

Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Etik

*Bayram Coşkun **
*Namik Kemal Öztürk ***

Toplumsal yapı, teknoloji ve kamu yönetiminde gelişen yeni koşullar sonucu, vatandaş/hemşehri talep ve beklentileri farklılaşmakta, düşük nitelikli hizmetten daha nitelikli hizmet ve daha demokratik bir yöntemle iş görme yönünde değişime uğramaktadır. Buna karşın ülkemizdeki yerel yönetimler bugünkü yapısıyla bu beklenti ve talepleri karşılayacak niteliklere sahip değildir. Bu durumun alanla ilgili yasaların eskimiş olması, mali yetersizlikler ve nitelikli personelin eksikliği gibi önemli nedenleri vardır. Ancak yerel yönetimler nihayetinde birer örgüt olduklarından, bu örgütlere egemen olan yönetim anlayışı önemli oranda onların başarısına ve bu yolla hemşehri beklentilerinin tatmin edilmesine yol açacaktır.

Eğer yerel yönetimler kısıtlı olan mali kaynaklarla daha iyi ve kaliteli hizmet üretmek ve bu yolla başarılı olmak istiyorlarsa, mutlaka çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanmak zorundadırlar. Çağdaş yönetim anlayışına geçiş sürecini başlatmak için ise, örgütsel yapı, personel politikası, yönetime katılma, hizmet standardı ve kalitesi ile planlama konularının yanında etik yönlü bir zihniyet değişimi yaşamak durumundadırlar.

Etik kuralların yerel yönetimlerde egemen olması, onları bozulmalara, yolsuzluklara ve aşırı siyasallaşmaya karşı koruyacaktır. Özellikle yolsuzluklar ve siyasal yandaşları kayırmak, günümüzde kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde sıkça rastlanan bir olgudur. Etik ilkelerin belediye örgütünün lideri durumunda olan belediye başkanlarınca önemsenmesi ve bu ilkelere riayetin gerçekleşmesi ayrıca büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir örgütte lider her zaman yol göstericidir ve davranışlarıyla örgüt çalışanlarına örnek ve model olur.

Yerel yönetimlerde etik ilkelerin uygulanması, organizasyonel kapasiteyi arttırdığı gibi, etkinlik, verimlilik, açık iletişimin yaygınlaştırılması, kamu yararının yeniden tanımlanması ve sorumluluğun yaygınlaştırılması gibi konular da önemli ve tamamlayıcı bir unsur olarak işlev görmektedir.

* Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, Öğretim Görevlisi.

** Doç. Dr., Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, Öğretim Görevlisi.

Yerel Yönetimlerde Etkinliğin İlkeleri

Bilgi toplumuna geçiş süreci ve sosyo-ekonomik alanlarda yaşanan değişimler, bir çok şeyi değiştirdiği gibi, kamu yönetimine egemen olan geleneksel-bürokratik yönetim anlayışını da değiştirmiştir. Bu doğrultuda katı bir hiyerarşik yapının hakim olduğu, vatandaş taleplerine duyarsız, çalışanlarını motivasyon açısından ihmal eden, iş üretiminde verimlilik ilkesine riayet etmeyen yönetim anlayışı yerini; esnek örgütlenmeye imkan sağlayan, yatay ve dikey iletişimin daha güçlü olduğu, vatandaş taleplerinde duyarlı, çalışmada verimliliği ve yönetimde açıklığı ilke edinen, kendi personelini önemseyen ve ihmal etmeyen, sunduğu hizmetlere geniş bir perspektif ve stratejik planlarla yaklaşan bir yönetim anlayışına bırakmaktadır.

Bu trendin doğrultusunda Batı'da uzun bir dönemden beri, kamu yönetiminde çağdaş yönetim teknikleri uygulamaya konulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de, çağdaş yönetim tekniklerinin son halkası olarak firmalar yanında kamu örgütlerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu gelişmede TKY'nin, vatandaş taleplerine müşteri duyarlılığıyla yanıt vermesi, siyasal ve yerel kültürün demokratik ve çoğulcu niteliği ile esnek, katılıma açık bir yönetim yapısı sunmasının oldukça büyük payı vardır.¹

Yerel yönetimlerde çağdaş yönetim anlayışına geçiş sürecini başlatmak veya var olan bu yöndeki girişimleri daha ileriye götürmek için genel olarak şunlar söylenebilir:

Örgütsel Yapının Adaptasyonu: Belediyelerin örgütsel yapısı temelde 1580 sayılı Belediye Kanununa dayanmaktadır. Dolayısıyla yasal değişiklik yapılmadan belediye örgütlerinde köklü değişikliklere gitmek mümkün değildir. Ancak belediye yönetimleri istemeleri durumunda en azından değişen beklenti ve hizmet taleplerine göre, hizmet görmede yeni yöntemlere başvurabilirler. Örneğin belediye başkanı isterse yönetimde açıklığı sağlayabilir ve yerel halkın yönetimin kararlarına daha fazla katılmasının mekanizmasını oluşturabilir veya personelinin niteliğini arttırmak için çeşitli eğitim faaliyetlerini organize edebilir. Bu bağlamda belediye başkanları gönüllü olarak bazı yetkilerini yerel halk ve çalışanlarıyla paylaşabilirler. Nitekim Ülkemizde sınırlı sayıdaki bazı belediyelerin kendi kararlarına yerel halkın katılımını sağlayıcı bazı mekanizmalar oluşturdukları ve bununla olumlu sonuçlarının alındığı bilinmektedir.²

¹ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Namık Kemal Öztürk-Bayram Coşkun, "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar", *TODAYE Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 7 Sayı 4, Ekim 1998, s. 113-125.

² Geniş bilgi için bkz. *Türkiye Ulusal Rapor ve Eylem Planı*, Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı Habitat II Haziran 1996, s. 68-69

Bugünkü belediye örgütlerine baktığımızda gözümüze çarpan ilk husus, örgüt yapılarının merkezîyetçi bir anlayışla oluşturulduğudur. Belediye başkanı çok güçlü bir konumdadır, çağdaş yönetim anlayışında ise merkezîyetçi olmayan ve katılıma açık bir örgüt yapısı esastır. Aslında yerel yöneticilerin merkezî yönetimden sürekli daha fazla demokrasi ve özerklik talep edip, kendi örgütlerinde otoriter bir tavır sergilemeleri açık bir çelişki olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan asıl üzerinde durulması gereken nokta, bizzat belediye başkanlarının harekete geçerek sorunları demokratik yöntemlerle çözme kararlığında olmalarıdır. Daha demokratik ve katılımcı bir yerel yönetim onların bunu istemeleri ve bu doğrultuda çaba sarf etmeleri ile daha kısa zamanda gerçekleştirilebilir.

