



## Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme

Murat Yıldırım\*

### Özet

Bu çalışmada, geleneksel ve yeni kamu yönetiminin yönetsel takdir yetkisine karşı bakış açıları karşılaştırmalı bir biçimde incelenmiştir. Bu bağlamda, takdir yetkisinin tanımı, önemi ve boyutları açıklanmış; geleneksel ve yeni kamu yönetimi yaklaşımlarında takdir yetkisinin anlamı ve özellikleri belgesel gözlem yöntemiyle irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Takdir yetkisi; geleneksel kamu yönetimi; araçsal rasyonellik; yeni kamu yönetimi; teknik-ekonomik rasyonellik.

## Discretionary power in public administration: A comparative study between traditional public administration and new public management

Murat Yıldırım

### Abstract

In this study, the perspectives of the traditional public administration and new public management in relation to administrative discretion have been comparatively examined. In this context, the definition, importance and dimensions of discretionary power are clarified, the meaning and characteristics of discretionary power in relation to the traditional and the new approaches in public administration have been studied carefully using documentary observation method.

**Keywords:** Discretionary power; traditional public administration; instrumental rationality; new public management; technical-economical rationality.

\* Yrd.Doç.Dr., Murat Yıldırım, C. Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta: [myildirim@cumhuriyet.edu.tr](mailto:myildirim@cumhuriyet.edu.tr)

## **Giriş**

Takdir yetkisi, yöneticilerin alternatif eylem tarzları ya da çözüm yolları karşısındaki tercihlerini ifade etmektedir. Yöneticinin kararı ya da eylemi, hangi tercihte bulunursa bulunsun, hukukun sınırları içerisinde kaldığı sürece bir haklılık taşıyacaktır.

Takdir yetkisi, yönetsel süreci rutin görünümünden uzaklaştırmaları, becerilerini ve birikimlerini kurumsal yapıya yansıtılmaları için yöneticilere bir fırsat vermektedir. Burada takdir yetkinin niteliği büyük bir önem kazanmaktadır. Takdir yetkisi; çeşitli araç, teknik ve yöntemlerle ilgili bir tercih meselesi olarak görülebileceği gibi, bilişsel yetenek ve uzmanlık birikimlerinin kurumsal yapıya aktarılmasıyla ilgili bir konu olarak da değerlendirilebilmektedir.

Geleneksel kamu yönetiminde yöneticiler, hem dışsal etkilerden uzak ve etkin bir biçimde kurumsal etkinlikleri sürdürmeye hem de siyaseten belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye; formalite, kural ve normları eksiksiz uygulamaya çalışmaktadır. Uygulamaya ilişkin süreç ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiş, politikaların yerine getirilmesinde kamu yöneticilerinin takdir yetkileri oldukça daraltılmıştır.

Yeni kamu yönetimi ise özel sektörün felsefe ve pratiklerini kamu sektörüne uyarlamaya çalışmıştır. Yönetimin üstlendiği rol ve sorumluluklar, köklü bir değişim sürecinden geçmiştir. Geleneksel yönetimin sınırlandırıcı ve koruyucu yaklaşımı, yönetsel karar ve eylemlerde daha pratik, hızlı ve uygun sonuçlar elde etmek için terkedilmiştir. Yönetsel sorumlulukta dikkatler, sıkı kural ve prosedürler yerine sonuçlar ve performans üzerine çevrilmiştir. Verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik, yönetsel sürece yön veren başlıca ilkeler haline gelmiştir.

Yeni kamu yönetiminin, kuramsal açıdan, öncelikle sürece ilişkin bir takdir yetkisini içerdiği söylenebilir. Bununla birlikte, uygulamada durum daha farklıdır. Burada, daha karmaşık, etkileşim temeline dayalı bir yapılanma ile karşılaşılmaktadır.

### **Takdir yetkisi nedir?**

Yönetimin tüm kamu hizmetlerini nasıl yerine getireceğini, alacağı tüm kararların içeriğini yasalarla önceden saptama olanağı yoktur; bu yüzden yönetime belli konularda takdir yetkisi tanımak, görevlerinin niteliği yönünden zorunludur. Yasa koyucu, yönetimin görev yetkilerini belirtirken, yönetimi bazı yetkileri kullanıp kullanmamada, kullanılmasının gereklerini saptamada az ya da çok serbest bırakabilir. Bu gibi durumlarda takdir yetkisinden söz edilir (Gözübüyük, 2005: 333). Takdir yetkisi, yöneticilerin belli sorumluluklarını

Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

gerçekleştirmelerine olanak veren, resmi eylemlerde bulunurken sahip oldukları güç veya yetkidir (Biggs, 1993: 24). Bu yetki, yöneticilerin alternatif eylem tarzları ya da çözüm yolları karşısındaki tercihlerini meşrulaştırır. Nasıl bir tercihte bulunursa bulunsun yöneticinin kararı ya da eylemi, hukukun sınırları içerisinde kaldığı sürece bir haklılık taşıyacaktır.

Yönetsel takdir yetkisinde belli bireyler, kurallar bulunsun ya da bulunmasın nasıl davranacaklarına ilişkin pratik yargılar ve tercihlerde bulunma serbestisine sahiptirler (Carnell, 2004: 59). Takdire dayalı karar verme, kamu yöneticilerinin kamu hizmetlerini sunarken tanımlanmış parametreler içinde iki ya da daha fazla tercih arasında seçim yapmak için kullandıkları özgürlüktür. Bu yetki, aynı zamanda, aynı koşullarla çevrili farklı kamu yöneticilerinin tanımlanmış otorite alanları içinde uygun bir biçimde farklılaşan kararlara imza atabilmelerini sağlamaktadır (Huish, 1999: 2).

Takdir yetkisi, karar vermek için bireysel hüküm vermedir (Robbins, 2005: 186, 189). Takdir yetkisinin kullanımı bu yüzden aynı zamanda bireysel algılamalara dayalıdır. Bireylerin üstlendikleri takdire dayalı eylemler ölçüsünde algılamaları birbirinden farklılık gösterecektir. Bireysel farklılıklar takdir yetkisinin kullanımının doğasını belirlemektedir (Carrington, 1999: 3). Bireylerin eğitim, deneyim, yetenek ve yaşam tarzı farklılıkları birbirlerinden farklı düşünmelerine, aynı olaylar ya da durumlar karşısında farklı tutum ve davranışlar göstermelerine yol açmaktadır. Takdir yetkisi, becerilerini ve birikimlerini kurumsal yapıya yansıtmaları, yönetsel süreci rutin görünümünden uzaklaştırmaları için yöneticilere bir fırsat vermektedir.

Takdir yetkisi, kamu politikasının uygulanmasına belli bir ölçüde esneklik kazandırır. Bu yetki, politikaların farklı koşullara uyarlanmasını ve gereksinimler değiştiğinde gözden geçirilmesini sağlar (Schrouder, 2008: 9). Bu bakımdan yöneticiler takdir yetkilerini çeşitli şekillerde kullanabilirler. Yöneticiler, süreçlerin nasıl olacağını, nihai sonucun ne olacağını ve sürece ilişkin zaman parametreleri belirleyebilirler. Bu takdire dayalı tercihler ise prosedürleri, yöntemleri, zamanlamayı ve önem derecesini kapsamaktadır. Takdir yetkisi, bir sorun varsa bunun nasıl tanımlanacağını ve olası sonuçlarının ne olacağını ortaya koyar. Ayrıca, bu yetki; hangi eylemlerin, usullerin ve kuralların uygulanacağını belirleyebilir (Carnell, 2004: 60-61). Çok az bireysel girdilere izin veren, kurallar ve prosedüre ilişkin güvencelerle çevrili bulunan kararlar, eylemler ve politikalar en küçük takdir yetkisini içerir. Tersine, bireyleştirmeye, yargılara ve esnekliğe, kurallar yerine tercihlere izin verildiği, özel

olaylar ve koşullar özel durumlara uyarlanabildiği zaman önemli bir takdir yetkisi vardır (Biggs, 1993: 4-5).

Takdir yetkisinin birbirini tamamlayıcı iki yönü bulunmaktadır: Biçimsellik ve içerik. Biçimsel yön, yetkinin kapsamına aldığı araçları, usulleri veya süreci ifade etmektedir. İçerik yönüyle takdir yetkisi ise yönetsel süreçteki konu ve ilişki zenginliğini, yöneticilerin olayları algılama, anlamlandırma ve yönlendirme yetenek ve olanaklarını ön plana çıkarmaktadır. Her iki açıdan takdir yetkisi fazlaştıkça, yöneticilerin hem işlevsel ya da maddi olanakları hem de bilişsel ya da uzmanlık birikimlerinden yararlanma fırsatları artmaktadır.

