



Cumhuriyet Döneminden Planlı Döneme Kadar Yayımlanan Reform Belgelerinin Ortak Sorun ve Öneriler Açısından İncelenmesi

Duygu AKSU*

Özet

Kamu yönetimi alanında ortaya çıkan sorunların tespiti, bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi, yönetim süreçlerinde karşılaşılan aksaklıkların giderilmesi ve daha etkin bir kamu hizmeti sunumunun sağlanması amacıyla idari reform ihtiyacı doğmuştur. Bu reform ihtiyacı ve talepler, bazen örgüt içinden, bazen ise dışsal dinamikler ve yabancı uzmanların önerileri aracılığıyla şekillenmiştir. Bu çalışmada, Cumhuriyet'in kuruluşundan 1960 planlı döneme kadar olan süreçte, dışsal dinamikler tarafından hazırlanan on iki yabancı uzman raporunun nitel analizi yapılmıştır. Bu kapsamda, her bir rapor içerik analizi yöntemiyle incelenmiş, elde edilen bulgular tespit ve öneriler başlığı altında görselleştirilerek sunulmuştur. Çalışmanın temel amacı, Türkiye hakkında hazırlanan bu yabancı uzman raporlarının tespit ve önerilerini analiz ederek, bu tespit ve öneriler üzerine çıkarımlarda bulunmaktır. Yapılan analizler sonucunda, raporların genel olarak birbirinden bağımsız, önceki raporlarla anlamlı bir ilişki kurulmadan hazırlandığı ve bu durumun, reform süreçlerinde süreklilik ve bütünsellikten yoksunluk yarattığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın önemi, yabancı uzman raporları üzerinden Türkiye'nin idari yapısına dair yapılan tespitlerin sınıflandırılması, bu tespitler arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması ve bu ilişkilerin tablo ve şekillerle görselleştirilerek sunulmasında yatmaktadır. Bu yaklaşım, bilimsel bir perspektiften bakıldığında, sınıflandırma ve sistematik analiz yapma amacına hizmet etmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bulguları, hem tarihsel süreçte Türkiye'deki idari reformların değerlendirilmesi hem de gelecekteki reform çalışmaları için önemli bir referans niteliği taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Reform, İdari Reform, Yabancı Uzman Raporları, İçerik Analizi.

Abstract

The need for administrative reform has arisen to identify the problems in the field of public administration, to develop solutions to these problems, to eliminate the problems encountered in administrative processes and to ensure a more effective public service delivery. These reform needs and demands have been shaped sometimes from within the organization and sometimes through external dynamics and the recommendations of foreign experts. In this study, a qualitative analysis of twelve foreign expert reports prepared by external dynamics in the period from the foundation of the Republic to the planned period of 1960 was conducted. In this context, each report was analyzed through content analysis and the findings were visualized and presented under the heading of findings and recommendations. The main objective of the study is to analyze the findings and recommendations of these foreign expert reports on Turkey and to draw conclusions on these findings and recommendations. As a result of the analysis, it has been observed that the reports are generally prepared independently of each other, without any meaningful relationship with previous reports, and this situation creates a lack of continuity and holism in reform processes. The importance of this study lies in the categorization of the findings on Turkey's administrative structure in foreign expert reports, the establishment of cause-and-effect relationships between these findings, and the visualization and presentation of these relationships in tables and figures. From a scientific perspective, this approach serves the purpose of classification and systematic analysis. Therefore, the findings of the study serve as an important reference both for the evaluation of administrative reforms in Turkey in the historical process and for future reform studies.

Keywords: Public Administration, Reform, Administrative Reform, Foreign Expert Reports, Content Analysis.

* Dr., Bağımsız Araştırmacı, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, duygaksu@gmail.com, 0000-0002-8603-9074.

1. GİRİŞ

Türk Kamu Yönetimi'nin eksikliklerinin tespit edilmesi, mevcut sorunlarının ele alınması ve bu tespitler doğrultusunda çözüm önerilerinin geliştirilmesi amacıyla, Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinden başlayarak Cumhuriyet'in ilk yıllarında da devam eden süreçte, ülkeye yabancı uzmanlar davet edilmiştir. Bu uzmanlardan, Türk kamu yönetiminin yapısını analiz etmeleri, idari sistemin işleyişinde karşılaşılan aksaklıkları belirlemeleri ve bu aksaklıkları gidermek için gerekli reform çalışmalarını yürütmeleri beklenmiştir. Söz konusu yabancı uzmanlar, geldikleri ülkelerdeki yönetim sistemleri ve kendi uzmanlık alanlarındaki bilgi birikimleri doğrultusunda Türkiye için uygun reform önerileri geliştirmeyi amaçlamışlardır (Tangülü, Karadeniz ve Ateş, 2014:1909). Her bir yabancı uzman, belirli bir uzmanlık ve çalışma alanında yetkin olup, bu uzmanlık alanı çerçevesinde çalışmalarını sürdürmüştür. Örneğin, bazı uzmanlar kamu yönetimi ve idari yapıların etkinliği üzerinde dururlarken, diğerleri mali sistemler, eğitim, sağlık veya yerel yönetimler gibi spesifik alanlarda araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonunda, her bir uzman, kendi alanında Türkiye'nin mevcut durumu hakkında tespitlerde bulunmuş ve bu tespitler doğrultusunda yönetim sistemini iyileştirmeye yönelik öneriler sunmuştur.