Bunun yanında belediye başkanlarının niteliklerinin profesyonel yöneticilik yönünde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak belediye başkanlarının seçiminden sonra onlara yönelik bazı eğitim faaliyetleri organize edilebilir.³ ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde uygulanan “profesyonel kent yöneticiliği” modeli vardır ve bu model temelde kent yönetiminde, yöneticiliği meslek edinen kişilerin, seçilmiş farklı meslekteki kişilere kıyasla daha verimli çalışabileceği düşüncesine dayanmaktadır (Yalçındağ, 1997: 3-21). Ülkemizde uygulanan modelde doğrudan halk oyuyla seçilen belediye başkanı, aynı zaman da belediye örgütünün de tepe yöneticisi durumundadır. Daha önce herhangi bir yöneticilik deneyimi kazanmamış kişiler belediye örgütlerinin yönetiminde yetersiz kalabilmektedirler. Belediye tepe yönetimlerinin yetersiz kalması, bütün örgütü de aynı sonuca doğru sürüklemektedir. Bu yüzden belediye başkanlarının çağdaş yönetim anlayışı, yerel yönetim mevzuatı, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim⁴ gibi konularda bilgilerinin ve niteliklerinin geliştirilmesi oldukça önem arz eder

Verimlilik İlkesine Riayet: Verimlilik belli bir girdiyi kullanıp, bunun sonucunda çıktı elde eden tüm örgütler için önemli bir kavramdır. Geniş anlamda verimlilik, elde edilen bir çıktının en az (minimum) maliyet ile üretilmesidir (Demir vd., 1995: 14). Diğer bir tanımla verimlilik “bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir” (Prokopenko, 1998: 3). Dolayısıyla verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimi için kullanılan emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi gibi kaynakların etken kullanımınıdır. Bunların yanında çıktı elde etmek için kullanılan zaman da verimlilik için iyi bir ölçüttür (Prokopenko, 1998: 3).

³ Bilindiği gibi TODAİE'nin bu tür eğitim faaliyetleri vardır. Ancak daha yaygın ve belki de seçilen herkes için zorunlu hale getirilmelidir.

⁴ Belediyeler açısından stratejik yönetim için bkz. Ömer Torlak-Cevahir Uzkurt, “Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi (21-21 Ekim 1999) Bildirileri*, TODAİE Yayınları No: 296, s. 247-258.

Verimlilik açısından kamu ve özel örgütler karşılaştırıldığında özel örgütlerin daha verimli çalıştıkları ortaya çıkmıştır (Wilson, 1996: 247-258). Ancak kamu örgütleri açısından verimlilik olgusunu özel kesimden biraz farklı düşünmekte yarar vardır. Çünkü kamu örgütlerince temelde kamu hizmeti üretildiğinden ve üretilen kamu hizmeti de toplumsal yarara dayalı olduğundan, üretilen hizmetlerin somut sonuçlarını gözlemlemek, ölçebilmek her zaman kolay değildir. Bu yüzden kamu kesiminde verimlilik aynı maliyetle daha çok hizmet sağlanması konusuna odaklaşmalıdır (Prokopenko, 1998: 34). Ayrıca verimliliğin amaçlara göre ölçülmesi kamu örgütleri için daha tutarlı bir durum olacaktır.

Ülkemizde kamu hizmetleri için ayrılan mali kaynakların istenilen düzeyde olamadığı bilinen bir olgudur. Bu durum yerel yönetimler için daha belirgindir. Yerel yönetimlerin sahip oldukları kıt kaynaklara karşılık kendilerinden beklenen hizmetler gün gittikçe artmaktadır. Bunun yanında personel alımı konusunda da son dönemlerde merkezi yönetimce yerel yönetimlere bazı kısıtlamalar getirildiği bilinmektedir. Bu durumda yerel yönetimlerin yapacağı en akılcı davranış ellerindeki kaynakları en yüksek (maksimum) düzeyde verim edebilecek bir biçimde kullanmaktır.⁵

Verimlilik özellikle harcamalar konusunda titiz olmayı da gerektirir. Çünkü zaten vergi toplayamayan bir merkezi yönetim örgütü vardır ve harcamaların büyük bir çoğunluğu israf denilecek türdendir. Bu bakımdan hiç değilse yerel yöneticilerin kendi harcamalarına dikkat etmeleri önem taşır. Hizmetlerin daha nitelikli verilebilmesi ancak doğru yapılan verimlilik analizleriyle mümkündür.

Personel Politikası: Belediyelerin personel sistemi bugün 1580 sayılı yasanın öngördüğü yapının uzağında kalmaktadır. 1939 yılına kadar belediyelerin kendi personel kadrolarını oluşturabilme yetkisine sahip olmaları dönemim koşullarına göre ileri bir adım olarak değerlendirilebilir. Nitekim “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartının” 6. maddesinin ikinci fıkrasında “Yerel Yönetimlerde görevlilerin çalışma koşulları liyakat ve yeteneğe göre yüksek nitelikli eleman istihdamına imkan verecek ölçüde olmalıdır: bu amaçla yeterli eğitim olanaklarıyla ücret ve mesleki ilerleme olanakları sağlanmalıdır” denmektedir.⁶ Ne var ki Türkiye tarafından Özerklik Şartının bu maddesi kabul edilmemiştir. Kanımızca bu kabul etmeme olgusunun altında yatan en önemli neden, bugün yerel yönetimlerin personel rejiminin tamamen merkezileştirilmiş olması olgusudur.

⁵ Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinin Toplam Kalite Yönetimini uygulamak suretiyle elde ettiği başarı bu konuya iyi bir örnektir. Fakülte Dekanı Prof. Dr. Nüket Yetiş’in ifade ettiğine göre Toplam Kalite Yönetimine geçmeden önce kullanılan her 100 lira için ancak 40 lira üretilebilirken, TKY’nin uygulanmasından sonra 1999 yılı için kullanılan her 100 liraya karşılık 200 liralık hizmet üretilmiştir. (*Hürriyet Gazetesi*, 21 Ağustos 2000, s. 10).

