

Türk Yönetim Sistemini Etkileyen Yabancı Uzman Raporları Üzerine Bir İnceleme: Mook ve Podol Raporlarında Yöneticilik

Burhan AYKAÇ* ve Hatice ALTUNOK**

Öz

Türkiye’de kamu yönetiminin meşgul olduğu sorunlar Osmanlı’nın son döneminden itibaren benzer nitelik taşımıştır. Devlet adamlarının davranışlarının nasıl olması gerektiği, liyakat sisteminin bozulmasının önlenmesine ilişkin çözüm arayışları yöneticileri ayrı bir tartışma konusu haline getirmiştir. Bu tartışma yöneticiler nasıl yetiştirilmeli, nasıl davranmalı, hangi kurum yöneticilere ilişkin eğitim veren kurum olmalı gibi çeşitli sorular paralelinde yürütülmüştür. Türkiye’de kamu yönetiminin pek çok konusunda olduğu gibi yöneticiler konusunda da yabancı uzman raporları birer inceleme aracı olarak kullanılabilir. Bilindiği gibi kamu yönetimi üzerine yapılan çalışmalar büyük ölçüde Cumhuriyet döneminde özellikle 1945 sonrası hazırlanan yabancı uzman raporlarına farklı yönlerden atıfta bulunmaktadır. Raporların tarihleri üzerinden uzun zaman geçmiş olsa da bunlarda yer alan bazı tavsiyelerin hayata geçirildiği ve günümüzde de bu yapı ve uygulamaların mevcudiyetini koruduğu söylenebilir. Bu çalışma özelinde ise yabancı uzman raporlarında yöneticiler üzerine yer alan görüş ve tavsiyeler incelenmiştir. Yabancı uzman raporu sayısı çok olmakla birlikte çalışma yöneticiler başlığına özel bölüm ayırmış olan Mook ve Podol raporlarındaki yöneticiler konusu ile sınırlandırılmış, raporlarda belirtilen tespitler ve öneriler üzerine bir değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Yabancı Uzman Raporları, Yöneticilik, Mook Raporu, Podol Raporu.

A Review on Foreign Expert Reports Affecting Turkish Management Systems: Management in Mook and Podol Reports

Abstract

The public administration in Turkey was engaged in problems, which show similar characteristics associated with the late Ottoman period. Administrators have become the subject of a separate discussion owing to the question about how statement’s behaviors should be and the search for solutions for the prevention of deterioration of the merit system. This discussion is conducted in parallel to questions such as, how administrators should be trained, how they should act and which association should give education to administrators. In Turkey, as happened in many topics of the public administration, foreign expert reports subject can be

* Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üni. Öğretim Üyesi, baykac@gelisim.edu.tr

** Dr, Abant İzzet Baysal Üni. Öğretim Elemanı, haticeltunok@hotmail.com

used as a tool for analyzing administrators. As is known, studies about public administration, widely give reference to the foreign expert reports in the Republican period, especially to those prepared after 1945. Although these are old reports, some of their recommendations have been implemented and at the present time, these structures and practices are said to maintain their existence. In this particular work, views and opinions concerning administrators in foreign expert reports have been examined. While there are numerous foreign expert results, special attention is dedicated to the issue of administrators in Mook and Podol Reports and an assessment is made as regards recommendations and findings in the reports.

Key Words: Foreign Expert Reports, Executives, Mook Report, Podol Report.

Giriş

Türk kamu yönetimine ilişkin konu başlıklarından biri “Yabancı Uzman Raporları”dır. Bu başlık altında Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemi itibarıyla Türkçe literatürde ‘yabancı’ nitelemesiyle birlikte kullanılmış ve devlet inşasını ülke dışından gelen görüşlerle yönlendirmeye çalışmış uzman raporları yer alır. Daha detaylı olarak incelendiğinde bu raporların Türk kamu yönetiminde birer ‘reform aracı’ olarak tarif edildiği görülmektedir.

Siyasal-yönetsel reform çalışmalarını işaret eden yabancı uzman raporları inceleme-değerlendirme-tavsiye-yönlendirme içerikli metinler olmakla birlikte, Türk kamu yönetiminde kurum, mevzuat, politika gibi çeşitli düzlemlerde yansımaları bugün de sürdürmektedir. Yabancı uzman raporları belirli bir döneme özgü araçlar olarak düşünülmemelidir. Bugün de uluslararası örgütlerle olan temaslar uzman raporları benzeri, form değiştirmiş bazı ilkelerin uygulanmasını zorunlu kılabilir.

Yabancı uzman raporları niteliği, yöntemi, gerekçeleri gibi çeşitli açılardan incelenebilir. Bu incelemelere ilişkin nasıl bir değerlendirme yapılırsa yapılsın konu yelpazesinin çok geniş olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminin örgütlenmesi, mevzuatı, memuru gibi hemen her bileşeni hakkında uzmanlar durum analizleri yapmakta ve öneriler sunmaktadırlar. Bu çalışma kapsamında ise bu konu başlıkları arasından yöneticiler seçilmiştir.¹ Konuyla bağlantılı olarak yabancı uzman raporlarının tamamında bazı hususlara rastlanabilir ancak bu çalışmada diğerlerine

¹ Türkiye’de üst kademe yöneticiliği üzerine yapılan araştırmaların detaylı olarak incelendiği kaynak için bkz: Belgin Büyükbuğa, “Üst Kademe Yöneticilik Kavramı ve Türkiye’deki Araştırmalar Üzerine Bir Bir İnceleme”, Ankara: AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 (Basılmamış yüksek lisans tezi).

göre yönetici kesimine daha detaylı bir şekilde yer veren iki uzman raporu; *Mook Raporu* ve *Podol Raporu* üzerine bir inceleme yapılması tercih edilmiştir.

Yabancı Uzman Raporları Hakkında Genel Bilgiler

Yeniden düzenleme konusunda geniş bir kütüphane meydana getiren yerli ve yabancı uzman raporları² kamu yönetimi disiplininin temelleri incelenirken ayrıca bir inceleme alanı olarak ele alınmaktadır.³ Yabancı uzman raporları sadece kamu yönetimine ilişkin raporlar değildir, aynı başlık eğitim tarihi gibi farklı alanlar için de kullanılmaktadır. Örneğin John Dewey, Albert Malche eğitim alanına ilişkin öneriler sunan uzmanlar arasındadır.