### **Takdir yetkisinin önemi ve boyutları**

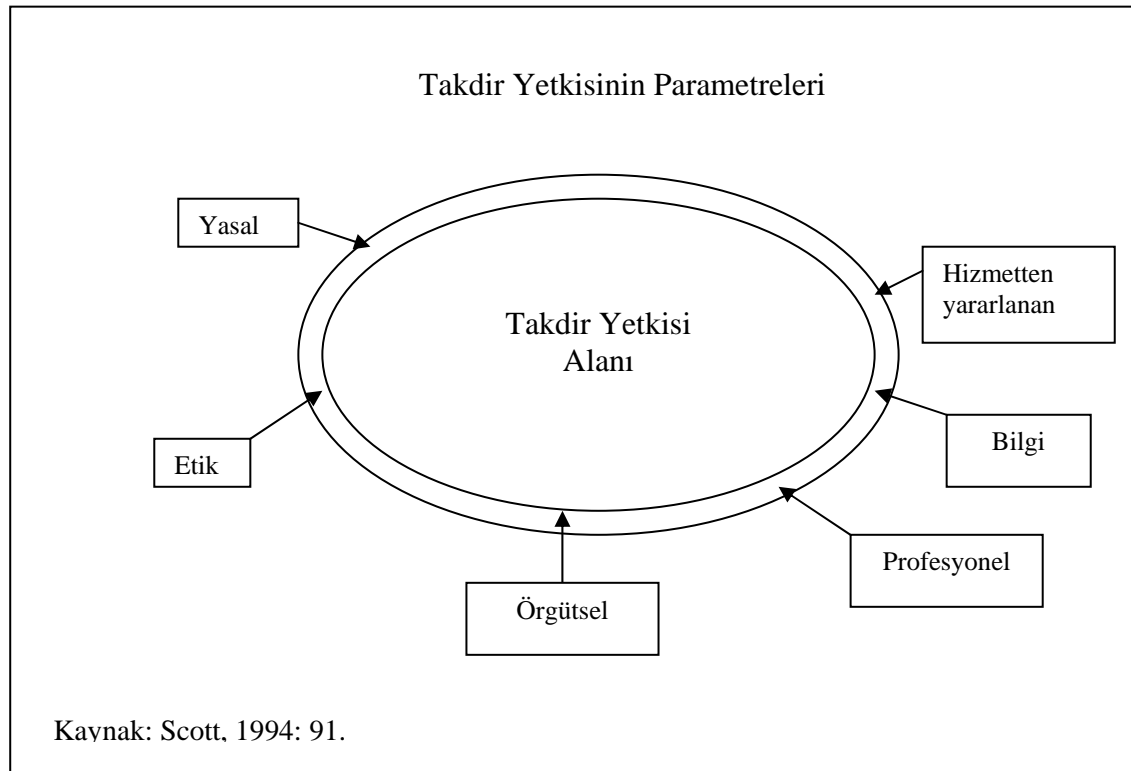
Takdire dayalı karar verme, yönetsel sürecin can damarıdır. Takdir yetkisini anlamak, yönetsel davranışı anlamaya ve açıklamaya yardım eder (Carnell, 2004: 9, 55); çünkü yöneticiler, takdir yetkilerinin genişliği ölçüsünde kurumsal işleyişi etkileyerek farklılaştırabilmektedirler. Takdir yetkisi, kurumların kendi çalışanlarının dışında ve üstünde birer gerçekliğe sahip yapılar olarak değil, bizzat kurum yöneticilerinin kararlarına ve çalışanlarının eylemlerine göre şekil verilebilen oluşumlar olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu şekilde, takdir yetkisi ve olanakları ne kadar fazla ise kurum yöneticileri, o ölçüde iç ve dış dinamikleri göz önüne alarak kurumun geleceğini belirleyebilen bir aktör konumuna gelmektedir. Takdir yetkisinin varlığı, durumsal ve mesleki gerekliliklerden ilham almaktadır.

Takdir yetkisi, politikaları geliştirmek ve uygulamak için görevlilere bilimsel uzmanlıklarını kullanmaları fırsatını verir (Carrington, 1999: 1). Takdir yetkisi, kamu politikasının uygulanmasında belli bir ölçüde esneklik sağlar. Bu yetki, politikaların farklı koşullara uyarlanmasını ve gereksinimler değiştiğinde gözden geçirilmesini sağlar (Schrouder, 2008: 9).

Kurumların dinamik bir çevrede faaliyet göstermeleri, çevrelerindeki değişimi ve bunların olası sonuçlarını önceden tahmin etmelerini zorlaştırmaktadır. Böyle bir durumda, enformasyon ya da empirik yetersizlikler nispetinde biçimselleştirme girişimleri ise kurumun kendi dışındaki gelişmeleri izleme, değerlendirme, etkileme gücünü zayıflatarak çevresine karşı duyarlılıklarını azaltmaktadır. Yüksek biçimsellik düzeyi, kurumları *olması gereken* yerine *varolana* göre davranmaya zorlayacaktır. Oysaki takdir yetkisi, yöneticilere ya da profesyonellere işin gereklerine, koşullara uyum sağlamaya dönük uygun bir hareket etme kapasitesi sunmayı amaçlamaktadır.

Profesyonel bürokrasinin yönetsel takdir yetkisi kullanımı, hızla değişen bir toplum için kaçınılmaz hale gelmektedir. Ne var ki kamu yönetimi tarihi, başıboş bırakılan takdir yetkisinin, kamu bürokrasisinde yozlaşma ve yurttaşların güven kaybı gibi pek çok yan etkilere yol açtığını göstermiştir (Kang, 2005: 166). Böyle bir sonucu engellemek için takdir yetkisi kullanan kamu yöneticilerinin üzerinde değişik bir dizi baskı vardır. Bu baskının kaynakları; siyasal, yasal, toplumsal, profesyonel ve etik nedenlerle ilgili olabilir. Sıklıkla, bu kaynaklar birbiriyle çatışma halindedir. Kamu yöneticileri üzerindeki bu baskı, onların verdikleri kararları etkilemektedir (Huish, 1999: 12). Şekil 1'deki takdire ilişkin kuşak ya da elips ne kadar genişse, izin verilen tercihlerin alanı, böylelikle takdir yetkisinin düzeyi o kadar geniş olmaktadır (Scott, 1994: 92). Önemli olan nokta, bu baskı araçları ile tanınan serbestlik arasında birbirini *engelleyci ya da yok edici değil, dengeleyici ya da geliştirici* bir ilişkinin kurulmuş olmasıdır.

Şekil 1. Bürokratik Takdir Yetkisinin Boyutları



Takdir yetkisi, politikanın başarısına zemin hazırlar ve temsili olmayan eylemler için fırsatlar sunar; bu yüzden hem gerekli hem de sorunludur. Takdir yetkisinin kullanımı, rasyonel yönetim ve politika sorumluluğu arasında doğal olarak bir çatışma yaratabilir (Whitford, 2002: 4). Böyle bir çatışma, halka karşı hesap veren siyasal kadroların kamu yönetimini daha sıkı denetim altında tutma istekleri ile profesyonel yönetimin görevlerini daha rasyonel ve etkin bir biçimde yerine getirme beklentileri arasındaki karşıtlıktan kaynaklanmaktadır.

Ne kadar istenirse istensin takdir yetkisi için nesnel ölçütler geliştirilemez; çünkü bu yetki, toplumsal bir temele sahiptir ve siyasal iklimi değiştiren önemli toplumsal ve siyasal olaylara bağlıdır (Holzer ve Yang, 2005: 131). Uzmanlık bilgisi ve siyasal direktifler arasında başarılı bir ilişkinin nasıl kurulacağına, karar ya da tercih hakkının hangi durumlarda ve ne ölçüde kamu yöneticilerine tanınması gerektiğine ilişkin her ülke için geçerli, genel bir norm ya da ölçüt bulunmamaktadır. Yönetimsel takdir yetkisinin kapsamı ve sınırları, yönetimsel yapı ve işleyişin bir parçası olarak, her ülkenin siyasal, ekonomik, toplumsal, kültürel gerçekliklerinin bir ürünüdür. Ne var ki bu yetkide bulunması gereken nitelikleri, onun ilişkilerinden ayrı tutmak gerekir. İkincisinden farklı olarak, takdir yetkisinin, doğru bir biçimde (olması gerektiği gibi) kullanılıp kullanılmadığını değerlendirebilecek nesnel ölçütler ise zaten vardır.

Yönetimsel takdir yetkisinin kuramsal temelleri hukuk disiplininde, özellikle yönetim hukukunda yer alır. Yönetim hukuku, yasal ve prosedüre ilişkin gerekler aracılığıyla yönetimsel takdir yetkisini sınırlandırır (Carnell, 2004: 55). Yönetime belli konularda takdir yetkisinin tanınması, yönetim takdir yetkisini kullanırken bazı ilkelere uyması gerekir. Bu bakımdan takdir yetkisini kullanırken yönetim; her şeyden önce yasanın koyduğu sınırlar içinde kalmalı, eşitlik ilkesine önem vermeli, yetkisini kamu yararı için gerekçeli bir biçimde kullanmalı ve yasalar özel koşullar öngörmüşse bunlara uymalıdır (Gözübüyük, 2005: 334).

### **Geleneksel kamu yönetimi ve takdir yetkisi**

Geleneksel kamu yönetimi ve takdir yetkisi arasındaki ilişki şu alt başlıklarla ele alınacaktır: Weber'in çelik kafesi ve takdir yetkisi; bürokrasi, araçsal rasyonellik ve takdir yetkisi; tarafsız bir yetenek olarak takdir yetkisi.

### **Weber'in çelik kafesi ve takdir yetkisi**

Geleneksel kamu yönetimi paradigması, büyük ölçüde Alman toplumbilimci Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline dayanmaktadır (Al, 2002: 43). Weber için

Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

---

bürokrasi ise diğer örgüt biçimlerine göre teknik üstünlükleri olan, rasyonel ve dolayısıyla verimli-etkin bir örgüt biçimidir (Eryılmaz, 2002: 7).

