

## DEĞER ODAKLI BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI: KAMU DEĞERİ

Abdullah ÇELİK<sup>1</sup>

Hakan AKCA<sup>2</sup>

### Öz

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından bir kopuşu sergileyen yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı kapsamında son yıllarda kamu yönetimindeki sorunlar, tutarsızlıklar ve bölünmeler nedeniyle çeşitli eleştiriler ortaya çıkmaktadır. Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının yarattığı sorunlara yönelik eleştiriler çerçevesinde kamu yönetiminde alternatif yaklaşım arayışları söz konusu olmuştur. Bu kapsamda 1995 yılında ilk olarak Moore tarafından ileri sürülen ve süreç içerisinde artan bir ilgiyle ele alınmaya başlanan “Kamu Değeri” yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Hem geleneksel kamu yönetimi hem de yeni kamu işletmeciliği yaklaşımlarından temel bazı özellikleri içeriğinde barındıran kamu değeri yaklaşımı, önceki yaklaşımların yarattığı sorunlara, yetersizliklere ve bozulmalara karşı alternatif çözüm önerileri de ortaya koymaktadır. Böylelikle son yıllarda yoğun bir ilgi ile kamu değeri yaklaşımına hem kamu yönetimi literatüründe hem de uygulamada yer verilmesi oldukça dikkat çekmektedir. Genel olarak bu çalışmada kamu yönetiminde alternatif bir yaklaşım olarak nitelendirilen kamu değeri yaklaşımının kavramsal ve kuramsal açıdan kamu yönetimi disiplindeki yeri incelenmektedir.

**Anahtar Kelime:** Kamu Değeri, Kamu Değeri Yönetimi, Kamu Değeri Yaklaşımı, Yeni Kamu İşletmeciliği.

<sup>1</sup>Prof. Dr., Harran Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, E-posta: [acelik@harran.edu.tr](mailto:acelik@harran.edu.tr), ORCID: 0000-0002-9413-7918.

<sup>2</sup>Doktorant, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, E-posta: [hakca2020@gmail.com](mailto:hakca2020@gmail.com), ORCID: 0000-0002-6841-9436.

## A VALUE-ORIENTED ADMINISTRATION APPROACH: PUBLIC VALUE

### **Abstract**

Within the scope of the new public management approach, which shows a break from the traditional public administration approach, various criticisms have emerged because of the problems, inconsistencies and divisions in public administration in recent years. Within the framework of criticism of the problems created by the new public management approach, there have been searches for alternative approaches in public administration. Thus, the “Public Value” approach, which was first put forward by Moore in 1995 and started to be handled with increasing interest in the process, emerged. The public value approach, which includes some of the main features from both traditional public administration and new public management approaches, also offers alternative solutions to the problems, inadequacies and disruptions created by previous approaches. Hence, the inclusion of the public value approach both in the public administration literature and in practice has attracted great attention in recent years. In general, this study examines the place of public value approach, which is described as an alternative approach in public administration, in the discipline of public administration from a conceptual and theoretical perspective.

**Keywords:** Public Value, Public Value Management, Public Value Approach, New Public Management.

### **GİRİŞ**

Kamu yönetimi disiplininin doğuşundan günümüze kadarki süreçte geçirdiği değişim ve dönüşüm ile birlikte disiplinde birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın sonlarına doğru akademik bir disiplin olarak karşımıza çıkan kamu yönetiminde uzun yıllar geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı hâkim olmuştur. Kamu yönetimindeki bu hâkimiyetin en önemli özelliğini Max Weber’in katı hiyerarşiye dayalı ideal bürokratik örgütlenme modelinin temel alınması oluşturmaktadır. Ancak ilerleyen dönemde geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının değiştirilip geliştirilmesiyle birlikte birçok yeni yaklaşım ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına yönelik eleştiriler çerçevesinde kamu yönetiminin daha etkin hâle gelmesini amaçlayan işletmecî bir anlayış, disiplinde etkili olmaya başlamıştır. Buradan hareketle ortaya çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) yaklaşımı kapsamında geleneksel yönetim anlayışına etkili çözümler sunulmuştur. Ancak kamu yönetiminde özel sektör ilkelerinin uygulanması, kamu yönetiminin özünde bazı sorunlara, eksikliklere ve tutarsızlıklara neden olmuş ve 1990’lı yıllardan itibaren YKİ yaklaşımına alternatif yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. “Kamu Değeri” yaklaşımı da bu kapsamda YKİ yaklaşımı sonrası dönemde ortaya çıkmış ve son yıllarda giderek artan bir ilgi ile kamu yönetimi literatüründe kendisine yer bulmuştur. Bu açıdan yabancı literatürde konuya dikkat çeken bir ilginin olması ve konunun güncelliği bağlamında incelenmesi, şüphesiz Türk kamu yönetimi literatürü açısından gereklilik arz etmektedir.

Bu çalışmada kamu yönetimine yeni bir yaklaşım olarak sunulan “Kamu Değeri”nin kavramsal ve kuramsal açıdan bir analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak konunun daha iyi anlaşılması açısından kamu yönetimi disiplininde tarihsel süreçte

ortaya çıkan yaklaşımlar ele alınmaktadır. Ardından kamu yönetimi disiplininde yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan “Kamu Değeri” yaklaşımının kavramsal ve kuramsal altyapısı detaylı bir şekilde incelenmektedir. Son olarak kamu değeri yaklaşımı bağlamında kamu yönetimine sunulan kamu değeri yönetiminin kamu yönetimi disiplindeki konumu irdelenmektedir. Oldukça yeni sayılabilecek bir şekilde konunun 1990’lı yılların sonlarına doğru ortaya çıkmış olması, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) sınırlarını aşarak Anglo-sakson coğrafyada, Kıta Avrupası’nda ve diğer birçok ülkede yankı bulması, hem birçok akademisyen, kamu yöneticisi, kamu kurumları ve uzmanlar tarafından kamu yönetimi literatüründe hem de uygulamada artan bir ilgi ile tartışılıyor olması bağlamında bu çalışma Türk kamu yönetimi literatürüne katkısı açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

## **1. KAMU YÖNETİMİ DİSİPLİNİNİN KURAMSAL ALTYAPISI**

Kamu yönetiminin doğuşundan günümüze kadar geçen süre içerisinde disiplinde kuramsal açıdan birçok yaklaşım ortaya çıkmıştır. Genel olarak ortaya koyulan siyasal, yasal, yönetsel ve iktisadi ilkeler çerçevesinde şekillenen bu yaklaşımlar, kamu yönetimi disiplininin kuramsal altyapısını oluşturmaktadır. Kamu yönetimi disiplininin temelini oluşturan ve günümüzde de temel özelliklerini hâlen koruyan geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı ve bu yaklaşımın yarattığı çeşitli sorunlara farklı bir bakış açısıyla çözümler sunarak 1980’lerden itibaren ortaya koyulan YKİ yaklaşımı, kamu yönetimi disiplininin kuramsal altyapısını oluşturan en önemli yaklaşımlardandır. 1990’lar itibariyle YKİ yaklaşımına yöneltilen çeşitli eleştiriler çerçevesinde kamu yönetimi disiplinine yeni yaklaşımlar da sunulmakta ancak bu yaklaşımlar hâlen hem teorik açıdan hem de uygulama noktasında gelişimlerini sürdürmektedirler. Bu açıdan çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi bağlamında kamu yönetimi disiplininin kuramsal altyapısını oluşturan geleneksel kamu yönetimi ve YKİ yaklaşımlarının ortaya çıkışı, amacı, gelişimi ve yaklaşımlara yöneltilen temel eleştiriler bu bölümde ele alınmaktadır.

### **1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı**

Yönetim olgusunun pratikleri insanlık tarihinin başlangıcından itibaren oluşmaya başlayan bir yapı olsa da bilimsel açıdan yönetimin bağımsız bir disiplin olarak incelenmesi Kıta Avrupası ve Anglo-sakson coğrafyada yaygınlık kazanmıştır. Özellikle kamu yönetiminin bağımsız bir disiplin hâline gelmesi, literatürde geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının doğuşu ile bağdaştırılmaktadır (Karasu, 2004, s. 225; Karkın, 2013, s. 32). En genel anlamıyla geleneksel

kamu yönetimi, “19. yüzyılın ikinci yarısından 20. yüzyılın son çeyreğine kadar kamu yönetiminde geçerli olan hâkim paradigmanın adıdır” (Eryılmaz, 2020, s. 45). Bu tanımı biraz daha açmak gerekirse geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı, özellikle sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan seri ve kitle üretiminin yarattığı örgütsel ve yönetsel sorunları çözmek için ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Ortaya çıktığı ilk dönemde oldukça büyük bir reform hareketi olarak nitelendirilen ve klasik kamu yönetimi olarak da adlandırılan bu yaklaşıma söz konusu coğrafyada katkı veren birçok kuramcı ve uygulayıcı bulunmaktadır (Karkın, 2013, s. 32). Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının öncüleri kabul edilen bu kuramcılarının görüş ve düşünceleri kamu yönetiminin diğer disiplinler karşısında bağımsızlığını kazanmasına yol açmış ve kamu yönetiminde devletin sosyal ve ekonomik hayatta daha etkin bir konumda olmasını sağlamıştır. Kamu yönetimi prensiplerinin ortaya koyulduğu bu görüşler kapsamında geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı, uzun yıllar kamu yönetiminde en iyi yöntem olarak kabul edilmiş ve iyi bir şekilde işlemiştir (Ayhan & Önder, 2017, s. 28; Kaya, 2017, s. 748).

Ortaya çıktığı dönemin koşullarının şekillendirdiği ve birden fazla alt teoriden oluşan geleneksel kamu yönetiminin entelektüel altyapısı özellikle Woodrow Wilson, Max Weber ve Frederick Taylor’ın görüş ve düşünceleri temelinde şekillenmektedir (Akçakaya, 2017, s. 198). 1887 yılında “*İdarenin İncelenmesi*” (*The Study of Administration*) adlı ünlü makalesinde Woodrow Wilson, kamu yönetiminin siyaset bilimi ve hukuk alanlarından bağımsız bir disiplin olması gerektiğini savunmuştur (Wilson, 2016, s. 5). Alman sosyolog Max Weber ise kamu yönetimi örgütlenme biçimi üzerinde durmuş ve geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının temelini oluşturan, günümüzde dahi kullanılmaya devam edilen, “ideal tip bürokratik örgütlenme modelini” geliştirmiştir (Weber, 2016, s. 55-57). Bilimsel yöntemler kullanılmak şartıyla her iş için en iyi ve tek bir yöntemin bulunabileceğinin savunulduğu Frederick Taylor’ın “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” da geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının gelişmesine katkı sağlamıştır (Taylor, 2016, s. 41-45).

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının temelini oluşturan dört ana özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kamu yönetiminin yapısını ilgilendiren, Max Weber’in ortaya koyduğu ayrıntılı kuralları ve biçimselliği içeren ve katı hiyerarşiye dayalı merkezîyetçi nitelikler taşıyan bürokrasi modelidir. İkincisi, kamusal mal ve hizmetin üretim ve dağıtımında devletin doğrudan sorumlu olmasıdır. Bu modelde devlet, kamusal iş ve işlemlerinin yalnızca kendi örgütlerince yapılmasını sağlamalı anlayışı hâkimdir. Burada kamusal mal ve hizmetlerin özel sektör kuruluşlarınca yapılması söz konusu olmamaktadır. Üçüncü özellik, siyaset ve yönetim konularının birbirinden ayrılması gerektiğidir. Kamusal alanda gereken politikaları aldıkları

kararlarla siyasilere belirlerken, kamu yönetimi ise bu politikaların yürütülmesinden sorumludur. Bu kapsamda kamu yönetimi, siyasi kurumlara ve yöneticilere karşı kesin bir itaatle bağlı olmakta ve denetim altına alınmaktadır. Buradaki denetimde temel alınan şey, nitelikten çok niceliğin söz konusu olduğu yasal ve mali ilkelere uyulup uyulmadığının kontrolüdür. Dördüncü ilke ise, geleneksel kamu yönetimi anlayışının, özel sektördeki yönetim anlayışından çeşitli nedenlerle farklı olmasıdır. Bu kapsamda kamu yönetiminin, özel sektör yönetiminden farklı olarak yasallık, eşitlik, tarafsızlık, kamu yararı, kamusal mal ve hizmetler, kamusal alan, kamusal sorumluluk, kamu gücü ve siyasal çevre gibi kendine has özellikleri bulunmaktadır (Eryılmaz, 2020, s. 45-47).