Yapılan çalışmaların bilimsel formata dönüşmesi ile yabancı uzmanlarca hazırlanan raporlar Türk yetkili ve sorumlu kişilere sunulmuş raporların uygulamaya alınması istenmiştir (Yıldız, 2017: 309). Yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporların konuları birbiri ile farklılık göstermekle beraber eğitim, yönetim, sanayi, tarım, maliye ve ekonomi gibi birçok alanı kapsayan konularda tespit ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışma kapsamında, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan 1960 Planlı Döneme kadar olan süreçte yayınlanmış on iki yabancı uzman raporu incelenmiştir. Çalışmanın kapsamı, yalnızca yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar ile sınırlandırılmış olup, bu raporların içerik analizi yöntemi kullanılarak nitel bir değerlendirme yapılmıştır. Yabancı uzman raporlarının incelenmesinin temel amacı, bu raporlarda yer alan tespit ve önerilerin Türkiye'nin sosyo-politik ve idari yapısı ile ne derece uyumlu olduğunu, ayrıca bu önerilerin ne kadar geçerli ve uygulanabilir olduğunu analiz etmektir. Çalışmanın analiz sürecinde, raporlar dikkatlice incelenmiş ve her bir raporda yer alan tespitler ile öneriler sistematik bir şekilde kategorilere ayrılarak sunulmuştur. Bu kategoriler, tablo halinde sınıflandırılmış ve görselleştirilmiştir, böylece elde edilen bulgular daha anlaşılır ve karşılaştırılabilir hâle getirilmiştir. Bu çalışmanın önemi, derinlemesine bir analiz sürecinden geçerek yabancı uzman raporlarından elde edilen verilerin titizlikle özetlenmesi, düzenlenmesi ve sınıflandırılmasıdır. Bilimsel araştırmalarda sınıflandırmanın temel bir yöntem olması, bu çalışmanın bulgularını hem tarihsel hem de metodolojik açıdan değerli kılmaktadır. Bu yaklaşımla, Türkiye'nin idari yapısına yönelik dışsal değerlendirmelerin derinlemesine incelenmesi ve sistematik bir şekilde sunulması sağlanmıştır. Bu da çalışmanın literatüre olan katkısını artırmakta ve gelecekteki araştırmalar için önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

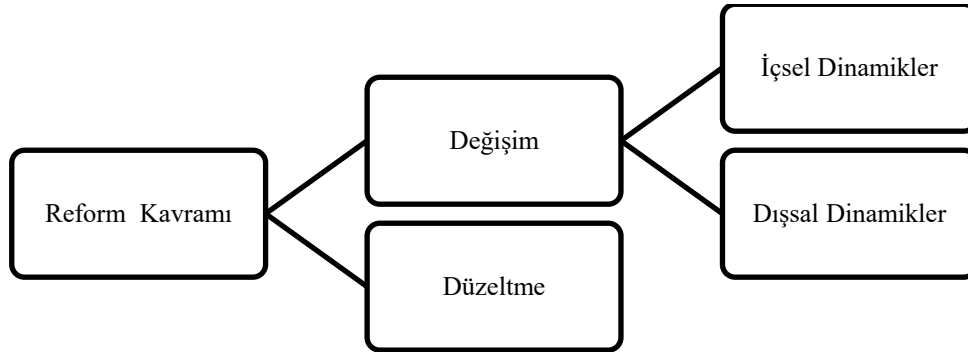
Çalışmada, öncelikle reform kavramı ve ardından idari reform kavramının kavramsal çerçevesi detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Cumhuriyet Döneminden 1960 Planlı Döneme kadar yayımlanan reform belgeleri, tarihsel bir sıraya göre sıralanmış ve bu belgeler tablo hâlinde görselleştirilmiştir. Analiz bölümünde, Cumhuriyet Döneminden planlı döneme kadar olan süreçte yayımlanan belgeler incelenmiş ve bu belgelerdeki yabancı uzman raporlarında ele alınan ortak konular, grafik ve şekillerle desteklenerek sunulmuştur.

Çalışmanın ana omurgasını oluşturan ve önemini belirleyen bu sınıflandırma ve analiz sunumu, reform belgelerinin detaylı bir incelemesiyle ilişkilendirilmiş tablo aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Son olarak, yapılan inceleme ve analizler doğrultusunda yabancı uzman raporlarında yer alan tespitler ve öneriler hakkında kapsamlı değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu yaklaşım, raporların sadece tarihsel değil, aynı zamanda içeriksel olarak da derinlemesine bir şekilde ele alınmasını sağlamış ve çalışmanın bilimsel katkısını artırmıştır.

2. REFORM KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Reform kavramı, genel olarak düzeltme ve değişim anlamlarını içerecek şekilde kullanılmaktadır. Hem bireyler hem de şirketler, kurumlar ve kuruluşlar, zaman içinde kendilerini geliştirmek, değişime ayak uydurmak ve mevcut yapılarında gerekli düzeltmeleri yapmak için reformlara ihtiyaç duyarlar (Şahin, 2019: 363). Değişim, bir yapının gelişmesi ve ilerlemesi adına atılan en önemli adımlardan biridir. Kurumlar, zamanla entropiye uğramamak, yani dağılma ve verimlilik kaybına düşmemek için sürekli olarak kendilerini yenilemeli, çevreleriyle etkileşim hâlinde olmalı ve çağın gereklerine uygun şekilde güncellenmelidir. Aksi hâlde, gelişim göstermeyen, değişime direnç gösteren ve gerekli düzeltmeleri yapmayan örgütler, zamanla etkisiz hâle gelme ve hatta yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirler. Bu bağlamda, kurumlar için reform ve değişim ihtiyacı, hem içsel dinamikler (örneğin, kurum içindeki yapısal eksiklikler veya çalışanların talepleri) hem de dışsal dinamikler (örneğin, teknolojik gelişmeler, rekabet koşulları veya yasal düzenlemeler) tarafından tetiklenmektedir. Aşağıda, reform kavramının anlamını ve kapsamını görselleştiren bir şemaya yer verilmiştir.

Şekil 1. Reform Kavramı Şeması



Kaynak: (Şahin, 2019: 363-364)

Şekil 1’de yer alan görselde de görüldüğü üzere, reform kavramı iki temel anlamda ele alınmaktadır. İlk olarak, reform, mevcut durumu iyileştirmek, var olan eksiklikleri gidermek ve işleyişteki aksaklıkları düzeltmek amacıyla kullanılan bir terimdir. Bu anlamda, reformlar genellikle belirli bir durumu daha verimli, etkili ve amaca uygun hâle getirmeye yönelik düzeltici adımları ifade eder. İkinci olarak ise, reform kavramı daha yaygın bir kullanıma sahip olan değişim anlamına gelmektedir. Değişim, bir örgütün yapısında, işleyişinde veya stratejilerinde köklü ya da kademeli dönüşümleri ifade eder ve bu dönüşümler hem kısa vadeli hem de uzun vadeli etkiler yaratabilir. Ayrıca, değişim kalıcı olabileceği gibi, geçici bir dönemi kapsayacak şekilde de gerçekleşebilir.