Bürokrasi, sistematik olarak pek çok insanın koordine edilmesi suretiyle geniş ölçekli yönetsel görevleri başarmak için düzenlenmiş bir örgütlenme tarzıdır. Bürokrasi kavramı, geniş örgütlerdeki işlerin denetimini ve koordinasyonunu başarmayı amaçlayan örgütlenme ilkelerinden kaynaklanmaktadır (Blau ve Meyer, 1987: 3, 11). Bu ilkeler ise başlıca, hiyerarşik bir otorite yapısını, biçimsel kuralları, tarafsızlığı, yazınlığı, uzmanlaşmayı, liyakati ve kariyeri kapsamaktadır.

Geleneksel bürokratik paradigmada, kamu yöneticileri; içsel verimlilik, işlevsel rasyonellik, departmanlaşma, hiyerarşik denetim ve kurallara dayalı yönetim üzerine odaklanmaktadır (Ho, 2002: 436-437). Teknik bilgiyi esas alan bir kurumsal yapı ile kurallar dizisinin varlığı bürokrasiyi güçlü kılmaktadır. Kamu yöneticileri, dışsal etkilerden uzak ve etkin bir biçimde kurumsal etkinlikleri sürdürmeye, siyaseten belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye, formalite, kural ve normları eksiksiz uygulamaya çalışmaktadır.

Weber için bürokrasinin büyük değeri, belki de onun belirleyici niteliği, özel olaylara genel kuralları uygulayan kurumsal bir yöntem olmasındadır (Wilson, 1996: 364). Weber'e göre, eğer güç sahipleri emirlerini kişisel olmayan bir dizi kurallar yerine keyfi serbestlik, lütuf ya da ayrıcalığa dayandırılırsa, sistemin meşruluğu ciddi biçimde sarsılır (Choi, 2007: 937).

Weberyen kamu bürokrasisinin temel özelliklerinden birisi, görevlilerin kurallara bağlılığıdır ki bu şekilde aynı durumlar aynı tarzda çözümlenir (Walker ve Niner, 2005: 51). Bu yüzden, bürokrasideki resmi görev ve faaliyetler önceden belirlenmiş olup; kaide, kural veya yasaya göre yürütülür. Bu görevlerin ifası için gerekli yetkilerin sınırları da kesin olarak tespit edilmiştir (Abadan, 1959: 5). Bürokratik yapılardaki eylemler, her türlü kişisel duygu ve düşünceden arındırılmıştır. Bürokrasiler, çalışanlarına kurumsal amaçlar doğrultusunda doğru eylemleri bildiren adeta biçimsel davranış kalıplarıdır. Bu durum, kurumsal eylemlerin disipline edilmesini, sonuçlarının öngörülebilmesini ve kesinliğini garanti etmektedir.

Bürokrasi, değişimler karşısında kalıcı olması için tasarlanmıştır. İşbölümü, denetim alanı, rutinleştirilmiş görevler ve yoğun standart işleyiş prosedürleri bürokrasinin devamlılığını sağlayan araçlar olmaktadır (Ashley, 1998: 26). Bu bürokratik yapıların kendilerinin esneklikten uzak ve değişime kapalı oldukları göz önünde bulundurulursa, yenilikçi faaliyet veya bürokrasinin dar parametreleri içinde anlam ifade etmeyen faaliyet

engellenmiş olur. Ayrıca teknik uzmanlık, bürokrasinin halka karşı doğrudan sorumluluk taşımayan büroları içinde toplandığından, bürokratik karar ve prosedürlere kolay itiraz edilemez. Bu şekilde bürokrasi herkesi kuşatan *çelik sertliğinde bir kafes* haline gelir (Edgar ve Sedgwick, 2007: 56).

Bürokrasinin denetim işlevleri üzerine vurgusu, çalışanlara yönelik sınırlandırılmış bir bakış açısı ile haklılaştırılır. Bireysel takdir yetkisini sınırlama, çalışanların davranışının tahmin edilmesini ve geliştirilen çalışma parametreleri içerisinde kalmasını sağlar (Scott, 1994: 41). Başka bir ifadeyle, idari mekanizmayı etkili ve mantıklı hale getirmeyi, keyfi uygulamaları önlemeyi amaçlayan, sert disiplin ve denetimi kabul ettiren bürokratik kurallar, girişim ve takdir hakkına pek fazla yer bırakmamaktadır (Mouzelis, 2001: 56-57).

### **Bürokrasi, araçsal rasyonellik ve takdir yetkisi**

Weber, bürokrasiyi, açık otorite ve eylem çizgileriyle en fazla verimliliği başarmak için tasarlanmış bir sistem olarak kavramsallaştırmıştır. Bürokrasinin temelinde, örgütün yönetilmesi yoluyla davranışın denetimi ve otoritenin meşrulaştırılması vardır. Onun ideal-tip bürokrasisi, yasal-ussal toplumsal sistemlerin tanımlayıcı niteliklerine sahiptir (LaPorte, 2003: 14).

Weber, rasyonel, teknik araçlar aracılığıyla geniş ölçekli görevlerin etkin koordinasyonu ve örgütsel kaynakların çıktılara verimli bir biçimde dönüşümü için bürokrasiyi zorunlu bir örgütlenme biçimi olarak nitelendirmiştir (Scott, 1994: 41). Bürokrasinin nitelikleri, örgütün her bir üyesinin rasyonel örgütsel amaçlar peşinde koşmasını sağlayacak şekilde zorlayıcı toplumsal durumları oluşturmayı hedeflemektedir (Blau ve Meyer, 1987: 23).

Bürokrasiler, uzlaşmaya veya toplumsal etkileşime dayanmayan yönetsel formlardır. İlişkiler kuralsaldır. İşleyiş tarzı ve olası durumlar önceden sistematik olarak biçimsel kurallarla belirlenmiştir. Çalışanların başlıca görevi bu kurallara harfiyen riayet etmektir. Biçimsel kuralların meşruluğu ise işin gereklerinden, ilişkilerin mantıklı bir düzene sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Bürokrasinin anahtar nitelikleri arasında araçsal rasyonellik önemli bir yer tutmaktadır. Araçsal rasyonellik, olgusal tanıma ve teknik kontrole yönelik ifadelerin gerçekliğine ve aktörlerin hedef odaklı eylemlerinin verimliliğine ve başarısına özel bir ilgi aracılığıyla tanımlanır. Örgütsel aktörler pasifize edilmiştir; çünkü çelikten kafesteki araçsal rasyonelliğin üstünlüğü, bireylerin davranışlarını eriten bir kolektiviteyi gerektirir (Bernard, 2008: 3). Bilme ve kavrama yeteneği teknik fonksiyonlarla eşitlenir. İşlemler sayıya dökülerek ve kesin



Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

şekilde yazılarak her bir faaliyet rasyonelleştirilir. Başından itibaren sayılarla ifade edilmeyen her şey reddedilir veya eğer mümkünse, sayılarla dile getirilebilir terimlere dönüştürülür. Daha sonra, teknik talimatların yargılar içermediği ve bu nedenle de teknik aklın insani zaafarla tahrif edilmediği varsayılır. Genelde, performansın karar alımının mekanikleşmesi sonucu iyileşeceği düşünülür. Teknik talimatlar nesnel, kesin, tekbiçimlidir ve bozucu şartlardan etkilenmezler (Murphy, 2000: 174-175).

Weberyen anlamıyla rasyonellik, araçların amaca uygunluğu anlamı taşır ve bürokratik bağlamda verimlilik demektir. Örgütte en verimli araçlar hedeflerin uygulanması için seçilirse rasyonel olur. Ancak burada dikkate alınan bireysel üyelerin hedefleri değil, örgütün kolektif hedefleridir. Böylece bir örgütün rasyonel olma gerçeği, üyelerin hedefleri ve özlemleri dikkate alındığı takdirde rasyonel hareket ettiği anlamına gelmez. Tam tersine, örgüt ne kadar rasyonelleşir ve bürokratikleşirse üyeler de hareketlerinin anlamı ve amacını görmeyen bir makinenin basit çarkları haline gelirler (Mouzelis, 2001: 67-68).

Bürokrasiler, değer yargılarından uzak bir işleyişe sahiptir. Bürokrasilerin bu niteliği, hem örgütsel yapıdaki rasyonel işleyişi sekteye uğratabilecek her türlü insani isteğin ve yanılığının sürece dahil olmasının önlenmesini hem de kurumsal bir kimlik altındaki mevcut çalışanların, çalışmalarını ve dikkatlerini tek bir şeye, kurumun bekasına yöneltmesi suretiyle etkinlik veya verimlilik hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Weber'in rasyonalite anlayışı, kurallar ile sınırlıdır. Weber takdir yetkisini, kurallar çerçevesinde düşünmektedir. Rasyonel idare, somut durumlarda genel kuralları uygularken takdir yetkisi kullanır; ancak bu yapılırken hiçbir şekilde kuralların dışına çıkılmamakta, işgören yasa ve yönetmelikleri kıskanç ve ihtiyatlı biçimde uygulamaktadır. Bu nedenle hukuki-rasyonel bürokraside takdir yetkisi, dar anlamda, tekdüze işlemlerde gerekli bir rasyonellik düzeyini ifade etmektedir (Heper, 1977: 22, 43).