⁶ 21 Mayıs 1991 tarih ve 20877 sayılı Resmî Gazete, s. 3.

Bunun yanında personel sistemine dair yerel yönetimlerin istenilen ölçüde özerk olması durumunda liyakat sistemine dayalı ve etkin bir yapı oluşturabileceklerine dair önemli kuşkuvar vardır. Bu kuşkunun temel nedeni yerel yönetimlerin-özellikle belli bir büyüklükte olanların- çağdaş bir yönetim anlayışına kavuşmamış olmasıdır. Hatta geleneksel yönetim ve bürokratik anlayış bakımından bile zaafı vardır. Bu yüzden ülkemizdeki yerel yönetimler kendi bünyelerinde iyi işleyen bir personel yönetimi olgusunu oturtamamışlardır.⁷

Son dönemler itibarıyla belediyelerde geçici işçi istihdam etme oranının yüzde 35 gibi bir rakama yükselmesi ve bu ad altında mimar, mühendis gibi nitelikli elemanların çalıştırılması (Güler, 1999: 20-29), belediye başkanlarının sistemli ve iyi işleyen bir personel politikası oluşturma yerine, keyfilik yönü ağır basan bir sistemi tercih ettikleri anlamında yorumlanabilir. Üstelik belediyelerin genel politikalarının kurumsallaştırılamaması da bu sonuca hizmet etmektedir.

Muğla ili bazında yapılan bir araştırmada belediye başkanları belediyelerinde iyi bir personel sisteminin oturtulması ve bu bağlamda kaliteli iş üretecek nitelikli elemanların istihdamına taraftar görünmektedirler. Ancak ankete katılan belediye başkanlarının yüzde 44'ü "siyasal veya yöresel kaygılarla eleman alınmasına gidilmesi" olgusunun nitelikli eleman istihdamını zorlaştırdığı görüşünü dile getirmişlerdir. Ücret yetersizliğinin nitelikli eleman istihdamının önünde engel oluşturduğunu düşünenlerin oranı ise yüzde 40'tır (Coşkun ve Uzun, 1999: 91). Bu sonuçlar bize yerel yönetimlerin yöresel ve siyasal kaygılardan arınmadığını, profesyonel ve çağdaş bir yönetim anlayışını benimseyemediklerini göstermektedir. Bunun yanında merkezi yönetimin müdahalelerinin oluşturulmak istenen olumlu yapıları olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimlerde sözleşmeli personel istihdamının kolaylaştırılması gerçekten kaliteli bir kamu hizmeti vermek isteyen belediyelerin işlerini kolaylaştıracaktır.⁸

Belediyeler bünyesinde klasik personel yönetimi anlayışı oturtulamamışken, günümüzdeki gelişmelerle geleneksel personel yönetiminin yerini *İnsan Kaynakları Yönetimi* almıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında örgütsel amaçlara çalışanlarla ulaşıldığı düşüncesi esastır. Dolayısıyla çalışanlara maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakılır. Bu anlayışta çalışanın ve çalıştırının çıkarları özdeşleştirilir. Bu doğrultuda örgüt kültürüne büyük önem verilir (Canman, 1995: 56-57).

⁷ Burada merkezi yönetimin sürekli ve sistemli müdahalesi bu durumun bir nedeni olarak görülebilmekle beraber, kanımızca sorunun özü belediyelerin kendi yönetim anlayışlarından kaynaklanmaktadır.

⁸ Nitekim hazırlanan "Mahalli İdarelerle İlgili Çeşitli Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı Taslağı" Ek Madde 13'te belediyelerde 'teknik', 'sağlık' ve 'avukatlık' hizmetleri ile mütercimlerin kadro karşılığı aranmaksızın valilik onayı ile sözleşmeli olarak istihdam edilebileceği yönünde bir düzenleme bulunmaktadır. (Taslak İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nden edinilmiştir).

Örgütsel kültürün oluşması uzun bir süreçtir. İlk etapta yapılması gereken ise belediyelerde personel alımı ve yükseltilmesinin mutlaka liyakat ilkesine göre olmasıdır. Belediyelerde personel politikasının siyasallaşması sonucunda başkan değişikliklerinde çoğunlukla deneyimli personel pasif duruma düşürülmekte, deneyimsiz kişiler yöneticilik görevine atanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yapıda kesiklikler meydana gelmekte ve yönetsel kültürün oluşması engellenmektedir. Bunu önlemenin yolu, belediye örgütlerinde yönetici atamalarının objektif kriterlere bağlanması ve liyakat ilkesine riayet edilmesidir. Kaliteli hizmet ancak deneyimli ve nitelikli personel ile verilebilir. Bunun yanında söz konusu personelin siyasallaşıp görev tarafsızlığını yitirmesini engelleyici önlemler alınmalıdır.

Yerel yönetimlerde personel yönetimi alanında köklü bir değişiklik, kuşkusuz merkezi yönetim düzeyinde de benzeri bir dönüşümü gerektirir. Bu alanda merkezi yönetimin üstlenmesi gereken rol, standardizasyon, yönlendirme ve geliştirme olmalıdır. Hali hazır yapıda ise, merkezi yönetim “kadro tahsisçiliği” ve ücretleri belirleme alanında yoğunlaşmış durumdadır (Güler, 1999: 28). Esasen kamu hizmeti anlayışındaki değişimler,⁹ farklılaşan vatandaş beklentileri ve kamu hizmetlerinde kalite olgusu merkezi yönetimin geleneksel personel yönetimi anlayışını oldukça zorlamaktadır. Merkezi düzeyde değişen personel politikasının yerel yönetimleri de etkilemesi doğaldır. Bütün bunlarla birlikte yerel yöneticilerin kendi örgütlerinde çağdaş yönetim anlayışını egemen kılabilmeleri durumunda, etkin ve iyi işleyen bir personel sistemi de oluşturmaları olanaklı görülmektedir.