Şekil 1’de, reform kavramının değişim anlamında kullanımının iki ana nedene dayandığı gösterilmektedir. Birinci neden, içsel dinamiklerdir. Bu, bir örgütteki değişimin, örgüt içinden gelen talepler doğrultusunda şekillenmesi anlamına gelir. Örgüt çalışanlarının, yaşadıkları sorunları fark ederek çözüm önerileri geliştirmesi, bu tür bir içsel dinamizmi yansıtır. Bu durum, değişimin örgüt içinde daha kolay benimsenmesini sağlar çünkü sorunları yaşayan ve çözüm üreten kişiler aynıdır. Böylece, değişim süreci örgüt çalışanları tarafından daha iyi anlaşılır ve desteklenir.

İkinci neden ise, dışsal dinamiklerdir. Bu, değişimin örgüt dışındaki kurumlar veya bireyler tarafından talep edilmesi ve çözüm önerilerinin dış kaynaklardan gelmesi anlamına gelir. Örgüt dışı uzmanlar, danışmanlar veya diğer kurumlar tarafından belirlenen sorunlar ve önerilen çözümler, örgütün dışsal dinamikler aracılığıyla değişime zorlanmasına neden olabilir. Ancak bu tür bir dışsal değişim talebi, örgüt içinde benimsenmesi daha zor bir süreç yaratır çünkü değişim önerileri, örgüt çalışanları tarafından dışarıdan gelen bir müdahale olarak algılanabilir ve dirençle karşılaşabilir.

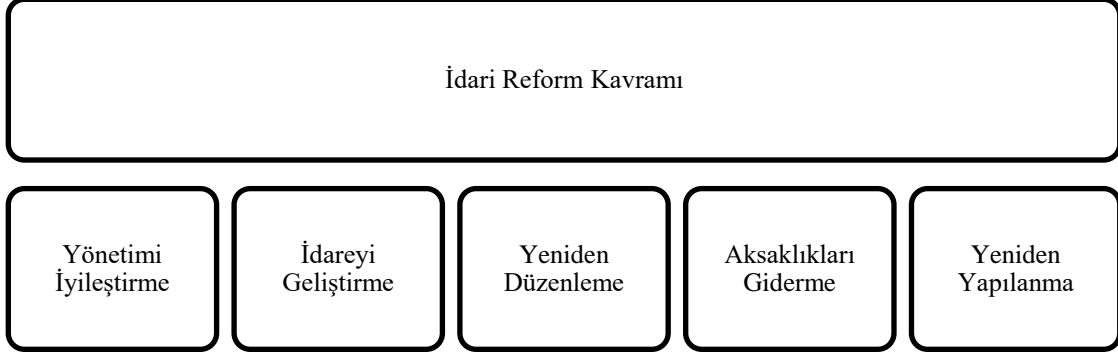
İki dinamik karşılaştırıldığında, değişimin içsel dinamikler tarafından talep edilmesi hem uygulama sürecinde hem de benimsenme aşamasında örgütler için daha avantajlı görülmektedir. İçsel taleplerle gelen değişim, örgüt kültürüne daha uyumlu ve çalışanlar tarafından daha desteklenen bir süreç oluştururken, dışsal taleplerle gelen değişim, genellikle daha fazla direnç ve uyum zorluğu ile karşılaşır. Bu nedenle, reform sürecinde içsel ve dışsal dinamiklerin dengeli bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin başarıyla değişim gerçekleştirebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

3. İDARİ REFORM KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İdari reform kavramı, yönetim alanında stratejik planlamayı temel alarak, belirli bir sistem dâhilinde uygulanan değişimleri ifade eder. Bu kavram, yönetimde yapılan dönüşüm ve iyileştirme çabalarını tanımlarken, yönetim süreçlerinin daha etkin, verimli ve amaca uygun bir şekilde yerine getirilmesini sağlamayı hedefler. İdari reform kavramı yerine zaman zaman farklı terimler de kullanılmakta, bu sayede yönetimi geliştirmek, değiştirmek, dönüştürmek ve iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilen çeşitli uygulamalar vurgulanmak istenmektedir (Mamur Işıkçı, 2017: 169). Bu farklı terimler arasında bazı nüanslar bulunsa da genel olarak idari reform, yönetimde köklü veya kapsamlı değişiklikleri ifade eder ve bu değişiklikler, yönetim faaliyetlerinin daha etkili bir biçimde yürütülmesini amaçlar.

Özellikle kamu yönetimi bağlamında, idari reformlar, yönetim yapısında yenilikler getirerek kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı, bürokrasiyi azaltmayı, şeffaflığı sağlamayı ve hesap verebilirliği güçlendirmeyi hedefler. İdari reformlar, yalnızca mevcut yapıların iyileştirilmesini değil, aynı zamanda yönetim anlayışında ve uygulamalarında radikal değişiklikler yapmayı da içerir. Bu anlamda, idari reformlar, yönetimin tüm düzeylerinde yapılan stratejik müdahalelerle, kurumların hem iç işleyişlerini hem de hizmet sunum kapasitelerini geliştirmeye yöneliktir. Aşağıdaki şekilde, idari reform kavramının anlamını ve kapsamını daha iyi açıklamak amacıyla bir şema sunulmuştur. Bu şema, idari reformun çeşitli bileşenlerini, bu bileşenlerin nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu ve yönetim pratiğine nasıl yansıdığını görselleştirir.

Şekil 2. İdari Reform Kavramı Şeması



Kaynak: (Yaylı, 2019: 417-431)

Şekil 2’de sunulan idari reform kavramına ilişkin anlam şeması, bu kavramın yönetim ve idare alanlarında ne şekilde kullanıldığını ve ne tür değişimlere işaret ettiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu şemaya göre, idari reform kavramı, yönetimi iyileştirme, idareyi geliştirme, yeniden düzenleme, işleyişteki aksaklıkları giderme ve genel anlamda yeniden yapılanma gibi farklı ancak birbirini tamamlayan anlamlar içermektedir. Yönetim alanında gerçekleştirilen reformlar, geçmişte genellikle “ıslahat” olarak adlandırılırken, günümüzde bu tür yapısal değişiklikler daha çok “yeniden yapılanma” kavramı ile ifade edilmektedir. Kavramlar ve kullanım alanları zamanla çeşitlilik gösterse de idari reformların temel amacı, yönetim alanında modern ve çağdaş örgüt yapılarının oluşturulması, karar alma ve uygulama süreçlerinde hızlilik sağlanması, etkin ve verimli hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi için gerekli değişimlerin ve düzenlemelerin hayata geçirilmesidir.

