

# Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Değeri: Kavramsal ve Kuramsal Açıdan Bir Tartışma

Özer KÖSEOĞLU\* & Aziz TUNCER\*\*

## Özet

Son yıllarda yeni kamu işletmeciliğine yöneltilen eleştiriler karşısında alternatif arayışları hızlanmıştır. Yeni kamu yönetişimi, yeni kamu hizmeti, dijital çağ yönetişimi gibi akımlar yeni kamu işletmeciliğinin eksiklikleri veya yetersizlikleri üzerine inşa edilmektedir. Kamu değeri de yeni kamu işletmeciliği sonrası dönemde yükselen akımlardan birisidir. Kamu değeri yönetimi, 1995 yılında Moore tarafından kaleme alınan *Kamu Değeri Yaratmak: Kamuda Stratejik Yönetim* başlıklı kitabının ardından kamu yönetiminin gündemine girmiştir. Aradan geçen yaklaşık yirmi yıllık süre içinde kamu değeri, ABD, İngiltere, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi Anglosakson ülkelerde gelişme göstermiştir. Bu çalışmada kavramsal ve kuramsal açıdan kamu değerinin incelenmesi, temel özelliklerinin ortaya konulması, bu alandaki temel tartışmalara bir göz atılması ve böylece Türkiye bağlamında yapılacak ileriki çalışmalara ışık tutulması amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Değeri, Kamu Değeri Yönetimi, Stratejik Yönetim, Yeni Kamu İşletmeciliği

## Public Value as a New Approach in Public Administration: A Conceptual and Theoretical Discussion

### Abstract

Rising critics on new public management (NPM) in recent years have accelerated the research for alternatives. Approaches such as new public governance, new public service, and digital-era governance have been built upon the drawbacks and shortcomings of new public management. Public value is another movement that draws attention in the post-NPM era. Public value has been on the public administration agenda since Moore's popular book, "Creating Public Value: Strategic Management in Government", was published in 1995 as a result of a succes-

\* Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, ozerk@sakarya.edu.tr

\*\* Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, atuncer@sakarya.edu.tr

*sive education program conducted with public managers. Over the past two decades, public value has been expanded towards the Anglo-Saxon world -from the United States to Britain, Australia and New Zealand. This study aims to examine public value in a conceptual and theoretical perspective, additionally, intends to introduce main tenets and characteristics and take a glance at essential arguments. Through the lens of this analysis, the article is designed to shed light on further studies intended to address public value in the context of Turkey.*

**Keywords:** *Public Value, Public Value Management, Strategic Management, New Public Management*

---

## GİRİŞ

Son yıllarda kamu yönetimi disiplinde yeni bir kuramsal ve kavramsal canlanma dikkat çekmektedir. Bu gelişmenin arkasında ise birkaç neden bulunmaktadır. İlk olarak, yeni kamu işletmeciliğinin 1980'lerden sonraki sarsılmaz hakimiyetine yönelik yakın zamanda politika aktörleri tarafından da ciddiye alınan meydan okumalar yükselmektedir<sup>1</sup>. Kamu yönetimi kuramı ve reform uygulamalarına yönelik tüm bu alternatif okumalar, yeni kamu işletmeciliğinin kuram ve pratikteki hakim pozisyonunun sürdürülebilir olmadığına işaret etmektedir.

İkinci olarak, yeni kamu işletmeciliği teorisyenleri veya en azından onu savunanlar yakın zamanda teoriye karşı daha eleştirel bir duruş sergilemektedirler. Osborne<sup>2</sup>, yeni kamu işletmeciliğinin, gerçekte, geleneksel kamu yönetiminden "yeni kamu yönetişimine" (new public governance) doğru bir geçiş aşaması olduğunu belirtirken Pollitt ve Peters<sup>3</sup> ise yeni kamu işletmeciliğinin üç dönemden geçtiğini (temel ilke ve özelliklerin tanımlanması, karşılaştırmalı çalışmalara yönelme ve entelektüel kendini

---

1 Bkz. Patrick Dunleavy et al., "New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance", JPART, Vol. 16, No. 3, 2006, s. 467-494; Robert B. Denhardt ve Janet Vincent Denhardt, The New Public Service: Serving: Serving, Not Steering, (New York: M. E. Sharpe, 2007); Erik-Hans Klijn, "Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of Ten Years of Research on the Theme", Public Management Review, Vol. 10, Iss. 4., 2008a, s. 506-525; Erik-Hans Klijn, "Complexity Theory and Public Administration: What's New?", Public Management Review, Vol. 10, Iss. 3, 2008b, s. 299-317; Geert R. Teisman ve Erik-Hans Klijn, "Complexity Theory and Public Management: An Introduction", Public Management Review, Vol. 10, Iss. 3, 2008, s. 287-297; Göktuğ Morçöl ve Aaron Wachhaus, "Network and Complexity Theories: A Comparison and Prospects for a Synthesis", Administrative Theory&Praxis, Vol. 31, No. 1, 2009, s. 44-58; Hugh T. Miller ve Charles J. Fox, Postmodern Public Administration, Revised Edition, (New York: M.E.Sharpe, 2007) vd.

2 Stephen P. Osborne, "The New Public Governance?", Public Management Review, Vol. 8, No. 3, 2006, s. 377-387; Stephen P. Osborne, (der.), The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance, (New York: Routledge, 2010).

3 Christopher Pollitt ve Guy Peters, "The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?", JPART, Vol. 14, No. 3., 2004, s. 267-282.

tanıma süreci) ifade ederek halen içinde bulunduğumuz dönemde ortaya çıkan yan etkiler, paradokslar ve olumsuz sonuçlar nedeniyle orta yaş aşamasına geldiğini ilan etmektedir.

Üçüncü olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri içine alacak şekilde yürütülen karşılaştırmalı çalışmalarda yeni kamu işletmeciliği politika ve uygulamalarından elde edilen sonuçlar eleştirel bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır<sup>4</sup>. Son olarak, 2008 ekonomik krizi devletin rolünde yeni bir sorgulamayı başlatması bakımından kritik bir öneme sahiptir<sup>5</sup>.