Bürokrasi için, 'nasıl' sorusu, 'neler' sorusuna göre daha önceliklidir. Başka bir ifadeyle, bürokraside, ulaşılmak istenen şeylerin neler olduğundan çok, bu şeylere nasıl ulaşılabileceği başlıca ilgi odağıdır. İlki hedeflerin belirlenmesi ile ilgili iken, ikincisi varolan hedeflere yönelik kullanılacak yöntemlerle ilişkilidir. Bu yüzden bürokrasi, amaçlara yönelik bir araçtır ya da araçsal bir aygıttır.

Bürokrasinin teknik ya da rasyonel niteliği ise takdir yetkisini son derece sınırlandırmaktadır. Bu rasyonalite anlayışı, olgucu (pozitivist) bir bakış açısına sahiptir. Değerlerden bağımsız olguların, öznellikten arındırılmış bir nesnelliğin izi sürülmektedir.

Nesnel bir davranış ve işleyiş süreci ile birlikte bürokrasi rasyonel hale gelmektedir. Durumsal etmenler, değer yargıları ya da olması gerekenler göz ardı edilmektedir; çünkü bunlar hedeflerle; yani siyasal işlerle ilgilidir. Yöneticilerin üstüne düşen en büyük görev, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda ve sınırlar içerisinde, örgütsel yapı ve işleyiş evrensel ilkelere göre uyarlamak, ortaya çıkan düzeninin devamını sağlamaktır. Bürokrasi, örgütü faaliyetlerinde başarılı kılacak değişmez ilkelere dayanmaktadır.

### **Tarafsız bir yetenek olarak bürokrasi ve takdir yetkisi**

Bürokratik takdir yetkisinin düzeyi üzerine ilgi, 19. yüzyılın sonundan itibaren, makalesinde yönetim-siyaset dikotomisine yer vermek suretiyle Woodrow Wilson tarafından gösterilmiştir. Wilson, siyasal etki olmaksızın bürokrasinin kamu politikasını yapma ve uygulama işini daha iyi gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir (Schrouder, 2008: 12). İşin nesnel gereklerine göre, profesyonel bir kamu hizmeti sunumu için bürokrasinin siyasal müdahaleden, çekişmelerden ve rekabetten uzak tutulması zorunluluktur. Teknik yeterliliğin veya liyakat ilkesinin gözetildiği kurumların ve sürecin varlığı, her yönüyle hizmetlerin kişiselleşmesinin önüne geçecektir.

Siyasal ve yönetsel makam sahipleri arasındaki ayırım, dostlar veya akrabalar yerine bilgili ve yetenekli adayların atanacağı, politikanın doğrudan ve kişisel etkisinden ayrı olan uzman bir kamu hizmeti gereksinimine dayanmaktadır (Lee ve Raadschelders, 2008: 420). Liyakat ilkesi; 19. yüzyıl reformcularının kayırmacılığa karşı panzehir olması için savundukları, eşitlik, nesnellik ve tarafsızlık değerlerini barındırmaktadır (Stivers ve Hummel, 2007: 1014). Bürokrasi için hem bu ilkeleri gerekli kılan hem de seçimle gelen siyasetçiler karşısında güçlü tutan en önemli özellik, teknik bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır.

Seçilmiş siyasal görevliler, bürokratlara göre devlet mekanizmasında daha az sürekli ve daha az bilgilidirler; bu yüzden bürokratlar, kamu politikaları ve siyasal programların uygulanması üzerindeki etkilerini artırmaya çalışmaktadırlar. *Yönetsel devlet* (administrative state) diye adlandırılan bu durumun esası, siyasal sistemin önemli ölçüde bürokrasi tarafından yönetilmesi, fakat seçilmiş görevlilerin en sonunda siyaseten kamu politikalarından dolayı hesap vermeleridir (Pierre, 1997: 207).

Kamusal alanda farklılaşan ve karmaşıklaşan beklenti, gereksinim ve sorunların karşılanması bakımından teknik bilgi büyük bir önem taşımaktadır. Kamusal amaçlar doğrultusunda, bu bilgileri anlamlı kılacak, doğru hedefleri ya da çözümleri ortaya koyacak

Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

kurum, doğaldır ki siyaset mekanizmasıdır. Siyasal yapıların bilgi gereksiniminin karşılanmasında ise uzmanlaşmış yeteneklerle dolu bürokrasi önemli bir rol oynamaktadır.

Politikalar, kamu politikalarında ve yasalarda gösterilen değer tercihleri iken; yönetim, bürokratik uzmanlığın temelindeki bilgi ve becerilerin kullanımı yoluyla değer tercihlerini somut sonuçlara dönüştürmekten sorumludur (Demir, 2005: 2). Bu şekilde politika süreci birbiriyle bağlantılı iki aşamadan oluşmaktadır: Hazırlama ve uygulama. Hazırlama, biçimsel yasal normların oluşturulmasıyla ilgili süreç ve sonuçlara atıfta bulunurken; uygulama, bu yasal kuralların uygulanması ya da yürütülmesiyle ilgili süreçler ve sonuçlardan oluşmaktadır. Bürokratların takdire dayalı eylemleri, uygulama aşamasında gerçekleşmektedir (Aaronson, Dienes ve Musheno, 1981: 78).

Yönetim-siyaset dikotomisi, kamu politikasının belirlenmesi sürecinde hem tarafsız yeteneğin (yönetim) hem de politik rehberliğin yararlarını birleştirmeyi arzular. Bu modelin temel ilkesi, politika tarafından yönetimin siyasallaştırılmaksızın (tarafsız yetenek) görevlerinin (siyasal rehberlik) belirlenmesidir (Demir, 2005: 2). Bu süreçte politikacıların bürokratlar üzerinde sahip olduğu temel güç, bürokratik görevler ve rolleri değiştirmeye, yeniden düzenlemeye ve kaldırmaya ilişkin anayasal güçtür (Wilson ve Barker, 2003: 354). Ne var ki yasama organları her durum için kural koyamaz, bürokrasi yürütme işlevleri aracılığıyla politikalar üretir. Kamu kurumları, politikanın uygulanmasında takdir yetkisi kullandıkları için politika sürecinde önemli bir rol üstlenir. Bu şekilde bürokrasiler, siyasetin merkezi soruları olan, kimin neyi, ne zaman ve nasıl elde edeceğinin belirlenmesine yardımcı olur (Keiser, 1999: 87-88). Bununla birlikte geleneksel kamu yönetiminde, yöneticilerin eylem alanının oldukça daraltıldığına altı çizilmelidir. Kamu yönetiminden, sınırlı ve belirgin bir çerçeve içerisinde, sürece ve prosedürlere uygun bir tarzda verilen kararları uygulaması beklenmiştir. Uygulamaya ilişkin süreç ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir.

Yasal-ussal bürokrasinin, kişisellik ve siyasallaşmadan arınmış bir kurum olduğu için her türlü siyasal iktidara aynı verimlilik ve etkenlik düzeyinde hizmet sunması beklenir. Nitekim, örgüt dışı bağların ve yükümlülüklerin yönetsel etkinliklerde rolü bulunmamaktadır. İşgörenin takdir hakkı olanak ölçüsünde kısıtlanmıştır. Yasallık, ileri düzeyde uzmanlık anlamında ussallıktan daha fazla önem kazanmıştır. Kapsamlı hukuksal düzenlemelerin birincil amacı, örgüt üyelerini kontrol altında tutmaktır. Yönetim hiyerarşik bir biçimde düzenlenmiştir. İşgören, nesnel bir görev sahibidir. Görevinin sınırları açık seçik tanımlanmıştır. Yönetim, devamlı ve düzenli etkinlikler çerçevesinde yürütülür (Heper, 1983: 293).

### **Yeni kamu yönetimi ve takdir yetkisi**

Yeni kamu yönetimi ve takdir yetkisi arasındaki ilişki şu alt başlıklarla ele alınacaktır: Kamu yönetiminde piyasalaşma ve takdir yetkisi, yeni kamu yönetimi; teknik-ekonomik rasyonellik ve takdir yetkisi; performans odaklı yönetim ve takdir yetkisi: Yönetim-politika ilişkisinin yeni görünümü.

### **Kamu yönetiminde piyasalaşma ve takdir yetkisi**

Küresel bir eğilim olarak yeni kamu yönetimi, kamu sektörünün yapısı ve işleyişi kadar zihniyeti üzerine de etkide bulunan bir paradigma değişimini yansıtmaktadır (Araujo ve Branco, 2009: 559). Bu bakımdan, son otuz yılı aşkın bir süredir, devletin kapsamını daraltmak ve piyasa ilkelerini kamu politikası ve yönetimiyle ilgili pek çok alana sokmak için sistematik bir girişimde bulunmaktadır. Devletin piyasalaştırıldığı bu süreçte, devletin bazı işlevleri özel sektöre devredilmekte ve özel sektör pratik, âdet ve hedefleri kamu yönetimi ve politikasına uygulanmaktadır (Argy, 2001: 66).