Cumhuriyet'in kurulmasıyla birlikte yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmış ve bu doğrultuda kamu yönetimine ilişkin yapısal ve işlevsel yenilikler gündeme gelmiştir. İlk aşamada kurumsallaşma temel ihtiyaçlara göre şekillendirilmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise kamu yönetimini daha etkin ve verimli hale getirilmesi yönünde çaba harcanmaya başlamıştır. Bu gereksinimler doğrultusunda yapılması gereken düzenlemelerle ilgili olarak dönemin hükümetleri çeşitli yabancı ve yerli uzmanlar görevlendirmiştir.⁴

Yabancı uzmana başvurma uygulaması Türk kamu bürokrasisi için Osmanlı'nın son döneminden itibaren yabancı olunmayan bir uygulamadır. 1947 yılında Başbakanlığın isteği ile devletin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla yöntemlerin belirlenmesi için çeşitli bakanlıklarda komisyonlar kurulmuştur. 1948 Marshall Planı'ndan sonra Amerikan heyetleri Türkiye'ye gelmeye başlamış; izlenecek ekonomi politikası, sanayi stratejisi, dış politikası ve bunlara bağlı olarak da idare sisteminin şekillendirmeye yönelik raporlar hazırlanmıştır.⁵ Yabancı Uzman Raporları 1949'dan 1959 yılına kadar Türkiye'ye gelip yönetim ve personel konularında incelemelerde bulunan uzmanların hazırlamış olduğu

² Gencay Şaylan, "Bir Yapısal Değişim Sorunu Olarak Yönetim Reformu", (editörler) Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman, **Türkiye'de Kamu Yönetimi**, 2.bs, Nobel Kitabevi, Ankara, 2012, s. 443.

³ Mustafa Altunok, "Türkiye'de Kamu Yönetimi Disiplininin Temelleri Üzerine", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16/3, 2011, s. 244.

⁴ Bayram Coşkun, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tarihsel Geçmiş ve Genel Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 448, 2005, s. 42.

⁵ Hüseyin Yayman, **Türkiye'nin İdari Reform Tarihi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2008, s. 199-200; Ali Kuyaksil, **Türkiye'de Yönetimi Yeniden Düzenleme Çalışmaları Çok Partili Dönem (1945-1963)**, Der Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 103.

raporlardır.⁶ 1940'lardan önce 1933 yılında Amerikalı uzmanlardan oluşan bir heyet tarafından hazırlanan "Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki" isimli rapor dikkat çekmektedir. Bu raporda iktisadi analizler yapılmış bununla birlikte, yönetimin sorunlarına ilişkin açıklamalara ve önerilere de yer verilmiştir.⁷

Sayfa/Page | 4

İGÜSBD
Cilt: 1 Sayı: 1
Haziran /
June 2014

Yabancı kurum, kuruluş ve uzmanlarca çeşitli araştırmaların yapılması 1960 öncesi dönemin genel özelliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Kalağan, 2010: 125). Yabancı uzman raporları kriz dönemlerinin içerden yönetilmesi yerine, daha çok dışarı destekli olarak çözüm benimsenmeye çalışıldığının somut göstergesi olarak da değerlendirilebilir.⁸ Yabancı uzman raporları genellikle kısa zamanda hazırlandığı ve yeterli araştırma ve incelemeye dayanmadığı şeklinde eleştirilse de kapsamlı çalışmalara dayandığı belirtilmektedir. Bu çalışmalar döneme tanıklık etmeleri açısından incelenmesi gereken bir niteliğe sahiptir.⁹

Raporlarda idari reform, reorganizasyon, idarenin rasyonalizasyonu gibi konular çok önemli bir yere sahiptir. İncelenen konular arasında personel sistemi, memuriyet kadrolarındaki yoğunluk, ücret, sınıflandırma gibi başlıklar sık sık dile getirilmiştir. Hazırlanan raporların birbirine benzerliği dikkat çekmektedir. Bu benzerliğin nedenleri olarak; savaş sonrası oluşan yeni dünya sisteminin genel görüşlerini yansıtmaları, tecrübelerden yararlanılmadan ya da önceki raporlar incelenmeden, birbirleriyle ilişkilendirilmeden yenilerinin hazırlanması gibi hususlar gösterilebilir. Raporlar pek çok ülke gibi Türkiye'de de yeni bir dönemin başladığının göstergesi olarak da değerlendirilebilir.¹⁰ Raporların ön plana çıkarmış olduğu özellikle idari reform başlığı Türk kamu yönetimi pratiğinin en zengin konu başlıkları arasına yerleşmiştir.¹¹

Belli başlı yabancı uzman raporları şunlardır: Hilts Heyeti Raporu (1948), Neumark Raporu (1949), Roy Blough Raporu (1950), Barker Raporu (1951), W. Martin Frank - C. E. Cush Raporu (1951), Maurice Chailloux- Dantel Raporu (1959), Leimgruber Raporu (1951-52), Thornburg Raporu (1949), Van Mook Raporu (1962), Hanson Raporu (1954), Baade Raporu (1959), Podol Raporu (1963), Fisher Raporudur

⁶ Kuyaksil, a.g.e., s. 103.

⁷ Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer, "İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tahlili", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, s. 161.

⁸ Sıddık Ekici, Hatice Altunok, Gülcan Şahin, "Krizleri İçerden Yönetememek: Yabancı Uzman Raporlarıyla Devlet İnşası", **Association For Middle Eastern Public Policy and Administration (AMEPPA)**, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2013.

⁹ Yayman, a.g.e., s. 201.

¹⁰ Altunok, a.g.e., s. 245-246.

¹¹ Aykaç... vd., a.g.e., s. 154.

(1962). 1945 sonrası dönemde hazırlanmış bu raporlardan özellikle Podol Raporu ve Mook Raporu, yöneticilere yönelik önerilere yer vermiştir.

Yöneticilere ilişkin değerlendirmeler, tavsiyeler, eleştiriler kamu politikalarını yönlendiren çeşitli araçlarda yer almıştır. Bu araçlar arasında yabancı uzman raporları da sayılmakta ve kamu maliyesi, kamu örgütlenmesi gibi başlıklar arasında yöneticiler de bulunmaktadır. Örneğin Martin-Cush Raporu yöneticilerin teknik bilgilerini Ankara ve İstanbul'da göreceklere kurslarla arttırmalarını, personel dairesinin üniversiteler ve diğer yüksek öğretim kurumları ile birlikte çalışmalarını gerektiği hususunu detaylı olarak açıklamıştır.¹² Bu bağlamda Yayman'ın¹³ dikkat çektiği yöneticilerle de ilgili A.T.J. Matthews'in "Yetişen Türk İdarecileri" ve Lynton K. Caldwell'in "Türk Yönetimi ve İdarei Maslahatçılık Siyaseti" isimli çalışmalar hakkında da kısaca bilgi vermek yararlı olacaktır.