İdari reformlar, bir yönetim sisteminde köklü değişiklikler yapılmasını gerektirir ve bu süreçte dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. Öncelikle, reform yapılacak alanlarda doğru ve isabetli tespitlerin yapılması büyük önem taşır. Bu tespitler, reform sürecinin başarılı olabilmesi için sağlam bir temel oluşturur. Ayrıca, tüm ilgili aktörlerin değişim sürecine dâhil edilmesi ve yönetişim ilkesinin sağlanması gereklidir. Bu, reformların yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda tabandan gelen katkılarla da şekillenmesini sağlar ve bu sayede reformlar daha geniş bir kabul görür. Ayrıca, karşılaşılan sorunlara yönelik tedavi edici çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve bu önerilerin yasal ve kurumsal temellere dayandırılması da reform sürecinin başarısı için kritik unsurlar olarak öne çıkar.

İdari reformlar, tarihsel süreçte Osmanlı Devleti’nden başlayarak Cumhuriyet’in ilk yıllarına, oradan da 1960 Planlı Dönemine ve günümüze kadar uzanan geniş bir değişim hareketini temsil eder. Her bir dönemde, ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve politik şartlara uygun olarak reform çabaları farklı biçimler almış ve yönetim yapılarında önemli dönüşümler yaşanmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, Cumhuriyet Döneminden planlı döneme kadar yayımlanan reform belgeleri detaylı bir şekilde incelenecek ve bu belgelerin Türkiye’deki idari reform süreçlerine olan etkileri değerlendirilecektir. Bu incelemeler, idari reformların tarihsel gelişimini ve bu süreçte yapılan düzenlemelerin günümüz kamu yönetimi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

4. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN PLANLI DÖNEME KADAR YAYIMLANAN REFORM BELGELERİ

Reform ve idari reform kavramları, temel olarak değişim, yenilik ve sistematik düzenlemeler gerçekleştirilmesi gerektiğine işaret eder. Reform ihtiyacı, çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir ve bu faktörler hem içsel hem de dışsal dinamikler tarafından talep edilebilir. Osmanlı Devleti'nin gerileme döneminden başlayarak Cumhuriyet'in kuruluşuna ve günümüze kadar uzanan süreçte yapılan reform çalışmaları, bazen içsel dinamiklerin zorlamasıyla, bazen ise dışsal dinamiklerin baskısıyla hayata geçirilmiştir. Ancak, bu reform çabalarının çözüm önerileri genellikle Batı'ya, yani yabancı uzmanlara başvurularak aranmıştır. Reform ve değişim talepleri örgüt içinden gelse dahi, üst düzey yöneticilerin yönlendirmesiyle çözüm önerileri sıklıkla yabancı uzmanlardan talep edilmiştir. Bu noktada, yönetim alanında yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar olduğu gibi, yerli uzmanlar tarafından hazırlanan raporlar da bulunmaktadır (Avaner, 2020: 415). Yönetim, idari reform ya da başka alanlarda gerçekleştirilen reformların bilimsel bir zeminde ele alınması ve uygulanabilir hâle getirilmesi, büyük ölçüde raporlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Aşağıdaki tabloda, bu kapsamda değerlendirilen yabancı uzman raporlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Cumhuriyet Döneminden Planlı Döneme Kadar Yayınlanan Yabancı Uzman Raporları

1928	Demir Yollarının Rasyonelasyonu Raporu
1933	Dorr Raporu
1939	Max Der Porten Raporları
1948	Hilts Raporu
1949	Neumark Raporu
1949	Thornburg Raporu
1951	Barker Raporu
1951	Martin-Cush Raporu
1952	Gruber Raporu
1954	Hanson Raporu
1959	Baade Raporu
1959	Chailloux-Dantel Raporu

Kaynak: (Altan, 2016: 385)

Tablo 1'de, Cumhuriyet Döneminden 1960 Planlı Döneme kadar yayınlanan yabancı uzman raporları, kronolojik sıralama ile detaylı olarak sunulmuştur. Bu çalışma kapsamında, bu döneme ait toplam on iki rapor titizlikle incelenmiştir. Söz konusu dönem içerisinde sırasıyla, "Demir Yollarının Rasyonelasyonu Raporu," "Dorr Raporu," "Max Der Porten Raporları," "Hilts Raporu," "Neumark Raporu," "Thornburg Raporu," "Barker Raporu," "Martin-Cush Raporu," "Gruber Raporu," "Hanson Raporu," "Baade Raporu" ve "Chailloux-Dantel Raporu" yayımlanmıştır. Her bir rapor, döneminin özellikleri ve ihtiyaçlarına göre hazırlanmış olup, Türkiye'nin idari, ekonomik ve sosyal alanlarda gerçekleştirdiği reform çalışmalarına yönelik önemli tespit ve öneriler sunmuştur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, bu on iki raporun içerik analizi yapılarak, tespit edilen

bulgular, önerilen çözümler, raporlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, raporlarda yapılan yanlış değerlendirmeler ve bu bağlamda yapılması gerekenler alt başlıklar hâlinde detaylandırılmıştır. Bu analizler, raporların Türkiye'deki idari reform süreçlerine olan katkısını ve bu süreçlerin nasıl yönetildiğini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

5. CUMHURİYET DÖNEMİNDEN PLANLI DÖNEME KADAR YAYIMLANAN REFORM BELGELERİNİN İNCELENMESİ

Ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan hızlı değişimler, Türkiye'nin bu değişim süreçlerinden etkilenmesi ve yeni ihtiyaçların ortaya çıkması, kalkınma hedeflerinin güncellenmesiyle birlikte kamu yönetimindeki eksiklikler daha belirgin hâle gelmiştir. Bu durum, reform ihtiyacını ciddi bir şekilde artırmıştır. Türkiye'nin karşılaştığı köklü ve uzun vadeli sorunlara kalıcı çözümler bulma arayışı, yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan rapor ve belgelerin önem kazanmasına neden olmuştur. Bu raporlar, ülkenin kalkınma sürecini desteklemek amacıyla idari reformların temel taşlarını oluşturmuş ve kamu yönetiminde yeni bir dönemin başlangıcını işaret etmiştir (Yılmazöz, 2009: 296). Yabancı uzmanlar, kamu yönetimi ve idare alanında dışsal dinamikler olarak işlev görmüş ve Türkiye'nin bu alanlardaki kronik sorunlarını tespit etmek, bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmek üzere görevlendirilmiştir. Görevlendirilen uzmanlar, Türkiye'nin yönetsel yapısını analiz ederek, karşılaşılan zorluklara dair geniş kapsamlı araştırmalar yapmış ve bu araştırmalar sonucunda somut çözüm önerileri sunmuşlardır. Bu süreç, Türkiye'nin kamu yönetimi reformları tarihinde önemli bir yer tutmuş ve yönetsel değişimin temel adımlarını oluşturmuştur.

Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde, ülkenin karşı karşıya kaldığı yönetsel ve yapısal sorunları çözmek amacıyla yabancı uzmanların görevlendirilmesi yaygın bir uygulamaydı. Bu gelenek, Cumhuriyet Döneminde de sürdürülmüş ve Türkiye'nin yönetim sistemini iyileştirmek, daha etkin ve etkili bir yapıya kavuşturmak amacıyla yeniden bu yöntem benimsenmiştir (Aykaç ve Altunok, 2014: 3). Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren, yalnızca yönetim alanında değil, aynı zamanda personel politikaları, ekonomik yapılar ve eğitim gibi çeşitli kritik alanlarda da yabancı uzmanların katkıları alınmış, bu uzmanlar tarafından kapsamlı raporlar hazırlanmıştır. Planlı dönem öncesinde hazırlanan bu raporlar, Türkiye'nin gelişimine dair önemli bilgiler içermekle birlikte, belirli eleştirilere de maruz kalmıştır. Eleştirilerin başında, bu araştırmaların genellikle kısa süreli olması ve dışsal dinamiklerin, yani yabancı uzmanların, Türkiye'nin ulusal sorunları hakkında yeterli bilgi ve birikime sahip olup olmadıkları konusunda duyulan endişeler yer almaktadır. Bu durum, raporların ulusal gerçekliklerle ne ölçüde örtüştüğü ve önerilerin ne kadar uygulanabilir olduğu konusunda tartışmaların doğmasına yol açmıştır. Buna rağmen, dönemin koşullarında hazırlanan bu raporlar, Türkiye'nin yönetim yapısını geliştirme çabalarında önemli bir rol oynamış ve çeşitli alanlardaki reformların temelini atmıştır. Bu dönemde yazılan ve bazıları başka isimlerle de anılan yabancı uzman raporları, Türkiye'nin yönetim reformları tarihinde önemli bir yer tutmuştur ve aşağıda sıralanmıştır (Altan, 2016: 385):

- *Demir Yollarının Rasyonalizasyonu Raporu,*
- *Dorr Raporu: Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki,*
- *Max Der Porten Raporları,*
- *Hilts Raporu,*
- *Neumark Raporu: Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor,*

- *Thornburg Raporu: Türkiye Nasıl Yükselir,*
- *Barker Raporu: Kalkınma Planı İçin Tahlil ve Tavsiyeler,*
- *Martin-Cush Raporu: Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Çalışmaları Hakkında Rapor,*
- *Gruber Raporu: İdare Teşkilatı ve Personeli Hakkında Rapor,*
- *Hanson Raporu: Türkiye’de İktisadi Devlet Teşekküllerinin Bünyesi Murakabesi,*
- *Baade Raporu,*
- *Chailloux-Dantel Raporu: Türkiye Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma.*

Planlı dönem öncesinde hazırlanan raporlar, genel olarak idarenin durumu hakkında kapsamlı tespitler ve öneriler sunmaya odaklanmıştır. Yabancı uzmanlar, yaptıkları çalışmalarda yalnızca mevcut durumu analiz etmekle kalmamış, aynı zamanda kişisel görüş ve gözlemlerine dayanarak çeşitli tavsiyelerde de bulunmuşlardır. Bu raporların ortak paydada buluştukları ve özellikle üzerinde durdukları başlıca konular, aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

Şekil 3. Yabancı Uzman Raporlarında Ele Alınan Ortak Konular



Kaynak: (Aykaç, Yayman ve Özer, 2003: 161-162)

Şekil 3’te görüldüğü üzere, yabancı uzman raporlarında sıkça ele alınan ortak konular detaylı bir şekilde sıralanmıştır. Bu raporlar, tespit ve önerilerinde belirli ana başlıklar etrafında yoğunlaşmıştır: bürokrasi, ekonomi, iktisadi büyüme, personel yönetimi, performans yönetimi, ücret politikası ve zaman yönetimi. Yabancı uzmanlar, özellikle kamu yönetiminde personel sorununa dikkat çekmiş, kamu sektöründe fazla sayıda memurun bulunmasına rağmen teknik personelin yetersiz olduğunu vurgulamışlardır. Personel yönetim sisteminde uzmanlaşma ve sınıflandırma konularında yapılan hatalara ilişkin önemli tespitlerde bulunmuşlardır. Uzmanlar, personel yönetimindeki sorunları ve eksiklikleri gidermek için ücret politikasının belirlenmesi, zaman yönetiminin etkin bir şekilde yapılması, performans sisteminin kurulması ve personelin sınıflandırma, uzmanlaşma ve liyakat esaslarına göre yönetilmesi gerektiğini önermişlerdir.

Her raporda yinelenen ve kronikleşmiş bir sorun olarak nitelendirilen bürokrasi, Türk Kamu Yönetiminde en önemli sorunlardan biri olarak öne çıkmıştır. Yabancı uzmanlar,

bürokrasinin önünde duran engellerin kaldırılması, kırtasiyecilik anlayışının terk edilmesi ve yetki devrinin sağlanması gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunmuşlardır. Ancak bu öneriler sunulurken, bir yol haritası belirlenmemiş, önceki raporlar derinlemesine analiz edilmeden yeni raporlar hazırlanmış ve bu raporlar arasında tutarlı bir anlamsal ilişki kurulmamıştır. Bu durum, önerilen reformların uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemiş, reform sürecinin etkisini azaltmıştır. Bu nedenle, raporlar arasındaki bağın güçlendirilmesi ve reform sürecinde bütüncül bir yaklaşım benimsenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Aşağıda sunulan tabloda, yabancı uzmanların Türkiye’de gerçekleştirdikleri gözlem ve araştırmalar sonucunda hazırladıkları reform belgelerinin ayrıntılı bir analizine yer verilmiştir. Her bir rapor titizlikle incelenmiş, raporlarda yer alan bulgular, sorun tespitleri ve öneriler başlıkları altında kategorize edilmiştir. Bu analiz sürecinde, her bir belgenin özgün içerikleri dikkate alınarak, raporlar arasında benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca yabancı uzmanların yaptığı tespitler, o dönemin idari açıdan sorunlarına ışık tutarken, sundukları çözüm önerileri de değerlendirilmiştir. Bu analiz, Türkiye’nin yönetim yapısında meydana gelen değişimlerin daha iyi anlaşılması için önemli bir temel sunmakta, aynı zamanda bu raporların Türkiye’nin reform sürecine nasıl katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Tabloda, raporların içeriği, önerilerinin uygulanabilirliği ve uzun vadeli etkileri detaylı bir şekilde ele alınarak, Türkiye’nin yönetim tarihinde bu raporların oynadığı kritik rol vurgulanmıştır.