Tüm bu eleştirel bakışlar ve alternatif arayışlarına rağmen yeni kamu işletmeciliğinin tamamen öldüğünü söylemek -en azından şimdilik- oldukça zor gözüküyor<sup>6</sup>. Halen yeni kamu işletmeciliğiyle ilgili canlı bir yazın olduğu gibi bu kapsamdaki reformlar da devletin çeşitli düzeylerinde, farklı hız ve içerikte devam etmektedir. Bununla birlikte, yeni kamu işletmeciliğine alternatif olabilme (ya da onun açıklarını ve hatalarını kapatabilme) potansiyeline sahip olan ve hatta bazılarının şimdiden geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliğinden ayrı bir paradigma olarak ilan ettiği<sup>7</sup> yaklaşımlardan biri olarak “kamu değeri” son yıllarda giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Moore tarafından 1995 yılında kaleme alınan “Kamu Değeri Yaratmak: Kamuda Stratejik Yönetim” (Creating Public Value: Strategic Management in Government) başlıklı kitabı, kamu değeri

4 Bkz. Christopher Pollitt, “Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform”, *Public Management Review*, Vol. 4, Iss. 1, 2002, s. 471-492; Christopher Pollitt ve Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3rd Edition, (Oxford: Oxford University Press, 2011); Edoardo Ongaro, *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*, (Cheltenham: Edward Elgar, 2009).

5 B. Guy Peters, Jon Pierre ve Tiina Randma-Liiv, “Global Financial Crisis, Public Administration and Governance: Do New Problems Require New Solutions?”, *Public Organization Review*, Vol. 11, Iss. 1, 2011, s. 13-27.

6 Hatta bazılarının göre bu gelişmeler yeni kamu işletmeciliğinin yeniden doğuşuna işaret etmektedir. Lapsley’e göre, yeni kamu işletmeciliği ölmemiştir; aksine 2008 ekonomik krizinin ardından İngiltere örneğinde olduğu gibi reform politikalarında yeni kamu işletmeciliğinin önemi artmıştır. Yeni kamu işletmeciliği gelişimini devam ettirmektedir. Bkz. Irvine Lapsley, “New Public Management in the Global Financial Crisis-Dead, Alive, or Born Again?”, *IRSPM*, Berne, Switzerland, 6-9 April 2010, [http://www.rcpar.org/mediaupload/publications/2010/20100413\\_Lapsley\\_New\\_public\\_management\\_in\\_the\\_global\\_financial\\_crisis.pdf](http://www.rcpar.org/mediaupload/publications/2010/20100413_Lapsley_New_public_management_in_the_global_financial_crisis.pdf) (Erişim Tarihi: 5 Nisan 2014); ayrıca bkz. Irvine Lapsley, “The NPM Agenda: Back to the Future, Financial Accountability&Management”, Vol. 24, No. 1, 2008, s. 77-96.

7 Bkz. Janine O’Flynn, “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications”, *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 3, 2007, s. 353-366; Gerry Stoker, “Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 36, No. 1, 2006, s. 41-57.

ri kavramının kamu yönetimi yazınında tartışılmasının önünü açmıştır<sup>8</sup>. Her ne kadar kamu değeri ve bununla ilgili olan kamusal iyi, kamu yararı, kamusal alan gibi kavramlar Eski Yunandan beri siyaset felsefesinde yoğun bir şekilde tartışılrsa da kamu yönetimi alanında kamu değerine ilişkin güncel tartışmalarla ilgili itici gücü söz konusu kitap oluşturmuştur<sup>9</sup>.

Gerçekten, kavramın kamu yönetimi alanına kazandırılmasıyla birlikte, kamu değeri akademik camiada ve politika çevrelerinde giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Kamu değerine ilişkin devam eden kavramsal ve kuramsal tartışmalar politika ve uygulamalarla desteklenince kamu değeri, önemi giderek artan bir düşünce olarak gelişme göstermiştir. Bu konudaki akademik çalışmalar halen ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avusturalya gibi Anglosakson ülkelerle sınırlı kalmakla birlikte başta Kıta Avrupası olmak üzere farklı ülkelerde de yayılmakta ve tartışılmaktadır. Nispeten yeni bir kavram ve uygulamalar seti olarak ortaya çıkan kamu değerine ilişkin birçok başka ülkede olduğu gibi Türkiye’de de fazla çalışma yapılmamıştır. Bu konudaki nadir çalışmalardan birinde<sup>10</sup> kamu değeri yazınından yararlanılarak oluşturulan değerlendirme kriterleri çerçevesinde Türkiye’deki 16 büyükşehir belediyesinin web siteleri incelenmiştir. Başka bir çalışmada ise<sup>11</sup> göreve yeni başlayan, görevde tecrübeli ve emekli olan vali ve kaymakamlar üzerinde uygulanan bir anket formu ile kamu değerlerinde yaşanan değişim, özellikle kamu hizmeti etiği bakımından ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yazında yer alan diğer bir çalışmada ise kamu değerine ilişkin kavramsal tartışmaya sınırlı kalmıştır<sup>12</sup>.

Bu çalışmanın amacı, kamu değerine kavramsal ve kuramsal açıdan bir giriş yapmak ve Türkiye bağlamında yapılacak ileriki çalışmalara ışık tutmaktır. Bu doğrultuda, çalışmanın ilk kısmında kamu değeri kavramı-

8 Mark H. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, (Massachusetts: Harvard University Press, 1995).

9 John Benington ve Mark H. Moore, “Public Value in Complex and Changing Times”, içinde John Benington ve Mark H. Moore, (der.) *Public Value: Theory and Practice*, (New York: Plagrove Macmillan, 2011), s. 1.

10 Bkz. Naci Karkın ve Marjin Janssen, “Evaluating Websites from a Public Value Perspective: A Review of Turkish Local Government Websites”, *International Journal of Information Management*, 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.004> (Erişim Tarihi: 10 Şubat 2014).

11 Bkz. Uğur Ömürgönülşen ve Mustafa Kemal Öktem, “Is There Any Change in the Public Service Values of Different Generations of Public Administrators? The Case of Turkish Governors and District Governors”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 1, 2009, s. 137-156.

12 Bkz. Naci Karkın, “Kamu Siyasalarının Üretilmesinde Yeni Bir Ölçüt: Kamusal Değer Kavramı ve Kritiği”, *Kayfor 2012 Bildiriler Kitabı*, (Ankara: TODAİE Yayınları, 2012), s. 359-372.

nın tanımlanması, temel özellikleri ve gelişim sürecinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. İkinci kısımda ise kamu değerinin diğer paradigmalara bir karşılaştırılması yapılmakta ve kuramsal konumu değerlendirilmektedir. Üçüncü kısımda, bir politika olarak kamu değeri yönetimi bazı uygulama örnekleriyle birlikte ele alınmakta ve son kısımda kamu değerine yöneltile eleştirilere bakılmaktadır.