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında kamu yönetiminin genel amacı, etkin bir şekilde kamu hizmetlerinin vatandaşlara sunulması ve kamu yararının sağlanmasıdır. Bu bağlamda devletin temel görevi, kamusal mal ve hizmetlerin kamu yararını gözeterek dağıtılmasını sağlamaktır. Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına göre kamuyu ilgilendiren politikaların belirlenmesinde, uygulanmasında ve kontrolünde devletin yalnız olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, ideal sistem olarak görülen bürokratik yapı ise gizlilik esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla vatandaşların yönetim faaliyetlerinden haberdar olmaları ve yönetime katılımı oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu açıdan geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında; kamu bürokrasisi toplumdan bağımsız hareket ettiği için toplumla gerekli bağların kurulamaması, hesap verebilirliğin yalnızca siyasilere yönelik olması, vatandaş katılımının sınırlı olması, piyasaya dayalı bir anlayıştan çok tek amaca yönelik katı kurallara bağlılığın temel alınması, katı hiyerarşik düzen nedeniyle kontrolün yalnızca bürokratlarda olması ve devletin büyüyerek hantallaşması sonucunda vatandaşların taleplerinin hızlı bir şekilde karşılanamaması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır (Kaya, 2017, s. 749).

Yukarıda belirtilen bu sorunlar çerçevesinde 20. yüzyılın son çeyreğine girilirken geleneksel kamu yönetimi, meydana gelen yeni gelişmelere ayak uyduramaması sebebiyle ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak geleneksel kamu yönetimine eleştirel bir bakış açısına sahip yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi olarak adlandırılan bu anlayış geleneksel kamu yönetimi üzerinde yoğunlaşan eleştiriler, yeni sağ akımının yükselişi, ekonomik teorilerdeki değişiklikler ve özel sektördeki gelişmeler çerçevesinde gelişim göstermiştir. Yaşanan bu gelişmelerle birlikte geleneksel kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine doğru bir değişim süreci başlamıştır (Eryılmaz, 2020, s. 49-52). Bu kapsamda 1960'ların sonundan itibaren düşünsel yapısını oluşturmaya başlayan ve

1980’lerde zirveye ulaşan “Yeni Kamu İşletmeciliği” yaklaşımı geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına meydan okuyarak kamu yönetiminde yaşanan sorunlara yönelik farklı çözüm yolları ortaya koymuştur. Katı hiyerarşiye dayalı bürokrasi anlayışını ve bu anlayışın karar alma mekanizmalarını zayıflatarak daha esnek ve piyasa odaklı bir kamu yönetimi anlayışını sağlamayı hedefleyen YKİ yaklaşımı, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının sorgulanmasına neden olmuştur (Ayhan & Önder, 2017, s. 29; Üstüner, 2000, s. 16).

## 1.2. Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımı

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının hâkim olduğu 20. yüzyılın son çeyreğine kadar devlet, genellikle kalkınma yolundaki sorunların çözüme kavuşturulmasında asli bir eleman olarak kabul edilmekteydi. Ancak 1970’lerdeki petrol krizlerini takip eden ağır ekonomik bunalımın ve II. Dünya Savaşı sonrası dönemde “Keynesyen karma ekonomi” ve “refah devleti” anlayışlarını sorgulayan ve reddeden bir anlayışın ortaya çıkmasıyla birlikte, devletin ekonomik ve sosyal hayattaki rolü ve ağırlığı yeniden değerlendirilmiştir. Bunun sonucu olarak yaşanan mali krizler karşısında devlet bizzat sorunun kendisi görülmüş; devletin küçültülmesi ve özel sektör işletmeciliği uygulamaları ön plana çıkmaya başlamıştır. 1960’ların sonlarından itibaren geleneksel kamu yönetimi anlayışının yeniden değerlendirilmesinin bir sonucu olarak Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Ömürgönülşen, 2003, s. 3-6).

YKİ yaklaşımının ilk kullanıldığı yerlere baktığımızda Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) raporları ve Christopher Hood’un “*Her Mevsim İçin Kamu Yönetimi*” (*A Public Management for All Seasons*) adlı çalışması karşımıza çıkmaktadır. OECD ve Dünya Bankası gibi kuruluşların kamu yönetiminde işletmeci yaklaşımı destekleyen düşünceleri, YKİ yaklaşımının gelişmesinde etkili olmuştur. YKİ yaklaşımının doğuşunu ilan eden Hood, teorik anlamda yaklaşımın kökeninin “işlemler maliyeti kuramı” (*transactions cost theory*), “kamu tercihi” (*public choice*) teorisi ve “işletmecilik” (*managerialism*) anlayışı gibi yaklaşımlardan oluştuğunu belirtmiştir (Hood, 1991, s. 3-16; Ömürgönülşen, 2003, s. 8; Üstüner, 2000, s. 20).

YKİ yaklaşımı ile ilgili öncü kabul edilen bir başka önemli katkı David Osborne ve Ted Gaebler tarafından 1992 yılında yayımlanan “*Devletin Yeniden Keşfi*” (*Reinventing Government*) adlı kitap olmuştur. Bu kitapta yazarlar YKİ yaklaşımını detaylı bir şekilde tartışarak ele almışlardır. Kitapta “kürek çeken değil, dümen tutan devlet” düşüncesi ileri sürülerek minimal bir devlet anlayışıyla beraber özel sektör uygulamalarının genişletilmesi gerektiği savunulmuştur (Ayhan & Önder, 2017, s. 32; aktaran Üstüner, 2000, s. 22-23).

Osborne ve Gaebler'in kitabıyla birlikte hem akademik anlamda hem de uygulayıcılar kapsamında yapılan çalışmalar devletin yeniden keşfi akımının doğmasına neden olmuştur. Bu akımdan hareketle YKİ temelinde (1) katalizör devlet, (2) sahibinin vatandaş olduğu devlet, (3) rekabetçi devlet, (4) kurallara değil amaçlara odaklı devlet, (5) sonuç odaklı devlet, (6) müşteri odaklı devlet, (7) girişimci devlet, (8) öngörülü devlet, (9) âdem-i merkeziyetçi devlet, (10) piyasa odaklı devlet ilkeleri ortaya koyulmuştur (Üstüner, 2000, s. 23-24).

YKİ yaklaşımının sunduğu ilkeler çerçevesinde devletin işletme yönetir gibi yönetilmesi anlayışı, kamu yönetiminde kamu yararı, demokratik süreçler ve vatandaşa hizmet sağlanması gibi konularda çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilen bu konular artık YKİ yaklaşımı ilkeleri aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlanmış ve ilerleyen süreçte kamu yönetiminde devletin rol ve işlevleri üzerindeki tartışmalar giderek artmıştır (Özalp, 2020, s. 253). Özellikle devletin ekonomik ve sosyal hayatın tüm işlevlerinden soyutlanarak piyasaya müdahale etmeyen ancak piyasanın düzgün çalışması için gereken güvenceyi sağlayan bir yapıya bürünmesi sebebiyle kamu yönetimi disiplininin bağımsızlığı konusu sorgulanmaya başlanmıştır (Kalfa, 2011, s. 410). 1990'lı yıllardan itibaren YKİ yaklaşımının kamu yönetiminde yürüttüğü reformların etkilerinin düzenlenmesi ve kamu yönetimi disiplininin gelişimi açısından yeni arayışlar söz konusu olmuştur. Bu kapsamda uluslararası kuruluşların devletler üzerindeki etkileri ve uluslararası şirketlerin çıkarları doğrultusunda işletmecî yaklaşımların bir revizyonu olarak "yönetişim" yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Küreselleşmeyle birlikte karşımıza çıkan yönetim, karar alma süreçlerinde piyasa ve devletin yanında üçüncü bir sektör olarak sivil toplum kuruluşlarının da katılmasıyla oluşan yeni iktidar tarzı olarak tanımlanan bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Kalfa, 2011, s. 410; Özalp, 2020, s. 253-254).

Kamu yönetimi disiplinde hâkim bir anlayış olan YKİ yaklaşımında son dönem itibariyle ortaya çıkan sorunlar, tutarsızlıklar ve bölünmeler nedeniyle çeşitli eleştiriler ortaya koyulmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının olumsuz yönlerini iyileştirme vaadiyle yükselişe geçen YKİ yaklaşımının hedeflenen çıktıklarına yönelik eksiklikleri bu eleştirilerin temelini oluşturmaktadır (Kaymal, 2020, s. 139). Tuncer ve Usta (2013), YKİ'nin sorun alanlarını dört temel çerçevede incelemişlerdir. Bunlardan ilki, yeni bir sistem inşasının maliyetinden kaynaklanan zorluklardır. Kamusal harcamaların azaltılarak minimal bir yapıdaki ve yalnızca dümen tutan devlet temelindeki YKİ yaklaşımına yönelik yeni bir sistemin ve idari yapıların inşa edilmesi beklenenin ötesinde masraflı bir süreci gerektirdiği

söylenbilir. YKİ'ye yönelik ikinci sorun alanı ise yetki devri ile oluşan kurumsal çeşitlilik ve karmaşadır. YKİ reformları çerçevesinde özellikle deregülasyon ve yetki devri ile birlikte kamu yönetimindeki merkeziyetçi bürokratik yapıların yerini piyasa benzeri çok küçük yapılar almaya başlamıştır. Bu açıdan parçalanmış idari yapılar arasındaki süreçlerde belirsizlik, karmaşıklık, koordinasyon eksikliği ve kolektif faaliyetlerin zorlaşması gibi sorunlar söz konusu olmuştur (Tuncer & Usta, 2013, s. 190). Özellikle YKİ yaklaşımı büyük oranda dikey koordinasyona önem vermekte ve kamu sektöründe yatay koordinasyonu ihmal etmektedir. Bu nedenle kurumlar arası yatay koordinasyon eksikliği ve karmaşıklık, aynı alanda faaliyet gösteren kurumların rekabet içinde olmaları ve aynı işlemleri yapmaları gibi sorunlar kamu yönetiminde etkinliği düşüren sonuçlara yol açmıştır (Hatipoğlu, 2015, s. 156). Üçüncü sorun alanı ise kamu yönetiminde sözleşme yoluyla hizmet alımından kaynaklanan sorunlardır. Genel olarak bu sorunlar; hizmet tedarikçileri arasında uygun rekabet ortamının oluşturulmasının zorluğu, sözleşmelerin uzun dönemli olmaması gerektiği, sürekli aynı hizmet tedarikçisi ile çalışılması durumunda tekelleşmenin söz konusu olabileceği, rekabeti kazanan hizmet tedarikçisinin geçici meşruiyet kazanması ve YKİ reformları çerçevesinde kamu yönetiminde özellikle vurgulanan hesap verebilirliğin ve kamu yararının sözleşme yoluyla hizmet alımında göz ardı edilmemesi gerektiği şeklinde sıralanabilir. YKİ yaklaşımına yönelik dördüncü sorun alanı ise vatandaşları birer müşteri olarak kabul eden yaklaşımın doğurduğu meşruiyet sorunudur. Bu sorunların temelinde devleti piyasa koşullarına ve özel sektör kurallarına göre kâr elde etme ve/veya çıktı, fayda ve maliyet analizlerine göre yönetme düşüncesi olduğu söylenebilir. Özellikle vatandaşların birer müşteri olarak görülmesi, devletin meşruiyet sorununun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tuncer & Usta, 2013, s. 190-191).