Tablo 2. Cumhuriyet Dönemi Reform Belgelerinin Analizi

RAPOR ADI	TESPİTLER	ÖNERİLER
Demir Yollarının Rasyonelasyonu Raporu	Nitelikli Personel ve Teknik Personel Azlığı Sorunu Boş Kadro Sorunu ve Memur Sayısı Sorunu	İstihdam Önerisi Kadro Sistemi Önerisi
Dorr Raporu	Nitelikli Personel Sorunu Üst Düzey Yönetici Sorunu Yetki Devri Sorunu Merkeziyetçilik ve Bürokratik Yapı Sorunu Kırtasiyecilik Denetim Sorunu	Zaman Yönetimi Performans Yönetimi Yetki Devri İşe Alım Kriterlerinin Belirlenmesi Yükselme ve Tayin Kriterlerinin Belirlenmesi İşe Elverişli Olmayanların İşten Uzaklaştırılması
Max Der Porten Raporları	Nitelikli ve Uzman Personel Sorunu	Nitelikli ve Uzman Personel Önerisi
Hilts Raporu	Teknik Personel Sorunu	Nitelikli Personel Önerisi
Neumark Raporu	Memur Sayısı Sorunu Nitelikli Personel Sorunu Kırtasiyecilik Denetim Sorunu Memur Dağılımı Sorunu Merkeziyetçilik	Memur Sayısının Azaltılması Personel Eğitimi ve Nitelikli Personel Önerisi Kanun Düzenlemesi Önerisi Yeni Bir Kurum Önerisi Ücret Sistemi Önerisi Zaman Yönetimi
Thornburg Raporu	Kırtasiyecilik Bürokratik Yapı Sorunu Üst Düzey Yönetici Sorunu Liyakat ve Kayırmacılık Sorunu Uzman Personel Eksikliği Sorunu	Yetki Devri Nitelikli Personel Memur Sayısının Azaltılması Sistem İyileştirilmesi Liyakat

Barker Raporu	Merkeziyetçilik Üst Düzey Yönetici Sorunu Bürokrasi ve Bürokratik Yapı Sorunu Kırtasiyecilik Sevk ve İdare Sorunu Nitelikli Personel Sorunu Liyakat Sorunu Memur Sayısı Sorunu	Yetki Devri Önerisi Yeni Kurum Önerisi Kamu Yönetimi Kürsüsü Önerisi Ücret Sistemi Değişikliği Önerisi Hizmet İçi Eğitim Önerisi İşten Uzaklaştırma Önerisi İşe Alma, Emeklilik ve Terfi Sistemi Önerisi Memur Sayısının Azaltılması
Martin-Cush Raporu	Merkeziyetçilik Görev Tanımı Eksikliği Sorunu Üst Düzey Yönetici Sorunu Nitelikli Personel Sorunu Sevk ve İdare Sorunu Nitelikli ve Uzman Personel Sorunu Kırtasiyecilik Sorunu	Yetki Devri Önerisi Ücret Sistemi, Sınav Sistemi ve Personel Kayıt Sistemi Önerisi Hizmet İçi Eğitim İşe Alım Kriterlerinin Belirlenmesi, Sınıflandırma İlkesi, Emeklilik ve İşten Uzmanlaştırma Önerisi Liyakat Sistemi Önerisi Performans Yönetimi Önerisi
Gruber Raporu	Ücret Sistemi Sorunu Çalışma Saatleri Sorunu Sınıflandırma Sorunu Kadro Şişkinliği Sorunu	Ücret Sistemi Önerisi Standart Çalışma Süresi Önerisi Sınıflandırma İlkesi Önerisi ve Yeni Kurum Önerisi Yeni Memur Alınmaması Önerisi ve Memur Sayısının Azaltılması Önerisi
Hanson Raporu	İktisadi Alanda Yaşanılan Sorunlar	Devletçilik Politikasında Düzen
Baade Raporu	Nitelikli Uzman Personel Sorunu	Nitelikli ve Uzman Personel Önerisi
Chailloux-Dantel Raporu	Üst Düzey Yönetici ve Kayırmacılık Sorunu Ücret Sistemi Sorunu Liyakat, Atama ve Terfi Kriterleri Sorunu Bürokratik Yapı Sorunu Unvan Çeşitliliği Sorunu İş Tanımı Sorunu ve Nitelikli Personel Sorunu	Liyakat Önerisi Ücret Sistemi Önerisi Sınıflandırma Sistemi Önerisi Yeni Kurum Önerisi Kariyer Sistemi Önerisi Liyakat, Kariyer ve Sınıflandırma Sistemi Önerisi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2’de, 1960 Planlı Döneme kadar yayımlanan yabancı uzman raporlarının analizine yer verilmiştir. Bu tabloda, çeşitli dönemlerde farklı yabancı uzmanlar tarafından hazırlanan raporların içeriği incelenmiş ve bu raporlar arasında ortaklaşa belirtilen sorunlar ve öneriler öne çıkarılmıştır. Raporların ortak noktada belirlediği sorunlar arasında en dikkat çekici olanlar; memur sayısındaki dengesizlikler, uzmanlaşma ve sınıflandırma eksiklikleri, bürokrasi ve kırtasiyecilik sorunları, personel ve ücret sistemindeki yetersizlikler ile nitelikli ve teknik personel açığı gibi temel meselelerdir. Raporların ortak sorunlara yönelttiği ortak çözüm önerileri arasında ise liyakat, kariyer, nitelikli personel, uzmanlaştırma ve çeşitli sistemlerin yeniden düzenlenmesi önerisi yer almaktadır.