Matthews'in hazırladığı 1954 tarihli çalışma Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakülteleri ile TODAİE'deki öğrenciler arasında anket yapılarak hazırlanmıştır. Matthews, Türk idarecilerinin dünyanın herhangi bir yerinde rastlanabilecek mesleki idarecilerin en eski nesillerinden birini temsil ettiğini belirtmiştir. Bin yıldan fazla bir süre öncesinde -Yakın Doğu'da bir Türk devleti ortaya çıkmadan önce- eski Arap halifeleri tarafından Türklerin idareci olarak istihdam edildiğine dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte devlet idarecilerinin dünyanın pek az milletinde Türkiye Cumhuriyeti'ndeki kadar önemli rol oynadığı tespitine yer verilmiştir.¹⁴

Araştırma sorularında yöneticilerin ailelerine ilişkin bilgiler (anne ve babaların tahsil durumu, mesleki durumları), doğdukları yer, meslek gruplarının prestij derecesi (tercih edilme durumları, iş bulma kolaylıkları), aile konusunda yapılan planlamalar (evlenme için tercih edilen yaş, istenilen çocuk sayısı, eşlerin sosyal menşei), ulaşmayı amaçladıkları mali durum, devletin rolü hakkındaki görüşleri, sosyal meseleler hakkındaki görüşleri (üniversite eğitiminin gerekliliği, din eğitim ve öğretiminin okullardaki yeri, İslâm dininin modern hayata uygulanıp uygulanamayacağı), kişisel görüşleri (dini inanç, geleceğe ilişkin görüşleri) hakkında bilgiler edinilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda genç ve müstakbel Türk idarecilerinin profili çıkarılmıştır.

¹² James W. Martin, Frank C. E. Cush, **Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Çalışmaları Hakkında Rapor**, Ankara, 1951, s. 94.

¹³ Yayman, a.g.e., s. 228

¹⁴ A.T.J. Matthews, **Yetişen Türk İdarecileri**, (Çev: Nermin Abadan), Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1955, s. 3.

Caldwell'in "Türk Yönetimi ve İdarei Maslahatçılık Siyaseti" adlı çalışmasında ise üst yöneticilerin günlük ve önemsiz işlerden dolayı kurumlarının yönetim ve liderlik süreçlerinin aksadığı belirtilmiştir.¹⁵ Memurların çoğunun doğrudan üst kademeye rapor vermesi, merkeziyetçi yönetsel işleyişte verimsizliğe yol açtığına atıf yapılmıştır. Bununla birlikte yöneticiler memurların sayısının fazla olduğundan şikâyet etmişlerdir.¹⁶

Van Mook Raporu

Van Mook OECD tarafından gönderilmiş ve Devlet Personel Dairesi'ne raporlar sunmuştur. Çok sınırlı zamanda Türkiye'de kalan uzman detaylı personel reform önerileri hazırlamıştır.¹⁷ Mook "Türkiye'de Memuriyet Rejimi Alanında Reform" isimli raporunda Türkiye'de memuriyet rejimi alanında reform yapılmasının zorunluluğundan söz etmiş ve bu zorunluluğu çeşitli baskılarla gerekçelendirmiştir. Bu faktörleri; maaşların, paranın satın alma gücüne paralel olarak artması yönünde memurlardan gelen baskı; işsizlerin, iş sahibi olmak için hükümet dairelerine yaptıkları baskı ve idari, ticari ve teknik alanda modern şekilde yetiştirilmiş olan az sayıdaki elemanın, özel sektöre geçmesi konusundaki rekabet baskısı şeklinde sıralamıştır.¹⁸

Personel yönetiminin temel sorunları arasında; memuriyet kadrolarının sonradan istifaya ve uzmanlaşmaya imkân vermeyecek şekilde katılmış olduğu, güçlü bir merkezi bir otorite ile personel politikasının belirlenmediği, birbiriyle uyumlaştırılmamış kanun çalışmaları, enflasyon nedeniyle memurlar için yeterli ücret ve maaş sisteminin oluşturulamaması sayılmıştır.¹⁹

Mook'un "Türkiye'de Personel İdaresinde Yapılacak Reformun Prensipleri ve Gayeleri" adlı raporunda ise personel sistemini iyileştirmeye yönelik sunulan öneriler arasında; iyi koordine edilmiş ve şekillendirilmiş bir personel politikasının belirlenmesi, rasyonel bir personel sınıflandırması oluşturmak, derece ve ünvan standardizasyonu sağlamak personel alma sisteminin düzenleyerek açık yarışma yöntemi ile personel almak, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin genişletilmesi gibi hususlar yer

¹⁵ Lynton K. Caldwell, "Türk Yönetimi ve "İdarei Maslahatçılık" Siyaseti", (Çev: Oğuz Onaran), **AÜ SBF Dergisi**, C: XX, Sayı: 2, 1965, s. 750.

¹⁶ Caldwell, a.g.e., s. 751.

¹⁷ Yayman, a.g.e., s. 221.

¹⁸ Van Mook, "Türkiye'de Memuriyet Rejimi Alanında Reform", **Van Mook'un Raporları**, No: 1, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962, s. 1.

¹⁹ Mook, a.g.r., s. 4.

almaktadır.²⁰ Sayılan bu öneriler arasında “Yabancı memleketlerde tahsil yapacakları (ister dışarıdan ister devletten burs alsınlar) tahsis edilen bursları belli bir merkezden idare etmek, dağıtmak ve vermek. Bunlardan muvaffak olanları, memlekete en faydalı olabilecekleri mevkilere getirmek” (Mook, 1962: 22) şeklinde bir madde de yer almıştır. Yabancı bir uzmanın, yabancı ülkede eğitim almış kişilerin en faydalı mevkilere getirilmesini önermesi şaşırtan bir durum olmamakla birlikte, kısa bir sürede çok geniş ve çok boyutlu bir konu için hazırlanmış rapor arasına yerleştirilmiş, yabancı uzmanın istek ve temennilerden biri olarak bu husus ayrıca irdelenebilir.