Genel olarak bu sorun alanları değerlendirildiğinde YKİ reformlarının her ülkenin kamu yönetimi sistemlerinde beklenen olumlu sonuçları sağlayamadığı, YKİ'nin sıraladığı ilkelerin iddia edildiği gibi evrensel olmadığı, YKİ reformlarının kurumsal ve politik karmaşıklığı artırdığı, yönetsel açıdan YKİ'nin siyasallaşmaya daha yatkın olduğu, özelleştirmeler ve müşteri odaklı yaklaşım nedeniyle kamu yararı, vatandaşlık ve hukuk gibi demokratik değerlere zarar verildiği ve kamu hizmetlerinde iyileştirmeler beklenirken meşruiyet sorunlarının ortaya çıktığı söylenebilir (Çiner & Olgun, 2015, s. 214-215; Tuncer & Usta, 2013, s. 193; Uysal, 2020, s. 126).

Son yıllarda YKİ yaklaşımına yönelik eleştiriler çerçevesinde kamu yönetimindeki sorunların yalnız YKİ odaklı çözüm önerileri ile çözümlenmesinin mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Bu



noktada YKİ karşısında kendilerini bir şekilde konumlandıran, YKİ'ye alternatif ve/veya kamu yönetiminin yeni paradigması olma iddiasını taşıyan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Köseoğlu & Sobacı, 2015, s. 299). Geleneksel kamu yönetimi ve YKİ yaklaşımlarının eksiklikleri, yetersizlikleri ve tutarsızlıkları üzerine kurulan “Neo Weberyen Devlet”, “Yeni Kamu Hizmeti”, “Yeni Kamu Yönetişimi”, “Bütünleşik Kamu Yönetimi” ve “Dijital Çağ Yönetişimi” gibi yaklaşımlar bu duruma örnek olarak verilebilir. Kamu yönetiminde YKİ yaklaşımına alternatif olabilme potansiyeli taşıyan ve hatta kimi düşünürler tarafından geleneksel kamu yönetimi ve YKİ yaklaşımlarından bağımsız bir paradigma olarak ilan edilen yaklaşımlardan biri de “Kamu Değeri” yaklaşımıdır (Karkın, 2015, s. 250-252; Köseoğlu & Tuncer, 2014, s. 145-147; Özer, 2018, s. 262-263). Bu açıdan çalışmanın ana konusunu oluşturan “Kamu Değeri” yaklaşımının ortaya çıkışı, gelişimi ve kamu yönetimindeki yeri bir sonraki bölümde detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

## **2. DEĞER ODAKLI BİR YAKLAŞIM: KAMU DEĞERİ**

Kamu yönetiminde sunulan hizmetlerin nasıl olması gerektiği yönünde ortaya koyulan düşünceler, anlayışlar, yaklaşımlar ve/veya teoriler aslında disiplinin temelini oluşturmaktadır. Kamu yönetimini zamanla dönüştürüp geliştiren bu yaklaşımlar, kamusal hizmetlerin vatandaşlara en iyi şekilde nasıl sunulması gerektiği düşüncesi çerçevesinde birçok kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Belirtilen bu ortak noktadan hareketle kamu malı, kamu yararı, kamu çıkarı, kamu hizmeti, kamu etiği, kamu değeri vb. kavramlar bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Birbiri yerine kullanılmaları bağlamında kimi zaman karıştırılan bu kavramların tanımlanması da oldukça zor olmaktadır (Karkın, 2015, s. 257; Köseoğlu & Tuncer, 2014, s. 149). Bu durumun en belirgin örneğini oluşturan ve birçok yönden söz konusu kavramların da ötesinde anlama sahip (Köseoğlu & Sobacı, 2014, s. 435) oldukça yeni sayılabilecek “kamu değeri” kavramı da 1990’lı yıllardan itibaren literatürde yer almaya başlamıştır. Genel olarak kamu yönetimi literatüründe kamu değeri kavramı Mark Moore’a (1994; 1995) atıfla ve son yıllarda artan bir ilgiyle ele alınmaya başlanmış ve kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda hem kamu yöneticileri hem de akademisyenler, kamu faaliyetlerini anlama, politika yapma ve hizmet sunumu oluşturma konusunda bilgilenmenin bir yolu olarak kamu yönetiminde kamu değeri düşüncesine daha fazla ilgi duymakta ve yaklaşımın gelişimine katkı sunmaktadırlar (O’Flynn, 2007, s. 353).

## 2.1. Kamu Değeri Yaklaşımının Kavramsal ve Kuramsal Altyapısı

Harvard Üniversitesi John F. Kennedy Devlet Okulu'nda görev yapmakta ve kendisini 21. yüzyılın sonlarındaki bir kamu yönetimi öğrencisi olarak tanımlamakta olan Mark H. Moore, bu mesleği uygulayanlara yardım etmek amacıyla 1995 yılında ele aldığı “*Kamu Değeri Yaratmak: Devlette Stratejik Yönetim*” (*Creating Public Value: Strategic Management in Government*) adlı eseriyle birlikte kamu yönetimi disiplinine yeni bir yönetim yaklaşımı ortaya koymuştur. Moore'un bu çalışması, pratik akıl yürütme yapısı ortaya koyarak kamu sektörü yöneticilerine rehberlik etme amacını taşımaktadır. Bu kapsamda Moore, kamu yöneticilerinin kamu değeri oluşturmak için buldukları koşullardan yararlanmak için ne düşünceleri ve ne yapmaları gerektiği sorusuna genel bir cevap sunmaktadır (Moore, 1995, s. 1-4).

Moore, kamu değeri kavramını ve ortaya koyduğu stratejik yaklaşımını net olarak tanımlamamakta ancak belirlediği amaç doğrultusunda birçok farklı türde fikir geliştirmektedir. Bu açıdan ilk olarak kamu yönetimi felsefesini, vatandaşların kamu yöneticilerinden neler beklemesi gerektiğini, kamu yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken üstlendikleri etik sorumlulukları ve yönetimde erdemi teşkil eden bir fikri ortaya koymaktadır. İkinci olarak, yöneticilerin faaliyetlerini ve uygulamalarını analiz etmeleri ve eylem potansiyelini ölçmelerine yönelik rehberlik sunmak için bir çerçeve oluşturmaktadır. Son olarak yöneticilerin kamusal değer yaratma konusundaki politik ve örgütsel ortamlarının potansiyelinden yararlanmak için yapabilecekleri belirli müdahaleleri ele almaktadır. Kısacası Moore, kamu değeri çerçevesinde yönetsel (örgütsel değil) davranışın normatif (pozitif değil) bir teorisini ortaya koymaktadır (Moore, 1995, s. 1-2).

Moore'a göre yönetim, amaçlı bir girişimdir ve bir şeyler üretmek amacını taşımaktadır. Burada ele aldığı temel sorular şunlardır: “Kamu sektörü yöneticilerinin amacı ne olmalıdır?”, “Ne üretmeleri gerekmektedir?” ve “Performansları nasıl ölçülmelidir?”. Bu sorulara ve temelde ortaya koyduğu yaklaşıma Moore, özel sektör-kamu sektörü karşılaştırmaları yaparak yanıtlar bulmaya çalışmaktadır. Moore'a göre özel sektör yöneticilerinin asıl amacı, uzun vadede hissedar zenginliğini üst düzeye çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak için özel sektör yöneticileri müşterilere üretim maliyetlerini tam olarak karşılayan fiyatlarla satılacak ürünleri tasarlar, üretir, zevk ve teknolojiler değiştikçe bunu tekrar tekrar yapmaya devam edebilir. Performansları ise kısa vadede gelirlerden elde edilen kâr, uzun vadede hisse senedi fiyatları ile ölçülebilmektedir. Bu açıdan özel sektör yöneticilerinin temel amacı, özel değer yaratmaktır. Moore'a göre kamu sektörü yöneticilerinin temel amacı ise kamu değeri

yaratmak olmalıdır. Ancak bu basit düşünce tarzı bazı toplumlarda şaşırtıcı olarak algılanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi liberal bir toplum, hükümeti nadiren “değer yaratabilecek” bir kurum olarak görmekte ve hükümet “üretken olmayan bir sektör” olarak nitelendirilmektedir. Bu anlayışa göre hükümet değer yaratamaz ancak başarılı bir şekilde ekonomiyi yürütebilir ve serbest piyasa koşullarındaki kuralları belirleyen ve boşlukları tamamlayan bir kurum olarak değerlendirilebilmektedir. Yine bu durumun bir diğer sebebi ise kamu değerinin açık uçlu bir kavram olmasıdır. Kamu değerinin üretilmesi açısından ise kamu yöneticilerinin hayal güçlerini kullanmaları teşvik edilmektedir. Dolayısıyla kamu yöneticilerinin kamu değeri yaratmaktan sorumlu olmaları gerektiği düşüncesi açısından liderliği, girişimciliği ve fırsatçılığı teşvik etmekte ve bir tür cesaret içermektedir. Bu kapsamda Moore, kamu değerinin kavramsal çerçevesini şu dört özel fikir ile tanımlamaktadır (Moore, 1994, s. 296-297; 1995, s. 30-34):

- 1- Kamu yöneticilerinin, kamusal hizmetleri mümkün olduğu kadar verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri gerektiği,
- 2- Kamu hizmeti üretimi bağlamında uzmanlaşmış yöneticilerin, bir çeşit karşılaştırma yapmayı da sağlayacak şekilde profesyonel standartlar koyarak kamu değerini üretilabileceği,
- 3- Kamu değerinin program değerlendirme, maliyet etkinlik analizi gibi analitik tekniklerle ölçülebileceği,
- 4- Kamu değerinin, kamu sektörü paydaşlarının ve vatandaşların memnuniyeti ile ölçülebileceği.

Kamu değerinin kavramsal çerçevesini oluşturan bu dört temel fikir aslında kamu yönetimi disiplini açısından değerlendirildiğinde yaşanan değişim, dönüşüm ve gelişim süreçlerinin bir kronolojisi olarak değerlendirilmektedir (Karkın, 2012, s. 366). Bu kapsamda Moore'un yaptığı kavramsallaştırmanın ilkinde Wilson tarafından temellendirilen kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrılması düşüncesinden hareketle geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının temelini oluşturan kamu hizmetlerinin verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi fikri ele alınmaktadır. Bu görüşe göre, halk tarafından seçilen siyasetçiler (temsilciler) yönetimde amaç ve hedefleri belirlemede sorumludurlar. Aynı zamanda istenilen sonuçlara ulaşmak ve en verimli hizmetleri sunmak için saygılı ve teknik olarak yetkin kamu yöneticilerine güvenmektedirler. Bu kapsamda kamu yöneticilerinden kamu kaynaklarının en az

kullanımıyla politik olarak zorunlu olan amaçlara ulaşmanın yollarını bulmaları istenmektedir (Moore, 1994, s. 297; 1995, s. 31-32).