### 1.1. KAMU DEĞERİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVELENDİRME

Kamu çıkarı, kamu yararı, kamu malı ve kamu hizmeti gibi kavramlar sıklıkla kamu değeri ile karıştırılmakta ve hatta zaman zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. Ancak söz konusu kavramlar ile kamu değeri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Kamu değeri, kamu malı ve kamu hizmetinden farklı olarak negatif dışsallıklar, monopoller, eksik bilgi gibi piyasa başarısızlıklarının iyileştirilmesine yönelir, kamu örgütlerinin ürettiği çıktılarının yanında sonuçları da içerir ve bundan faydalanan insanlar için bir anlam ifade eder<sup>13</sup>. Diğer taraftan, kamu yararı; siyasetçiler, bürokratlar ve baskı gruplarının savunabilecekleri belirli bir politikayı doğrulamak için başvuracakları bir kavram iken kamu değeri bizzat değer kendisi ile ilgili olup insanlar (kamu) için anlamlı olana odaklanır. Ayrıca kamu değeri, pasif anlamda çıkarları korumak yerine aktif anlamda bir değer eklemeye işaret eder<sup>14</sup>. Kamu yararı; kamu refahı, genel refah ve ortak iyinin formel yönlerini içeren yasal bir kavramdır. Oysa kamu değeri, kanun ve kuralların uygulanmasıyla tecrübelerini değerlendiren insanların algılarında oluşturulmaktadır. Bu bakımdan kamu değeri, herhangi bir yasal zorunluluk bulunmamasına rağmen etik dışı davranışta bulunan bir siyasetçinin istifa etmesi örneğinde olduğu gibi, yasal bir çerçeveye dayanan kamu yararıyla çatışma içinde olabilir<sup>15</sup>.

Kavramı tanımlamaya geçmeden önce “kamu değeri” (public value) ile “kamu değerleri” (public values) arasındaki ilişkiyi<sup>16</sup> de değerlendirmek gerekir. Benzer sorunlara yönelmekle birlikte bu iki perspektif arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Çoğul olarak kullanılan “kamu de-

13 John Alford ve Janine O’Flynn, “Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s.176.

14 ibid.

15 Timo Meynhardt, “Public Value Inside: What is Public Value Creation?”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 211.

16 Benington (2012:2), bu iki düşünce akımının fazla çakışma noktası olmaksızın birbirinden ayrı olarak geliştiğini, ancak son yıllarda büyük bir nehrin iki kolu gibi aynı noktada buluştuklarını belirtmektedir.

ğerleri”, kamu kurumlarının kimliğini korumasının ve ifade etmesinin bir aracıdır. Bu değerler, doğası gereği normatif ve etikdir<sup>17</sup>. Kamu değerleri kapsamındaki çalışmalar önemli ölçüde etik ilke ve değerler üzerine odaklanmıştır. Ancak bunun dışında, genel olarak değerleri, kamu kurumları ve kamu hizmeti bağlamında inceleyen geniş bir yazın da bulunmaktadır<sup>18</sup>. Tekil olarak kullanılan “kamu değeri” ise Mark Moore’un “Kamu Değeri Yaratmak: Kamuda Stratejik Yönetim” başlıklı kitabı ile kamu yönetimi yazınına aktarılan bir kavramdır. Moore’un kitabının temel argümanı, kamu kurumlarının kamu kaynaklarını, vatandaşlar tarafından değer verilen ve yararlanan sonuçları içerecek biçimde yani kamu değeri oluşturmak için kullanmalarıdır<sup>19</sup>. Dolayısıyla Moore tarafından kullanılan kamu değeri, politikaların üretilmesi ve hizmetlerin dağıtılmasıyla ilgili bir kavramdır. Tekil olarak kullanılan kamu değeri, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Kamu değeri, tüm sosyal bağlamlarda üretilir ve dini sistem, ekonomik sistem ya da anayasa, insan hakları, demokrasi gibi belirli değer sistemleri ile sınırlı değildir. Birey ile toplum arasındaki ilişkilerin niteliklerini tanımlayan ve nihai olarak bireyler ya da grupların temel ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarını etkileyen değerler “kamu değeri” olarak adlandırılır. Kamu değeri, toplumsal tecrübeden çıkarılır<sup>20</sup>. Bu bakımdan kamu değeri, dar anlamda piyasa başarısızlıklarının iyileştirilmesinin ötesine geçerek ilişkilerdeki dinamik ağ değerlendirmeleri yoluyla birey ve toplum arasında karmaşık bir bağlantıyı içermektedir<sup>21</sup>. Dolayısıyla kamu değeri oluşturmada bireysel ve toplumsal düzeyleri dikkate almak gerekir. Böylece hem insanların değerle ilgili ne düşündüğü hem de geniş topluluklar için üretilen değer birlikte değerlendirilir<sup>22</sup>.

17 Karen West ve Paul Davis, “What is the Public Value of Government Action? Towards a (New) Pragmatic Approach to Values Questions in Public Endeavours”, *Public Administration*, Vol. 89, No. 2, 2011, s. 227.

18 Bkz. Sean T. Lyons, Linda E. Duxbury ve Christopher A. Higgins, “A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees”, *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 4, 2006, s. 605-618; Kenneth Kernaghan, “Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece”, *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 6, 2003, s. 711-719; Torben Beck Jørgensen ve Barry Bozeman, “Public Values: An Inventory”, *Administration & Society*, Vol. 39, No. 3, 2007, s. 354-381; Karsten Vrangbaek, “Public Sector Values in Denmark: A Survey Analysis”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 6, 2009, s. 508-535.

19 Iestyn Williams ve Heather Shearer, “Appraising Public Value: Past, Present and Futures”, *Public Administration*, Vol. 89, No. 4, 2011, s. 1367.

20 Meynhardt, op. cit., s. 206.

21 Timo Meynhardt ve Jörg Metelmann, “Pushing the Envelope: Creating Public Value in the Labour Market: An Empirical Study on the Role of Middle Managers”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 278.

22 Alessandro Spano, “Public Value Creation and Management Control Systems”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 333.