Hizmet içi eğitimler personelin niteliğini arttırmak ve değişimi yakalamak için önemli bir araçtır. Nitekim yukarıda değinilen araştırmada belediye yöneticilerinin (meclis üyeleri dahil) yüzde 72’si belediye personeli ve yöneticilerinin bilgi eksikliklerinin olduğu kanısını taşımaktadırlar (Coşkun ve Uzun, 1999: 89). Dolayısıyla sahip olunan bilgi eksikliğinden dolayı profesyonelce bir yönetim sergilenememekte ve kaliteli hizmet üretilmemektedir. Bu bilgi eksikliğini gidermenin en önemli yolu hizmet içi eğitim çalışmalarudur.

Belediye personelinin niteliğini artırmanın bir yolu da, personele hizmet öncesi eğitim veren eğitim kuruluşlarının yaygınlaştırılmasıdır. Aynı zamanda alınacak personelin bu eğitim kuruluşları çıkışlı olması zorunlu hale getirilmelidir. Böyle bir yapı özellikle siyasal baskı ve kaygılarla eleman alımına gitmek istemeyen yerel yöneticileri de rahatlatacaktır.¹⁰ Aslında son dönemde memur alımı için oluşturulan merkezi sistem de böyle bir rahatlamayı sağlayacak niteliktedir.

⁹ Ayrıntılı bilgi için bkz. Ali D. Ulusoy, “Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, Haziran 1998.

¹⁰ Yukarıda değinilen alan araştırmasında konuşulan bir çok belediye başkanı, istemedikleri halde özellikle siyasal baskılardan dolayı niteliksiz personel alımına gittiklerini ifade etmişlerdir.

Bunun yanında yerel yönetimlerin personel sisteminde geçişkenliğin oluşturulabilmesi, kariyer fırsatını genişleteceğinden profesyonel yönetim anlayışının gelişmesine katkıda bulunur.

Ayrıca, üniversitelerin ilgili birimlerinde faaliyet gösteren bilim adamlarından da yararlanılmalıdır. Özellikle üniversitelerin bulunduğu illerde böyle bir imkan söz konusudur. Gerek danışmanlık, gerekse teknik personel olarak bu kaynaktan yararlanılması gerekir.

Yönetime Katılma: Yönetime katılma günümüzün önemli bir olgusudur ve çağdaş ülkelerde gittikçe daha fazla uygulama zemini bulmaktadır. Katılım isteğinin artmasında iletişim teknolojisindeki gelişmelerin önemli etkisi vardır. Gelişen yeni şartlarla birlikte, hemşehrilerin yönetime katılma talebi ve yönetimden beklediği hizmetler nitelik olarak ta değişmiştir. Eskiden insanlar yönetimden yol, su, kanalizasyon vb. gibi klasik isteklerde bulunurlardı. Artık insanlar daha kaliteli yol, daha temiz su, daha yaşanılabilir bir şehir istemektedirler.

Yerel yönetimlerin üst düzey yöneticilerinin kararlara (belediye başkanının kararlarına) katılımı önemli olduğu gibi, bizzat hizmetin uygulayıcıları olan alt düzey personelin de kendi amirlerinin kararlarına katılımı önemlidir. Bu da alt kademe personele daha fazla inisiyatif tanıma ve iyi oluşturulmuş bir yatay ve dikey iletişim sistemi ile mümkün olabilir.

Halkla doğrudan temas içinde olan personelin deneyimlerinden yararlanılması hizmet kalitesinin artırılmasında önemli katkı sağlar. Çünkü bu personel halk ile doğrudan temas içinde olduğu için hizmetlerin aksayan yönlerini ve halkın şikayetlerini en iyi onlar bilirler.

Bunun yanında yerel hizmetlerden yararlanan yerel halkın kendisine sunulan hizmetlerle ilgili kararlara katılımı sağlanmalıdır. Bu, bazı temel konularla ilgili kararların referandumla yerel halka sorulması yanında, şikayet yolunun sürekli açık tutulup işlevsel bir hale getirilmesi yoluyla olabilir. Böylece sunulan hizmetler için karar alımında ve alınan kararların nasıl yerine getirildiğinin denetiminde, yerel halk/hemşehri daha aktif bir konuma gelecektir.

Hizmet Standardı ve Kalitesi: Ülkemizdeki uygulamalara baktığımızda, çoğunlukla belediye başkanlarının hizmet anlayışı hizmet standardının belirlenmesinde belirleyici olmaktadır. Bu yüzden konunun sübjektif yapıdan kurtarılıp, objektif kriterlere bağlanması gerekmektedir. Standartların belirlenmesi konusunda teknik veriler yanında yerel halkında istekleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Yerel yönetimler bakımından hizmetlerin kalitesini yükseltmenin bir yolu da, hizmetlerden yararlanan yerel halkın şikayetlerini ciddiye alıp değerlendirmektir. Bu yolla yerel yönetimler eskiden yaptıkları hataları gözden geçirirken, ge-

lecekte verecekleri hizmetlerde bu hususlara dikkat edecek ve yerel halkın tatmin olmasını sağlayacak hizmet kalitesine ulaşmaya çalışacaklardır. Bunun için de şikayet sisteminin iyi kurulması gerekir. Bu sistemde asgari olarak şu özellikler olmalıdır: Şikayetler yerel yönetim birimlerine ulaşabilmelidir, şikayet formları basit, anlaşılabilir ve kullanımı kolay olmalı, hızlı sonuçlandırılmalı, soruşturma adil ve güvenilir olmalı ve yönetimde kalite konusunda gerekli bilgileri vermelidir.¹¹

Planlama: Genel olarak planlama her türlü yönetim etkinliği için büyük önem taşımaktadır. Ancak belediyelerin çoğunlukla çalışmalarında fiziksel planlamaya (imar planı) önem verdikleri, faaliyet planlaması tarzında yönetimin bir fonksiyonu olan planlamaya gereken önemi vermedikleri söylenebilir. Çağdaş yönetim anlayışında kullanılan üç tür plandan söz edebiliriz (Özveren, 1997: 57):

- Stratejik planlar (neyin yapılacağını uzun vadeli olarak belirler)
- Hedeflerle yönetim ve kalite planları (neyin nasıl yapılacağını belirler)
- Günlük planlar (yapılan işin doğru olup olmadığını belirler)

Bu çerçevede, yerel yönetimlerde etkili ve işleyen bir faaliyet planlaması mekanizması oluşturulmalıdır. Özellikle yöre ile ilgili stratejik planların hazırlanması son derece önemlidir. İyi oluşturulan stratejik planlar ile hizmetlerde süreklilik sağlanabilir. Stratejik planlar ile yörenin gereksinimleri uzun vadeli olarak planlanacağından, belediye başkanlarının değişiminde bile büyük çaplı politika değişiklikleri yerine neyin nasıl daha iyi yapılabileceği tartışmaları daha anlamlı hale gelecektir. Dolayısıyla belediye başkan adaylarının programlarında 'hedeflerle yönetim ve kalite planları' daha çok ön plana çıkacaktır (Coşkun, 1999: 5-6).