İkinci kavramsallaştırmada ise mesleki standartlara ulaşılması açısından kamu yöneticileri genellikle sorumlu oldukları alanlardaki önemli uzmanların ve profesyonellerin bilgi ve tecrübelerine dayanarak kararlar almaktadırlar. Örneğin; kamu yöneticileri savunma politikası alanında bir kamu değeri yaratmak istediklerinde generallere veya kaliteli bir eğitimin oluşturulması için deneyimli eğitimcilere danışmaktadırlar (Moore, 1994, s. 298; 1995, s. 33-34). Nihayetinde alınan bu görüşlere ilişkin olarak kamu değeri oluşturmada en son karar seçilmiş siyasetçilerin olmaktadır. Buradaki en önemli nokta ise kamu değeri yaratılması bağlamında görüşleri alınan profesyonellerin seçimi ve/veya atanmasında iktidarda yer alan seçilmişlerin doğrudan etkili olmasıdır. Dolayısıyla siyasetçiler bu süreçte doğrudan olmasalar bile dolaylı olarak kamu değeri oluşturulmasında etkili olmaktadır (Karkın, 2012, s. 367).

Ele alınan üçüncü kavramsallaştırmada ise kamu değerinin analitik tekniklerle ölçülebileceği üzerinde durulmaktadır. 1960'ların sonlarından itibaren araştırmacılar, mühendisler, iktisatçılar ve istatistikçiler tarafından geliştirilen analiz yöntemleri hükümetin performansı ve dikkate alınması gereken siyasi süreçler hakkında nesnel bir bilgi elde etmek için kullanılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda vatandaşlara sunulan kamu hizmetlerinin ve kamu politikalarının kamusal değerinin program değerlendirme, maliyet-etkinlik analizi, fayda-maliyet analizi, performans ölçme gibi tekniklerle ölçülmesi açısından tanımlanması amacı üçüncü kavramsallaştırmanın temelini oluşturmaktadır. Ancak uygulamada bu tekniklerin kullanımı oldukça zor ve pahalı olmakta ve karar alma süreçlerinde de nispeten geç sonuçlar elde edilmektedir (Moore, 1994, s. 298-300; 1995, s. 33-36).

Son kavramsallaştırmada ise kamu yöneticilerinin paydaşlarını ve kamu hizmetlerinden yararlananları tatmin etmek için çabalamaları gerektiği fikri üzerine kamu değeri kavramı ele alınmaktadır. Ele alınan paydaşlar; personeli, kamu hizmetlerinden faydalananları, siyasi temsilcileri ve mükellefleri içermektedir. Bu kapsamda kamu yöneticilerinin ana amacı, kamu yönetimini daha fazla hizmet odaklı bir yapı hâline getirmek ve kamu değerinin, paydaşların, hizmetlerden faydalananların ve/veya başka bir şekilde karşılaştıkları kişilerin memnuniyetini sağlamaları gerektiği belirtilmektedir (Moore, 1994, s. 300-301; 1995, s. 36-37).

Kamu değeri yaklaşımının kavramsal ve kuramsal gelişimi açısından somut anlamda önemli kabul edilen ve Moore'dan sonra kamu değeri kavramının ilk defa ele alındığı ve kavramın tanımlandığı çalışma ise 2002 yılında İngiltere Kabine Ofisi tarafından hazırlanan "*Kamu*

*Değeri Yaratmak: Kamu Hizmeti Reformu İçin Analitik Bir Çerçeve” (Creating Public Value: An Analytical Framework For Public Service Reform)* adlı kitaptır. Yapılan bu çalışmanın temel amacı; kamu değeri kavramını yüceltmek, nasıl kullanılabileceğini açıklamak ve ilgili konuları tartışmaktır. Kelly, Mulgan ve Muers (2002) öncülüğünde ele alınan ve İngiltere Hükümeti’ne tavsiye niteliğindeki bu kitapta kamu değeri kavramının, kamu politikaları amaçları ve performansı açısından düşünmenin yararlı bir yolu oluşturduğu ve devlet tarafından üretilen ve desteklenen kamu faaliyetlerini değerlendirmek için bir kıstas sağladığı belirtilmektedir. Kamu değerinin yeni kamu yönetimi literatüründe geleneksel olarak kullanılan anlamlardan daha geniş bir ölçü sağladığı ve hizmetler, sonuçlar, güven/meşruiyet ve bunları sağlamak için kullanılan araçları kapsadığı belirtilmektedir. Bu kapsamda kamu değeri kavramının vatandaş/devlet ilişkisi, kamu tercihleri ve özel sektör değeri kavramları ile ilişkisi olduğu ve eşitlik, ahlak ve hesap verebilirlik gibi konuları içerdiği ileri sürülmektedir. Buradan hareketle kamu değeri; halkın adalet ve dağıtım eşitliği algısı, güven ve meşruiyet için hizmet sunumunun etkileri, hizmetlerin birlikte üretilmesiyle ortaya çıkan faydalar ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının dikkate alınmasıyla oluşan faydalardan kaynaklanan toplam faydaları ölçmeye yönelik bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Kelly vd., 2002, s. 3-4).

Kamu değeri konusuna 2003 yılında Bozeman, eleştirel bir bakış açısıyla farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu açıdan Bozeman’ın ele aldığı “*Kamu Değeri Başarısızlığı: Verimli Piyasalar Yapamadığında*” (*Public-Value Failure: When Efficient Markets May Not Do*) adlı çalışması oldukça önemlidir. “Piyasa Başarısızlığı Modeli” çerçevesinde Bozeman, kamu politikalarının ve yönetiminin kamu değeri açısından birçok eksikliklerinin bulunduğu eleştirisini sunmaktadır. Bu kapsamda fiyat verimliliği ve geleneksel faydacılık konularında oldukça yararlı kabul edilen “Piyasa Başarısızlığı Modeli”ni tamamlayan “Kamu Değeri Başarısızlık Modeli” ile Bozeman, piyasa verimliliğinden bağımsız olarak kamu değerlerini göz önünde bulundurma ihtiyacının altını çizmiştir. “Kamu Değeri Başarısızlık Modeli” ile Bozeman, piyasa başarısızlığı modelleri tarafından kolayca çözülemeyen değer sorunlarının teşhisi için kriterler sunmuş ve bu sorunlara yönelik eleştirel bir söylem geliştirerek konunun gelişmesine katkı sağlamıştır (Bozeman, 2003, s. 145-146).

Son yıllarda kamu değeri yaklaşımının tartışılması popüler bir hâle gelse de kavramın açık bir tanım belirsizliği bulunmaktadır. Bu kapsamda kavramsal ve kuramsal açıdan kamu değeri, vatandaşlar tarafından tüketilen, toplu olarak ifade edilen ve politik olarak yönlendirilen tercihlerin bir yansıması olarak sadece sonuçlar yoluyla değil, aynı zamanda güven veya

adalet üretebilecek süreçler yoluyla yaratılan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise kamu değeri; yasalar, yönetmelikler, hizmetler ve diğer faaliyetler yoluyla devlet tarafından yaratılan değerlerdir (Kelly vd., 2002; O’Flynn, 2007). Buradan hareketle kavramsal açıdan “kamu değeri mi?” yoksa “kamu değerleri mi?” sorunsalı çerçevesindeki tartışmalar söz konusu olmaktadır. Bu tartışmalarda ortaya çıkan farklılıklara yönelik kamu değerinin, kamu değerlerini de kapsayan üst bir kavram olduğu belirtilmektedir. Genel olarak kamu değerinin oluşturulması için özellikle hizmet kullanıcılarının katılımı, kamusal politikalara ve hizmetlere yönelik adalet, dağıtım eşitliği, güven ve meşruiyet gibi unsurların sağlanması ve bu değerlerin benimsenip uygulanması gibi önemli ölçütler söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bu unsurlar arasındaki ilişkilerin zorluğu kamu değerinin üretilmesi, ölçülmesi ve uygulanması noktasında önemli özellikler taşımaktadır (Erten, 2021, s. 111-112; Köseoğlu & Sobacı, 2014, s. 436).

### **2.1.1. Kamu Değerinin Üretilmesi, Ölçülmesi ve Uygulanması**

Moore (1995, s. 71), kamu değerinin sağlanabilmesi kapsamında kamu yöneticilerine uygulama ile ilgili ipuçlarını “*Stratejik Üçgen*” (*Strategic Triangle*) modeli ile açıklamaktadır. Stratejik üçgen modeli; yetki çevresi, işlevsel kapasite ve kamu değeri olmak üzere üç önemli unsurun yer aldığı süreçleri içermektedir. Bu açıdan kamu kurumları ve kamu yöneticileri kurumsal amaçlar ve stratejiler çerçevesinde kamu değeri üretmek istiyorlarsa, bu faaliyetlerde neyin değerli ve etkili olacağına yönelik doğru kararın verilmesi, faaliyetlerin meşru ve yasal bir zemine oturtulması ve operasyonel ve idari açıdan sürdürülebilir ve/veya uygulanabilir olması şeklindeki süreçlerin tamamını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu süreçlerin entegre bir şekilde gerçekleştirilmemesi durumunda ise kamu değerinin üretilmemesi söz konusu olmaktadır (Erten, 2021, s. 107; Özalp, 2020, s. 255-256; Parlak & Gençosman, 2020, s. 321).

Kamu değeri, kamusal hizmetler ve politikalar aracılığıyla kamu otoriteleri tarafından üretilen değeri ifade etmektedir. Üretilen kamu değerinin ne olması gerektiği, kapsamı ve niteliği genellikle kamu kurumlarının amaçları doğrultusunda şekillendirilmekte, yetki çevresinin ve işlevsel kapasitenin sürdürülebilir olması ve karar süreçlerinde ise hizmet kullanıcılarının ve paydaşların çok yönlü iş birliği ve katılımı önerilmektedir (Köseoğlu & Sobacı, 2014, s. 436). Moore’un ortaya koyduğu stratejik üçgen modelinden hareketle kamu değeri yaklaşımı esasen kamu değerinin ölçülmesine bağlıdır. Bu açıdan kamu kurumları ve kamu yöneticileri ölçülebilen bir mal veya hizmet ürettikleri takdirde bir kamu değerinin varlığından da söz edilebilmektedir. Ancak kamu değerinin nasıl ve hangi yöntemler

kullanılarak ölçüleceği konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Kamu değerinin ölçülmesi noktasında Moore (2003), BBC (2004), Hills ve Sullivan (2006), Talbot (2008), Bozeman (2009), Bracci, Gagliardo ve Bigoni (2014) gibi akademisyenler ve kamu kurumları tarafından yapılan birden fazla önemli özgün çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla; “program değerlendirmesi”, “etki analizi”, “fayda-maliyet analizleri”, “dengeli puan kartları”, “performans ölçüm sistemleri”, “rakip değerler yaklaşımı” gibi birçok yöntem kamu değerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır (Erten, 2021, s. 108-114).

Üretilmesi ve ölçülmesi konularında tam bir uzlaşımın olmadığı ve teorik açıdan ise popüler bir gelişim gösteren kamu değeri yaklaşımı, uygulamada da destek bulmasının yanı sıra yaşanan sorunlara ve eksikliklere yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Bu açıdan 2003 yılında Moore ve Robert Kaplan tarafından ele alınan “*Kamu Değeri Puan Kartı: ‘Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Performans Ölçümü ve Yönetimi’ Konusunda Bir Alternatif ve Cevap*” (*The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to ‘Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations’*) adlı çalışma ön plana çıkmaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların stratejik performanslarını ölçmek için Kaplan tarafından geliştirilen “*Dengeli Puan Kartı*” (*Balanced Scorecard*) uygulamasını Kaplan ve Moore, kamu değeri yaklaşımı çerçevesinde uygulamada yaşanan eksikliklere yönelik olarak yeniden uyarlayarak stratejik performans ölçümü ve yönetimi kapsamında ele almışlardır (Moore, 2003, s. 2).

