrenim Durumu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Politikası Bölümü (Lisans)</li> <li>✚ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi (1980-Yüksek Lisans)</li> <li>✚ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi (1984-Doktora)</li> <li>✚ Marmara Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon ABD (1988-Doçent)</li> <li>✚ Marmara Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon ABD (1994-Profesör)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (1987- Lisans)</li> <li>✚ İktisat (Yüksek Lisans)</li> </ul>
<b>Bulunduğu Görevler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Marmara Üniversitesi (1980-Asistan)</li> <li>✚ Marmara Üniversitesi Orta Doğu Ülkeleri Enstitüsü (Müdür Yrd.)</li> <li>✚ Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Programları (Başkan)</li> <li>✚ BM Habitat II Konferansı (İstanbul Büyükşehir Belediyesi-Koordinatör)</li> <li>✚ Beykent Üniversitesi (Çeşitli Kademelerde İdarecilik)</li> <li>✚ Başbakanlık Başmüşaviri (2003)</li> <li>✚ Başbakanlık Müsteşarlığı (2003)</li> <li>✚ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı (60. T.C. Hükümeti Kabinesi)</li> <li>✚ Milli Eğitim Bakanı(61. T.C. Hükümeti Kabinesi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Kaymakamlık Stajı (1988)</li> <li>✚ Sakarya Valiliği Maiyet Memurluğu</li> <li>✚ Kaymakamlık (2’şer yıl-Dernekpazarı, Kabataş İlçeleri)</li> <li>✚ Vali Yardımcılığı (Tunceli)</li> <li>✚ İçişleri Bakanlığı Eğitim Şube Müdürlüğü</li> <li>✚ İller İdaresi (Daire Başkanlığı)</li> <li>✚ Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürü</li> <li>✚ Turizm Bakanlığı (Müşavir)</li> <li>✚ Batman (Vali) (2003)</li> <li>✚ Diyarbakır (Vali) (2004)</li> <li>✚ Başbakanlık Müsteşarlığı (2007)</li> <li>✚ İçişleri Bakanı (61., 62. ve 64. T.C. Hükümetleri Kabineleri)</li> </ul>
<b>Bulunduğu Yurtdışı Görevleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ ABD Drexel Üniversitesi (1993-Misafir Araştırmacı)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ İngiltere Hizmet İçi Eğitim (1 Yıl)</li> </ul>
<b>Bildiği Yabancı Dil</b>	İngilizce	İngilizce
<b>Akademik Eserleri</b>	Beş adet kitap ve makaleler	-
<b>Uzmanlık Alanı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Stratejik Yönetim</li> <li>✚ Yönetim ve Organizasyon</li> <li>✚ Değişim Yönetimi ve Örgüt Geliştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Dünya Turizm Örgütü Kaliteyi Destekleme Komitesi Üyeliği,</li> <li>✚ UNICEF çalışmaları (Türkiye’de yaşam kalitesi göstergeleri ile ilgili)</li> </ul>

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

\* [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz\\_sd.bilgi?p\\_donem=24&p\\_sicil=6610](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.bilgi?p_donem=24&p_sicil=6610) (25.11.2018)

\*\* [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz\\_sd.bilgi?p\\_donem=27&p\\_sicil=80072](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.bilgi?p_donem=27&p_sicil=80072) (25.11.2018)

Bu analizin Başbakanlık Müsteşarlığı görevinde bulunan iki yönetici üzerinde yapılmış olmasının sebebi ise bu görevin dönem itibarıyla<sup>2</sup> idari hiyerarşide en üst kamu bürokrasisini temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Müsteşarlığın merkezi bürokrasideki etkin konumu ve en üst devlet memuru sayılması, karşılaştırmanın daha önce bu görevi yürüten Ömer Dinçer ile Efkan Ala arasında yapılmasına kaynak teşkil etmiştir. Bu nedenle, 21 Ekim 2003’de Başbakanlık Müsteşarı olduktan sonra ‘Kamu Yönetimi Reform Tasarısını’ hazırlayan Ömer Dinçer ile 8 Eylül 2007 tarihinde aynı göreve getirilen Efkan Ala reform-reformcu yönetici ilişkisi yönünden karşılaştırmalı bir analize tabi tutulacaktır (Tablo 2).