Bunun yanında günümüzde artık kabul görmeye başlayan "sürdürülebilir kentsel gelişme" düşüncesi de kente var olan tarihsel, kültürel ve doğal değer ve kaynakların tahrip edilmeden gelecek kuşaklara aktarılması temeline dayanmaktadır. Bu ise kent için iyi hazırlanmış ve "sürdürülebilirlik" anlayışına dayanan bir planlamayı gerektirmektedir.¹²

Etik ve Liderlik

Belediye başkanları bizim sistemimizde, aynı zamanda belediye örgütlerinin liderleri konumundadırlar. Bu yüzden herkesten önce onların örgütlerinde etik

¹¹ Yerel yönetimlerde servis standartlarının geliştirilmesi bakımından halka bilgi verilmesi konusunda geniş bilgi için bkz. *Responsive Government : Service Quality Initiatives*, OECD Publications, PUMA, Paris-1996, s. 93-96, 101, 103.

¹² Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. *Yerel Gündem 21 Planlama Rehberi Sürdürülebilir Gelişme Planlamasına Giriş*, ICLEI (Uluslar arası Yerel Çevre Girişimleri Konseyi) Çeviren ve Yayınlayan: IULA-EMME, İstanbul 1999.

ilkelere uymaları beklenir. Belediye örgütünün şefi olmak etiği gerektirir çünkü, bir lider olarak önemli sorumluluk sahibidirler.

Liderler davranış ve kararlarıyla buldukları ortamda önemli değişikliklere yol açabilirler. Bundan dolayı önemli güce sahiptirler. Öncülük her zaman resmi bir otoriteyi gerektirmez. Aslına bakılacak olursa siyasal ve organizasyonel hayat liderlik için uygun ortamlar hazırlar. Bireyler veya kurumlar görevlerini yapabilmek için liderlere dayanmak veya onun öncülüğünde hareket etmek durumdadırlar. Vatandaşlar, hemşeriler, meslektaşlar veya memurlar liderin hareketlerinin sonuçlarından yararlanırlar veya zarar görebilirler. Bu bakımdan liderin yeteneğine ve vaatlerine güvenirler. Vatandaşlar güvenliklerinin sağlanması, refahları ve temel ihtiyaçları bakımından resmi liderlere bağımlıdırlar. Bu bakımdan resmi görevliler vatandaşların bu istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için lidere bağımlı hareket ederler.

Sorumluluk etiği liderlerin hareketlerinin sonuçlarını dikkate almalarını gerektirir. Bu bakımdan hukuka veya kanunlara itaat etmek son derece önemlidir. Bunun yanında kendi bireysel kapasitelerini kullanmaları ve erdemli hareket etmeleri gerekir. Aslında bu yaklaşım oldukça teleolojik yönelimli bir yaklaşımdır. Yapılan işin “sonuçları faydalıysa o iş iyi bir iştir” düşüncesi hakimdir.

Sorumluluk pozisyonunda olan insanlar ihtiras, istek ve arzularını kontrol etmek zorundadırlar. Bu temel bireysel disiplin kuralına uyulmadığı zaman liderler güçlerini kendi çıkarları için kullanmış olurlar. Düşüncesizce kendi ihtirasları peşinde koşan ve insanlara zorla bir şey yaptırmak isteyen liderler, kendilerine bağımlı olan insanlara zarar verirler. Dolayısıyla asli sorumluluklarında, yani yönetimi altındaki insanların yararına görevlerini yapmada başarısız olurlar. Bu bakımdan iç veya dış herhangi bir uyarıcıya karşı kendilerini kontrol etmeleri ve ani tepki vermemeleri gerekir. Hareketlerini bir şekilde yansıtmak ani tepki vermekten daha faydalı sonuçlar ortaya çıkarır. Bu nedenle hareketlerinde kontrollü olmaları ve kısa öfkelerinin esiri olmamaları önem taşır. Dolayısıyla kendini kontrol etik liderlik bakımından temel zemini oluşturur.

Davranış etiği kendini kontrol etme noktası üzerinde geliştirilmelidir. Özellikle pratik hayatta ortaya çıkabilecek muhtemel durumlara karşı davranışların kontrolü ve geliştirilerek belli hareket şablonlarına dayandırılması gerekir. Burada önemli bir nokta davranışlar geliştirilirken sorumluluk mevkiinde olan insanların hareketlerinin nasıl olması gerektiği üzerinde düşünmektir. Bu bakımdan sağlıklı bir davranış, kişinin duygularını ve algılamalarını kontrol ederek ahlaki gerekliliklerle uyumlu bir davranışı destekleyici olmalıdır. Kişilerin hareketleri zamanla alışkanlıklarına dönüşür. Bu nedenle hareketlerin kontrol edilmesi uzun dönemde sağlıklı davranışın geliştirilmesinde önemli rol oynar. İnsanlar zamanla kendilerini eğiterek problemlere farklı tarzda yaklaşırlar, farklı

standartlara göre karar verirler ve farklı yollar seçerler (Budziszewski, 1998: 34).

Davranış temelli etik, kişinin sorumluluğu üzerine odaklaştığı için liderlik etiğini zorunlu olarak gündeme getirir. Sorumlu siyasal liderler kavga ve çatışmanın olduğu bir dünyada ahlak ve pratik sorunları birleştiren bir kanaat ortaya koymalıdır. Bu kanaatler mevcut siyasal ortam içinde öncü ve yol gösterici olarak sürekli ve tutarlı olmalıdır. Bu ise sadece duyguların eğitimini değil, dış dünyadaki gelişmelerin bireyler tarafından nasıl görüldüğünü ortaya koyan eğitilmiş bir algılamayı da gerektirir. Davranış tarzları, hukukun, normların veya siyasal hayattaki görevlerin yerine geçemezler ama ahlaki gerekliliklere hayat verirler (Dobel, 1988: 75). Mevcut durum karmaşıklaştığı zaman, kontrollü davranışlar kanaatlerin istikrar kazanmasına yardımcı olurlar ve ahlaki değerlerin ortaya çıkan problemlere rağmen takip edilmesine imkan sağlarlar.