Yeni kamu yönetimi, özgün bir model ortaya koymamaktadır. Başlıca hedefi, özel sektördeki gibi kamu sektörünün de etkin, verimli ve ekonomik bir hizmet yapısına ve işleyişine kavuşturulmasıdır. Bunun için yeni kamu yönetimi, yeni ve yaratıcı düşünsel bir arayış içerisine girmek yerine özel sektörün hazır yöntem ve tekniklerini kullanmayı ya da uyarlamayı tercih etmektedir. Piyasa sürecinde elde ettiği başarılı sonuçlar, özel sektörün felsefe ve pratiklerinin kamu sektörü tarafından örnek alınmasıyla sonuçlanmıştır. Bu süreçte, bazı hizmetlerin özel sektörden temin edilmesi ya da bizzat özel sektöre devredilmesi sık karşılaşılan uygulamalardır. Kamu, özel ya da gönüllü, sektörler arasındaki ayırım, artık önemini ve keskinliğini kaybetmeye başlamış; sektörler arası etkileşim, eskisiyle kıyaslanamayacak ölçüde artmıştır.

Yeni paradigma, devleti kesinlikle ekonomik bir çerçevede değerlendirmekte, inşa etmekte ve düzenlemekte; bununla uyumlu siyasal retorik de küçük devletin daha üstün olduğunun, devletin başarısızlıklarının verimliliği en yüksek düzeye çıkaracak şekilde çözülmesi gerektiğinin altını çizmektedir (O'Flynn, 2007: 357). Rekabetçi piyasa güçleri, genellikle, kamu sektöründe verimliliği, etkinliği ve ekonomikliği sağlamak için etkili bir mekanizma olarak görülmektedir (Girle, 2004: 56). Kamu yönetimine, özellikle, rekabetçi piyasanın beklenti ve gereklerine uygun bir görünüm verilmeye çalışılmaktadır. Bu süreçte, büyük bürokratik yapıları daha küçük, özerk ve güçlü dairelere dönüştüren, siyasal ve

yönetimsel değerler karşısında profesyonel yaklaşımları önemseyen ve yurttaşları adeta birer müşteri olarak gören politikalar izlenmektedir.

Yeni kamu yönetiminin başlıca hedefi, önceden bireylerin takdir yetkisini denetim altında tutmak için geliştirilen düzenlemeleri ve kırtasiyeciliği azaltmak ve yerine yarı-piyasa denetim mekanizmalarını kullanmaktır (Sandfort, 2000: 730). Bu amaçla yapılan reformlar; kişisel olarak bürokratların elindeki takdir yetkisini artırmaya, yönetimsel kararları devletin daha yerel düzeylerine aktarmaya, kamu malları ve hizmetlerinin özelleştirilmesine ve sözleşme yoluyla devrine yönelik çabaları içermiştir (Haraway ve Kunselman, 2006: 1).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, kamu yönetimine ekonomik modeli uygulamakta ve tarafsızlık değerine (value-neutral) sahip bir hizmet sunucusu olarak bürokrasiyi tehdit etmektedir (Bagby ve Franke, 2001: 623). Kamu sektöründeki örgütler, artık yönetimsel takdir yetkisi kullanımı ile kurallar ve biçimsel süreçlerin yönetimi yerine ekonomik hedefler, rekabet, girişimcilik ve sonuçların başarılması üzerine odaklanmıştır. Başlıca vurgu; açıklık, yenilik ve esneklik gereksinimi üzerine yapılmaktadır (Bradley ve Parker, 2006: 93). Bürokrasinin nesnel örgütlenme ilkeleri artık gözden düşmüştür. Kamu kurumlarının işleyişinde, önceden saptanmış belli ilke veya düşüncelerden çok sonuçların pratik gereklilikleri daha büyük bir rol oynamaya başlamıştır. Kamu yöneticilerinin bireysel takdir yetkilerindeki artış, geleneksel kamu hizmeti değerleri (kamu yararı, kamu hizmetlerinde eşitlik vb.) pahasına gerçekleşmiştir. Kamu yöneticileri, daha önceki uygulamalardan farklı olarak, bir yandan kendilerini çevreleyen sıkı yasal ve örgütsel düzenlemelerden uzaklaşmış diğer yandan zamanını ve birikimini *daha fazlasını daha az ile yapmak* için kullanma fırsatını elde etmiştir.

### **Yeni kamu yönetimi, teknik-ekonomik rasyonellik ve takdir yetkisi**

Yeni kamu yönetimi reformları; geleneksel yönetimsel ve profesyonel bürokrasileri, özel sektörün kullandığı iş ilke ve pratiklerine dayanan yönetimci (managerial) bürokrasilere doğru dönüştürmüştür (Horton, 2006: 533). Bir yandan hızla değişen çevrenin yol açtığı belirsizlikler diğer yandan kamu hizmeti kültürü ve sunumuna ilişkin değişim gereksinimi, reformlara giden yolu açmıştır. Bunun sonucunda, daha esnek, uyumlu ve yenilikçi örgütsel formlar, şimdiye kadar egemen olan bürokratik yapıların yerini almaya başlamıştır (Painter, 1997: 48).

Bu değişim ile birlikte kamu hizmetlerinin sunumunda göze çarpan temel bir özellik, hizmetlerin maliyetini azaltarak kalitesini artırmaları için bürokratların takdir yetkisi

kullanmalarına yönelik cesaretlendirilmeleri olmuştur (Taylor ve Kelly, 2006: 633). Daireler düzeyinde bireysel yöneticilere önemli ölçüde bir yetki devri gerçekleşmiştir. Bazı ülkeler, girdilerin seçimi, harcamaların zamanlaması ve programlar veya faaliyetler arasında kaynakların yeniden dağılımı konularında yöneticilere hatırı sayılır bir takdir yetkisi tanımışlardır. İnsan kaynaklarının yönetimi ve dağılımı ile ilgili kararlarda da yöneticilere esneklik sağlanmıştır. Artan söz konusu yetki devri ile birlikte, yöneticileri yönetmeye, esnek ve yenilikçi olmaya, risklerden daha az kaçınmaya teşvik etmek amaçlanmıştır (OECD, 2003: 31). Böylelikle yönetimin üstlendiği rol ve sorumluluklar, köklü bir değişim sürecinden geçmiştir. Geleneksel yönetimin sınırlandırıcı ve koruyucu yaklaşımı, yönetsel karar ve eylemlerde daha pratik, hızlı ve uygun sonuçlar elde etmek için terk edilmiştir. Yönetsel sorumlulukta dikkatler, sıkı kural ve prosedürler yerine sonuçlar ve performans üzerine çevrilmiştir. Verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik, yönetsel sürece yön veren başlıca ilkeler haline gelmiştir. Kamu sektöründeki örgütlerin yönetimine ilişkin yapılan tanımlamalarda, özel sektördeki gibi, girişimcilik kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Girişimci yönetimler; katalitik\*, toplum temelli, rekabetçi, amaç merkezli, sonuç yönelimli, müşteri odaklı, girişken, ilerisini düşünen, yerinden yönetime dayanan ve piyasa odaklıdır. Kamusal alandaki girişimcilik, örgütlerin verimlilik ve etkinliklerini artıracak şekilde kaynakları kullanmak suretiyle esnek ve yenilikçi olması anlamına gelmektedir. (Prince, 2000: 216). Devletler, kamu hizmetlerinin sunumunda arzulan daha fazla verimliliği ve esnekliği; karar verme sorumluluklarını ve kaynakları kamu hizmeti yöneticilerine ya da kamu kuruluşlarına devretmek suretiyle gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Torres, 2004: 102). Yönetimin yeniden icadına yönelik bu çabalar; yaratıcılık, girişimcilik ve esneklikle anılan yeni bir kamu görevlisi tipini ortaya çıkarmıştır (DeHart-Davis, 2007: 892).

Başlıca bir görev olarak kamu yönetiminden, yukarıdan aşağıya doğru iletilen, hiyerarşik politikaların basitçe ve mekanik bir biçimde uygulanması beklentileri eskimeye yüz tutmuştur. Kamu görevlileri, özellikle yönetici konumundakiler, çevresindeki gelişmelerin olası etki ve sonuçlarını kurumlarının potansiyelleriyle birlikte değerlendiren, yaptıkları çözümler ışıığında kurumlarını değişim gereklerine göre bizzat şekillendirme güç, olanak ve sorumluluğunu taşıyan stratejik bir eleman niteliği kazanmaya başlamıştır.

\* Katalitik devlet, arzu edilen şeylerin yapılmasını sağlayan; ama bunu zorunlu olarak doğrudan doğruya gerçekleştirmeyen devlettir (Painter, 1997: 50).

Kuralların serbestleştirilmesi (deregulation) ile birlikte, ticari olmayan kamusal faaliyetler üzerindeki girdi odaklı bürokratik denetimler yerini daha fazla kurumlar arasında bir rekabete, daha fazla personel ve girdilere ilişkin özel sektör tarzı bir yönetime ve daha fazla çıktılar üzerine bir vurguya bırakmıştır (Schwartz, 2003: 46). Nitekim yeni kamu yönetimi teorisyenlerinin uygulamaya ilişkin benimsediği başlıca yaklaşımlardan ikisi, özelleştirme ve birlikte üretimdir. Bu şekilde, uygulama, bürokratların elinden alınıp piyasa tarzı bir arenaya bırakılmaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2006: 112). Başka bir deyişle, kamusal faaliyetler, birincisinde özelleştirme yoluyla zaten piyasaya terk edilirken, ikincisinde belki biçimsel ya da siyasal hesap verebilirlik açısından değil, ama nitelik ve sonuçları itibarıyla piyasalaştırılmış olmaktadır. Kamu sektöründeki yeni bürokratik yapılar, ekonomik rasyonellik kaygısıyla işlemektedir.