**Tablo 2.** İradeci Reform Yaklaşımı Bağlamında: Ömer DİNÇER - Efkan ALA Karşılaştırılması

Adı-Soyadı	Ömer DİNÇER	Efkan ALA
<b>Bulunduğu Görev:</b>	Başbakanlık Müsteşarlığı (2003)	Başbakanlık Müsteşarlığı (2007)
<b>Öğrenim Durumu:</b>	Marmara Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon ABD (1994-Profesör)	- İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (1987) - İktisat (Yüksek Lisans)
<b>İdari Reform Çalışmaları:</b>	Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı	Kamu Yönetimi Reformu
<b>Etkinliği</b>	Aktif	Pasif
<b>Yönetim Eğitimi Var mı?</b>	Var	Var
<b>Yönetim Tecrübesi Var mı?</b>	Var	Var
<b>Yönetici Tipi</b>	Uzman Yönetici	Genel Yönetici
<b>Değişim Yönetimi ile İlgilenmiş mi?</b>	İlgilenmiş	İlgilenmemiş
<b>Değişime Bakış Açısı</b>	Hızlı	Yavaş
<b>Yurt Dışında Bulunmuş mu?</b>	Evet	Evet
<b>Özel Sektör Tecrübesi Var mı?</b>	Var	Yok
<b>Yabancı Dil Biliyor mu?</b>	Evet	Evet

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Kamu yönetimi reformunu: “*bir reorganizasyon değil, yeniden yapılanma*” (Candabakoğlu, 2003:9) şeklinde tanımlayan Ömer Dinçer, bu yönüyle bütüncül ve tutarlı bir yönetim anlayışına sahiptir. Dinçer’in yönetim anlayışının şekillenmesinde akademisyen kimliği ön plana çıkmaktadır. Nitekim değişim yönetiminin uzmanlık alanlarından birisi olması onun bu düşüncesinin temelini teşkil etmektedir. Efkan Ala’nın ise “*Devlet kuraldır: (...) O kurallar ve kanunlara göre hareket etmek, herkesin görevidir*” (“Bir Numaralı Koltuğun Sahibi Efkan Ala Kimdir?”, 2007) şeklindeki söylemi, Tanzimat’tan yönetim yapımıza sirayet eden geleneksel bürokratik davranış kalıpları içerisinde değerlendirilebilecek bir tutum ve anlayışı yansıtmaktadır. Yönetimsel merkeziliğin gelenekçi, mevzuatçı ve seçkinci mantık algılaması sunan bir yönetici profili doğurması, bu yöneticiler tarafından ortaya atılan çözüm önerilerinin de sistem içi ve kapsamlı olmasını engellemiştir.

Dinçer’in: “*Bizim geleneksel yönetim sistemimiz gelecek yönelimli değil, geçmiş yönelimlidir*” (“Başbakanlık Müsteşarı Dinçer”, 2004) şeklindeki tespiti de Türk kamu yönetiminde bir paradigma değişiminin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu ifade yöneticinin değişime bakış açısının radikal eğilimli olduğunu göstermektedir. Ala ise “*Böyle bir dünyada yönetim hem anlayışını, hem mekanizmalarını, hem kullandığı enstrümanları değiştirmeli, yöneten-yönetilen ilişkisini yeniden tanımlamalıdır*” (“Bir Numaralı Koltuğun Sahibi Efkan Ala Kimdir?”, 2007) söylemi ile kamu yönetimi reformu konusunda radikal bir bakış açısına sahip olduğunu göstermektedir.

2 Başbakanlık Müsteşarlığı, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte 703 sayılı KHK’nın geçici 32. maddesi ile kaldırılmıştır.

Ömer Dinçer ile Efkana Ala’yı yönetici tiplerine<sup>3</sup> göre karşılaştıracak olursak; davranışlarına etki eden bir yönetsel formasyona sahip olması Efkana Ala’yı genel yönetici tipine örnek teşkil etmektedir. Önemli bir yönetim tecrübesi bulunan Ala’nın halkla iletişimindeki başarısı, yurtdışında eğitim alması onun yönetsel becerilerinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Hiyerarşinin üst kademesinde bulunan kamu yöneticilerinin sahip oldukları beceriler, yöneticilerin davranışlarına da yön vermektedir. Bu yönetici tipinde “*yönetsel davranışın etkisi bundan dolayı bilginin ve becerinin birlikte bir fonksiyonu olarak düşünülmüştür*” (Yeniçeri, 2001:64).