OECD Uzmanı Mook’un hazırladığı raporlardan birini de dönemin Devlet Personel Dairesi Başkanı Hasan Şükrü Adal’a verdiği muhtıra oluşturmaktadır. Bu muhtırada bazı ilginç tavsiyeler göze çarpılmaktadır. Örneğin Personel Dairesi’nde sınıflandırma konusunda uzman bir kişinin görevlendirilmesi gerektiği ancak bu kişinin tercihen İngiliz olması ya da İngiliz sistemine aşina biri olması gerektiği dile getirilmiştir. Fransa ve Belçika sınıflandırma sistemlerine ilişkin de genel bilgiye sahip olması önerilmiştir. Bu uzmanın OECD tarafından da sağlanabileceği de belirtilmiştir. Ayrıca Personel Dairesi’nde bir istatistikçinin istihdam edilmesine dikkat çekilmiş ancak bu uzmanın da OECD ya da AID tarafından sağlanabileceği bunun yanında İngilizce’ye vakıf olması gerektiği belirtilmiştir. Yine benzer şekilde maaş sistemini ve bütçedeki personel giderleri konusunda çalışacak uzman için de benzer nitelikler; Amerikan, İngiliz ve Fransız sistemlerine aşina olmak ve İngilizce’ye vakıf olmak özellikleri sıralanmıştır. Devlet Personel Dairesi’nin kendi personelinin eğitimi için burslar sağlaması gerektiği ancak bu bursların İngiltere, Fransa ve Kanada için kullanılması gerektiği ifade edilmiştir. Bunlara metnin ilerleyen kısımlarında ABD de eklenmiştir.²¹

Van Mook, “İdareci Sınıf İçin Memur Alma ve Yetiştirme” adlı raporunda bütün ömürlerini bir dairenin dört duvarı arasında geçirmiş olanların değil, devlet dairelerinde büyük tecrübeler edinmiş olan kişilerin yüksek mevkilere getirilmesini önermiştir. Asıl amacın idareci sınıfa, kıymetli eleman almak ve onları yetiştirmek ise, işlerin başarı ile

²⁰ Van Mook, “Türkiye’de Personel İdaresinde Yapılacak Reformun Prensipleri ve Gayeleri”, **Van Mook’un Raporları**, No: 2, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962, s. 21-22.

²¹ Van Mook, “OECD Uzmanı Mr. Van Mook’un Teknik Yardım Programı Hakkında Devlet Personel Dairesi Başkanına Verdiği Muhtıra”, **Van Mook’un Raporları** No: 3, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962, s. 31-35.

yapılabilmesi için, çalışacakları alan ile ilgili uzmanlığa sahip olmalarının gerektiği bir koşul olarak gösterilmiştir.²²

Rapora göre, sorumluluk taşıyan güçlü bir yönetici sınıfın oluşturulmasında, randımsız ve düşük olan mesaiyi önleyecek tedbirlerin başında memur alma ve yetiştirme hususunda sağlam bir sistem kurulması gerektiği öne sürülmüştür. Diğer bir tedbir olarak ise, özellikle üst düzey dereceler için daha fazla titizlikle uygulanması gereken "liyakat esasına dayanan" terfi sistemine vurgu yapılmıştır. Bir idareci sınıfın kapsamı belirlenmeden, o sınıfın altındaki ve aynı seviyedeki diğer sınıf veya sınıflarla olan ilişkileri tespit edilmeden, "memur alma ve yetiştirme" sisteminin kurulamayacağı ve işleyemeyeceğine²³ dikkat çekilmiştir.

Mook, memur adayları için açılacak çeşitli kursların tek yerde toplanmasını, bunun için en uygun kurumun da Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü olabileceğini ileri sürmüştür. Paris'teki Milli İdarecilik Okulu (Ecole National d'Administration) örnek olarak alınırsa fayda sağlanabileceği önerilmiştir. Ancak üst düzey memur yetiştirmenin, her ne kadar sıkı ve yüksek seviyede tutulması gerekli ise de fazla akademik nitelik taşımaması gerektiğinin altı çizilmiştir. Enstitüye "İdare Akademisi" adı verilmesini öneren raporda, bu akademiye belirli dönemler için üniversitelerden devlet ve özel sektörden çekilecek öğretim üyeleri ile yabancı uzmanlardan faydalanılabileceği önerilmiştir.²⁴

Mook Raporu'na göre idarecilerin yetişme ve tecrübe aşamasında uzmanlaşması gereklidir. Bunun için de aşağıda sıralanan dört ayrı gruba ihtiyaç olduğu belirtilmiştir;²⁵

- Genel idare,
- Mali, iktisadi ve sosyal idare,
- Mahalli il özel ve belediye idareleri,
- Dışişleri hizmeti.

İdareci sınıfın yetiştirilmesi için önerilen gruplandırma Fransa'daki yönetici yetiştirme kurumunun kurslarındaki gruplandırmaya benzediği görülmüştür.²⁶

²² Van Mook, "İdareci Sınıf İçin Memur Alma ve Yetiştirme", **Van Mook'un Raporları** No: 4, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962, s. 40.

²³ Mook, a.g.r., s. 37.

²⁴ Mook, a.g.r., s. 50-51.

²⁵ Mook, a.g.r., s. 53.

²⁶ Mook, a.g.r., s. 52.

Raporda idareci sınıf için memur alma ve yetiştirmede; öğrencilerin gruplara ayrılması, tecrübe devresinin yetiştirme devresini takip etmesi gerektiği, akademinin eğitim ve programları, bu eğitim sonundaki sınav ve sınıflandırmaya ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Bir idareci sınıfın oluşturulması kararlaştırıldıktan sonra, seçme ve yetiştirme aşamaları için yüksek derecede yeterliğe sahip bir komitenin oluşturulması gerektiği önerilmiştir. Bu komitede yer alması gerektiği düşünülen kişiler sayılmış, bunu takiben raporda önerilenler kabul edildiği takdirde en az bir yıl süre için bir yetiştirme uzmanının yardımının alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu uzmanın da Fransız olması ve Ecole National'de tecrübe görmüş olması, ayrıca yeterli düzeyde İngilizce bilmesi gerektiği vurgulanmıştır.²⁷

Richard Podol Raporu

Rapor 1961-1965 yılları arasında Birleşik Amerika "Milletlerarası Kalkınma Örgütü"nde kamu yönetimi danışmanı olarak görev yapan ve görev süresinin önemli bir kısmını DPD'de geçiren Richard Podol tarafından 1963'de yazılmıştır.²⁸ Büyükbuğa'nın belirttiği gibi Podol'un raporu üst kademe yöneticilere ve yönetsel sisteme yönelik çarpıcı görüşler sunmuş, ancak bunları görgül bir araştırmaya dayanarak belirlememiştir.²⁹