İncelemelerden görüldüğü üzere, raporların yazıldıkları yılların farklı olması ve bu raporları hazırlayan araştırmacıların farklı kişilerden oluşmasına rağmen, hemen hemen aynı sorunlar ve öneriler üzerinde durulduğu dikkat çekmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri arasında, Türkiye’ye dair genel yargıların ve kalıplaşmış görüşlerin yabancı uzmanlar tarafından

tekrarlanması, önceki raporların yeni raporları hazırlayan araştırmacılar tarafından yeterince incelenmemesi, çalışmalara ilgili kurum ve kuruluşların personelinin yeterince dâhil edilmemesi, yöneticilerin ve yerel tecrübelerin göz ardı edilmesi ve nihayetinde raporlar arasında bir anlamsal ilişki kurularak bütüncül bir analiz yapılmaması gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenlerin dayanakları ise öncelikle yabancı uzman raporlarında sıklıkla rastlanan bazı metodolojik eksikliklere dayanmaktadır. Birincisi, bu raporları hazırlayan uzmanlar, genellikle Türkiye'ye dair önceki çalışmalarda sıkça tekrarlanan klişe ve genel yargılara dayanarak analiz yapmışlardır. Bu yargılar, yerel dinamikler ve değişkenlikler yeterince göz önünde bulundurulmadan oluşturulmakta ve dolayısıyla raporlar arasında benzer sorunlar ve öneriler yinelenmektedir. İkinci olarak, araştırmacıların önceki raporları yeterince incelememeleri, yeni raporların eskileriyle anlamlı bir ilişki kurmasını engelleyerek bir tekrara yol açmaktadır. Üçüncü olarak, bu raporlarda ilgili kurum ve kuruluşların personelinin katkılarının sınırlı kalması, yerel bilgi ve tecrübenin eksikliğine neden olmakta ve dolayısıyla raporlar, sahadaki gerçek durumu yeterince yansıtmamaktadır. Son olarak, raporlar arasında anlamlı bir bağ kurulmadan yapılan analizler, bütüncül bir yaklaşımı engelleyerek sorunların derinlemesine ele alınmasına fırsat vermemektedir. Bu nedenler, saha araştırmalarında yerel bilgi ve deneyime dayanan çalışmaların eksikliğine ve önceki araştırmaların yeterince değerlendirilmemesine dayanmaktadır.

Bu eksiklikler, hazırlanan raporların etkinliğini ve uygulanabilirliğini sınırlamış; raporların sunduğu çözüm önerilerinin hayata geçirilmesinde zorluklar yaşanmasına neden olmuştur. Raporların sunduğu çözüm önerilerinin hayata geçirilmesinde sadece raporların içsel eksiklikleri değil, aynı zamanda ülkedeki siyasi ortam ve dünya konjonktürü de önemli bir rol oynamış olabilir. Özellikle Türkiye gibi dinamik bir siyasi yapıya sahip ülkelerde, çözüm önerilerinin uygulanabilirliği, hükümetin politik önceliklerine, siyasi istikrara, bürokratik yapıya ve karar alma süreçlerine doğrudan bağlıdır. Ayrıca, küresel ekonomik ve siyasi gelişmeler, dış ilişkiler ve uluslararası baskılar da bu süreçleri etkilemektedir. Örneğin, raporlarda öne sürülen bazı öneriler, siyasi ya da ekonomik kriz dönemlerinde ikinci plana atılabilir veya dış politikadaki değişimler nedeniyle uygulanamayabilir. Dolayısıyla, bu tür dış faktörlerin de çözüm önerilerinin uygulanmasında zorluklar yarattığı dikkate alınmalı ve değerlendirmelerde bu konjonktürel etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, raporların analiz edilmesi sürecinde, önerilerin tekrar niteliğinde olduğu ve uzun vadeli bir perspektifin eksik kaldığı gözlemlenmiştir. Tablo 2'deki analiz, Türkiye'nin idari yapısının geliştirilmesi amacıyla hazırlanan bu raporların içerdiği tekrarlanan sorunları ve bunların ardında yatan sebepleri ayrıntılı bir şekilde ortaya koyarak, gelecekte benzer çalışmalarda dikkate alınması gereken önemli hususları vurgulamaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişim, günümüz dünyasında hem bireyler hem de örgütler için gelişimin, ilerlemenin ve rekabet koşullarına uyum sağlamanın temel bir gerekliliği hâline gelmiştir. Bireylerin kişisel olarak gelişmesi ve örgütlerin entropiye (yokoluş) uğramadan etkin bir şekilde faaliyet göstermesi için değişime, yeniliğe ve etkileşime açık olmaları kaçınılmazdır. Değişim ihtiyacı, örgütler tarafından iki ana kaynaktan doğmaktadır ve bu iki kaynağın da değişimin taleb edilmesinde önemli rolü vardır.

Birinci kaynak, içsel dinamiklerdir. İçsel dinamikler, örgütün kendi içinden kaynaklanan değişim taleplerini ifade eder. Bu durum, genellikle örgüt içindeki bireylerin veya grupların mevcut durumdan memnuniyetsizlik duyması, mevcut süreçlerin veya uygulamaların

yetersiz olduğunu düşünmesi ve bu konuda içsel çözümler üretmeleriyle ortaya çıkar. İçsel dinamikler çerçevesinde, örgüt içerisindeki tespitler ve öneriler genellikle doğrudan sorunların çözümüne yönelik olur ve bu öneriler, örgütün iç yapısını ve işleyişini iyileştirmek amacıyla geliştirilir.

İkinci kaynak ise dışsal dinamiklerdir. Dışsal dinamikler, değişim taleplerinin ve önerilerinin örgüt dışından geldiği durumu ifade eder. Bu, genellikle pazar koşullarındaki değişiklikler, yasal düzenlemelerdeki yenilikler, teknolojik gelişmeler veya dış paydaşların baskıları gibi faktörlerden kaynaklanır. Dışsal dinamikler, örgütün çevresindeki değişimlerin, beklentilerin ve gereksinimlerin etkisi altında oluşur ve bu durum, örgütün dış kaynaklardan gelen tespit ve önerilerle değişime yönelmesini sağlar.

Her iki dinamik de değişim sürecinde önemli bir rol oynar. İçsel dinamikler, örgütün kendi içsel kaynaklarından gelen ve genellikle daha derinlemesine ve özelleşmiş çözümler sunan talepleri içerirken, dışsal dinamikler ise örgütün dış çevresiyle uyumlu hale gelmesini sağlayan, daha geniş kapsamlı ve genellikle zorlayıcı olan talepleri içerir. Bu iki dinamiğin etkili bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde etmesi ve rekabet avantajı sağlaması açısından kritik öneme sahiptir.