Ömer Dinçer ise ‘uzman yönetici’ tipine uygun bir niteliğe sahiptir. Stratejik yönetim, yönetim ve organizasyon, değişim yönetimi ve örgüt geliştirme alanında ihtisas yapmış olması, mesleki ve teknik anlamda onu uzman bir yönetici sınıfına sokmaktadır. Yeniliği, ilerlemeyi ve yönetsel sistemin çevreye uyumunu stratejik bir bakış açısıyla ele alan Ömer Dinçer’in bu yaklaşımı, analitik ve hümaniter bağlamda onun stratejik yönetim konusunda bir uzman olmasından kaynaklanmaktadır.

Değişimin öncüleri olan reformcu yöneticilerin ortak özelliklerinden birisi de “geleceği görme kapasitesi” (Yeniçeri, 2002:2) olarak tanımlanan ‘vizyon sahibi’ olmalarıdır. Yöneticilerin lokal ve global gelişmeleri yakından takip etmeleri, özellikle de dünyadaki gelişmeleri iyi okumaları reformist kimliklerini geliştiren bir ögedir. Yöneticiler için vizyon geliştiren bu özellik aynı zamanda reformist aktörlerin düşünce ve kültür alanlarının gelişmesine de yol açacaktır. Nitekim Ömer Dinçer’in 1993 yılında akademik bir gaye için yurtdışında bulunması yöneticinin reformist özelliklerinin gelişmesine ve dışa dönük bir vizyon kazanmasına katkıda bulunmuştur. Reformcu üretkenliğini bu vizyonun bir kazanımı olarak görmek mümkündür.

Her iki kamu yöneticisinin reformcu kişiliklerini psiko-sosyal açıdan değerlendirdiğimiz de ise Ömer Dinçer’in kamu yönetimi anlayışının ‘işletmeci’ bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticinin işletme politikası ve yönetimi alanına yönelik eğitimi, özel sektör tecrübesi ile de uygulama alanı bulmuş olması işletmeci kimliğini güçlendirmektedir. Kamu yönetiminin beşeri ve finansal kaynaklarını uyum içinde yönetme ve faaliyete geçirme anlayışı ile şekillenen bu kimlik; kamu işletmeciliği paradigmasına dayalı psiko-sosyal bir açılımın izlerini taşımaktadır. Efkana Ala’nın yönetici kişiliği ise bürokratik yönetim geleneğinin izlerini taşımaktadır. Başbakanlık Müsteşarlığına atandığı 2007 yılından itibaren kurumun reformist üretkenliğinin azalması, sürekliliğini yitirmesi bu savı doğrular niteliktedir.

Ömer Dinçer’in: “*Geleneksel yönetim düşüncesi içinde modern yapılar kurulamaz*” (Dinçer, 2010:slayt21) sözü onun yapısal dönüşümü bir zihniyet dönüşümüne bağladığını da göstermektedir. Yine değişim sürecini idealize ettiği ‘Avrupa Birliği’ne Uyum ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı’ (Dinçer, 2010:slayt 37) Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı’nın hazırlanmasında belirleyici rol oynamıştır.

Tablo 2’de; kamu yöneticilerinin kişilik yapılarını oluşturan öğeler ile yürüttükleri reformlar karşılaştırılmıştır. İradeci reform yaklaşımı bağlamında Ömer Dinçer ile Efkana Ala’nın kişisel özellikleri ile yürüttükleri reformlar arasında radikal/inkremental bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırmada yöneticilerin, değişim yönetimi, değişime bakış açıları, sahip oldukları yönetici tipleri ve özel sektör tecrübeleri yönünden reformcu uygulamaları arasında bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır (Tablo 3).