Raporda doğrudan yöneticilere odaklanılmış, Türk kamu yöneticisinin belli başlı özellikleri çıkarılmıştır. Yöneticilerin iş başarıma eğiliminin zayıf olması, son derece merkezci olması, haberleşme açısından zayıf olması, rütbe ve mevkie çok önem vermesi, öğrenmek ve gelişmek istemesi bunlar arasında sayılmaktadır. Öğretim ve eğitim durumunun yanında yenileştirme ve yetiştirme faaliyetlerinde yöneticinin rolü de incelenmiştir. Amerikan ölçütlerine göre değerlendirmelerde bulunan Podol, büyük ölçüde kanaat ve muhakemeye dayanarak Türk yöneticisinin portresini çizdiğini belirtmiştir. Çizilen bu portrenin özellikleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir:³⁰

İş başarıma eğilimi zayıftır: Türk yöneticilerinde hareket ve teşebbüs eksikliği olduğu, önceden belirlenmiş programların uygulandığı, yeni yöntemlerin uygulamasının çok yavaş olduğu, genellikle pasif kalmanın tercih edildiği ve büyük kararlar almayı ve bunlara üst makamlara benimsetme işini başkalarına bıraktıkları (yabancı danışmanlar dâhil),

²⁷ Mook, a.g.r., s. 59-60.

²⁸ Richard Podol, "Bir Yabancı Gözüyle Yirminci Yüzyıl Ortasında Türk Kamu Yöneticisi", (Çev. Cahit Tutum), **Amme İdaresi Bülteni**, Sayı: 10, 1967, s. 10.

²⁹ Büyükbuğa, a.g.t., s. 108.

³⁰ Podol, a.g.r., s. 10-12.

çekingenlik duygusu, değişiklik ve tenkit edilme korkusunun yaygın olduğu belirtilmiştir.

Son derece merkezcidir: İlk özellik olarak gösterilen iş başarıma eğiliminin zayıf olmasının, yöneticilerin yetkilerini aşağı kademelere devretmesi konusunda bir tedirginlik oluşturduğu belirtilmiştir. Podol'a göre karar verme sürecinin çok teferruatlı olması, her şeyi mevzuat açısından inceleyen etkili bir teftiş sisteminin bulunması merkeziyetçiliği arttırmaktadır. Aşırı merkezçiliğin karar alma sürecini yavaşlattığı ve kalitesini düşürdüğü, yöneticilerin asıl işlerinin yerine teferruatla uğraştıkları belirtilmiştir. Türk yöneticilerin alt kademeye yetki devretmemelerinin gerekçesi olarak bu kademedekilerin yetersiz oldukları yönündeki değerlendirmeleri gösterilmiştir.

Haberleşme bakımından çok zayıftır: Rapora göre Türk yöneticisinin bilgi almak ve bilgi vermek bakımından son derece isteksiz olduğu, kendisinden bilgi isteyenlere şüphe ile bakıldığı, genel olarak Türk yönetiminde aşağıdan yukarıya doğru bir bilgi akımının neredeyse hiç olmadığı hatta bazı durumlarda gerekli bilgilerin bile yukarıya iletilmediği belirtilmiştir. Raporda üst kademedekilerin alt kademedekileri büyük ölçüde yetersiz gördüğü, örgüt içinde bilgi ve fikir alışverişini kolaylaştıran ve teşvik eden bir mekanizmanın da kurulmadığı eleştirilen hususlar arasında yer almıştır.

Rütbe ve mevkie çok önem verir: Podol, Türkiye'de geleneksel yönetici tipinin kudretli ve gerekirse şiddet uygulamaktan çekinmeyen bir insan olarak tasvir edilebildiğini öne sürmüştür. Podol yaptıkları araştırmaların Türk yöneticilerinin kabiliyetine son derece güvenilen, gurur ve benlik sahibi kişiler olduğunu gösterdiğini belirtmiştir. Podol'a göre Türk yöneticisinin yüksek itibarını eski Türk toplumuna hâkim olan askerî yapıdan kaynaklanabileceğini ve toplumun subay sınıfına olan geleneksel saygısının yöneticileri seçkinler grubunun bir parçası haline getirdiği ifade edilmiştir. Raporda imparatorluğun ilk devirlerinde yöneticilere tanınan yüksek statünün de bu eğilimi güçlendirdiği ve bu seçkinler sınıfının kapalı bir grubun bilinen eğilimlerini benimsediklerini dile getirilmiş, duruma ilişkin çeşitli öneriler sunulmuştur. Yönetici düzeyinde mezun olunan okul ya da başka faktörlere dayalı olarak grupların oluşmasını eleştiren Podol dış ülkelerde, özellikle Amerika'da eğitim görmüş grupların tipik yöneticiden tamamen farklı, umut verici kimseler (!) olduklarını ifade etmiştir.

Batılı olduğuna inanır: Türk yöneticisinin kendisini Batılı olarak kabul ettiği vurgusunun yapıldığı raporda yöneticiler üzerinde Avrupa ve Amerika kültürünün etkisinin büyük olduğu dile getirilmiştir. Türk

yöneticilerinin de mümkün olduğunca bu kültürleri benimsemeye çalıştıkları vurgulanmıştır.³¹

Öğrenmek ve gelişmek ister: Podol'a göre Türk yöneticisi, kendisini az gelişmiş bir toplumda Batılı bir insan olarak gördüğü ve hissettiği için büyük bir öğrenme, kendini geliştirme isteğine sahiptir (Podol ilginç bir şekilde, Türk yöneticisinin öğrenme ve gelişme isteğini kendisini Batılı olarak görmesiyle ilişkilendirmiştir). Ancak raporda yöneticilerin bu isteklerini, daha çok teknisyenler ve alt kademe yöneticileri için dile getirdiklerini ve kendilerine aşırı güvenden dolayı yöneticilerin kendi eğitim ihtiyacını genellikle kabul etmedikleri vurgulanmıştır. Tüm bunlarla birlikte yöneticilerin eğitim sırasında sunulan bilgileri çok çabuk benimsedikleri ve daha sonra daha fazla eğitim isteğinin ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Öğretim ve Eğitim Durumu: Raporda Türk yöneticisinin öğretim ve eğitim durumunu teknik yetişkinlik ve yöneticilik eğitimi olarak iki başlık halinde incelenmiştir. Türk yöneticisinin teknik yeteneğinin Amerika yöneticisine göre geride olduğu vurgulanmıştır. Bu durumun kısmen Türk öğretim sisteminde bu türlü eğitime gereği kadar önem verilmemesinden kısmen de pratik tecrübelerin kazanılmasını sağlayacak kurumların bulunmamasından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin uygulamadan kaçtıklarına dikkat çekilmiştir. Podol tüm bunların sebebini ise yöneticilerin sahip oldukları seçkin grup zihniyetine bağlamıştır. Türkiye'deki yöneticilerin mutlaka yönettiği kurumun ihtiyaç duyduğu teknik bilgilere sahip olması gerektiği önerilmiştir.