Kamu değeri yaklaşımının ortaya çıkışından itibaren geçen sürede yaygın bir uygulama alanı oluşmamıştır ve bu noktada önemli tecrübe eksiklikleri bulunmaktadır. Kamu değerinin içeriği ve üretilmesi konularındaki tartışmalar sürerken uygulama noktasında dar kapsamlı ve test amaçlı pilot uygulamalar söz konusu olmuştur (Parlak & Gençosman, 2020, s. 324). Bu bağlamda uygulamaya yansıyan ve kamu değerinin ölçülmesi konusundaki kurumsal örneklerden biri olma özelliğini taşıyan Britanya Yayın Kuruluşu’nun (BBC), 2004 yılında yaptığı çalışma dikkat çekicidir. Bir kamu kurumu olarak İngiltere’nin yayın sistemine önemli katkılar sunan BBC’de (2004), kamu değeri yaklaşımının kamu-özel sektör ayrımı ilkesinden hareketle “özel yayıncı kuruluşları hissedar değeri yaratmayı hedeflerken, BBC yalnızca kamusal değer üretmek için vardır” prensibi benimsenmektedir. BBC, kamusal amaçlarını ve insanlara hem bireysel hem de vatandaş olarak hizmet ederek yarattığı kamusal değerlerini yayınladığı manifestoda belirtmiştir. Bu kapsamda BBC, demokratik değer, kültürel ve yaratıcı değer, eğitim değeri, sosyal ve toplumsal değer ve küresel değer olmak üzere beş ana

yoldan kamu değeri üretmektedir. BBC, faaliyet sürecinde erişim, kalite, etki ve paranın değeri olmak üzere dört performans ölçüm çerçevesi geliştirmiştir. BBC, yeni bir hizmet önerisinde veya uygulanan hizmetlere ilişkin değişikliklerde piyasa etki değerlendirmesini de içeren bir “Kamu Değeri Testi” (*Public Value Test*) uygulayarak kamu değerinin üretim ve hizmet maliyetleri, hizmetlerin BBC’nin kamusal amaçlarıyla uyumluluğu, piyasa etkisi dikkate alındığında kamu değerinde artış olup olmadığı gibi sorunlara yanıt aramaktadır. Kullandığı bu ölçüm teknikleriyle BBC, kamu değeri ile piyasa etki analizini birleştirerek hizmetlerde bir standart belirlemiş olmaktadır (BBC, 2004; Erten, 2021, s. 115; Köseoğlu & Tuncer, 2014, s. 116; Uzun & Demir, 2019, s. 79).

Kamu değeri yaklaşımının uygulamadaki durumunu ortaya koymaya çalışan bir diğer çalışma ise 2007 yılında Louise Horner, Rebecca Fauth ve Michelle Mahdon tarafından ele alınan “Kamu Değeri Yaratmak: Vaka Çalışmaları” (*Creating Public Value: Case Studies*) adlı çalışmadır. Genel olarak bu çalışmayla birlikte politika belirleyicilere, kamu yöneticilerine ve kamu kurumlarına kamu değeri yaklaşımının anlatılması ve nasıl uygulanabileceği konusunda vaka örnekleriyle yol gösterici ilkeler sunulması amaçlanmaktadır. Bu çalışmaya göre kamu değeri yaklaşımı, kamu yöneticilerinin karşılaştığı çağdaş kaygıların çoğuna hitap etmesi bağlamında oldukça önem taşımaktadır. Bu kaygılar ise karar verme, kaynak tahsisi ve hizmet sonuçlarının ölçülmesi için meşruiyetin güvence altına alınması olarak sıralanmaktadır. Kamu değerine yönelik mevcut tartışmaların farklı yönlerinin bir araya getirildiği bu vaka çalışmasında bazı kamu sektörü kuruluşlarının zaten kamu değeri ürettikleri ve bunu nasıl gerçekleştirdikleri incelenmektedir. Bu bağlamda örnek olarak ele alınan Kraliyet Opera Binası, Leicester Koleji ve V&A Müzesi gibi kurumlardaki çalışmaların bir kamu değeri çerçevesinde nasıl değerlendirilebileceğinin sonuçları üzerinde durulmaktadır (Horner vd., 2007, s. 4-5).

Kamu hizmetlerinin örgütsel başarısı ve uygulamaya yönelik kamu değerinin ölçülmesi sorunlarına yönelik olarak ele alınan bir diğer çalışma ise 2008 yılında Colin Talbot’ın kaleme aldığı “Kamu Değerini Ölçmek: Rekabetçi Değerler Yaklaşımı” (*Measuring Public Value: A Competing Values Approach*) adlı çalışmadır. Talbot’a göre kamu değeri yaklaşımı, İngiltere, Avustralya ve diğer bazı ülkelerdeki kamu hizmetlerinin ve kuruluşlarının başarısını değerlendirmek için hızlı bir şekilde benimsenen bir yaklaşım hâline gelmiştir. Britanya Yayın Kuruluşu’ndan İskoç Hükümetine, polis güçleri, yerel yönetimler, kamu, spor ve sanat örgütleri de dâhil olmak üzere, çok çeşitli kuruluşlar, kamu değeri yaklaşımının bazı türlerini benimsemişlerdir. Ancak teorideki ve uygulamadaki araştırmaların ve akademik tartışmaların



odağında iki ana soru ortaya çıkmaktadır. Bu sorulardan ilki, “Tekil anlamıyla kamu değeri nedir?” sorusudur. Daha geniş bir ifadeyle “Çatışan kamusal değerler ve değer sistemleri (yani demokrasi ve siyasi partiler aracılığıyla) arasındaki kurumsallaşmış rekabetin olduğu bir dünyada tek bir “kamu değerine” sahip olmak mümkün olabilir mi?” sorusu karşımıza çıkmaktadır. İkincisi ise “Kamu değeri nasıl ölçülebilir?” sorusudur. Bu çalışmasında Talbot, rekabetçi değerler yaklaşımının odağında belirtilen temel sorulara potansiyel bir cevap sunmakta ve tekil anlamda kamu değerinin olamayacağını ancak birden fazla kamu değerlerinin olduğunu savunmaktadır. Talbot tarafından önerilen kamu değerinin ölçülmesi yöntemleri nispeten yeni ve işlevsel hâle getirmek için önemli çaba gerektirmektedir. Ancak Talbot’un vurgulamak istediği asıl nokta bu aşamaya gelmeden önce kamu değerlerini tanımlamak için ölçülmesi gereken şeyin neler olduğunun daha net bir şekilde tanımlanması, anlaşılması ve/veya belirlenmesi gerektiğidir (Talbot, 2008, s. 3-4).

Kamu değerinin popülaritesine ve önemine rağmen hâlen tartışmalı bir kavram olduğu ileri sürülmektedir. Özel olarak kamu değerinin nasıl kavramsallaştırıldığı, konu ile ilgili diğer kavramlar ve yaklaşımlardan ne kadar farklı olduğu ve hangi başarıya ulaştığı sorgulanmaktadır. Bu açıdan bugüne kadar ampirik kamu değeri araştırmalarında ağırlıklı olarak vaka çalışması tasarımlarının kullanılması ve kamu değeri üretiminin yönetsel boyutlarına odaklanması noktasında eleştirilmektedir. Kamu değeri alanındaki çeşitli deneysel araştırmaların yeterince yapılmamış olması, bu tartışmaların olası bir nedeni olarak görülmektedir (Hartley vd., 2017; Meynhardt & Jasinenko, 2020, s. 222).

Genel olarak kamu değerine yönelik belirtilen eksiklikleri bir noktada giderebilmek amacıyla Timo Meynhardt ve Anna Jasinenko tarafından 2020 yılında yapılan “*Kamu Değerinin Ölçülmesi: Ölçek Geliştirme ve Yapısal Geçerlilik*” (*Measuring Public Value: Scale Development And Construct Validation*) adlı çalışma dikkat çekmektedir. Meynhardt ve Jasinenko (2020) tarafından yaklaşık on yıllık metodolojik keşif ve deneysel çabanın bir sonucunda vatandaşların bakış açılarına odaklanan ve nicel anket araştırmasını mümkün kılan geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir “kamu değeri ölçeği” geliştirilmiştir. Meynhardt ve Jasinenko (2020) bu çalışmada ölçek geliştirmenin yanında itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kamu değeri ile yakın kavramlar arasındaki ayırt edici özellikleri deneysel olarak araştırmışlar ve teorik açıdan kamu değeri yaklaşımına katkı sağlamışlardır. Bu bağlamda araştırmacılar geniş bir uygulanabilirliği ifade eden kamu değeri ölçeğini farklı sektörlerdeki dört farklı kuruluş (ulusal ve uluslararası özel kuruluşlar, ulusal bir kooperatif

kuruluşu ve bir kamu hizmeti kuruluşu) üzerinde temsil etme derecesi yüksek örnekleri içeren iki ampirik anket çalışmasını yürüterek test etmişlerdir (Meynhardt & Jasinenko, 2020, s. 222-238).

Kamu değeri ölçeğinin geliştirilmesinde Meynhardt'ın (2009) “insanların kamuyla ilgili olarak değer verdiği her şey” olarak tanımladığı psikolojik kamu değeri kavramsallaştırması temel olarak alınmıştır. Meynhardt ve Jasinenko (2020), özel mikro temeller ile mikro ve makro düzeyler arasındaki sinerjik etkileşimi içeren psikolojik temelli kamu değeri kavramsallaştırmasını geniş bir araştırmanın sonucunda daha işlevsel bir yapıya kavuşturarak “ahlaki-etik boyut”, “hedonistik-estetik boyut”, “faydacı-araçsal boyut” ve “siyasi-sosyal boyut” olmak üzere dört alt boyutta incelemişlerdir. Bu bağlamda araştırmacılar, her boyut için üç maddeden oluşan ve ulusal bir bağlam (İsviçre) çerçevesinde formüle edilen 12 maddelik “kamu değeri ölçeği” geliştirmişler ve doğrulamışlardır. Kamu değeri ölçeği dört alt boyutuyla birlikte aşağıdaki tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Kamu Değeri Ölçeği Örneği

<b>Kamu Değeri Ölçeği</b>	
<b>Hedonistik-Estetik Boyut</b>	[X Kuruluşu], İsviçre'deki yaşam kalitesine katkıda bulunmaktadır.
	[X Kuruluşu], İsviçre'deki insanlar için zevklidir.
	[X Kuruluşu], İsviçre'deki insanlar için çok keyiflidir.
<b>Faydacı-Araçsal Boyut</b>	[X Kuruluşu], İsviçre'de profesyonel olarak tanınmaktadır.
	[X Kuruluşu], ekonomik olarak uygundur.
	[X Kuruluşu], temel faaliyet alanında iyi bir performans sergilemektedir.
<b>Siyasi-Sosyal Boyut</b>	[X Kuruluşu], İsviçre'de sosyal uyuma katkıda bulunmaktadır.
	[X Kuruluşu], İsviçre'de bir topluluk oluşturur.
	[X Kuruluşu], İsviçre'deki sosyal ilişkiler üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
<b>Ahlaki-Etik Boyut</b>	[X Kuruluşu], hoşgörülü davranır.
	[X Kuruluşu], adildir.
	[X Kuruluşu], etik olarak doğru davranır.

**Kaynak:** Meynhardt, T., & Jasinenko, A., 2020.

Kamu değeri ölçeğinin ilk boyutunu oluşturan ahlaki-etik kamu değeri boyutu, “kişiliğe ve insan olmanın ne anlama geldiğine atfedilen kolektif olarak paylaşılan bir değeri” temsil etmektedir (Meynhardt, 2015, s. 154). Kendine değer verme ve haysiyet gibi temel insani ihtiyaçların üzerine inşa edilerek insanların toplumda kalıplaşmış olan ve dolayısıyla toplumdan etkilenen ahlaki ve etik standartları bu boyutu oluşturmaktadır. Örgütsel anlamda ise bu boyut, bir kuruluşun insanlara nasıl davrandığını ele almaktır. Daha spesifik olarak belirtmek gerekirse bir kuruluşun insanların öz değerine ve onuruna saygı duyup katkıda bulunup bulunmadığını değerlendirmektedir. Sonuç olarak, ahlaki-etik boyutta kamusal değere katkıda bulunmak için bir kuruluşun adil, dürüst, etik açıdan doğru veya en azından düzgün davranış göstermesi gerekmektedir (Meynhardt & Jasinenko, 2020, s. 226-227).