Kamu değerleri, insanların hizmet sunumuyla ilgili olarak derinden hissettikleri ihtiyaç ve isteklerdir. Dünyada farklı bölge ve ülkelerde farklı kamu değerleri öne çıkmakta veya benzer kamu değerlerine farklı şekillerde öncelik verilmektedir. Ayrıca tarihsel gelişim sürecinde insanların ihtiyaç ve beklentilerindeki değişime bağlı olarak kamu değerlerinin yorumlanması ve kurumsallaşması da farklılaşmaktadır. Sosyal gelişmenin etkisi altında yenilenen yurttaş algıları insanların kendi politika talepleri ve önceliklerini gözden geçirmelerine ve yeniden formüle etmelerine yol açmaktadır. Tarihsel ve mekânsal olarak aynı türden kamu hizmetleri sunulabilir, ancak o hizmete yüklenen değerlerin önemi yeni şartlar ışığında değişebilmektedir<sup>23</sup>.

Kamu hizmetleri, sadece o hizmetlerden yararlananlar için değil, diğer insanlar için de değer üretir. Örneğin uyuşturucu bağımlılığıyla mücadele hizmetleri, uyuşturucu bağımlılarının uyuşturucuyu bırakmalarına yardım etmenin yanında genel olarak toplum için bir değer yaratır. Aynı şekilde üniversite eğitiminde öğrenciler için üretilen değer, mezun olanları istihdam edecek kuruluşları etkilediği kadar toplumun genelini de etkileyecektir. Ayrıca bazı durumlarda kamu değeri, bir grup insan veya toplum geneli için üretilen faydalar ile başka insanlara yüklenen negatif değerler arasındaki dengeyi yansıtır. Çevre kirliliğini önleyici tedbirlerin alınması örneğinde olduğu gibi, bazı insanlar veya firmalar toplumun geri kalanı için kamu değeri üretmenin maliyetine katlanmak istemezler<sup>24</sup>.

Kamu değeri yaklaşımı, kamu sektörü ve özel sektör arasındaki farklılıklar üzerine inşa edilmiştir. Kamu değeri yaklaşımına göre, kamu sektörü örgütlerinin varlıklarını sürdürmeleri ve değer üretme kapasitelerini geliştirmeleri bakımından mali performansa yönelmek önemli olmakla birlikte, bu örgütlerin misyonlarında tanımlanmış bir kamusal değer üretilip üretilmediği bakımından da sorgulanmaları gerekir. Misyonları, kamu örgütlerinin ulaşmaya veya gerçekleştirmeye çalıştıkları değerleri tanımlar. Böylece özel sektördeki mali performansın yerini kamu sektöründe misyona ulaşma almaktadır<sup>25</sup>. Bir kamu hizmeti olarak çöplerin toplanması örneğinden yola çıkıldığında, bazıları bu sorunu hizmetlerin verimli bir şekilde üretilmesi ve dağıtılması perspektifinden bakarak de-

23 Michael B. Charles, W. Martin de Jong ve Neal Ryan, "Public Values in Western Europe: A Temporal Perspective", *The American Review of Public Administration*, Vol. 4, No. 1, 2011, s. 76-78.

24 Spano, op. cit., s. 334.

25 Mark H. Moore, "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Government Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 2000, s. 194-195.

ğerlendirirken diğerleri yüklerin ve faydaların adil bir şekilde dağıtılması penceresinden bakarlar. Kamu değeri yaklaşımında ise kamu yöneticilerinin, kamu hizmetlerine ve faaliyetlerine her zaman iki perspektifi de dikate alarak bakmaları gerekir<sup>26</sup>.

Moore'a göre<sup>27</sup>, "özel sektördeki yönetim işinin amacı olan özel değer üretmeye benzer şekilde kamu sektöründe yönetsel faaliyetin amacı kamu değeri yaratmaktır". Kamu sektörü girişimlerinin ürettiği değerın kamu yöneticileri ve vatandaşlar tarafından analiz edilmesinde altı ilkeyi göz önünde bulundurmak gerekir<sup>28</sup>:

1. Değer kavramı bireylerin istek ve algılarına dayandığından kamu yöneticilerinin çeşitli istekleri karşılamları ve bir takım algılara uygun şekilde hareket etmelerini gerektirir.

2. Kamu yöneticileri, kamu örgütleri tarafından üretilen ve temsili kurumlar aracılığıyla vatandaşların açıkladığı isteklerle ilgilendirler.

3. Kamu yöneticileri, vatandaşlar ve hizmet kullanıcılarının isteklerini karşılama da iki farklı eylemde bulunabilirler. İlk olarak, kendilerine emanet edilen para ve yetkiyi kullanarak belirli hizmet kullanıcıları için değeri olan şeyler üretirler. İkinci olarak, vatandaşların düzgün işleyen ve verimli çalışan bir kamu kurumu isteğini karşılamak için kurumların geçmiş ve gelecekteki performanslarını mevcut hesap verme mekanizmaları yoluyla vatandaşlara ve siyasilere açıklayarak değer oluştururlar. Birinci durumda hizmet kullanıcılarının, ikinci durumda ise vatandaşların talepleri karşılanmış olur.

4. Kamu yöneticilerinden, bir yandan, kaynakların bir hizmet veya programın kullanıcılarını memnun etmek için kullanıldığına ikna etmesi istenirken; diğer yandan, yalnızca hizmet kullanıcılarının memnuniyetini sağlamanın ötesinde kurumun da hizmetlerini üretirken ve dağıtırken adil ve verimli olması beklenmektedir.

5. Müşterilerin değil, vatandaşların talepleri süreç içinde karar verilen politikalar dan oluşmaktadır.

6. Kamu yöneticisinin faaliyette bulunduğu çevre zaman içinde değiştiğinden kurumun yeni amaçlara uyumlu olması, yenilikçi ve tecrübeye dayalı olması da önem kazanmaktadır.

---

26 Moore, op. cit., s.48.

27 ibid., s. 28.

28 ibid., s. 52-55.



Kamu değeri kavramını kamu yönetimi yazınına taşıyan Moore, çok atıf alan kitabında kamu değerinin açık bir tanımını yapmamıştır. Kamu değerini tanımlamaya dönük başka girişimler olmakla birlikte, kavramla ilgili belirsizlikler halen geçerliliğini korumaktadır. Yazında az da olsa yer alan başlıca tanımla şunlardır:

1. Kamu değeri, sadece sonuçlar tarafından değil, aynı zamanda güven ve adalet oluşturabilen süreçler yoluyla üretilebilen çok boyutlu bir düzendir<sup>29</sup>.