Yöneticilik eğitimine ayrıca ele alındığı raporda o dönemde kamu yönetimi ve işletme yönetimi dallarında öğrenim görmüş olanların sayıca azlığı vurgulanmıştır. Yöneticilerin en büyük eksikliklerinden biri olarak astlarının nasıl yetiştireceklerini ya da yetişmiş olanları nasıl kullanacaklarını bilememeleri gösterilmiştir. Raporda Türkiye'de yöneticilik eğitime olan ihtiyacın, üniversitelerde ve hizmet için eğitim programlarında geç kabul edildiği ancak durumun hızla değiştiği de ifade edilmiştir. Türk yöneticisinin öğrenim süresi bakımından yüksek seviyede olduğu belirtilmiş ancak öğrenim sırasında gördükleri eğitimin niteliği açısından (o dönem için üniversitelerde ağırlığın hukuk ve iktisat üzerine olduğu belirtilmiş) yönetici adaylarına modern endüstri toplumunun gerektirdiği davranışları kazandırmadığı eleştirisi yapılmıştır.

³¹ Podol, yöneticilerin Avrupa ve Amerika kültürlerini benimsemeleri paralelinde yerli danışmanlardan çok yabancı uzmanların fikirlerine itibar ettiklerini belirtmiştir, Podol, a.g.r., s. 11.

Yenileştirme ve Yetiştirme Faaliyetlerinde Yöneticinin Rolü: Podol, üst kademe yöneticilerinin eskimiş usulleri benimsediklerini, günlük işlerin ayrıntılarıyla fazla meşgul olduklarını ve değişiklik isteyecek teknik bilgiden yoksun olduklarını öne sürmüştür. Lise seviyesinin altında öğrenime sahip olan alt kademe yöneticilere yönelik ise, yenilik düşüncülerinden ziyade günlük işlerinin üstesinden güçlüklerle gelebildikleri belirtilmiştir. Hangi düzeyde olursa olsun Türk yöneticisinin yeniliğe yönelmemiş olduğunu, mevcut kültür ve hukuk sisteminin de buna engel teşkil ettiği vurgulanmıştır. Podol yeni fikirlerin –hem sivil hem askeri alanda- dış etkenler altında geliştiğini ifade etmiştir.

Podol'a göre Türkiye'de yöneticiliği etkileyen faktörler: Aile, eğitim sistemi, mevzuat, beceri eksikliği, iş bulma güçlüğü, İktisadi Devlet Teşebbüslerinin kimliklerinin tam olarak tanımlanmaması ve Batıya dönüklüktür.³² Podol hazırladığı raporda amaçlarını ana hatlarıyla; yöneticilere gelecekte sorumlu mevkileri işgal edecekleri göz önünde tutularak yeni tavırlar, yeni değerler ve fikirler kazandırmak, yönetimin personel, bütçe ve O&M gibi çeşitli uzmanlık alanları için uzman yetiştirmek, mevcut yönetimi geliştirme amacına yönelmiş kurumları desteklemek, yeni fikir ve yöntemlerin benimsetilmesinde öncülüklerinden yararlanmak şeklinde sıralamıştır.³³

Mook ve Podol Raporlarında Yöneticilik Üzerine Bir Değerlendirme

Bu çalışma kapsamında yöneticilere ilişkin yabancı uzman raporlarından iki örnek üzerine inceleme yapılmıştır. Yapılan inceleme Türk kamu yönetiminde etkin olacak üst kademedeki personele ilişkin yabancı uzmanların tespit ve önerileri üzerinde bir değerlendirmeye zemin hazırlamıştır. İlk olarak Mook'un çalışmalarına bakıldığında hazırlanan rapor setinde genel anlamda personel reformuna ilişkin öneriler sunulduğu ve yöneticiler için bir bölüm ayrıldığı görülmektedir. Bu bölüm yöneticilerin kimler olması gerektiği, nasıl yetiştirilmesi gerektiği yönünde görüş ve önerileri içermiştir. Üst kademelere atanacak kişiler için tecrübe, uzmanlık ve liyakatin birer ilke olması önerilmiştir. Bununla birlikte sınıflandırma sisteminin kurulması da başlıca gereksinim olarak vurgulanmıştır.

Yöneticilerin eğitime tabi tutulmasında TODAİE'nin durumuna ilişkin değerlendirme yapılarak Enstitü'nün İdare Akademisi olarak adlandırılması önerilmiştir. İdareci sınıf için memur alma ve yetiştirme

³² Podol, a.g.r., s. 12.

³³ Podol, a.g.r., s. 14.

hususundaki asli şartlar, kapsamı, memuriyete giriş sınavı, sınavı yapacak teşkilat, sınav kapsamı, yetiştirme ve tecrübe döneminin temel özellikleri, esas yetiştirme alanı hakkında çeşitli önerilere yer verilmiştir.

Mook Raporu'nun hazırlanış tarihi (1962) dikkate alındığında yani personel yönetiminde sistem oluşturma çabalarının olduğu bir dönemde, yöneticiye ilişkin önerilerin genel olarak personel yönetiminin esasını belirleyecek konuların önünde olmadığı söylenebilir. Yabancı bir uzman raporu olan bu metinde, personel sisteminin çeşitli görevleri için yine yabancı uzmanlar önerilmiştir. Özellikle uzmanların hangi ülkelerin personel sistemleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğinin belirtilmesiyle, model alınması önerilen ülkeler de işaret edilmiştir. Bunların yanında siyasi değişikliklerin kariyer sahibi asli ve sürekli devlet memurlarının sınıfını etkilememesi gerektiği, bakanlıklar ve kurumlar arasında personel transferinin engellenmesi gerektiği raporda yer alan öneriler arasındadır.