İkinci olarak hedonistik-estetik kamu değeri boyutu, “zevke atfedilen kolektif olarak paylaşılan bir değeri ve olumlu bir deneyim yaratmanın ne anlama geldiğini” temsil etmektedir. Bu boyut, hayatta kalmak için acıdan kaçınmak ve zevki en üst düzeye çıkarmak için evrimsel olarak derinlemesine kökleşmiş ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (Meynhardt, 2015). Bu nedenle, bu boyut, insanların toplumda var olan ve toplum tarafından etkilenen olumlu deneyimlere karşı olumsuz deneyimlerini ifade etmektedir. Örgütsel açıdan ise bu boyut, kuruluşların olumlu deneyimlere nasıl katkıda bulunabileceğini ve zevki en üst düzeye nasıl çıkarabileceğini değerlendirmektedir. Sonuç olarak hedonistik-estetik boyutta kamusal değere katkıda bulunmak için bir kuruluş, insanların yaşam kalitesine katkıda bulunmalı ve yaşamı keyifli bir hâle getirmelidir (Meynhardt & Jasinenko, 2020, s. 227).

Üçüncü olarak faydacı-araçsal kamu değeri boyutu, “faydaya atfedilen kolektif olarak paylaşılan bir değeri ve verimli bir şekilde bir fayda yaratmanın ne anlama geldiğini” temsil etmektedir. Genel olarak bu boyut, kişinin düşünsel sisteminde kontrol ve tutarlılığa sahip olma temel ihtiyacı üzerine inşa edilmekte ve böylece insanların çevreyi anlama, tahmin etme ve kontrol etme becerilerine atıfta bulunmaktadır (Meynhardt, 2009; 2015). Örgütsel bağlamda ise bu boyut, kuruluşların toplumun çevresiyle daha iyi başa çıkabilmesine yardımcı olan güvenilir ve etkili hizmetler ve/veya ürünler sağlayarak (örneğin, aşırı karmaşıklığı azaltmak gibi) kamu değeri yaratabileceği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, faydacı-araçsal boyutta kuruluşlar kamu değeri yaratmak için temel görevlerinde iyi bir performans sergilemek zorundadırlar (Meynhardt & Jasinenko, 2020, s. 227).

Dördüncü olarak politik-sosyal kamu değeri boyutu ise, “sosyal ilişkilere eklenen kolektif olarak paylaşılan bir değeri ve pozitif grup ilişkileri kurmanın ne anlama geldiğini” temsil etmektedir. Bu boyut, insanların olumlu ilişkiler, sosyal kimlik veya grup üyeliği için çabaladıkları temel sosyal aidiyet ihtiyacına dayanmaktadır (Meynhardt, 2009; 2015). Örgütsel bağlamda ise bu boyut, kuruluşların kamu değeri yaratmak için sosyal uyuma, aidiyete ve genel olarak olumlu sosyal ilişkilere katkıda bulunmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Bu açıdan diğer üç kamusal değer boyutunda olduğu gibi politik-sosyal kamu değeri boyutu da bireysel algıları içermektedir. Dolayısıyla politik-sosyal boyutta kamu değeri yaratmak için kuruluşlar, doğrudan sosyal ilişkileri ve iş birliğini destekleyen hizmetler ve/veya ürünler sunmalı, dolaylı olarak herkese erişim sağlamalı (örneğin; uygun fiyatlar teklif etmek, engelli dostu olmak) veya bir toplum içinde dayanışma ve iş birliği değerlerini desteklemelidir (Meynhardt & Jasinenko, 2020, s. 228).

Genel olarak kamu değeri ölçeği, özellikle kamu değerinin ölçülmesine yönelik önceki araçların hesaba katmadıkları vatandaşların algısına odaklanmaktadır. Bu algının tespitiyle birlikte yöneticilerin kurumlarına dışarıdan bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Örnek vermek gerekirse bu ölçeği kullanarak yöneticiler, yönetsel hedefler ile kamusal algı arasındaki tutarsızlıkları belirleyebilirler ve bu sorunları dört kamu değeri boyutu çerçevesinde inceleyebilirler. Dolayısıyla kamu değeri ölçeğinin belirlenen bu dört temel boyutu aynı anda karşılayabilen deneysel bir araştırma aracı olduğu anlaşılmaktadır (Meynhardt & Jasinenko, 2020, s. 239).

### 3. KAMU YÖNETİMİ DİSİPLİNİNDE KAMU DEĞERİ YAKLAŞIMININ YERİ

Son yıllarda kamu yönetimi disiplini içinde yaşanan değişim ve dönüşüm geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına yöneltilen temel eleştiriler bağlamında etkinlik, ekonomiklik, verimlilik ve hesap verebilirlik gibi işletmeci anlayışa sahip ilkelerin disiplinde hâkim olmaya başlamasıyla YKİ'ye doğru bir geçiş söz konusu olmuştur. Etkinlik ve verimlilik bağlamında devletin küçültülmesine yönelik reformların hayata geçirilmesiyle birlikte kamu hizmetlerinin sunumu bütüncüllükten uzaklaşmış ve vatandaşların istek ve beklentilerine verilen önem giderek azalmıştır. Yaşanan bu gelişmeler, kamu yönetiminin önemli ilkelerinden ve etik değerlerinden uzaklaşmasına ve vatandaşların kamu yönetimine olan güveninin giderek azalmasına yol açmıştır (Algan, 2015, s. 88).

Kamu yönetiminde yaşanan değişim ve dönüşümle birlikte ortaya çıkan sorunlar çerçevesinde özellikle vatandaşların güvenini yeniden tesis etmeye yönelik son yıllarda yeni bir kuramsal ve kavramsal hareketlilik ortaya çıkmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından bir kopuşu oluşturan YKİ yaklaşımı, kamu yönetiminin temel etik ilke ve değerlerine; ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik gibi işletmeci değerlere göre daha az önem vermesi bağlamında eleştirilmektedir. Bununla birlikte YKİ'nin 1980'lerden sonraki sarsılmaz hâkimiyetine yönelik teori ve uygulamadaki eksikliklerine ve kamusal düşünce ile uyumlu olmayan yaklaşımlarının sürdürülebilir olmadığına yönelik eleştiriler giderek artmaktadır (Karkın, 2012, s. 361; Köseoğlu & Tuncer, 2014, s. 146).

Kamu yönetimine yönelik eleştiriler doğrultusunda YKİ yaklaşımı sonrası dönemde kamu yönetimi disiplinine alternatif yaklaşımlar ortaya koyma çabası dikkat çekmektedir. Kamu yönetiminde etik, şeffaflık, duyarlılık ve güven gibi ilkelerin ön plana çıkartılarak vatandaşların istek ve beklentilerine daha çok önem verilmesi yönünde ortaya koyulan düşünceler, alternatif yaklaşımlara ışık tutmaktadır. Kamu değeri yaklaşımı da bu kapsamda ortaya çıkmış ve son yıllarda kamu yönetimi disiplini içinde artan bir ilgiyle ele alınmaktadır.

Moore'un çalışmalarıyla ele alınmaya başlanan kamu değeri yaklaşımının özellikle 2000'li yıllardan itibaren kamu yönetimi literatüründe özel bir gelişim gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu durumun somut bir örneği olarak Zeger Van der Wal, Tina Nabatchi ve Gjalte de Graaf tarafından yapılan “Galaksilerden Evrene: 1969'dan 2012'ye Kamu Değeri Yayınlarının Disiplinler arası Bir İncelemesi ve Analizi” (*From Galaxies to Universe: A Cross-Disciplinary Review and Analysis of Public Values Publications From 1969 to 2012*) adlı çalışmada, 2000-2012 yılları arasındaki kamu değeri yaklaşımını ele alan 241 çalışmadan 123'ünün kamu yönetimi akademisyenleri tarafından yapıldığı tespit edilmiştir (Wal vd., 2015, s. 13-20).

Genel olarak yabancı literatürde kamu değeri yaklaşımının kavramsal ve kuramsal açıdan incelenmesi, kamu değerinin/değerlerinin ölçülmesi ve politika ve uygulamalarla desteklenmesine yönelik oldukça geniş akademik çalışmaların bulunduğu söylenebilir. (Bkz. Moore, 1994; 1995; 2003; Kelly vd., 2002; Bozeman, 2003; 2009; Stoker, 2006; Hills & Sullivan, 2006; Horner vd., 2007; O'Flynn, 2007; Talbot, 2008; Bracci vd., 2014; Turkel & Turkel, 2016). Türk kamu yönetimi literatürü açısından ise yeni bir kavram ve uygulamalar seti olan kamu değerine yönelik yapılan çalışmalar henüz sınırlı sayıda olsa da son yıllarda artan bir ilginin olduğu söylenebilir (Erten, 2021, s. 106; Köseoğlu & Sobacı, 2014, s. 435).

Kamu yönetimi literatüründe kamu değerini inceleyen çalışmaların kamu işletmeciliği anlayışının ötesinde bir perspektifte ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu durumun YKİ yaklaşımı ve benzerlerinin kamu yönetimi disiplini ve literatürde oldukça etkili olmasıyla yaşanan sorunların bir sonucu olarak kamu yönetimi uygulayıcıları ve akademisyenlerinin işletmecici anlayışa bir tür alternatif yaratma eğiliminde oldukları söylenebilir. Temelde kamu değeri yaklaşımı, geleneksel kamu yönetimi ve YKİ yaklaşımlarından izler barındırsa da bu iki yaklaşım arasında dengeleyici bir rol üstlenerek kamu yönetiminin temel yönlerini yeniden formüle etmektedir (Karkın, 2015, s. 252; Turkel & Turkel, 2016, s. 1).

Kamu değeri yaklaşımı, toplumda oluşan değerlerin kamu yönetimi teorisi ve araştırmalarındaki rolünü yeniden canlandırmayı amaçlaması bağlamında önem taşımaktadır. Kamu değeri yaklaşımı, daha fazla özerk bir yasal bürokratik örgüt kurarak yolsuzluğu azaltmayı ve kamu yönetimine uzmanlık getirmeyi amaçlayan geleneksel kamu yönetimi ile ekonomik verimliliğe dayalı önlemler ve örgütsel uygulamalar yoluyla neredeyse sadece kamu bürokrasisini keskin bir şekilde azaltmaya odaklanan YKİ yaklaşımı arasındaki kavramsal çelişkileri uzlaştırmaya çalışmaktadır. Kamu değeri yaklaşımı, kamu yönetiminin

belirli örgütsel biçimlerinde geleneksel kamu yönetimine göre daha az ısrarcı olmakta ve YKİ yaklaşımından ise daha dar faydacı verimlilik ölçütlerine odaklanmaktadır. Esasen kamu değeri yaklaşımı, kamu yönetiminde ekonomik verimlilik, örgütsel uygulamalar, rasyonellik ve bağımsızlık gibi konularda kapsayıcı bir açıdan kamusal değerlerin ve çıkarların yaratılmasına ve korunmasına odaklanmaktadır (Turkel & Turkel, 2016, s. 1). Genel olarak belirtilen bu odak çerçevesinde kamu değeri yaklaşımının, geleneksel kamu yönetimi ve YKİ yaklaşımlarına bir tepki olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Karkın, 2015, s. 252). Bu kapsamda aşağıda sunulan tablo 2, kamu değeri yaklaşımının kamu yönetimi disiplindeki kuramsal konumunun ortaya koyulması ve geleneksel kamu yönetimi ile YKİ yaklaşımlarına karşı temel özelliklerinin karşılaştırılması bağlamında oldukça dikkat çekicidir.