2. Kamu değeri; hizmetler, kanuni düzenlemeler ve diğer eylemler yoluyla devlet tarafından üretilen değerdir<sup>30</sup>.

3. Kamu değeri, izlenmesi gereken bir ilkeyle veya hizmeti düzenleyen ya da üretirken kamu örgütleri tarafından karşılanması gereken bir standartla ilişkilendirilir<sup>31</sup>.

4. Bir program veya politika için kamu değerinin üretilmesi, mevcut parasal ve yasal kaynaklar içinde halk için mümkün olan en iyi faydanın aranmasını kapsar<sup>32</sup>.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde kamu değerinin, kamu hizmeti ve politikaları ile sonuçlar, güven ve adalet arasındaki ilişkiye odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle, kamu değeri sayısal olarak üretilen (dökülen asfalt miktarı, okullardaki yeni derslik sayısı gibi) çıktılardan çok bu çıktıların topluma olan etkilerini ölçmeyi amaçlayan sonuçlarla (yeni yapılan yollar nedeniyle kaza oranlarında yaşanan azalma, öğrencilerin uluslararası sınavlardaki başarı oranları gibi) ilgilenir. Ayrıca kamu hizmetlerine duyulan güveni artırması bakımından hizmet memnuniyetini önemser. Tüm bu olgulara da salt bir yönetim sorunu olarak bakmak yerine siyasi karar alma süreçlerinin kamu değerini üretmedeki önemini ve rolünü göz ardı etmez. Bu nedenle de sonuçların yanında, girdileri ve süreçleri de dikkate alır.

Gerçekten Moore'a göre de kavramsal olarak profesyonel standartlar, analitik teknikler, paydaşlar ve müşterilerin kamu değerini tanımlamada

29 O'Flynn, op. cit., s. 308.

30 Gavin Kelly, Geoff Mulgan ve Stephen Muers, "Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform", Discussion Paper, (UK: Cabinet Office Strategy Unit, 2002), s. 4.

31 Torben Beck Jørgensen, "Public Values, Their Nature, Stability and Change. The Case of Denmark", *Public Administration Quarterly*, Vol. 30, No. 4, 2007, s. 366.

32 John Alford ve Owen Hughes, "Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management", *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, No. 2, 2008, s. 133.

önemli katkıları bulunmakla birlikte yapılacak bir kamu değeri tanımına siyaseti de eklemek gerekir. Çünkü siyaset, kamu yöneticilerinin neyi yapmaya değer olduğuna buyurgan bir şekilde karar verir<sup>33</sup>. Böylece bir yandan kamu yöneticilerinin otoriteleri siyasal otorite tarafından sınırlandırılır ve yönlendirilirken, diğer yandan kamu yöneticilerinin teknik bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak siyasetçilerin karar almasına destek vermesi önerilir.

Kamu değeri, kamu örgütleri için örgütün dış çevresine odaklanan değer oluşturma stratejisini gündeme getirmeye çalışmaktadır. Kamu yöneticileri, özel sektördekilere benzer biçimde, kendilerine emanet edilen varlıkların yüksek değerde kullanımını isteyen temel bir liderlik göreviyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu görevi yerine getirmek için kamu yöneticileri, ilk olarak, kurumlarının dışından neyin değerli ve yapılması mümkün olduğunu kendilerine söyleyen, kendilerine kaynaklar sağlayan ve işleyişle ilgili meydan okumaları gündeme getiren “çevrelerine” (*environment*) doğru bakmaları gerekir. İkinci olarak, ürettiklerinin değerini ölçen ve kendilerine kaynak sağlayan “siyasal yetki çevresini” (*authorizing environment*) dikkate almalıdırlar. Kamu yöneticileri yasa yapma, politika oluşturma ve hizmet üretme bakımından siyasal otoriteyi dikkate aldıklarında ve kamu hizmetlerinin üretiminde karşılaştıkları meydan okumalarla yüzleştiklerinde ise kendi çevrelerinin de özel sektördeki benzer biçimde farklılıklarla dolu karmaşık ve dinamik olduğunu anlamaktadırlar<sup>34</sup>. Kamu yöneticilerinin çevrelerindeki karmaşıklık ve karşılaştıkları kamusal sorunları çözmede zorlanmaları ağlar ve yönetişimin önemini anlamalarına yol açmaktadır. Nitekim, Stoker’a göre<sup>35</sup>, kamu değeri yönetimi paradigması, ağ yönetişiminin ortaya çıkardığı yönetsel meydan okumanın anlaşılmasında geniş bir çerçeve sunmaktadır. Çünkü kamu değerinin ne olduğuna seçilmiş ve atanmış kamu görevlileri ile kilit paydaşların müzakeresi sonucu, kolektif bir çabayla karar verilir. O halde, kamu değerinin gerçekleştirilmesi yaygın olarak ağların oluşturulması ve sürdürülmesiyle ilgili eylemlere dayanır. Müzakere ve dağıtım ağları bu yönetim yaklaşımının temel özellikleridir. Hatta Collins’e göre<sup>36</sup> kamu değeri, hiyerarşik yönetim veya piyasa yönetişimi değil de hizmeti sunan ve kullananların kamu kurumunu çalıştırmak için birlikte işbirliği yaptık-

---

33 Mark H. Moore, “Public Value as the Focus of Strategy”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 53, No. 3, 1994, s. 302-303.

34 Mark H. Moore, *Recognizing Public Value*, (Cambridge: Harvard University Press, 2013), s. 7.

35 Stoker, *op. cit.*, s. 42.

36 Richard Collins, *Public Value and the BBC*, (London: The Work Foundation, 2006), s. 7.

ları bir ağ yönetişimi türüdür. Bu birlikte üretim sürecinde vatandaşlar olarak hizmet kullanıcıları kamu hizmetinin üretimi ve sunumunda aktif, üretken ve yapıcı bir role sahip olmaktadır.