Ekonomik rasyonellik ise, kısaca, devlet ve kamu sektörünün büyüklük ve gücünün azaltılmasıyla uyumlu, neo-klasik ekonominin ilkelerine dönüşü savunan bir öğretimdir (Melleuish, 1997: 203). Bu bağlamda ekonomik rasyonellik; işletmeciliği (managerialism), 'küçük devlet' felsefesini, rekabet politikasını ve özelleştirmeyi, dışarıya kaynaklandırmayı (outsourcing) ve küreselleşmeyi içermektedir (James, 2003: 95).

Sonuçta, kamu sektöründeki çalışanların otorite tarz, ilke ve değerlerinde bürokratikten profesyonelliğe doğru bir değişim yaşanmaktadır. Bürokrasi, önceleri, amaç ve eylem sınırları oldukça belirgin politikaların gerçekleştirilmesine yönelik araçsal bir nitelik taşıırken, yeni dönemde siyasal retorikle uyumlu ve kurumsal işleyişle ilgili kendi belirlediği ölçülebilir hedeflerini verimli ve etkin bir tarzda gerçekleştirmeye çalışan bir yapıya dönüşmüştür.

### **Performans odaklı yönetim ve takdir yetkisi: Yönetim-politika ilişkisinin yeni görünümü**

Yeni kamu yönetimi reformları, bürokratik yapıların düzen, rol ve kültüründe önemli değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler, bürokrasilerin hem politik normlara hem de piyasa mekanizmasına karşı son derece duyarlı olması beklentisiyle gerçekleştirilmiştir. Bunun için, kamu örgütlerinin; politik kurumlarla daha yakın ve doğrudan bir ilişki içerisinde olmasına, yurttaşları birer müşteri olarak algılayacak piyasa ekonomisinin kurumsal araç ve yöntemlerini kullanmasına büyük bir önem verilmiştir.

Yeni kamu yönetimi, başlıca ya da sadece tanımlanmış süreç ve düzenlemelere uyum yerine performans (ekonomi, verimlilik, etkinlik, hizmet kalitesi) üzerine odaklanmıştır (Shand ve Arand, 1996: 64). Yeni kamu yönetimi, yönetimin performansı için anahtar bir öge

Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

olarak yöneticilerin yönetmesini sağlayacak teşvik edici yapıların kurulması gerekliliğini vurgulamaktadır (Feldman ve Khademian, 2001: 341). Buna yönelik olarak, hiyerarşiler aracılığıyla siyasal denetim geleneğinden siyasal sürecin yönetim sürecinden ayrılmasına, hizmet sunumunda merkezileşmiş devletten yerel yönetime doğru bir değişim yaşanmaktadır. Yeniden yapılandırma ile ilgili sonuçlardan birisi, nispeten az sayıdaki büyük hiyerarşik örgütlerin çok daha küçük örgütlerin karmaşık ağlarıyla yer değiştirmesidir. Aynı zamanda uzaktan düzenlemeler, doğrudan hiyerarşik denetimin yerini almaktadır (Blundell ve Murdock, 1997: 45).

Günümüzde, etkileşimi ve karşılıklı bağımlılığı içeren daha karmaşık yapılarla karakterize edilen yeni bir siyasal ve yönetsel ilişki, tarafsız bir yetenek olarak bürokrasinin yerini almaktadır. Bu model, özellikle iki yönlü bir görüngü olarak siyasal-yönetsel etkileşimi resmetmektedir. Birincisinde, kamu yönetiminin, siyasetçilerin formüle ettiği hedeflere hizmet etmeleri için güçlü bir siyasal denetimi gerektirecek şekilde yürütme güç ve yeteneğinin müthiş bir kaynağı haline gelmesi, politikacılar tarafından artan ölçüde gerçekleştirilmektedir. İkincisinde, yüksek derecede uzmanlaşmış personele sahip olan kamu hizmetleri; siyasal olarak daha iddialı hale gelmiş, kamu ve özel diğer kuruluşlarla ağlar ve bağlantılar kurmak için daha fazla angaje olmuş, kendi yararlarını ve ideallerini gerçekleştirmeye yönelik takdir yetkilerini daha fazla kullanmak eğilimi içerisine girmiştir (Pierre, 1997: 207-208). Böylelikle, yeni kamu yönetimi, bir yandan politika sürecinde yöneticileri çok daha aktif bir rolle, politik girişimcilik rolüyle düşünürken, diğer yandan yöneticilerin mümkün olduğu ölçüde politika seçeneklerini piyasa tercihlerine dönüştürmek suretiyle politik arenanın dışındaki pek çok tercihle müşteri isteklerini karşılamasını teşvik etmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2006: 90).

Politikacılarla yöneticiler arasındaki yeni ilişki, basitçe, siyasal denetim ve profesyonel bağımsızlık arasındaki bir etkileşim olarak görülebilir. Denetim, yön verme ve gözetim kapasitesini içerirken; bağımsızlık, politika oluşturmada profesyonel perspektifleri kullanmayı ve uygulamada profesyonel standartlara bağlı kalmayı ifade etmektedir (Svara, 2001: 179). Yönetimin sorumluluğu, en üst düzey yöneticilere (chief executive) verilirken; politikalar için hesap verebilirlik bakanlarda kalmaktadır (Rhodes, 1997: 102). Bu iki grup arasındaki ilişki ise çoğu zaman sözleşmelerle kurulmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin siyasal bir kimlik taşımaları ve özel sektörden istihdam edilmeleri yeni kamu yönetiminin yaygın uygulamalarındandır. Bakanların yönetimin günlük



işleyişinden uzaklaşmalarına karşılık yönetimin üst düzey kadroları siyasallaştırılmaktadır. Kamu kurumlarının artan özerklikleri, üst düzey yöneticilerinin siyasal bağımlılıklarıyla dengelenmek istenmiştir. Ayrıca bu yöneticilerin daha önceki iş deneyimleri, kurumlarını özel sektör tarzı bir mantıkla düzenleyip işletmeleri için bir fırsat olarak görülmektedir.

Yeni yönetim tarzının başarısı, kamu yöneticilerinin politik sadakati ya da politik ilişkileri ile profesyonel yetenekleri arasındaki ince bir denge üzerine kuruludur. Politik ve kurumsal performans, politikacıların ne kadar doğru politikalar ürettiği, politik tanımlarla profesyonel niteliklerin ilişkisinin birbirini tamamlayıcı mı, yoksa engelleyici mi olduğu sorularıyla yakından ilgilidir. Bu soruların yanıtları, aynı zamanda kamu yöneticilerinin kullandıkları takdir yetkisinin nitelik ve sınırlarını da belirlemektedir.

Vinzant ve Crothers, takdir yetkisini iki boyutuyla ele almaktadır: Sürece ve sonuca ilişkin takdir yetkisi. Süreç, araçlar ya da bir amacın nasıl başarılacağı ile ilgiliyken; sonuç, amaçlar ya da hangi amaçların peşinden gidileceğine ilişkindir (1998'den aktaran Nalley, 2006: 19). Bu noktada, yeni kamu yönetiminin yönetsel süreçte ne tür bir takdir yetkisini öne çıkardığı büyük bir önem kazanmaktadır.

Yeni kamu yönetiminde politika ve yönetim arasında açık bir bölünme vardır: Bakanlığın ilgisi politika üzerinde yoğunlaşırken, kurumlar işleyişle ilgili konularla uğraşmaktadır (Kester, 1996: 10). Kurumlar, bir yandan merkezi yönetsel denetimlerden bağımsız bir biçimde işlemeleri için yetkilendirilirken diğer yandan siyasal görevlilere ve halka karşı sonuçların başarılmasına ilişkin olarak yanıt vermeye devam etmektedir. Siyasal hesap verebilirlik, sıkı sıkıya sonuçlarla bağlantılıdır. Yasal olduğu müddetçe, kurumların, araç tercihlerini açıklaması ya da savunması gerekmemektedir (Galnoor, Rosenbloom ve Yaroni, 1998: 395). Bu bakımdan yeni kamu yönetimi, her şeyden önce sürece ilişkin bir takdir yetkisini içerdiği söylenebilir.

Bununla birlikte, uygulamada durum daha farklıdır. Burada, daha karmaşık, etkileşim temeline dayalı bir yapılanma ile karşılaşılmaktadır. Yönetim ve politika arasındaki ayrımın sınırları, karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak değişken bir nitelik göstermektedir. Bu durum, yönetimi, sonuçlarda söz sahibi kılacak kadar güçlendirebilmekte ya da çok ayrıntılı yasal düzenlemelerle oldukça sınırlandırabilmektedir.

Öncelikle, politika yapımının hizmet sunumundan ayrılması, politikanın başarı ya da başarısızlığı ile yönetimin başarı ya da başarısızlığının birbirinden ayırt edilmesini gerektirmektedir. Buradaki belirsizliklerden hükümetler, sözleşmelerle yöneticilere

devrettikleri konulardan artık sorumlu olmadıklarını ileri sürerek yararlanabilmektedir (Flynn ve Strehl, 1996: 265). Politika yapma ve uygulama arasındaki ayrımın bulanıklaşması, yönetimin zorunlu olarak sadece etkinlik ve verimlilikle ilgili teknik konularda değil, aynı zamanda değerlerle ilgili konularda da takdir yetkisi kullandığını göstermiştir (Harmon, 1995: 167). Bir siyasal ajan olarak kurum yöneticileri, yalnızca kurumsal işleyişle ilgili düzenlemelerde bulunmakla yetinmemekte, genel politik hedeflere uygun alt hedefler belirleyip uygulamaya geçirebilmektedir.