Podol Raporunda ise "Türkiye'nin yönetim problemlerini anlayabilmek için Türk yöneticisini tanımak gerekir" şeklinde bir giriş bulunmaktadır. Raporda, Türkiye'nin 18. yüzyıla kadar tek bir matbaayla yaşadığı, 1900'lere kadar gerçek bir üniversite kurulmadığı, 1876'da kurulan ilk parlamentonun bir kaç ay yaşadığı ve bunun tekrar açılmasının 1908'de gerçekleştiği şeklinde³⁴ Podol Batılı perspektifiyle! Türk tarihinden bahsetmiştir. Bunun üzerine de Türk kamu yöneticisinin kişisel özelliklerini saymış ve bunların kişisel kanaat ve muhakemeye dayandığını belirtmiştir.

Yöneticilik eğitime özel bir başlık açılan raporda yöneticiliği etkileyen faktörler arasında Batı'ya dönüklük şeklinde bir maddeye yer verilmiştir. Podol, *Türk yöneticisinin Batı dünyasının bir parçası olduğu, Türk yöneticilerin bir Türk stili oluşturma çabasına sahip olmadıkları ve daha çok Amerikalı veya Avrupalı gibi hareket etmek istediklerini* vurgulamıştır.³⁵ Türk yöneticiler sınıfı içinde gerçek reformcuların istinasız ya dışarıda eğitim görmüş ya da içerde yabancılar tarafından yönetilen okullardan mezun olmuş veya temaslarda bulunmuş kişiler olduğu belirtilmiştir. Raporun yazıldığı dönemde; on yıldan fazla zamandır Türkiye'de faaliyette bulunan Amerikan yardım programının meyvelerini vermeye başladığı, hemen her bakanlık ya da iktisadi devlet teşebbüsünde Amerika'da eğitim görmüş bir Türk'ün bulunduğu tespiti dikkat çekicidir. Podol Raporu, Mook Raporu ile benzer şekilde yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda eğitim programlarının yürütülmesinin TODAİE tarafından

³⁴ Podol, a.g.r., s. 10.

³⁵ Podol, a.g.r., s. 13.

yapılabileceği önerilmiştir. Merkezi yöneticilik eğitiminin ise üniversiteler veya TODAİE tarafından yapılabileceğinden söz edilmiştir.

Birbirine yakın yıllarda hazırlanmış olan iki rapor da görgül bulgulara dayanmamaktadır. Sınırlı sürelerle Türkiye’de kalmış uzmanların tespit ve önerileri incelenirken raporlarda çok çeşitli boyutlarla konuya değinildiği görülmektedir. Bu hem metinlere karşı çok yönlü olarak konuyu inceledikleri fikri uyandırırken, bir yandan da yöneticinin nasıl olması gerektiği ya da yöneticilere eğitim verecek kurumların müfredatlarının nasıl olması gerektiği gibi sorularla yığın şeklinde önerilerin bir araya getirildiği düşündürmektedir. Özellikle sistematik yönünden raporların dağınık bölümlerden ve ifadelerden oluştuğu söylenebilir. Uzmanlar tarafından yapılmış yorumların ölçsüz oldukları görülmekte ve önerilerin yerine getirilmesine yönelik gereklilik arz eden ifadelere sıklıkla yer verilerek, bu önerilerin hayata geçirilmesine zemin hazırlanmaya çalışılmıştır. Bir başka ifadeyle ısrarlı bir tutum içerisinde bulunduğu hissedilmektedir. Personel yönetimi alanına yönelik hazırlanmış çalışmalar olmakla birlikte uzmanlar Türkiye hakkında tarihsel, ekonomik her türlü bilgiye sahip olduklarına yönelik bir izlenim uyandırmaya çalışmışlardır.

Ön plana çıkarılan konuların büyük çoğunluğu benzerlik taşımakla birlikte Mook Raporu özellikle yönetici sınıf için memur alma ve yetiştirmeye yönelik genel personel yönetimi ilkeleri ve eğitimin nasıl olması gerektiği yönünde çoğunlukla önerilere yer verirken, Podol öncelikle durum analizi yapmıştır. Podol Raporu’nda, kamudaki yöneticiler için de “ileri işletme metotlarını” kapsayan programların hazırlanmasından bahsedilmiştir. Üniversitelerin öğretim programlarının da modern yöneticiliğe daha fazla yer verecek şekilde gözden geçirmesi gerektiği belirtilmiştir.³⁶

Sonuç

Yabancı uzman raporları Türk idare teşkilatı ve onun biçimlenmesinde önemli yeri olan çalışmalardır. İlgili raporların konu yelpazeleri geniş olmakla birlikte, bazen bir raporun özellikle bir konuyu daha çok vurguladığı görülmektedir. Bunlar arasında yer alan Mook ve Podol Raporları ise idari reform belgeleri olmaları yanında, yöneticiler boyutunu öne çıkaran raporlar olarak dikkat çekmektedir. Çalışma kapsamında da diğer yabancı uzman raporlara göre yöneticilik konusunu daha ayrıntılı olarak ele almaları nedeniyle Mook ve Podol Raporları incelenmiştir. Bu çalışma ile Türk yönetsel hayatında bir döneme ilişkin yeniden bir hatırlatma yapılması ve iki raporun ortak konusu olan

³⁶ Podol, a.g.r., s. 14.

yöneticilere ilişkin hem birbirleri ile hem de günümüz koşulları ile bir karşılaştırma zemini hazırlaması düşünülmüştür.

Özellikle yönetici eğitimini öncelikli konuları arasında tutan Mook ve Podol raporları, bu konuya ilişkin sorumluluğun hangi kurum ya da kurumlarda olacağı hususunda değerlendirmeler içermektedir. Ayrıca bu kurumların eğitim programlarında yer vereceği konulara ilişkin tavsiyeler de raporlarda yer almaktadır. Bu tavsiyelere ek olarak yabancı dil bilmenin, yabancı ülkede eğitim görmenin gerekliliğine ve yabancı uzman desteğinin önemine yapılan vurguların belirginliği raporlarda dikkat çeken noktalardır.

Mook ve Podol raporları, dönem olarak 1960'lı yılların başına ait raporlar olsa da yöneticilere ilişkin bazı konuların benzerlerinin raporların hazırlanmasından sonraki dönemlerde de gündeme getirildiği bilinmektedir. Örneğin TODAİE'nin rolünü belirlemeye ilişkin öneriler dönem dönem tekrarlanmıştır.³⁷ Bu noktada dikkat çekici bir diğer boyut ise Türk yöneticilerinin yetiştirilmesinde etkinliği olan önemli kurumların Amerikan etkisiyle kurulmuş olmalarıdır. TODAİE'nin kurulmasında ABD'nin önemli bir etkisi olması yanında üst düzey yöneticilerin nasıl yetiştirileceği ve üst düzey yöneticilerin neler öğrenmesi gerektiğini konusunda da ABD'nin belirleyiciliği bulunmaktadır.³⁸ Dolayısıyla yabancıların etkisiyle kurulan kurumların şekillenmesine yönelik talimatlar da yine yabancılar tarafından verilmiştir.