**Tablo 2.** Kamu Yönetimi Disiplininde Kamu Değeri Yaklaşımının Yeri

	<b>Geleneksel Kamu Yönetimi</b>	<b>Yeni Kamu İşletmeciliği</b>	<b>Kamu Değeri Yönetimi</b>
<b>Kamu Yararı</b>	Siyasetçiler ve/veya uzmanlar tarafından tanımlanır.	Müşteri tercihleri tarafından ortaya konulan bireysel tercihlerin toplamıdır.	Kamusal müzakereler sonucunda oluşan bireysel ve kamusal tercihlerin toplamıdır.
<b>Performans Hedefi</b>	Girdilere odaklanılmaktadır.	Girdi ve çıktılara odaklanılmaktadır.	Çoklu hedefler: - Hizmet çıktıları - Memnuniyet - Sonuçlar - Güven ve meşruiyetin sürdürülmesi
<b>Hesap Verme Modeli</b>	Kurumlar yoluyla siyasetçilere ve siyasetçiler aracılığıyla parlamentoya karşı yukarı yönlü hesap verme.	Performans sözleşmeleriyle yukarı yönlü siyasetçilere; bazen de piyasa mekanizmaları aracılığıyla dışarı yönlü müşterilere hesap verme.	Çoklu model: - Devleti denetleyenler olarak vatandaşlara; - Hizmet kullanıcıları olarak müşterilere; - Kaynak sağlayanlar olarak vergi mükelleflerine hesap verme.
<b>Hizmet Sunum Sistemi</b>	Hiyerarşik departmanlar veya kendi kendini düzenleyebilen uzmanlıklar yoluyla.	Özel sektör veya sıkı bir şekilde tanımlanmış kamu kurumu eliyle.	Pragmatik açıdan seçilen alternatifler (kamu sektörü kuruluşları, özel şirketler, kamu özel ortaklıkları, kamu yararı şirketleri vs.) kullanılarak.
<b>Kamu Hizmet Kültürü Yaklaşımı</b>	Kamu sektörü kültüründe ve sunumunda tekeldir.	Verimsizlik ve imparatorluk inşasına yol açabileceği endişesiyle kamu sektörü kültürüne kuşkuyla yaklaşır. Müşteri odaklı hizmet sunumundan yanadır.	Hiçbir sektör kamu hizmeti kültürü konusunda tekel olma yetkisi yoktur ve hiç kimse kamu hizmeti kültürüne uygun değildir. Değerli bir kaynak olarak dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir.
<b>Halkın Katılımdaki Rolü</b>	Seçimlerde oy vermek ve seçilmiş temsilciler üzerindeki baskıyla sınırlıdır.	Müşteri memnuniyeti anketleri kullanımı dışında sınırlı bir katılım vardır.	Müşteriler, vatandaşlar, kilit paydaşları da içeren önemli ve çok yönlü katılım vardır.
<b>Yöneticilerin Amacı</b>	Siyasetçiler	Kararlaştırılmış	Vatandaş/ hizmet kullanıcısı

	tarafından verilen emirleri yerine getirmek.	performans hedeflerini yerine getirmek.	tercihlerine yanıt verme, kaliteli hizmetleri garanti ederek görev ve güveni tesis etmek.
--	--	---	---

**Kaynak:** Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S., 2002.

Kelly ve arkadaşları (2002, s. 10) tarafından ortaya koyulan tablo 2 değerlendirildiğinde kamu değeri yaklaşımı; kamu yararı anlayışı, performans hedefi, hesap verebilirlik anlayışı, kamu hizmeti kültürünün doğası ile yöneticilerin ve vatandaşların demokratik süreçlerdeki rolü konuları çerçevesinde geleneksel kamu yönetimi ve YKİ yaklaşımlarının aksine olduğu söylenebilir. Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu işletmeciliğine ve ardından kamu değeri yaklaşımına doğru kronolojik olarak değerlendirildiğinde son iki yaklaşımın her biri bir dereceye kadar öncüllerinin eksikliklerine bir cevap olarak karşımıza çıktığı anlaşılmaktadır. Örneğin; YKİ yaklaşımı bir dereceye kadar geleneksel kamu yönetimi ile ilgili idari yetersizliklere bir cevap; kamu değeri yaklaşımı ise kısmen YKİ yaklaşımının dar faydacı karakterine bir cevap olmuştur. Bu açıdan Stoker, kamu değeri yaklaşımının ağ yönetişimi kuramıyla benzerlikler içerdiğini ve ağ yönetişimin ortaya çıkmasına en uygun yönetim stiline “*Kamu Değeri Yönetimi*” olduğunu savunmaktadır (Stoker, 2006, s. 42-55).

Stoker, kamu değerini ağ yönetişimi ile bağlantı kurarak yaşanan yönetim sorununa yönelik olarak kamusal değer üretmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu açıdan Stoker 2006 yılında ele aldığı “*Yeni Kamu Değeri Yönetimi: Ağa Bağlı Yönetişim İçin Yeni Bir Anlatı?*” (*Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?*) adlı çalışmasıyla kamu değerini bir yönetim yaklaşımı ve/veya alternatif bir paradigma olarak nitelendirmektedir. Buradan hareketle Stoker, kamu değerinin ne olduğuna dair kararın, seçilmiş ve atanmış kamu yöneticilerini ve kilit paydaşları içeren müzakere yoluyla toplu olarak oluşturulması gerektiğini ve kamu değerinin kamu hizmetlerinden faydalananların ve/veya hizmetleri sağlayanların bireysel tercihlerinin toplamından daha fazlası olduğunu belirtmektedir. Kamu değeri yönetimi modeli olarak nitelendirdiği bu yaklaşımı ağ yönetişimi ile ilişkilendiren Stoker, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımından başlayarak YKİ yaklaşımı ve ötesinde kamu yönetiminde yaşanan sıkıntılara, problemlere ve/veya eksikliklere bir cevap olması bağlamında ele almaktadır (Stoker, 2006, s. 41-46). Buradan hareketle hem literatürde hem de uygulamaya yönelik çalışmalarda belirginleşen kamu değeri yönetiminin ayırt edici özellikleri şunlardır (Köseoğlu & Sobacı, 2014, s. 439-442):

- 1- Kamu sektörü ve özel sektör farklılığına dayanarak gelişmesi,

- 2- Kamusal müzakereler çerçevesinde oluşan bireysel ve toplumsal tercihlerin toplamı olarak kamu yararına yaklaşılması,
- 3- Kamu yöneticilerine kamu değerinin koruyucuları görevinin verilmesi,
- 4- Kamu yöneticilerinin kullanıcıların tercihlerini dikkate alan kaliteli kamu hizmeti sunmak ve güveni tesis etmek gibi temel amaçlarının bulunması,
- 5- Kamu yöneticileri için hizmet çıktıları ve memnuniyeti, ulaşılan sonuçlar, sürdürülebilirlik, güven ve meşruiyeti içeren çoklu performans hedefine odaklanılması,
- 6- Çok aktörlü hesap verme sorumluluğunun bulunması,
- 7- Pragmatik bir tercih olarak kamu hizmeti sunumu sisteminin oluşturulması,
- 8- Kamu hizmeti kültürü konusunda tekel olma özelliğinin bulunmaması,
- 9- Yönetim süreçlerinde evrensellik iddiasında bulunulmaması,
- 10- İş birliği ve müzakereye dayalı çok aktörlü katılımın önemsenmesi.

1990'lı yıllardan itibaren özellikle YKİ yaklaşımında yaşanan sorunlar ve zorluklar dikkate alındığında, Moore'un ortaya koyduğu kamu değeri yaklaşımının kamu yönetiminde paradigmatik bir değişime yol açtığını ve konuya artan bir ilginin olduğunu O'Flynn da dile getirmektedir. 2007 yılında ele aldığı "*Yeni Kamu İşletmeciliğinden Kamu Değerine: Paradigmatik Değişim ve Yönetimsel Yansımaları*" (*From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*) adlı çalışmasında O'Flynn, YKİ yaklaşımını gözden geçirerek kamu yönetiminde paradigmatik bir değişim olarak nitelendirdiği kamu değerini karşılaştırmalı bir analizle ele almakta ve kamu yöneticilerinin uygulamadaki etkinliklerini incelemektedir. Bu kapsamda kamu değerinin bir yönetim modeli olduğunu savunan Stoker'dan sonra paradigmatik bir değişim olduğunu dile getiren O'Flynn da kamu yönetimi disiplininde kamu değeri yaklaşımının yeri ve önemi doğrultusunda konuya derinlik kazandırarak önemli katkı sağlamıştır (O'Flynn, 2007, s. 353-358).

Genel olarak kamu değeri yaklaşımı, kuramsal çerçevede geleneksel kamu yönetimi, YKİ ve ağ yönetimi yaklaşımlarının merkezinde veya kesişim noktalarında yer alan bir konuma sahiptir. Kamu değeri yaklaşımının bir tarafı geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının süreç yönetimi, meşruiyet ve güven ilkelerinin yer aldığı bürokratik örgüt modeli özelliklerine ve YKİ yaklaşımının işletmecilik, verimlilik ve performans ölçümü kriterlerine, diğer tarafı ise yönetim yaklaşımı çerçevesinde politika ve uygulama ağları yaklaşımlarını sentezleyen "Ağ



Yönetişimi” kuramına dönük olduğu anlaşılmaktadır (Gençosman, 2018, s. 67; Köseoğlu & Tuncer, 2014, s. 159).

Kamu değeri yönetiminde, ağ yönetişimi anlayışını kapsayan diyalog ve değişim sistemleri içerisindeki pratiklere odaklanılmaktadır. Bu bağlamda “Bilişim ve İletişim Teknolojileri”nin (BİT), kamu değeri ve kamu değeri yönetimi bağlamında son derecede işlevsel olabileceği yadsınamaz bir gerçekliktir. BİT, vatandaş katılımına yönelik birçok fırsat sunmakta ve artık bu süreçler zaman alıcı bir çaba olarak görülmemektedir (Özer, 2018, s. 279). Gelişen teknolojik imkânlar çerçevesinde, BİT yardımıyla bireyler, yalnızca seçim dönemlerinde başvurulan bir unsur olmaktan çok, sınırlarının iyi belirlenmiş olması bağlamında, yönetsel süreçlerde ve idarenin aşamadığı sorunlarda vatandaşlarına başvurabilmesinin de önü açıktır. BİT bir bakıma “plebisit” veya “referanduma” yardım edebileceği gibi esas olan, politika yapım sürecinde kamu değeri tespiti ve bu süreçlere başta vatandaşlar olmak üzere kilit paydaşların çok yönlü kanaatinin elde edilmesidir. Bu bağlamda çok yönlü katılımın benimsenmesi ve/veya sürecin zorluğu çerçevesinde BİT’den yararlanılması oldukça önemlidir (Karkın, 2015, s. 264-265). Dolayısıyla, kamu değeri yönetimi anlayışının kamu yönetimindeki yeri bağlamında değerlendirildiğinde BİT’in gelişmesine, vatandaşların ve çok yönlü kilit paydaşların kamu yönetimine ve kamusal alana yönelik istek, bilgi ve ilgilerinin artmasına koşut olarak başta doktrin olmak üzere kamu yönetimi uygulayıcılarını da giderek etkileyeceği öngörülmektedir (Karkın, 2019, s. 438).