Doğru davranış yalnız başına siyasal etik için yeterli değildir. Bu bakımdan siyasal hareketle ilgili cesaret, adil olma, ılımlı olma, cömert olma ve nazik olma gibi çok sayıda karakter özelliği vardır. Ancak davranış, basitçe huy veya mizaç olarak kanaatlerden arındırılmış şekilde algılanmaktadır. Oysa bu davranışlar uygulamada mutlaka kanaatleri gerektirirler. Kanaatler olmadan bu tür davranış özelliklerinin bir anlamı yoktur. Şayet bir kişi cömert olmak istiyorsa, ne zaman cömert olması gerektiğine ve kimlere karşı cömert olması gerektiğine ve ne kadar olacağına karar vermelidir. Ayrıca bazı mizaçlar sonuçları daha kötü olan diğerleri tarafından kuşatılmış olabilir. Örneğin bir asker cesur davranır ama şeytani veya kötü niyetli kişilere hizmet edebilir; kötü bir diktatör kibar davranabilir; cimri bireyler kendi arkadaşlarına karşı bonkör olabilirler. Dolayısıyla mizaçlar kendi başlarına bütün davranışlar için ahlak temel oluşturamazlar. Bu nedenle normlarla, prensiplerle ve iyi toplum konseptleriyle birliktelik oluşturulması gerekir. Kısaca klasik söylem sağduyuyu siyasal hüküm vermede merkezi bir noktaya yerleştirmektedir. Çünkü sağduyu kişinin ahlaki zorunluluklarına, sorumluluklarına ve düşüncelerine biçim verebilmektedir.

Etik İlkelerin Uygulanması

Yerel yönetimler için geçerli olması gereken etik ilkeler aslında tüm kamu yönetimi için geçerlidir. Bu yüzden burada yerel yönetimler için bazı etik ilkeler ortaya koymadan, kamu örgütlerine yönelik olan genel bir değerlendirme yapmakta yarar vardır.

Gerek merkezi yönetimin ve gerekse yerel yönetimlerin şimdiye kadar sürdürdükleri bazı kamu hizmetlerinin özel sektör tarafından yerine getirilmesi eğiliminin yaygınlaşması kamunun kaliteli hizmet yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz. Çünkü temel sorumluluklar devam etmektedir. Hizmetlerde eşitlik,

standardizasyon, adalet, katile gibi konular vatandaşın devletten her zaman sağlanmasını istediği konulardır ve devlet bu taleplerden kaçınmaz.

Kaliteli ve verimli bir kamu hizmetinin gerçekleştirilmesi için ilgili kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin etik yönetiminin temel ilkelerini hayata geçirmeleri önem arz eder. Kamu hizmetlerinde etik yönetiminin başarılı olabilmesi için temel prensipler şöyle belirtilebilir:

- *Kamu hizmetlerinde etik standartlar açık ve anlaşılır olmalıdır:* Kamu görevlileri yaptıkları işlerde ve uygulamalarda davranışlarının sınırlarını belirleyen temel prensipleri bilmeleri gerekir. Etik ilkelerin açık, iyi tanımlanmış nitelikte olması kamu hizmeti için iyi bir kılavuz fonksiyonu görür. Örneğin işlerin nasıl yapılacağına ilişkin kuralların açık olması gerek hükümetin gerekse bürokrasinin bu kuralları ortaklaşa paylaşmalarına ve halka bu doğrultuda hizmet sunmalarına yardım eder.

Etik ilkeler, yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Standartlar ve kodlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak da ifade edilebilir. Daha geniş bir ifadeyle belirtmek gerekirse, etik ilkeler kamu yararının gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidirler. Bunlar, kamu örgütlerine halkın güvenini sağlayacak, bu konudaki şüpheleri giderecek ve hükümetin yasallığını gerçekleştirecektir (Öztürk, 1998: 111). Etik kodları yöneticilere iyi işleri yapmak ve kötü işlerden sakınma bakımından yol göstericidirler.

- *Kamu görevlileri için etik kılavuz kullanılmalıdır:* Profesyonel sosyalizasyon, kamu görevlilerinin karşılaştıkları güncel sorunlarda etik ilkelerini uygulayabilmeleri için gerekli nitelik ve kanaatlere ulaşmalarına yardımcı olur. Eğitim de bu konuda son derece önemlidir. Eğitim ile kamu görevlileri bilinçlenecek ve etik analiz ve ahlaki sonuçlar hakkında nitelikleri artacaktır. Bu açıdan etiğin tarafsızca öğretilmesi kamu görevlilerinin karşılaştıkları etik gerilim ve problemlerin çözümünde daha istekli ve duyarlı davranmalarına neden olacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse, kamu görevlilerine yönelik etik kılavuz ve danışmanlık mekanizmalarının kurulması ile onların işlerinde temel etik prensipleri uygulamaları mümkün olabilecektir.

- *Etik konusundaki politik yorumlar kamu görevlilerini etik bakımından teşvik edici olmalıdır:* Siyasal yöneticiler kamu hizmetlerinin yüksek standartlarda yerine getirilmesinden dolayı halka karşı sorumludurlar. Bu bakımdan özellikle siyasal amaçlarını yerine getirmek için hukuk ve etik dışı yorumlara gitmekten özenle kaçınmaları gerekir. Çünkü onların hukuk ve etik dışı hareketleri bürokrasi ve halk üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Böyle bir durumla karşılaşmak için siyasetçilerin yasama organı yoluyla yasal-kurumsal düzenlemelere gitmeleri ve olumsuz uygulamalara karşı önlem almaları gerekir.

• *Karar alımı süreci açık olmalı ve halk bilgilendirilmelidir:* Halk, kamu kurumlarına devrettiği siyasi gücü ve kaynakları onların nasıl kullandığını bilmek hakkına sahiptir. Halkın kamu kurumlarını kontrol etmesi, şeffaflığı ve demokratik süreci kolaylaştıracak, halkın karar alımına katılmasına ve haber almasına katkı sağlayacaktır. Açıklık aynı zamanda bağımsız medyanın vatandaş lehine işlemesine de imkan verecektir.