Moore da kamu değeri kavramını daha sonraki çalışmalarında ağ yönetişimi paradigmasıyla birleştirme yoluna gitmiştir. Buna göre, politika yapıcıları ve uygulayıcıları bir paydaşlar ağı oluşturmalı ve amaçlarını gerçekleştirmede farklı kurum ve çıkarların bir koalisyonunu inşa etmelidirler. Ancak böyle bir müzakere süreci tüm paydaşların tam olarak uzlaşmasını gerektirmemekte, istenilen sonuçlara ulaşmak için gerekli desteğin sağlanması yeterli bulunmaktadır<sup>37</sup>.

Buraya kadar kavramın tanımlanmasına ilişkin tartışmalar dikkate alındığında normatif açıdan kamu değerinin şu önerileri içerdiği söylenebilir<sup>38</sup>:

1. Kamu örgütleri ve yöneticileri, kamu değeri amaçlarını anlamalı, açıklamalı ve sürekli olarak gözden geçirmelidir.

2. Stratejik planlama ve yönetim pratikleri kamu değerinin üretilmesine yönelmelidir.

3. Kamu değeri amaçları, dar faydacı kavramlara (özellikle parayla ilgili) indirgenmemelidir.

4. Kamu değeri amaçları, siyasal karar vericiler ve halk tarafından süregelen diyalog ve müzakere sürecinde belirlenmelidir.

5. Kamu değeri amaçlarının takip edilmesi, işlemsel kapasiteye ve kaynak dağıtmanın fırsat maliyetini düşünme ihtiyacına bağlı olmalıdır.

6. Stratejik yöneticiler ve karar vericilerin rolü stratejik üçgeni dikkate alarak yetki çevresi, işlemsel kapasite, kamu değeri çerçevesinde çalışmak ve girişimde bulunmaktır.

7. Belirlenen kamu değeri amaçları karşısında performans ölçülmelidir.

8. Bu sınırlıklar içinde kamu değerinin sunulmasında pragmatik, yenilikçi ve esnek bir yaklaşım benimsenmelidir.

---

37 Benington ve Moore, *op. cit.*, s. 6.

38 Williams ve Shearer, *op. cit.*, s. 1373.

## 1.2. KAMU DEĞERİ: KURAMSAL KONUMLANMA

Yeni kamu işletmeciliğine yönelik eleştirilerin giderek yükseldiği günümüz dünyasında kamu değerinin kuramsal açıdan nereye konumlanabileceği, yeni bir paradigma olarak akademik dünyada ve politika yapıcılar arasında yer bulup bulamayacağı dikkate değer bir sorudur. Bu soruya bir cevap aramak için geleneksel kamu yönetimi, yeni kamu işletmeciliği ve kamu değeri yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıkların analiz edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kamu değeri oluşturma, toplumda devletin rolünün tartışılmasını kabul etmekte, devletin büyüklüğü ve kapsamının değiştirilmesi yanında piyasadan yararlanması fikrine de itiraz etmemektedir. Kamu kurumlarının verimlilik, etkinlik ve sorumluluğunu artırmanın bir yolu olarak yeniliğin potansiyel önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, büyük organizasyonların nasıl yönetileceğiyle ilgili özel sektörden öğrenilecek çok şeyin olduğunu kabul etmektedir. Aslında buraya kadar anlatılanlar yeni kamu işletmeciliğiyle paralel gitmektedir. Bununla birlikte, kamu değerinin yeni kamu işletmeciliğinden farklılaşan birçok yönü bulunmaktadır. Kamu değeri yaklaşımına göre bir şeyi kamusal olarak değerli kılan şey kısmen halkın ona değer vermesi olup; halk, bireysel tüketici çıkarlarının basit bir toplamından farklıdır. Böylece kamu değeri oluşturma, bireylerin tek başına değer belirleyici olduğu fikrini kabul etmez. Ayrıca kamu yöneticilerinin eylemlerini değerlendirmeyi içeren yapı ve süreçlere fazlaca önem verir. Özel piyasadaki müşteriler nasıl belirli bir ürünü veya hizmeti önerilen fiyattan almaya veya almamaya karar vererek özel sektör yöneticilerini hesap vermeye davet ediyorsa, siyasal yetki çevresinde yer alan paydaşlar da belirli bir kamu hizmeti ve/veya kamu değeri kavramını üretme yönündeki çabaları desteklemeye devam etme veya etmemeye karar vererek kamu yöneticilerini hesap vermeye çağıran nihai kimselerdir<sup>39</sup>.

Yeni kamu işletmeciliği serbest piyasa rekabetinin mantığına katı bir şekilde güvenirken, kamu değeri, kurumların çevresindeki karmaşıklık ve belirsizliği dikkate alır. Kamu değeri, vatandaşlar, toplumlar ve hükümetlerin karşılaştıkları ihtiyaç ve problemlerin karmaşık ve heterojen olduğunu kabul ederek işe başlar. Kamu politika ve programlarının oluşturulmasında, devlet ve diğer paydaşlar arasında kamusal problemlerin doğası ve bu problemleri çözmek için geliştirilen stratejiler hakkında kapsamlı bir diyalog geliştirilmesini içerir<sup>40</sup>. Böylece kamu değeri modelinde siyaset merkezi bir konuma sahiptir Geleneksel kamu yönetiminde, siyaset karar

---

39 Benington ve Moore, op. cit., s. 9-10

40 Benington ve Moore, op. cit., s. 13

verme ve politika oluşturmayla sınırlanırken yeni kamu işletmeciliğinde siyasetin rolü piyasa ve özel sektör lehine olacak şekilde daralmaktadır. Oysa kamu değeri modeli, kamu sektörünün, özel sektörden farklı olarak siyasal karar verme sürecinden oluştuğunun farkındadır ve kamu değeri odaklanan bir kamu yöneticisinin siyasetçiler, vatandaşlar ve özel sektör temsilcileri gibi farklı kesimlerle işbirliği yapılmasını önemseyerek siyasete geniş bir alan atfetmektedir.