Bir başka açıdan ise bütçeyle ve denetimle ilgili reformlarla birleşen performans ölçümü, çok daha sıkı bir politik denetim formu olarak ele alınabilir. Bürokrasiyi denetlemek için daha fazla kaynağa, zamana ve becerilere sahip olmaları nedeniyle politikacıların profesyonelleşmesinden söz edilebilmektedir (Jacobsen, 2005: 772). Performans hedeflerini açıkça belirten sözleşmeler, yöneticilerin sonuçlar için hesap vermesini sağlarken politik taahhütleri onları sınırlandırmaktadır. Başka bir deyişle, bu sözleşmeler bir yöneticinin güçlü liderlik kapasitesini daraltmaktadır (Feldman ve Khademian, 2001: 341). Burada politika ve yönetim arasındaki ayrım açıklığını kaybetmektedir. Politikacılar hizmetlerin nasıl sağlanacağına karar verebilmekte ya da bizzat politikalar sonuçlar üzerinde büyük bir etkiye bulunabilmektedir. Ayrıntılı sözleşmeler aracılığıyla denetimin, talimatlar ve prosedürler aracılığıyla ayrıntılı denetimden bir farkı kalmamaktadır. Bu tür sözleşmelerin içerdiği yoğun inceleme, gözetim ve denetim yapıları; daha düz, yetkilendiren yapılarla çelişmektedir (Flynn, 1997: 179, 205, 209).

### **Sonuç**

Takdir yetkisi, yöneticilerin kurumsal işleyişi etkilemelerine, yerine göre iç ve dış dinamikleri göz önüne alarak kurumun geleceğini belirleyen bir aktör konumuna gelmelerine olanak sağlamaktadır. Takdir yetkisinin genişliği, kurumların kendi çalışanlarının dışında ve üstünde birer gerçekliğe sahip yapılar olarak değil, bizzat kurum yöneticilerinin kararlarına ve çalışanlarının eylemlerine göre şekil verilebilen oluşumlar olarak algılanmasına yol açmaktadır. Takdir yetkisinin varlığı, yasal ve mesleki gerekliliklerden kaynaklanmaktadır.

Takdir yetkisinin, biçimsellik ve içerik olmak üzere birbirini tamamlayıcı iki yönü bulunmaktadır. Biçimsel yön, yetkinin kapsamına aldığı araçları, usulleri veya süreci ifade etmektedir. İçerik yönüyle takdir yetkisi ise yönetsel süreçteki takdire dayalı konu ve ilişki zenginliğini, yöneticilerin durumları algılama, anlamlandırma ve yönlendirme yetenek ve olanaklarını ön plana çıkarmaktadır. Takdir yetkisi, birincisinde, çeşitli araç, teknik ve

yöntemlerle ilgili bir tercih meselesi olarak görülürken, ikincisinde bilişsel yetenek ve uzmanlık birikimlerinin kurumsal yapıya aktarılmasıyla ilgili bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Geleneksel kamu yönetimi, bürokratik tarzda örgütlenmiştir. Bürokratik yapılardaki eylemler, her türlü kişisel duygu ve düşünceden arındırılmıştır. Bürokrasiler, çalışanlarına kurumsal amaçlar doğrultusunda doğru eylemleri bildiren adeta biçimsel davranış kalıplarıdır. Bu durum, kurumsal eylemlerin disipline edilmesini, sonuçlarının öngörülebilmesini ve kesinliğini garanti etmektedir. Teknik bilgiyi esas alan bir kurumsal yapı ile kurallar dizisinin varlığı bürokrasiyi güçlü kılmaktadır.

Geleneksel kamu yönetiminde yöneticiler, dışsal etkilerden uzak ve etkin bir biçimde kurumsal etkinlikleri sürdürmeye, siyaseten belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye, formalite, kural ve normları eksiksiz uygulamaya çalışmaktadır. Yöneticilerin eylem alanı ya da takdir yetkileri oldukça daraltılmıştır. Kamu yönetiminden, sınırlı ve belirgin bir çerçevede içerisinde, sürece ve prosedürlere uygun bir tarzda verilen kararları uygulaması ya da yerine getirmesi beklenmiştir. Uygulamaya ilişkin süreç ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir. Bu nedenle geleneksel kamu yönetiminde, sürece ilişkin bir takdir yetkisinin dahi son derece sınırlı kaldığının altı çizilmelidir.

Yeni kamu yönetimi reformları ise bürokratik yapıların düzen, rol ve kültüründe önemli değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler, bürokrasilerin hem politik normlara hem de piyasa mekanizmasına karşı son derece duyarlı olması beklentisiyle gerçekleştirilmiştir. Bunun için, kamu örgütlerinin; politik kurumlarla daha yakın ve doğrudan bir ilişki içerisinde olmasına, yurttaşları birer müşteri olarak algılayacak piyasa ekonomisinin kurumsal araç ve yöntemlerini kullanmasına büyük bir önem verilmiştir.

Yeni kamu yönetimi ile birlikte bürokrasinin nesnel örgütlenme ilkeleri artık gözden düşmüştür. Kamu kurumlarının işleyişinde, önceden saptanmış belli ilke veya düşüncelerden çok sonuçların pratik gereklilikleri daha büyük bir rol oynamaya başlamıştır. Kamu yöneticileri, daha önceki uygulamalardan farklı olarak, bir yandan kendilerini çevreleyen sıkı yasal ve örgütsel düzenlemelerden uzaklaşmış diğer yandan zamanını ve birikimini daha fazlasını daha az ile yapmak için kullanma fırsatını elde etmiştir.

Başlıca bir görev olarak kamu yönetiminden, yukarıdan aşağıya doğru iletilen, hiyerarşik politikaların basitçe ve mekanik bir biçimde uygulanması beklentileri eskimeye yüz tutmuştur. Kamu görevlileri, özellikle yönetici konumundakiler, çevresindeki gelişmelerin

Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

olası etki ve sonuçlarını kurumlarının potansiyelleriyle birlikte değerlendiren, yaptıkları çözümlerler ışığında kurumlarını değişim gereklerine göre bizzat şekillendirme güç, olanak ve sorumluluğunu taşıyan stratejik bir eleman niteliği kazanmaya başlamıştır. Bürokrasi, önceleri, amaç ve eylem sınırları oldukça belirgin politikaların gerçekleştirilmesine yönelik araçsal bir nitelik taşıırken, yeni dönemde siyasal retorikle uyumlu ve kurumsal işleyişle ilgili kendi belirlediği ölçülebilir hedeflerini verimli ve etkin bir tarzda gerçekleştirmeye çalışan bir yapıya dönüşmüştür.

Yeni kamu yönetimi, kuramsal açıdan, öncelikle sürece ilişkin bir takdir yetkisini içerdiği söylenebilir. Bununla birlikte, uygulamada durum daha farklıdır. Burada, daha karmaşık, etkileşim temeline dayalı bir yapılanma ile karşılaşılmaktadır. Yönetim ve politika arasındaki ayrımın sınırları, karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak değişken bir nitelik göstermektedir. Bu durum, yönetimi, sonuçlarda söz sahibi kılacak kadar güçlendirebilmekte ya da çok ayrıntılı yasal düzenlemelerle oldukça sınırlandırabilmektedir.

### Kaynaklar

- Aaronson, David E., C. Thomas Dienes ve Michael C. Musheno (1981). "Street-Level Law: Public Policy and Police Discretion in Decriminalizing Public Drunkenness", *American Behavioral Scientist*, Vol.25, No.1, ss.75-105.
- Abadan, Nermin (1959). *Bürokrasi*, Ajans-Türk Matbaası, Ankara.
- Al, Hamza (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilimadamı Yayınları, Ankara.
- Araujo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de and José Francisco Angelino (2009). "Implementing Performance-Based Management in the Traditional Bureaucracy of Portugal", *Public Administration*, Vol.87, No.3, ss.557-573.
- Argy, Fred (2001). "The Liberal Economic Reforms of the Last Two Decades: A Review", *Australian Journal of Public Administration*, Vol.60, No.3, ss.66-77.
- Ashley, Jeffrey S. (1998). *Administrative versus Legislative Management: The Impact of Discretion on Water Resource Management in the West* (Doctoral Dissertation, Northern Arizona University).
- Bagby, Laurie M. Johnson ve James L. Franke (2001). "Escape from Politics: Philosophic Foundations of Public Administration", *Management Decision*, Vol.39, No.8, ss.623-633.
- Bernard, Benoit (2008). "Emerging Indicators and Bureaucracy: From the Iron Cage to the Metric Cage", *International Public Management*, Vol.11, Is.4, ss.463-480, <http://www.informaworld.com/smpp/section?content=a905790196&fulltext=713240928>, ss.1-14 (18.11.2009).
- Biggs, Thomas E. (1993). *An Analysis of Administrative Discretion in Selected Students' Rights Decisions of the United States Supreme Court*, (Doctoral Dissertation, The University of Tennessee).

- Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
- 
- Blau, Peter M. ve Marshall W. Meyer (1987). *Bureaucracy in Modern Society*, USA: Random House.
- Blundell, Brian ve Alex Murdock (1997). *Managing in the Public Sector*, Butterworth Heinemann, Great Britain.
- Bradley, Lisa ve Rachel Parker (2006). "Do Australian Public Sector Employees have the Type of Culture They Want in the Era of New Public Management?", *Australian Journal of Public Administration*, Vol.65, No.1, ss.89-99.
- Carnell, Jones (2004). *An Analysis of Administrative Discretion and Its Use to Implement FERPA Policy at Southeast Missouri State University*, (Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia).
- Carrington, Keith (1999). *Administrative Discretion in Public Agencies: The Case of Civilian Review of the Police*, (Doctoral Dissertation, The State University of New Jersey).
- Choi, Jin-Wook (2007). "Governance Structure and Administrative Corruption in Japan: An Organizational Network Approach", *Public Administration Review*, September/October, ss.930-942.
- DeHart-Davis, Leisha (2007). "The Unbureaucratic Personality", *Public Administration Review*, September/October, ss.892-903.
- Demir, Tansu (2005). *Neutral Competence, Political Guidance and Administrative Autonomy: A Structural Equation Model of the Politics-Administration Dichotomy* (Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University).
- Denhardt, Janet ve Vinzant Denhardt (2006). *New Public Service*, M.E. Sharpe Inc., USA.
- Edgar, Andrew ve Peter Sedgwick (Ed.) (2007). *Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar*, Çev. Mesut Karışahan, Açılım Kitap, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilâl (2002). *Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa, İstanbul.
- Feldman, Martha S. ve Anne M. Khademian (2001). "Principles for Public Management Practice: From Dichotomies to Interdependence", *Governance: An International Journal of Policy and Administration*. Vol.14, No.3, ss..339-361.
- Flynn, Norman (1997). *Public Sector Management*, Prentice Hall, Great Britain.
- Flynn, Norman ve Franz Strehl (Ed.) (1996). "Changing Management Practices", *Public Sector Management in Europe*, Prentice Hall, Great Britain, ss.263-271.
- Galnoor, Itzhak, David H. Rosenbloom ve Allon Yaroni (1998). "Creating New Public Management Reforms: Lessons from Israel", *Administration & Society*, Vol.30, No.4, ss.393-420.
- Girle, Alan (2004). "Commercialisation of State Government Legal Services", *Australian Journal of Public Administration*, Vol.63, No.3, ss.53-59.
- Gözübüyük, Şeref (2005). *Yönetim Hukuku*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Haraway, William M. ve Julie C. Kunselman (2006). "Ethical Leadership and Administrative Discretion: The Fire Chief's Hiring Dilemma", *Public Personnel Management*, Vol.35, No.1, ss.1-14.
- Harmon, Michael M. (1995). *Responsibility as Paradox: A Critique of Rational Discourse on Government*, Sage Publications, USA.
- Heper, Metin (1977). *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Heper, Metin (1985). "Bürokrasi", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, Cilt: 2, İletişim Yayınları, İstanbul, ss.289-308.

- Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
- 
- Ho, Alfred Tat-Kei (2002). "Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative", *Public Administration Review*, Vol.62, No.4, ss.434-444.
- Holzer, Marc ve Kaifeng Yang (2005). "Administrative Discretion in a Turbulent Time: An Introduction", *Public Administration Quarterly*, Vol.29, Spring, ss.128-139.
- Horton, Sylvia (2006). "New Public Management: Its Impact on Public Servant's Identity", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.19, No.6, ss.533-542.
- Huish, Gary Blair (1999). *Association Between Administrator Perceptions of Judicial Influence and the Structuring of Administrative Discretion*, (Doctoral Dissertation, Arizona State University).
- Isaac – Henry, Kester (1996). "Development and Change in the Public Sector", *Management in the Public Sector: Challenge and Change*, Ed. Kester Isaac – Henry, Chris Painter and Chris Barnes, International Thomson Business Press, UK, pp.1-25.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). "Sand in the Machinery? Comparing Bureaucrats' and Politicians' Attitudes toward Public Sector Reform", *European Journal of Political Research*, No.44, ss.767-799.
- James, Carolynne (2003). "Economic Rationalism and Public Sector Ethics: Conflicts and Catalysts", *Australian Journal of Public Administration*, Vol.62, No.1, ss.95-108.
- Kang, Hwang-Sun (2005). "Administrative Discretion in the Transparent Bureaucracy", *Public Administration Quarterly*, Vol.29, Spring, ss.162-185.
- Keiser, Lael R. (1999). "State Bureaucratic Discretion and the Administration of Social Welfare Programs: The Case of Social Security Disability", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.9, No.1, ss.87-106.
- LaPorte, Margaret D. (2003). *Discretion and the Effective Implementation of Public Policy in Urban Health Care Institutions*, (Doctoral Dissertation, the University of Illinois).
- Lee, Kwang-Hoon ve Jos C. N. Raadschelders (2008). "Political-Administrative Relations: Impact of and Puzzles in Aberbach, Putnam, and Rockman, 1981", *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 21, No. 3, ss.419-438.
- Melleuish, Greg (1997). "Living in an Age of Packages: 'Economic Rationalism' and 'The Clever Country' in Australian Political Thought", *Australian Journal of Politics & History*, Vol.43, Is.2, ss.200-215.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi*, Çev. H. Bahadır Akın, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Murphy, John W. (2000). *Postmodern Sosyal Analiz ve Postmodern Eleştiri*, Paradigma, İstanbul.
- Nalley, Louis T. (2006). *The Use of Discretion by Public Welfare Agency Workers on the Front Lines: A Mixed Methods Study* (Doctoral Dissertation, University of Arkansas).
- O'Flynn, Janine (2007). "From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications", *Australian Journal of Public Administration*, Vol.66, No.3, ss.353-366.
- OECD (2003). *Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulama*, Çev. TÜSİAD, Paris.
- Painter, Chris (1997). "Managing Change in the Public Sector", *Management in the Public Sector: Challenge and Change*, Ed. Kester Isaac – Henry, Chris Painter and Chris Barnes, International Thomson Business Press, UK, ss.45-72.
- Pierre, Jon (Ed.) (1997). "Conclusions: A Framework of Comparative Public Administration", *Bureaucracy in the Modern State: An Introduction to Comparative Public Administration*, Edward Elgar, Great Britain.

Yıldırım, Murat. (2010). Kamu yönetiminde takdir yetkisi: Geleneksel ve yeni kamu yönetimi arasında karşılaştırmalı bir inceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- 
- Prince, Michael J. (2000). “Banishing Bureaucracy or Hatching a Hybrid? The Canadian Food Inspection Agency and the Politics of Reinventing Government”, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol.13, No.2, ss.215-232.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance*, Open University Press, USA.
- Robbins, Donijo (2005). “Administrative Discretion: Its Use in Budgetary Analysis”, *Public Administration Quarterly*, Vol.29, Summer, ss.186-200.
- Sandfort, Jodi R. (2000). “Moving Beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management from the Front Lines of the Welfare System”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.10, No.4, ss.729-756.
- Schrouder, Sandra M. (2008). *Bureaucratic Discretion in Policy Implementation: The Case of Adjudicating Juveniles as Adults in Florida*, (Doctoral Dissertation, the Faculty of the College of Architecture, Urban and Public Affairs, Florida Atlantic University).
- Schwartz, Herman (2003). “‘Economic Rationalism’ in Canberra and Canada: Public Sector Reorganisation, Politics, and Power”, *Australian Economic History Review*, Vol.43, No.1, ss.45-65.
- Scott, Patrick Glenn (1994). *The Effects of Accountability, Responsiveness, and Professionalism on Bureaucratic Discretion*, (Doctoral Dissertation, the Graduate School of Syracuse University).
- Shand, David ve Paul Arand (1996). “Performance Auditing in the Public Sector: Approaches and Issues in OECD Member Countries”, *Performance Auditing and the Modernisation of Government*, OECD, France, ss.57-78.
- Stivers, Camilla ve Ralph P. Hummel (2007). “Personnel Management: Politics, Administration, and a Passion for Anonymity”, *Public Administration Review*, November/December, ss.1010-1017.
- Svara, James H. (2001). “The Myth of the Dichotomy: Complementarity of Politics and Administration in the Past and Future of Public Administration”, *Public Administration Review*, Vol.61, No.2, ss.176-183.
- Taylor, Ian ve Josie Kelly (2006). “Professionals, Discretion and Public Sector Reform in the UK: Re-visiting Lipsky”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.19, No.7, ss.629-642.
- Torres, Lourdes (2004). “Trajectories in Public Administration Reforms in European Continental Countries”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol.63, No.3, ss.99-112.
- Walker, Bruce ve Pat Niner (2005). “The Use of Discretion in a Rule-Bound Service: Housing Benefit Administration and the Introduction of Discretionary Housing Payments in Great Britain”, *Public Administration*, Vol.83, No.1, ss.47-66.
- Whitford, Andrew B. (2002). “Bureaucratic Discretion, Agency Structure, and Democratic Responsiveness: The Case of the United States Attorneys”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.12, No.1, ss.3-27.
- Wilson, Graham K. ve Anthony Barker (2003). “Bureaucrats and Politicians in Britain”, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol.16, No.3, ss.349-372.
- Wilson, James Q. (1996). *Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar*, Çev. Selçuk Yalçındağ, Doğan Canman ve Yücel Ertekin, TODAİE, Ankara.