Podol, demokratik bir toplumda memuriyetin herkese açık olması gerektiğini, Türkiye'de ise belli bir öğretim kurumunu bitirmiş olma şartı ve hizmete almada teknelci zihniyetin etkisiyle bir seçkinler zümresinin³⁹ oluştuğunu belirtmiştir. Buna karşılık Mook'un raporuyla birlikte düşünüldüğünde memuriyetin -yöneticiliğin- çeşitli tekel unsurlardan kurtarılıp bir anlamda başka toplumların etkisinde bir yapıya evrilmesini önermişlerdir. Alınacak eğitim, model olacak ülke ve sistemler, dil bilme düzeyleri gibi yöneticileri her yönüyle şekillendirmeyi hedeflemiş bu

³⁷ TODAİE'nin İdare Akademisi'ne dönüştürülme önerisine benzer öneriler 1980'lerin başında Türk akademisyenler tarafından da dile getirilmiştir. Örneğin akademik hak ve olanaklarla donatılmış özerk bir Kamu Yönetimi Akademisi statüsü verilmesi önerilmiştir, Muzaffer Sencer, "Kamu Görevlilerinin Eğitimi ve Kamu Yönetimi Akademisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, 1982, s. 5. Yine aynı şekilde ENA'nın amaçlarına benzer amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan TODAİE'nin bunları gerçekleştirmesi için Kamu Yönetimi Akademisi biçiminde yeniden örgütlendirilmesiyle, etkililik ve verimlilik düzeyinin artacağı yönünde de görüşler ifade edilmiştir, Turgay Ergun, "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi Sorunu", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 29.

³⁸ TMMOB, 2009, s. 12.

³⁹ Podol, a.g.r., s. 11.

raporlarda, Türkiye'nin Enderun gibi bir yöneticilik okulunun mirasını taşıması gibi hususların önemi göz ardı edilmiştir. Çeşitli birikimler göz ardı edilerek, raporların hazırlandıkları dönemi ve hazırlayıcıların geldikleri koşulları yansıtan değerlendirmeler ve tespitlerden oluşması bu uzman raporlarının bekli de en önemli eksiklikleridir.

KAYNAKÇA

ALTUNOK, Mustafa, "Türkiye'de Kamu Yönetimi Disiplininin Temelleri Üzerine", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16/3, 2011, s. 231-252.

AYKAÇ, Burhan, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer, "İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tahlili", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, s. 153-179.

CALDWELL, Lynton K., "Türk Yönetimi ve "İdarei Maslahatçılık" Siyaseti", (çev. Oğuz Onaran), **AÜ SBF Dergisi**, C. XX, N. 2, 1965, s. 735-760.

COŞKUN, Bayram, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tarihsel Geçmiş ve Genel Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 448, 2005, s. 13-49.

EKİCİ, Sıddık, Hatice Altunok, Gülcan Şahin, "Krizleri İçerden Yönetmemek: Yabancı Uzman Raporlarıyla Devlet İnşası", **Association For Middle Eastern Public Policy and Administration (AMEPPA)**, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2013.

ERGUN, Turgay, "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, 1983, s. 23-36.

KUYAKSİL, Ali, **Türkiye'de Yönetimi Yeniden Düzenleme Çalışmaları Çok Partili Dönem (1945-1963)**, Der Kitabevi ve Yayınevi, İstanbul, 1994.

KALAĞAN, Gökhan, **Türkiye'de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

MARTIN, James W. ve Frank C.E. Cush, **Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Çalışmaları Hakkında Rapor**, Ankara, 1951.

MATTHEWS, A.T.J., **Yetişen Türk İdarecileri**, (çev: Nermin Abadan), Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1955, s. 735-760.

MOOK, Van, "Türkiye'de Memuriyet Rejimi Alanında Reform", **Van Mook'un Raporları No: 1**, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962.

MOOK, Van, "Türkiye'de Personel İdaresinde Yapılacak Reformun Prensipleri ve Gayeleri", **Van Mook'un Raporları No: 2**, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962.

MOOK, Van, "OECD Uzmanı Mr. Van Mook'un Teknik Yardım Programı Hakkında Devlet Personel Dairesi Başkanına Verdiği Muhtıra", **Van Mook'un Raporları No: 3**, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962.

MOOK, Van, "İdareci Sınıf İçin Memur Alma ve Yetiştirme", **Van Mook'un Raporları No: 4**, TC Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, 1962.

PODOL, Richard (1967), "Bir Yabancı Gözüyle Yirminci Yüzyıl Ortasında Türk Kamu Yöneticisi", (Çev. Cahit Tutum), **Amme İdaresi Bülteni**, Sayı: 10, 1967, s. 10-15.

SENCER, Muzaffer, "Kamu Görevlilerinin Eğitimi ve Kamu Yönetimi Akademisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, 1982, s. 3-5.

ŞAYLAN, Gencay, "Bir Yapısal Değişim Sorunu Olarak Yönetim Reformu", AYKAÇ, Burhan, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman (ed.), **Türkiye'de Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, Ankara, 2012, (içinde s. 439-457).

TMMOB, **Ankara'da Mühendis, Mimar ve Şehir Plancılarının İstihdamı ve Çalışma Koşulları**, İnşaat Mühendisleri Odası Ankara Şubesi & Jeofizik Mühendisleri Odası, 2009, www.imo.org.tr/resimler/dosya.../8b526ed2ad5bc0e_ek.doc?tipi.

YAYMAN, Hüseyin, **Türkiye'nin İdari Reform Tarihi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2008.

Summary

In this study, general information about foreign experts' reports, which affected Turkish administration system, is provided. Moreover a more detailed examination about the Mook and Podol Report is conducted. Administration issues of the Mook and Podol Report are also discussed under a different title. In addition, a deeper evaluation about findings and recommendations on leadership issues of the Mook and Podol Report are shared. The above-mentioned report made recommendations on how administrators should be trained, issues of studying abroad, which country this 'abroad' refers to etc. These recommendations are included in the content of this article. It is thought that the foreign expert reports of 1960s are also worth to mention and that they are important sources to study, considering the studies in which the discussion of administrative problems have been carried out.