Osmanlı Devleti'nin gerileme dönemlerinden Cumhuriyet'in kuruluşuna ve Cumhuriyet'in ilk yıllarından günümüze kadar reform kavramı, sürekli olarak değişim hareketlerinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Bu süreçte, reform ihtiyacı çoğunlukla içsel ve dışsal dinamikler tarafından ortaya konmuştur. Ancak, değişim ve reform talepleri içsel dinamiklerden kaynaklansa da çözüm önerileri genellikle dışsal dinamiklerden, yani yabancı uzmanlardan temin edilmiştir. Bu durum, kamu yönetiminin sorunlarının tespitinde ve çözüm önerilerinin geliştirilmesinde yabancı uzmanlara başvurulması ihtiyacını doğurmuş ve yönetim tarihinde "yabancı uzman raporları dönemi" olarak adlandırılan bir dönem yaşanmıştır.

Çalışmanın odaklandığı bu yabancı raporlar arasında, Cumhuriyet'in ilk yıllarından planlı döneme kadar yayınlanan toplam on iki rapor, detaylı bir şekilde incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bu on iki rapor, kronolojik sırayla ele alınarak her birinin içeriği değerlendirilmiştir. İncelemeler sonucunda elde edilen bulgular, tablo ve şekil yardımıyla görselleştirilmiş ve kapsamlı bir şekilde sunulmuştur. Bu görselleştirmeler, raporların içeriklerini, önerilerini ve tespitlerini daha anlaşılır bir biçimde ortaya koyarak, reform süreçlerinin tarihsel gelişimini ve yabancı uzmanların katkılarını daha iyi kavramaya yardımcı olmuştur.

Yabancı uzman raporlarının incelenmesi sonucunda, raporlarda ortak olarak tekrar eden konular arasında bürokrasi, ekonomi, iktisadi büyüme, personel yönetimi, performans yönetimi, ücret politikası ve zaman yönetimi gibi temel başlıkların yer aldığı görülmüştür. Uzmanlar, Türkiye'nin mevcut durumunu göz önünde bulundurarak çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler genel olarak, memur sayısının azaltılmasını, hizmet içi eğitimin artırılmasını, ücret politikasının iyileştirilmesini, personel yönetim sistemindeki eksikliklerin giderilmesini, performans yönetim sistemlerinin kurulmasını, büyük sanayi kuruluşlarından ziyade tarıma yönelmenin teşvik edilmesini, nitelikli personel sayısının artırılmasını ve teknik personel konusuna daha fazla önem verilmesini içermektedir.

Raporların benzer konulara odaklanması, bazı sorunları ortaya çıkarmaktadır. İlk olarak, tespitlerin ve önerilerin çoğu benzerlik göstermekte ve bu durum, raporlarda doğru

tespitlerin yapılmadığını ve etkili tedavi edici önerilerin sunulmadığını düşündürmektedir. Ayrıca, genel görüşler çerçevesinde yapılan çalışmalar, önceki raporların detaylı bir şekilde incelenmediğini ve içsel dinamiklerin rapor sürecine yeterince dâhil edilmediğini göstermektedir. Bu da tecrübelerden yeterince yararlanılmadığını ve raporlar arasında anlamsal bir ilişki kurulmadığını ortaya koymaktadır. Böylece, raporlar arası tutarsızlıklar ve etkisiz öneriler, yabancı uzman raporlarının uygulanabilirliğini ve verimliliğini sınırlandırmaktadır.

Sonuç olarak, yabancı uzman raporlarının incelenmesi, Türkiye'deki yönetim reformlarının tarihsel gelişim sürecinde ortaya çıkan belirli eğilimleri ve sorunları ortaya koymuştur. Ancak, bu raporlarda sıkça karşılaşılan benzerlikler, eksikliklerin ve tutarsızlıkların mevcut olduğunu göstermektedir. Özellikle, tespitlerin ve önerilerin yüzeysel kalması, önceki raporların detaylı bir şekilde analiz edilmemesi ve içsel dinamiklerin yetersiz temsil edilmesi, reform süreçlerinin etkinliğini azaltmıştır. Bu bağlamda, gelecekteki reform çalışmalarında daha kapsamlı ve derinlemesine analizler yapılması, içsel ve dışsal dinamiklerin dengeli bir şekilde değerlendirilmesi ve önceki raporların ışığında yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, raporların daha etkili hâle gelmesi için, yerli uzmanların ve ilgili paydaşların süreçlere aktif olarak dâhil edilmesi, tecrübelerin ve yerel bilgilerin göz önünde bulundurulması ve raporlar arasında daha tutarlı ve anlamlı ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Böylece, reform süreçleri daha kapsamlı, uygulanabilir ve sürdürülebilir hâle getirilebilir ve Türkiye'nin yönetim yapısının modernizasyonunda daha somut adımlar atılabilir.

KAYNAKÇA

- Altan, Y. (2016), “Türk Kamu Personel Rejiminde Reform İhtiyacı: Reformu Gerektiren Dış Etkenler Ekseninde Bir Değerlendirme”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 381-398.
- Avaner, T. (2020), Reformun Antropolojisi: Kamu Yönetiminde Bağımlılık Sorunu, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aykaç, B. ve Altunok, H. (2014), “Türk Yönetim Sistemini Etkileyen Yabancı Uzman Raporları Üzerine Bir İnceleme: Mook ve Podol Raporlarında Yöneticilik”, İGÜSBD, 1(1), 1-18.
- Aykaç, B. Yayman, H. ve Özer, M. A. (2003), “Türkiye’de İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tahlili”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:2, 153-179.
- Mamur Işıkcı, Y. (2017), “Türkiye’de İdari Reform Çalışmalarının Tarihsel Perspektif Açısından Değerlendirilmesi”, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 167-191.
- Şahin, Y. (2019), Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tangülü, Z. Karadeniz, O. ve Ateş, S. (2014), “Cumhuriyet Dönemi Eğitim Sistemimizde Yabancı Uzman Raporları (1924-1960)”, Turkish Studies, 9(5), 1895-1910.
- Yaylı, H. (2019), Yönetim ve Reform, Özer, M. A. (Ed.), Yönetim ve.. içinde (417-438), Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yıldız, M. (2017). “1945-1960 Dönemi Hazırlanan Yabancı Raporların Türk Sanayi Politikalarına Etkileri”, Turkish Studies, 12(31), 312-313.
- Yılmazöz, M. (2009), “Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu”, Maliye Dergisi, Sayı:157, 293-302.