• *Kamu ve özel sektör arasındaki ilişki açık olmalıdır:* Açık ve kesin kurallar etik standartları belirleyerek kamu görevlilerinin özel sektörle olan ilişkilerinde yol gösterici olurlar. Çünkü her iki kesimin de etik ilkeleri birbirinden farklıdır. Bu bakımdan aralarında anlaşmazlıkların çıkması gayet doğaldır. Ancak, gerek etik eğitiminin verilmesi gerekse özel sektördeki davranış kalıplarının kamu yöneticilerine anlatılması bu tür gerilimleri gittikçe azaltacaktır. Kamu ve özel sektör ilişkilerinin gittikçe artması her iki kesimin birbirini anlamalarını gerektirir. Bu anlayış ise karşılıklı birbirlerinin çalışma ilkelerine saygı duymaları ile gerçekleşir.

• *Yöneticiler etik işlemleri geliştirmeli ve bu konuda örnek olmalıdırlar:* Bir organizasyon içinde yüksek hizmet standardı etik davranışı uyaracak koşulların gerçekleşmesine katkı sağlar. Örneğin uygun çalışma ortamı, etkin bir performans değerlendirme sistemi gibi koşulların sağlanması kamu görevlilerinin günlük kamu hizmetlerine ve etik standartlarına doğrudan etkili olmaktadır. Bu açıdan yöneticilerin rolleri inkar edilemez. Özellikle sosyal bakımdan rol model işlevi görmeleri onların etik ilkelere uyumlu davranmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Siyasetçilerle olan ilişkileri, bürokratlarla olan ilişkileri ve daha genel olarak halkla olan ilişkileri ve tutarlı liderlikleri onların etik şartlar altında model olarak algılanmalarına neden olur.

• *Yönetimin politikaları, prosedürleri ve uygulamaları etik davranışı ilerletmelidir:* Yönetimin politika ve pratikleri bir organizasyonun etik standartlara yaklaşımını ortaya koymalıdır. Hükümet için sadece kanun temelli bürokratik bir yapının kurulması yeterli değildir. Örneğin şikayet sistemi tek başına kamu görevlilerini hata yapmaktan sakınmasına neden olabilir. Ancak bu onların verimli çalışmalarını üzerinde olumlu etki yapmayabilir. Bu nedenle hükümet politikası sadece kamu görevlilerinin hareketlerinde minimum standartları belirlemekle yetinmemeli aynı zamanda onların esin kaynağı olabilecek kamu hizmeti değerlerini bir set halinde açıkça ortaya koymalıdır.

• *Kamu hizmeti koşulları ve insan kaynakları yönetimi etik davranışı ilerletmelidir:* Kamu hizmetinde çalışma koşulları örneğin kariyer geliştirme, personel gelişimi, yeterli ücret ve insan kaynakları yönetimi etiksel davranışa yol açan bir ortam yaratmalıdır. Temel prensiplerin kullanılması (liyakat ilkesi) eleman alınırken bu ilkenin göz önünde bulundurulması ve terfilerin bu doğrultuda ya-

pılması kamu hizmetlerinin daha verimli ve etkin gerçekleşmesine neden olacaktır.

- *Prosedür ve işlemler bozulmalarla mücadele etmelidirler*: Rüşvet, yolsuzluk, bozulma gibi olumsuz yönetsel sorunlara yönelik soruşturma ve denetim mekanizmaları etik bir alt yapının zorunlu unsurunu oluşturur. Güvenilir izleme, raporlama ve soruşturma yöntemleri kamu hizmeti kurallarının esasını oluşturur. Bundan dolayı yönetsel önlemler veya disiplinler uygulamalar kötü yönetim ve işleyişin cesaretini kırmak bakımından etkindir. Bu tür mekanizmalar ihtiyaç duyulduca yöneticiler tarafından kullanılmalıdır.

Eşitlik, adalet, dürüstlük, sorumluluk, temsil gibi vatandaşların haklarını koruyan anayasal ve yasal prensipler geliştirilmelidir: Yasalar gerek yöneticilerin gerekse çalışanların ve tüm halkın sorumluluklarını belirlerler. Kamu yönetimi etiği güçlü yönetsel yasa geleneklerine ve hukuk düzenine dayanır. Hukuk düzeni ise anayasayı temel alır. Bu konuda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, hukuk ve kanunların uygulaması, etik bir kararsızlık olduğunda yöneticilerin en önemli başvuru kaynağını oluşturmaktadır (Gortner, 1991: 52). Ancak bu alana yönelik olarak düzenlenmiş olan yasa ve kurallar basit bir dille anlatılmalı ve gerekirse örnekler ve örnek olayları içermelidir (Steinberg ve Austern, 1996: 119).

Yerel yönetimlerde etik ilkeleri oturtmak için yukarıdaki ilkelerden olabildiğince yararlanılmalıdır. Burada yine görev anılan idarelerin tepe yönetimine düşmektedir. Her yerel yönetici ortak ahlak ilkelerini de içeren kendi örgütüne ait etik ilkeleri geliştirebilir ve bunun örgütünde yerleşebilmesi için eğitim faaliyetleri vb. araçlardan yararlanabilir. Bunun yanında Tüm yerel yönetimler için geçerli olacak bir "Yerel Yönetim Ahlak Şartı" önerisinin (Alada, 1993: 87) gerçekleşmesini yerinde ve doğru bir adım olacaktır.

Sonuç

Bu çalışma çerçevesinde değindiğimiz konuların aslında her biri yerel yönetimler açısından büyük öneme sahiptir ve bağımsız çalışma konusu olacak niteliktedir. Bizim burada yapmaya çalıştığımız, konuya dikkati çekmek ve neler yapılması gerektiğinin ana hatlarını ortaya koymaya çalışmaktır.

Burada değinilen konuların önemli kısmının gerçekleştirilmesi, yasal düzenlemelerden çok, yerel yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerini benimseme ve uygulama kararlılığına bağlıdır ve anılan uygulamaların yapılmasının da yerel yönetimlerin -dolayısıyla yöneticilerin- başarısını arttıracığı bir gerçektir. Nitekim bu konuda yerel yönetici ve siyasetçiler de mevcut durumda bile daha iyi hizmet vermenin mümkün olduğunu düşünmektedirler (Coşkun ve Uzun, 1999: 82).