Kamu değerinin, kendinden önceki paradigmlar karşısında diğer bir farkı kesin, evrensel olarak uygulanabilir standart bir şablon önermemesidir. Bunun yerine, değer oluşturma iki faktöre dayanır. İlk olarak, değerli olan şey, kamu yöneticisinin çevresindeki şartlara dayanır. Problem çözme rolünü üstlenen kamu yöneticileri, verili şartlar içinde bir amacın diğerine göre daha değerli olup olmadığına karar verir. İkinci olarak, neyin değerli olduğu kolektif olarak insanların istekleri ve yargılarıyla belirlenir. Ancak bu durum, siyasiler tarafından alınması gereken siyasi kararların kamu yöneticileri tarafından üstlenilmesi anlamına gelmez. Kamu yöneticileri, çevrelerinde ortaya çıkan problemlere siyasi olarak kabul edilebilir ve idari olarak uygulanabilir çözümler üretmede girişimci bir rol oynayabilirler. Bu bağlamda, kamu yöneticisinin rolü toplumun lehine olacak kamu değerini tanımlamak değil, vatandaşlar ve onların siyasi temsilcilerinin düşünmesi için değer önerileri ileri sürmektir<sup>41</sup>. Bu değerler, toplum ve topluluklara bağlı olarak değişeceğinden kamu kurumlarının belirleyecekleri değerler de değişecektir. Ayrıca toplumun ihtiyaçları ve kamu kurumlarından beklentileri sürekli değişeceğinden kamu değerleri de zaman içinde değişecektir. Bu nedenle, kamu değerlerinin uluslararası düzeyde geçerli bir tanımını geliştirmeye çalışmak yerine, bunların bağlamsal ve kültürel/çevresel faktörlere bağlı olduğunu söylemek daha yerinde olacaktır. Kamu değerleri farklı toplumlar arasında ve hatta bir toplumun içinde bile farklılaşır<sup>42</sup>.

Stoker'a göre<sup>43</sup>, kamu değeri modeli, geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliğinden farklı olarak şu önermelere dayanır:

1. Hizmet sunmak tek başına devlet müdahalesini doğrulamak için yeterli değildir. Burada iki sorunun cevaplanması gerekir: (a) Sunulan hizmet, değerli sosyal ve ekonomik çıktılar sağlamakta mıdır? (b) Kamu değeri sunmakta mıdır?

41 Alford ve Hughes, op. cit., s. 133-134.

42 Ramanie Samaratunge ve Nilupama Wijewardena, "The Changing Nature of Public Values in Developing Countries", International Journal of Public Administration, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 316.

43 Stoker, op. cit., s. 47-49.

2. Kamu değeri yönetimi, yönetim düzenlemelerinde paydaş meşruiyeti kavramına dayanmaktadır.

3. Etkili hizmet sunumu için, kamu, özel veya gönüllü sektördeki en iyi tedarikçiyi belirlemede açık fikirli olunmalıdır. Kurum ile o kurumun hizmetlerinden yararlananlar arasında büyük uçurumlar olmamalı, her ikisi de birbirini dar bir şekilde sözleşmeye odaklanmayan ve uzun vadede ilişkiyi sürdürme arayışında olan ortaklar olarak görmelidir.

4. Kamu değeri yönetimi, kamu hizmeti etiğini sistem için hayati önemde görür. Belirli bir kamu sektörü etiği bulunmamakla birlikte, kamu hizmeti ethosu vardır. Bu ethosun temel özellikleri ise performans kültürü, hesap verebilirliğe bağlılık, evrensel erişimi destekleme kapasitesi, sorumluluk sahibi çalışanlar ve topluluk refahına katkı sağlamaktan oluşur.

5. Kamu hizmeti sunumuna yönelik meydan okumalara karşı uyarlanabilir ve öğrenmeye dayalı yaklaşım gereklidir. Kamu değerini arayan kamu yöneticileri kendilerine prosedürlerin takip edilip edilmediğini ya da hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını değil, bunların da ötesinde eylemlerinin topluma net bir fayda getirip getirmediğini sormalıdır.

6. Kamu değeri yönetimi ders çıkarma ve sürekli uyarılmanın rolünü öne çıkarır. Geleneksel yönetimin özellikleri olan süreklilik ve istikrarın yerine kamu değeri yönetimi, meydan okuma ve değişime odaklanır.

Stoker'a göre<sup>44</sup>, yeni kamu işletmeciliği nasıl geleneksel kamu yönetiminin yetersizliklerine bir cevap olarak ortaya çıktıysa, kamu değeri yönetimi de en azından kısmen yeni kamu işletmeciliğinin dar faydacı karakterine bir yanıt olarak gelişmiştir. Yeni bir "kamu işletmeciliği" yaklaşımının ortaya çıkmakta olduğunu savunan O'Flynn<sup>45</sup> ise kamu değeri yönetiminin "bu potansiyel paradigmal değişime temel oluşturduğunu" iddia etmektedir. Peki bu "yeni paradigmanın" temel özellikleri nelerdir? Bir başka ifadeyle, kamu değeri yönetimini, geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliği paradigmalarından ayıran özellikleri nelerdir? Yukarıdaki tartışmalardan yola çıkıldığında, kamu değeri yönetiminin diğer paradigmalara karşısındaki konumu Tablo 1'deki gibi gösterilebilir.

---

44 ibid, s. 42.

45 O'Flynn, op. cit., s. 358.

**Tablo1. Kamu Değerinin Kuramsal Konumu**<sup>46</sup>

	<b>Geleneksel Kamu Yönetimi</b>	<b>Yeni Kamu İşletmeciliği</b>	<b>Kamu Değeri Yönetimi</b>
Yöneticilerin amacı	Kural ve prosedürlere uygunluğu sağlama	Önceden belirlenen performans hedeflerini karşılama	Vatandaş/Hizmet kullanıcısı tercihlerine cevap verme, müzakere ve hizmet ağlarını yönlendirme, hizmet kalitesini artırarak güveni tazeleme
Performans yönelimi	Girdilere odaklanma, bürokratik denetim yoluyla hizmetleri izleme	Girdi ve çıktılara odaklanma	Hizmet çıktıları, sürdürülebilirlik, güven ve meşruiyeti içeren çok sayıda amaca yönelme
Kamu yararı tanımı	Siyasiler ve/veya uzmanlar tarafından tanımlanır.	Müşteriler tarafından ortaya konulan bireysel tercihlerin toplamıdır.	Kamusal müzakereler sonucu oluşan karmaşık bir etkileşim süreci yoluyla üretilen bireysel ve kamusal tercihlerin toplamıdır.
Hesap verme modeli	Kurumlar yoluyla siyasilere ve politikaacılar eliyle de parlamentoya karşı hesap verme	Performans sözleşmeleri yoluyla siyasilere, piyasa mekanizmaları yoluyla müşterilere hesap verme	Devleti denetleyenler olarak vatandaşlara, hizmet kullanıcıları olarak müşterilere ve kaynak sağlayanlar olarak vergi mükelleflerine hesap verme
Kamu hizmeti ethosuna yaklaşımı	Kamu sektörü hizmet sunmada tekeldir.	Verimsiz olduğundan kamu sektörü ethosuna kuşkuyla yaklaşır, müşteri hizmetinden yanadır.	Hiçbir sektör kamu hizmet ethosu üzerinde tekel olma yetkisine sahip değildir, paylaşılan değerler yoluyla ilişkileri sürdürmek gerekir.
Hizmet sunma sistemi	Hiyerarşik departmanlar yoluyla	Özel sektör veya dar bir şekilde tanımlanmış kamu kurumu eliyle	Pragmatik olarak seçilen alternatifler (kamu sektörü kuruluşları, özel şirketler, kamu yararı şirketleri, gönüllü girişimler gibi) kullanılarak
Halkın yönetime katılımı	Seçimlerde oy vermek ve seçilmiş temsilciler üzerinde baskı kurmakla sınırlı	Müşteri memnuniyet anketleri, şikayet kutuları gibi işletmeci katılım yöntemleriyle sınırlı	Müşteriler, vatandaşlar, kilit paydaşları da içerecek biçimde çok boyutlu olup oldukça önemli