**Tablo 3.** Türk Kamu Yönetiminde İdari Reform Çalışmaları: Reform - Reformcu Yönetici İlişkisi

Öne Çıkan Kişilik	Aktif / Pasif Oluşu	İdari Reform Çalışmaları	Radical/ Gradual/ Middle Ground	Hipotezi Doğruluyor mu? (Evet / Hayır)
Ömer DİNÇER	AKTİF	Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı (2003)	R	EVET
Efkana ALA	PASİF	Kamu Yönetimi Reformu (2007)	G	EVET

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

3 Karasu, kamu yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler açısından iki yönetici tipinden bahsetmektedir. Bunlar: ‘Genel’ ve ‘Uzman’ yöneticilerdir. Genel yöneticiler “*yönetimi hem bir bilim hem de bir sanat*” (Ateş, 2002:1) olarak kabul eden anlayışın yönetici tipidir. “*Bu yönetici tipi, sanat, dil, edebiyat gibi insan bilimleri dallarında eğitim almış, genel kültür düzeyi yüksek, formasyon sahibi kişilerden oluşmakta, kamu yöneticisinin ‘uzman’dan çok ‘kültürlü adam’ olması tercihine dayanmaktadır*” (Karasu, 2001:195). Uzman yöneticiler ise kendi branşlarında uzman olan kişilerin yöneticiliği esasına dayanmaktadır.

Çalışmamızda ayrıca argümanımızın doğruluğuna ilişkin olarak Türk kamu yönetiminde yürütülen idari reform çalışmalarındaki reform-reformcu ilişkisini gösteren (Tablo 4) konulmuştur. Bu tabloya göre; Türk kamu yönetiminde, yöneticiler ile reformların doğası, yöntemi ve başarısı üzerinde bir ilişki vardır. Nitekim aynı dönemlerde görev yapan kamu yöneticileri olmalarına rağmen Ömer Dinçer'in sahip olduğu eğitim formasyonunun, yurtdışında bulunmasının ve özel sektör tecrübesi bulunmasının Efkan Ala'dan farklı olarak reformcu yönünün daha da güçlü olmasına neden olmuştur. Bu durumda kamu yöneticiler de sahip oldukları kişilik özellikleri, bilgi, beceri ve deneyimleri ile reformlarda anlayış ve uygulama farklılıklarına yol açmışlardır.

**Tablo 4.** Türk Kamu Yönetiminde İdari Reform Çalışmaları: Reform - Reformcu Yönetici İlişkisi

Öne Çıkan Kişilik	Aktif/Pasif Oluşu	İdari Reform Çalışmaları	Radical/ Gradual/ Middle Ground	Hipotezi Doğruluyor mu? (Evet/Hayır)
<b>Koçi Bey</b>	Aktif	Koçi Bey Risalesi (1631)	G	EVET
<b>Kâtip Çelebi</b>	Pasif	Düsturu'l-Amel Li'İslahi'l-Halel (Bozuklukların Düzeltilmesi Rehberi) Risalesi	G	EVET
<b>Defterdar Sarı Mehmet Paşa</b>	Pasif	'Devlet Adamlarına Öğütler' Risalesi' (1714)	G	EVET
<b>İbrahim Müteferrika</b>	Aktif	Usulü'l-Hikem fi Nizami'l Ümem (Milletlerin Düzeninde İlmi Usuller) Risalesi (1732)	R	EVET
<b>III. Selim</b>	Aktif	Nizam-ı Cedit Reformları (1789-1807)	M	EVET
<b>II. Mahmut</b>	Aktif	Nizam-ı Cedit Reformları (1807-1838)	R	EVET
<b>Mustafa Reşit Paşa</b>	Aktif	Tanzimat Fermanı-İslahat Fermanı	R	EVET
<b>Prens Sabahaddin</b>	Pasif	Teşebbüs-i Şahsi ve Âdem-i Merkeziyetçilik	R	EVET
<b>Mithat Paşa</b>	Aktif	Vilayet Nizamnamesi (1864)- Kanun-i Esasi (1876)	M	EVET
<b>Mizancı Murad</b>	Aktif	Liberal Demokrasi ve Reformcu İdari Yapı	M	?
<b>Atatürk</b>	Aktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumhuriyetin İlanı</li> <li>1924 Anayasası İle Taşra Düzenlemesi</li> <li>1938 İktisadi Devlet Teşekkülleri</li> </ul>	R	EVET
<b>Turgay ERGUN</b>	Pasif	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA)	G	EVET
<b>Bilal ERYILMAZ</b>	Pasif	Kamu Yönetimi Reformu	G	EVET
<b>Ömer DİNÇER</b>	<b>AKTİF</b>	<b>Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı (2003)</b>	<b>R</b>	<b>EVET</b>
<b>Efkan ALA</b>	<b>PASİF</b>	<b>Kamu Yönetimi Reformu (2007)</b>	<b>G</b>	<b>EVET</b>

Kaynak: Ünal, 2010.