Dolayısıyla yapılması gereken belediye yönetimlerinin profesyonel niteliğini arttırmak ve bu doğrultuda çağdaş yönetim tekniklerinin bu idarelerde uygulanması için zemin hazırlamaktır. Bunun için belediyelerin tepe yönetimlerine önemli görevler düşmektedir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi gibi bütüncül bir yaklaşım olmadan, yönetimi profesyonelleştirmeye çalışmak her zaman istenilen/beklenen sonucu vermeyebilir. Yerel yönetimlerin etkin ve verimli işleyen bir yapıyla birlikte, hemşehri talep ve beklentilerini amaçlarının odağına oturtması ve bu doğrultuda katılımcı ve şeffaf bir politika izlemesi gerekmektedir.

Bunların yanında etik ilkeler de profesyonel yönetim anlayışını bütünleyen bir niteliğe sahiptir. Yerel yöneticilerin örgütlerinde etik ilkeleri egemen kılması, onların çalışmalarını kolaylaştırıp daha verimli çalışmalarına yol açabileceği gibi, hemşehrinin de yerel yönetime olan güvenini pekiştirecektir. Dolayısıyla bilimsel anlayışa uygun bir yönetim yapısı ile bu yapıyı bütünleyen bir yönetim ahlakı yerel yönetimlerimizin çok daha etkin olmalarına ve verimli çalışmalarına yol açacaktır.

Bu doğrultuda yerel yönetimlerde etik ilkelerin yerleştirilebilmesi için yerel yöneticilerin yapması gerekenleri ana hatlar itibariyle şöyle sıralamak mümkündür:

- Kamu yararını iyi belirlemek ve daima özel yararın önünde tutmak,
- Etik davranışı geliştirecek ve vatandaş ile yerel yöneticilerin yaptıkları işlerden sorumlu tutulabilecekleri prosedürleri kurmak,
- Organizasyonel sorumluluğu geliştirerek denetim ve kontrol yöntemlerini objektif olarak tespit etmek,
- Dürüstlüğü ve esnekliği sürekli kılmak, bireysel kazanç ve şöhret peşinde koşmaktan uzak durmak,
- Çıkar kavgası ya da çıkar ilişkilerine (nepotizm, uygunsuz harici istihdam, kamu kaynaklarının kötü kullanımı vb.) karşı koymak,
- Kendi hataları için sorumluluk üstlenebilme,
- Partizanlıktan uzak durma,
- Halka, astlarına, meslektaşlarına ve amirlerine saygılı davranmak,
- Etiği benimseyip yaygınlaştırma ve hatta verimlilikle birlikte periyodik bir dergi gibi yaşayan bir doküman olarak yayımlamak,
- Hizmet görme esnasında daima verimliliği esas almak.

Kaynakça

- Alada, Adalet Bayramoğlu (1993), *Yerel Yönetim ve Ahlak*, Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Ortak Yayını, İstanbul.
- Budziszewski, J. (1998), *The Nearest Coast of Darkness: A Vindication of the Politics of Virtues*, Cornel University Press, New York.
- Canman, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları No: 260, Ankara.
- Coşkun, Bayram (1999), “Yerel Yönetimler ve Planlama: Muğla’da Bazı Yerel Yönetim Birimlerinin Planlama Etkinliklerinin İncelenmesi”, Mersin Üniversitesince Düzenlenen *Kamu Yönetiminde Planlamanın Kurumsallaşması Ulusal Sempozyumu’na (8-9-10 Haziran 1999 –Mersin) Sunulan Bildiri*.
- Coşkun, Bayram-Uzun, Turgay (1999), *Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Gelişimi, Niteliği ve Muğla İli Yerel Yönetimlerinin Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar*, Muğla Üniversitesi Yayını, Muğla.
- Demir, Hulusi vd., (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Dobel, J. Patrick (1988), “Political Prudence and Ethics of Leadership”, *Public Administration Review*, January/February, No.1.
- Gortner, Harold F., (1991), *Ethics for Public Managers*, New York, Praeger.
- Güler, Birgül Ayman, (Ed.) (1999), *Belediye Personel Sistemi*, TODAİE Yayını No: 294, Ankara.
- Hürriyet Gazetesi*, 21 Ağustos 2000.
- Mahalli İdarelerle İlgili Çeşitli Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı Taslağı* (Taslak İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nden edinilmiştir.)
- Özevren, Minâ (1997), *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No: 349, Haziran 1997, s. 57.
- Öztürk, Namık Kemal (1998), “Kamu Yönetiminde Etik ve Yöneticiler”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 419, Yıl: 70, Haziran 1998.
- Öztürk, Namık Kemal-Coşkun, Bayram (1998), “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar”, *TODAİE Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 7 Sayı 4, Ekim 1998.
- Prokopenko, Joseph, *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı*, (Çev. Olcay Baykal-Nevda Atalay-Erdemir Fidan), Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476, Ankara-1998.
- Resmi Gazete* 21 Mayıs 1991 tarih ve 20877 sayılı.

- Responsive Government : Service Quality Initiatives*, OECD Publications, PUMA, Paris-1996.
- Steinberg, Sheldon S.-Austern David T., (1996), Hükümet Ahlâk ve Yöneticiler (Çev. Turgay Ergun), TODAİE Yayınları No: 264, Ankara.
- Torlak, Ömer-Uzkurt, Cevahir, (1999), “Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi (21-21 Ekim 1999) Bildirileri*, TODAİE Yayınları No: 296.
- Türkiye Ulusal Rapor ve Eylem Planı*, Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı Habitat II Haziran 1996.
- Ulusoy, Ali D., (1998), “Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, Haziran 1998.
- Wilson, James Q., (1996), *Bürokrasi Kamu Kuruluşları Neyi Niçin Yaparlar*, (Çev. Selçuk Yalçındağ-Doğan Canman-Yücel Ertekin), TODAİE Yayını, Ankara.
- Yalçındağ, Selçuk, (1997), “Yerel Yönetimlerde Profesyonel Yöneticilik”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 6, Sayı 3, Temmuz 1997.
- Yerel Gündem 21 Planlama Rehberi Sürdürülebilir Gelişme Planlamasına Giriş*, ICLEI (Uluslararası Yerel Çevre Girişimleri Konseyi) Çeviren ve Yayınlayan: IULA-EMME, İstanbul 1999.