## **SONUÇ**

Her ne kadar kamu yönetiminde geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının bazı özellikleri işlevselliğini koruyor olsa da YKİ yaklaşımının güçlü hâkimiyetinin sürdüğü söylenebilir. Ancak kamu yönetimi disiplininde yaşanan önemli sorunlar, 20. yüzyılın sonlarına doğru yeni alternatif yaklaşımların oluşmasına yönelik tartışmaları hareketlendirmiştir. Özellikle 21. yüzyılla birlikte artan bir ilgiyle ele alınmaya başlanan kamu değeri yaklaşımı bu kapsamda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın ortaya koyduğu düşüncelerle birlikte kamu yönetiminde paradigmatik bir değişime ve/veya yeni bir yönetim anlayışının oluşmasına yönelik kısmen de olsa bir dönüşümün olduğu ileri sürülebilir. Ancak bu durumun kamu yönetimi disiplininin doğuşundan itibaren yaşadığı idare hukukunun etkileri, siyaset-yönetim ikililiği, kimlik krizi, yönetimde etik sorunu, işletmecilik yaklaşımlarının etkileri gibi konularda olduğu gibi kamu değeri yaklaşımının kamu yönetiminde yeni bir dalga yaratıp yaratmayacağı önemli bir durumdur. Bu durumun daha iyi belirlenebilmesi ve analiz edilebilmesi için kamu değeri

yaklaşımına yönelik kuramsal ve kamu değerinin ölçülmesine ve uygulanmasına yönelik daha fazla çalışmaların ve araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Kamu değeri yaklaşımının ayırt edici temel özelliklerine rağmen hem kuramsal konumuna hem de kamu değerinin ölçülmesine ve uygulanmasına yönelik belirsizliklerin sürmesi nedeniyle yaklaşıma eleştiriler yapılmaktadır. Bu kapsamda kamu değeri yaklaşımına yönelik yapılan çalışmaların sistematik olmaması, konuyla ilgili bir uzlaşmanın tam olarak oluşmaması, değerler ile ilgili kesin yargı ve tanımlamaların yapılamaması, kamu değerinin başarısızlığı düşüncesi, kamu değerinin ölçülememesi, kamu değerinin yaklaşım, teori, paradigma veya yeni bir yönetim ve/veya yönetişim anlayışı olup olmaması üzerindeki tartışmalar ve yaklaşımın ancak ideal koşullarda gerçekleştirilebileceği vb. şeklindeki eleştiriler ön plana çıkmaktadır. Ancak yapılan bu eleştirel çalışmalar literatürde güncel olan kamu değeri yaklaşımına hem kavramsal ve kuramsal açıdan hem de uygulama açısından katkı sağladığı ve yaklaşımı geliştirdiği söylenebilir.

Genel olarak kamu değeri yaklaşımına yöneltilen eleştiriler kamu değeri yaklaşımının kamu yönetimindeki yeri konusundaki hassasiyetleri içermeleri bağlamında oldukça önemlidir. Bu noktada kamu değeri yaklaşımına yönelik eleştiriler dikkate alınarak hem kavramsal ve kuramsal çerçeveye hem de uygulamaya dönük araştırmaların ve vaka çalışmalarının ortak bir terminoloji çerçevesinde yürütülmesi, yaklaşımın geçerliliği, uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2017). Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine kamu yönetimi disiplininin gelişimi. *Yüzüncü yıl üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 1(34), 189-219.
- Algan, F. (2015). Kamu hizmetlerinin standartlaşması ile verimliliğin artırılması. *Verimlilik dergisi*(1), 87-108.
- Ayhan, E., & Önder, M. (2017). Yeni kamu hizmeti yaklaşımını: yönetişime açılan bir kapı. *Gazi iktisat ve işletme dergisi*, 3(2), 19-48.
- BBC. (2004). *Building public value: renewing the BBC for a digital world*. BBC.
- Bozeman, B. (2003). Public-Value failure: when efficient markets may not do. *Public administration review*, 62(2), 145-161.
- Bozeman, B. (2009). Public values theory: three big questions. *International journal of public policy*, 4(5), 369-375.

- Bracci, E., Gagliardo, E. D., & Bigoni, M. (2014). Performance management systems and public value strategy: a case study. *Public value management, measurement and reporting*, 3, 129-157.
- Çiner, C. U., & Olgun, B. (2015). Neo-Weberyan devlet: yeni kamu işletmeciliği reformları için yeni bir tartışma. İçinde Ö. Köseoğlu ve M. Z. Sobacı (Ed.). *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi*, (ss. 205-230). Dora.
- Erten, Ş. (2021). Kamu değeri: tanımı ve ölçülmesi üzerine bir inceleme. *Ömer halisdemir üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 14(1), 104-125.
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu yönetimi: düşünceler-yapılar-fonksiyonlar-politikalar* (13. Baskı). Umuttepe Yayınları.
- Gençosman, F. (2018). *Kamu değeri bağlamında kamu-özel ortaklıkları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public management review*, 19(5), 670-685.
- Hatipoğlu, İ. (2015). Bütünleşik kamu yönetimi: yeni kamu işletmeciliğinin parçalayıcı doğasına yönelik bir sorgulama. İçinde Ö. Köseoğlu ve M. Z. Sobacı (Ed.). *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi*, (ss. 153-170). Dora.
- Hills, D., & Sullivan, F. (2006). *Measuring public value 2: practical approaches*. The Work Foundation.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Horner, L., Fauth, R., & Mahdon, M. (2007). *Creating public value: case studies*. The Work Foundation.
- Kalfa, C. (2011). Kamu yönetimi disiplininin gelişimi ve kimlik tartışmaları. *Süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 16(1), 403-417.
- Karasu, K. (2004). Kamu yönetimi disiplininin kökenine ilişkin bir not. *Hacettepe üniversitesi yayınları*, 225-242.
- Karkın, N. (2012). Kamu siyasalarının üretilmesinde yeni bir ölçüt: kamusal değer kavramı ve kritiği. *Kamu politikalarında dönüşüm-KAYFOR* (ss. 359-372). TODAİE.
- Karkın, N. (2013). Yönetim ve örgüt teorileri. İçinde E. Yücetürk ve H. S. Öge (Ed.). *Yönetim Bilimi* (ss. 27-54). Lisans Yayıncılık.
- Karkın, N. (2015). Kamu değeri kavramı ve kamu değeri yönetiminin kamu yönetimi kuramı bağlamındaki yeri. İçinde Ö. Köseoğlu ve M. Z. Sobacı (Ed.). *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi* (ss. 249-272). Dora Yayıncılık.
- Karkın, N. (2019). Kamu değeri. İçinde Y. M. Işıkcı ve E. Alacadağlı (Ed.). *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi* (2. Baskı), (ss. 435-439). Astana Yayınları.

- Kaya, F. (2017). Kamu yönetimi yaklaşımlarının karşılaştırmalı analizi. *Uluslararası sosyal araştırmalar dergisi*, 10(53), 747-755.
- Kaymal, C. (2020). Kamu yönetiminde “yeni ötesi” bir arayış: “yeni kamu yönetimi ötesi”. *Mehmet akif ersoy üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi* (32), 134-144.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value: an analytical framework for public service reform*. Strategy Unit, Cabinet Office.
- Köseoğlu, Ö., & Sobacı, M. Z. (2015). Kamu yönetimi kuramının geleceği: yeni kamu işletmeciliğinden hibritleşmeye doğru. İçinde Ö. Köseoğlu ve M. Z. Sobacı (Ed.). *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi*, (ss. 297-314). Dora.
- Köseoğlu, Ö., & Sobacı, Z. (2014). Kamu politikaları yoluyla kamu değeri üretmek. *Kamu yönetiminde değişim: KAYFOR XII bildiriler kitabı*, (s. 434-450).
- Köseoğlu, Ö., & Tuncer, A. (2014). Kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak kamu değeri: kavramsal ve kuramsal açıdan bir tartışma. *Yönetim bilimleri dergisi*, 12(24), 145-170.
- Meynhardt, T. (2009). Public value inside: what is public value creation? *International journal of public administration*, 32(3-4), 192-219.
- Meynhardt, T. (2015). Public value - turning a conceptual framework into a scorecard. In J. M. Bryson, B. C. Crosby, & L. Bloomberg (Eds.). *Public Value and Public Administration*, (ss. 147-169). Georgetown University Press.
- Meynhardt, T., & Jasinenko, A. (2020). Measuring public value: scale development and construct validation. *International public management journal*, 24(2), 222-249.
- Moore, M. H. (1994). Public value as the focus of strategy. *Australian journal of public administration*, 53(3), 296-303.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2003). The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to “strategic performance measurement and management in non-profit organizations” by Robert Kaplan. *Hauser center for nonprofit organizations working paper*, 18.
- O’Flynn, J. (2007). From new public management to public value: paradigmatic change and managerial implications. *The Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.
- Ömürgönülşen, U. (2003). Kamu sektörünün yönetimi sorununa yeni bir yaklaşım: yeni kamu işletmeciliği. İçinde M. Acar ve H. Özgür (Ed.). *Çağdaş Kamu Yönetimi I: Konular-Kuramlar-Kavramlar*, (ss. 3-44). Nobel.
- Özalp, S. S. (2020). Yönetim tartışmalarında kamu yararından kamu tercihinin ve kamu değerine. *Akademik hassasiyetler*, 7(13), 241-265.
- Özer, M. A. (2018). Yeni kamu yönetimi “nereye?” Türkiye için öngörüler. *Türk idare dergisi*, (486), 259-294.

- Parlak, B., & Gençosman, F. (2020). Kamu değeri yönetimi: uygulamaya yönelik bir yöntem önerisi. *İktisadi idari ve siyasal araştırmalar dergisi*, 5(13), 318-330.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Talbot, C. (2008). *Measuring public value: a competing values approach*. The Work Foundation.
- Taylor, F. W. (2016). Bilimsel yönetim. (der.) J. M. Shafritz and A. C. Hyde, İçinde H. Akdoğan, ve S. Altuntop (Çev. Ed.) ve C. Zengin (Çev.), *Kamu Yönetimi Klasikleri* (ss. 41-45). Global Politika ve Strateji.
- Tuncer, A., & Usta, S. (2013). İki kriz arasında yönetim: yeni kamu işletmeciliği. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi* (30), 181-195.
- Turkel, E., & Turkel, G. (2016). Public value theory: reconciling public interests, administrative autonomy and efficiency. *Review of public administration and management*, 4(2), 1-7.
- Uysal, Y. (2020). Klasik kamu yönetiminden yeni kamu işletmeciliği ve post-yki'ye kamu hizmetlerinin değişimi ve dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *International journal of management and administration*, 4(7), 112-135.
- Uzun, A., & Demir, T. (2019). Kamu değeri üzerine bir literatür analizi: kuram ve uygulama. İçinde D. D. Çevik ve O. Geyik (Ed.). *Contemporary issues in labor, public finance & administration*, (ss. 73-90). IJOPEC Publication.
- Üstüner, Y. (2000). Kamu yönetimi kuramı ve kamu işletmeciliği okulu. *Amme idaresi dergisi*, 33(3), 15-31.
- Wal, Z. V., Nabatchi, T., & Graaf, G. d. (2015). From galaxies to universe: a cross-disciplinary review and analysis of public values publications from 1969 to 2012. *American review of public administration*, 45(1), 13-28.
- Weber, M. (2016). Bürokrasi. (der.) J. M. Shafritz and A. C. Hyde, İçinde H. Akdoğan, & S. Altuntop (Çev. Ed.) ve C. Zengin (Çev.), *Kamu Yönetimi Klasikleri* (ss. 55-63). Global Politika ve Strateji.
- Wilson, W. (2016). İdarenin incelenmesi. (der.) J. M. Shafritz and A. C. Hyde, İçinde H. Akdoğan ve S. Altuntop (Çev. Ed.) ve S. Altuntop (Çev.), *Kamu Yönetimi Klasikleri* (ss. 1-24). Global Politika ve Strateji.