## BULGULAR VE SONUÇ

Yapısal ve köklü değişim hareketlerini ifade eden reform kavramı, yönetim sisteminin içinde gerekli, zorunlu ve kaçınılmaz bir olgudur. Lokal ve global boyutta karşılıklı etkileşim hızı artan birimlerin, kendilerini yeni durumlara adapte edebilmeleri ve çevresel faktörlere göre konuşlandırabilmeleri ihtiyacı bu olgunun evrensel boyutuna vurgu yapmaktadır. Genel anlamda devlet özel anlamda ise Türk kamu yönetiminde yaşanan bu değişim reformist yöneticilerce karakterize edilmektedir. Öncelikle siyasal ve yönetsel sistemi dönüştürme işlevinin kamu yöneticilerince gerçekleştirilmesi Tanzimat’tan gelen bürokratik geleneğimizin ortaya çıkardığı bir durumdur. Devlet eksenli toplumsal yapının ve yukarıdan aşağıya doğru değişim anlayışının hakim olduğu bir yönetim kurgusu değiştirme misyonunu da kamu yöneticilerine vermiştir. Başka bir deyişle Türk idari yapısında reformcu davranış yöneticilerin uhdesinde şekillenmiş, özellikleri ile de karakterize olmuştur.

Türk kamu yönetiminin bu yapısal ve davranışsal özelliği ise reformların doğası, yöntemi ve başarısı üzerinde yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Kamu yöneticilerinin kişisel özellikleri, aldıkları eğitimler, yönetim tecrübeleri, değişime bakış açıları, yurtdışında bulunmaları ve yabancı dil bilmeleri yürüttükleri reformların yönünü ve stratejisini belirlemiştir. Bu anlamda Türk kamu yönetiminde reformların, iradeci yaklaşımın ana argümanları çerçevesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Kamu yöneticilerimizin kişilik özellikleri, reformcu anlayışlarını ve uygulamalarını önemli ölçüde etkilemiştir. Çevresel koşulları algılama biçimlerindeki farklılıklar, reformcu davranışları üzerinde belirleyici olmuştur. Ayrıca stratejik yönetim, örgütsel değişim ve değişim yönetimi gibi alanlarda eğitim almış yöneticiler ile reformlar arasındaki ilişkinin güçlendiği görülmektedir. Özel sektör tecrübesi bulunan yöneticilerin yürüttükleri reform çalışmalarında daha çok işletme yönetimi değer ve ilkelerinin ağırlık kazandığı görülmektedir.

Türk kamu yönetiminde reformist yöneticilerin kişilik yapıları reformların gerçekleştirilmesinde çok önemli bir faktördür. Başka bir deyişle yöneticilerin donanımları ile yürüttükleri idari reformlar arasında radikal/incremental olması arasında bir doğru orantı bulunmaktadır. Bu tespit aynı zamanda Türk kamu yöneticilerinin reform kavramına araçsallık kattıklarını da göstermektedir. Nitekim Türk kamu yönetiminde reformların yenilikçi (*innovative*) birer çözüm olarak topluma sunulması ve böylelikle kamuoyu desteğini amaçlaması en çok müracaat edilen değişim yöntemlerinden birisidir.

İradeci reform yaklaşımı bağlamında Türk kamu yönetimindeki reform-reformcu ilişkisi incelendiğinde;

- Her reform döneminin yönetsel değişimi karakterize eden bir kamu yöneticisinin bulunmaktadır. Bu etki, Türk kamu yönetiminde reform hareketlerinin yöneticilerle birlikte anılmasına neden olmuştur.
- Reformlarda iradeci yaklaşımın çevresel etkenler (özellikle de dış dinamikler) çerçevesinde şekillenme eğiliminin arttığı görülmektedir. Reform ve çevresel şartlar arasındaki etkinin artan küresel ve bölgesel entegrasyon çabaları (Avrupa Birliği uyum çalışmaları) ile ivme kazandığını göstermektedir. Ayrıca 1980 sonrası küreselleşme eğilimi ile birlikte ortaya çıkan yeni yönetim paradigmasının kamu yönetimi üzerindeki etkisi ve toplumsal değişim baskısı reformlar üzerindeki çevresel belirlenimin gücünü de arttırmıştır.

Bu tespitler ışığında; gelişmişlik düzeyi ile reformcu idare arasında deterministik bir ilişki bulunan Türk kamu yönetiminde idari yapı ve işleyiş çeşitli kapsam ve derinlikte birçok reformlara tabi tutulmuştur. “*Reform arabasını ilerletenlerin*” (Güler ve Keskin, 2007:146) ise bu sürece biçimsel ve ruhsal içerik kattıkları görülmektedir. Yöneticilerin etkileri Türk kamu yönetimindeki reformların algılanış ve uygulanış biçimleri arasındaki temel farklılıkları da ortaya çıkarmıştır. Nitekim Ömer Dinçer’den sonra Başbakanlık Müsteşarı olan ve yönetici kişiliği önemli ölçüde geleneksel bürokratik yapıyı içerisinde değerlendirilen Efkân Ala’nın göreve geldikten sonra Kurumun reformcu yönünün zayıflaması çalışmanın savını doğrular niteliktedir. Türkiye’nin reformcu hızının yavaşlaması ile birlikte 2010’dan itibaren Avrupa Birliği’ne giriş sürecinde önemli kırılmalar yaşanmaya başlanmasının nedenini de bu reformcu üretkenliğin azalması ile açıklayabiliriz.

**KAYNAKÇA**

- AKSOY, Hasan Hüseyin (2009), “*Değişme ve Yenileşme*”, **Seminer Notu**, [http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer\\_1.htm](http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer_1.htm) (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- AKYOL, Taha (2004), “*Üniter Devlet ve İdari Reform*”, **Milliyet Gazetesi**, <http://www.milliyet.com.tr/uniter-devlet-ve-idari-reform/taha-akyol/siyaset/yazardetayarsiv/18.01.2010/24079/?ver=30> (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- ATEŞ, Hamza (2002), “*Introduction to the Theoretical and Philosophical Basis of Modern Management*”, **Kamu Yönetimi Kuramları Ders Notu**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, Kocaeli.
- AYKAÇ, Burhan (2003), “*Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim*”, **Türkiye’de Kamu Yönetimi** (Ed. Burhan Aykaç, Şenol Durgun ve Hüseyin Yayman), Yargı Yayınevi, Ankara, ss.255-297.
- BEALEY, Frank (1999), **The Blackwell Dictionary of Political Science**, Blackwell Publishers, London (UK).
- CANDABAKOĞLU, Aydın (2003), “*Geç Kalmış Bir Karar: Yeniden Yapılanma*”, **Halka ve Olaylara Tercüman Gazetesi**, s.9.
- DİNÇER, Ömer ve YILMAZ, Cevdet (2003), **Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1**, T. C. Başbakanlık Yayını, Ankara.
- DÖNMEZER, Sulhi (1998), “*Sosyal Değişmede Atatürk Stratejisi*”, **3. Uluslararası Atatürk Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 3-6 Ekim 1995, Gazi Mağusa/KKTC, Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, Ankara, ss.393-401.
- EMRE, Cahit (1997), **Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi: Birleşik Krallık, Fransa, Almanya ve Japonya’da Kamu Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- EREN, Erol (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 7. Baskı.
- ERYILMAZ, Bilal (2004), **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul.
- GÜLER, Birgül Ayman (2010), “*Kamu Yönetiminde Değişme Nasıl İncelenebilir: [Taslak I]*”, **E-Makale**, <http://180.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pdf/reform.pdf> (Erişim Tarihi: 15.03.2010).
- GÜLER, Birgül Ayman ve KESKİN, Nuray E. (2007), “*Devlet Reformunu Tarihten Çalışmak*”, **Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar** (Ed. Şinasi Aksoy, Yılmaz Üstüner), Nobel Yayınları, Ankara.
- HACİB, Yusuf Has (1994), **Kutadgu Bilig** (Çev. R. Rahmeti Arat (Çev.)), Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- KAMU YÖNETİMİ REFORMU YASA TASLAĞI (2009), **Kamu Yönetimi Reformu Yasa Taslağı**, <http://www.belgenet.com/yasa/kamu-06.html> (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- KARAER, Tacettin (1987), “*Kamu Yönetiminin Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Sonuçları Üzerine Bir Deneme*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.20(2), ss.25-46.
- KARAL, Enver Ziya (1988), **Osmanlı Tarihi**, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, Cilt:5.
- KARASU, Koray (2001), **Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi**, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara.
- LEWIS, Bernard (1961), **Emergence of Modern Turkey**, Oxford University Press, London (UK).
- ORTAYLI, İlber (1985), “*Tanzimat ve Meşrutiyet Dönemlerinde Yerel Yönetimler*”, **Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, İstanbul, Cilt:1, ss.231-244.
- ORTAYLI, İlber (1995), **İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı**, Hil Yayınları, İstanbul, 3. Baskı.
- ORTAYLI, İlber (2007), **Osmanlı’yı Yeniden Keşfetmek**, Timaş Yayınları, İstanbul, 20. Baskı.
- SANDER, Oral (1993), **Siyasi Tarih: İlkçağlardan-1918’e**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 3. Baskı.
- SAYGILIOĞLU, Nevzat ve ARI, Selçuk (2003), **Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- SAYILAR, Yücel (2010), “*Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri*”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, S.63(2), ss.219-248. [www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/934/11649.pdf](http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/934/11649.pdf) (Erişim Tarihi: 15.03.2010).
- SÜRGİT, Kenan (1972), **Türkiye’de İdari Reform**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ŞAYLAN, Gencay (1983), “*Türkiye Cumhuriyeti’nde Devlet Yapısının Evrimi*”, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, İletişim Yayınları, İstanbul, Cilt:2, ss.388-412.
- TEKELİ, İlhan (2000), “*Reform Düşüncesi İle Osmanlı ve Cumhuriyet Dönemi Reformları Üzerine Çözümlemeler*”, **Devlet Reformu: Türkiye’de Devlet Denetiminde Reformlar ve Başarılarının Değerlendirilmesi** (Ed. M. Tınaz Titiz), TESEV Yayınları, İstanbul, ss.75-94.
- UBICINI, M. Abdolonyme (1998), **Osmanlı’da Modernleşme Sancısı** (Çev. Cemal Aydın), Timaş Yayınları, İstanbul.
- WEBER, Max (1997), **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhü** (Çev. Zeynep Gürata), Ayraç Yayınevi, Ankara.
- YAĞCI, Nabi (2008), “*Bürokrasi Eliyle Reform Geleneğimiz*”, **Referans Gazetesi**, [http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR\\_KOD=93551&KOS\\_KOD=15](http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=93551&KOS_KOD=15) (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- YENİÇERİ, Özcan (2001), “*Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar*”, **Standart Dergisi**, S.40(476), ss.62-72.
- YENİÇERİ, Özcan (2002), “*Liderlerin Stratejik Sorumlulukları*”, **Standart Dergisi**, S.41(491), ss.79-89.
- <http://ekutup.dpt.gov.tr> <http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2009/02/20090228-14.htm> (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- <http://www.habervitrini.com/gundem/basbakanlik-mustesari-dincer-zihniyetimizi-degistirmeyecek-olursak-reform-yapamayiz-104457> (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- <https://www.memurlar.net/haber/87008/bir-numarali-koltugun-sahibi-efkan-ala-kimdir.html> (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz\\_sd.bilgi?p\\_donem=24&p\\_sicil=6610](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.bilgi?p_donem=24&p_sicil=6610) (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- [https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz\\_sd.bilgi?p\\_donem=27&p\\_sicil=80072](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekillerimiz_sd.bilgi?p_donem=27&p_sicil=80072) (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- [www.basbakanlik.gov.tr/basintoplantilari/ekim/6ekim2003.htm](http://www.basbakanlik.gov.tr/basintoplantilari/ekim/6ekim2003.htm) (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- [www.icisleri.gov.tr/yayinlar/inceleme\\_arastirma/yetki\\_devri.htm](http://www.icisleri.gov.tr/yayinlar/inceleme_arastirma/yetki_devri.htm) (Erişim Tarihi: 15.11.2009).
- [www.liberal-dt.org.tr/dergiler/ldsayi19/1907.htm](http://www.liberal-dt.org.tr/dergiler/ldsayi19/1907.htm) (Erişim Tarihi: 15.11.2009).