Kamu değeri, kuramsal açıdan geleneksel kamu yönetimi, yeni kamu işletmeciliği ve ağ yönetişimi kuramlarının merkezinde yer alan bir konumlanma göstermektedir. Kamu değerinin bir yüzü yeni kamu işletmeciliğinin işletmecilik (managerialism), verimlilik ve performans ölçümü yaklaşımlarına ve geleneksel kamu yönetiminin meşruiyet, süreç yönetimi ve güvenin ilkelerine, diğer yüzü ise yönetişimin politika ve uygulama ağları yaklaşımlarını harmanlayan ağ yönetişimi modeline dönüktür. Alford ve Hughes'a göre<sup>47</sup> kamu değerinin amaçları bakımından ilkeli, ancak araç-

46 Kelly et al., op. cit., s. 10; Stoker, op. cit., s. 44; O'Flynn, op. cit., s.361.

47 Alford ve Hughes, op. cit., s.113.

ları bakımından pragmatist olan bu tavrı yeni kamu işletmeciliği sonrası döneme uygundur.

### 1.3. KAMU DEĞERİ YÖNETİMİ: KURAMIN PRATİĞE AKTARIMI

Kamu değeri, son yıllarda son derece popüler hale gelmiştir. Kamu yönetimi ve politikasına ilişkin dünya çapında yapılan sempozyum ve konferansların çeşitli oturumlarında, akademik dergilerin özel sayılarında ve çeşitli uluslararası düşünce kuruluşları ve profesyonel organizasyonların çalışmalarında sıkça tartışma konusu edilmektedir. Ayrıca Harvard Üniversitesi Kennedy Yönetim Okulu, İngiltere'deki Warwick İşletme Okulu ve Avustralya'daki Melbourne İşletme Okulu başta olmak üzere kamu yönetimi öğrencilerine yönelik eğitim programları kavramın yayılmasında etkili olmuştur. Kamu değeri, Avustralya ve Yeni Zelanda Yönetim Okullarında kamu yöneticilerine verilen eğitim programlarında da merkezi bir rol oynamaktadır<sup>48</sup>. Özellikle Anglosakson ülkelerde kamu değerine ilişkin eğitim programlarının yaygınlaşması sonucunda kamu yöneticileri bu alanda yetkinlik kazanmakta ve kavramın kamu kurum ve kuruluşlarına aktarılması sağlanmaktadır.

Kamu değerinin, kamu kurum ve kuruluşlarında hayata geçirilmesinde Moore tarafından önerilen stratejik üçgen (strategic triangle) önemli bir açılım sağlamaktadır. Moore'a göre<sup>49</sup> kurumsal strateji (1) kurumun genel misyonu veya amacını açıklar (önemli kamu değerlerini ortaya koyar), (2) toplumun kuruma bağlılığını sürdürmeyi sağlayan destek ve meşruiyet kaynaklarını sunar ve (3) açıklanan hedeflere ulaşmada kurumun nasıl organize olacağı ve işleyeceğini belirler. Kısacası Moore'un önerdiği stratejik üçgenin köşeleri "yasallık ve destek", "işlevsel kapasite" ve "değer"den oluşmaktadır. Kamu değeri, kuruma rehberlik eden değerlere yönelik idari ilgiyi yönlendirir. Meşruiyet ve destek, değer izlenmesi için desteğin nereden geldiği sorusuna ilgiyi yöneltir. Kamu kurumlarında değerli olabilecek amaçların ölçülmesinde sadece kurum liderleri değil, bunun yanında vatandaşlar, seçilmiş temsilciler, çıkar grupları ve medyanın da katkısı olur. İşlevsel kapasite ise istenilen sonuçları başarmada teknik bilgi ve yeteneğin var olup olmadığı sorusuna dikkati yönlendirir<sup>50</sup>. Moore'a

---

48 R.A.W Rhodes ve John Wanna, "The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians", *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 4, 2007, s. 406.

49 Moore, 1995, op. cit., s. 71.

50 Moore, 2000, op. cit., s. 198.



göre<sup>51</sup>, kamu sektörü kurumlarında strateji geliştirirken yöneticiler bu stratejilerin sürdürülebilir, meşru ve siyasal olarak yapılabilir ve idari olarak uygulanabilir olmasına dikkat etmelidir. Bu üç kriter, kamu sektöründe gerekli şartları tanımlaması bakımından önemlidir.

Kamu değeri kavram ve çerçevesi en yaygın olarak kültür, suçla mücadele, öğrenme ve beceri kazanma, istihdam, yüksek öğretim ve sağlık gibi belirli kamu sektörü alanlarındaki değişim ve ilerlemelerin açıklanmasında kullanılmaktadır<sup>52</sup>. Uygulamaya yansıyan en çarpıcı örneklerden birisi Britanya Yayın Kuruluşu'dur (*British Broadcasting Corporation-BBC*)<sup>53</sup>. BBC 2006 yılında kamusal amaçlarını "vatandaşlık ve sivil topluma hizmet etme, eğitim ve öğrenmeyi geliştirme, yaratıcılık ve kültürel mükemmelliği teşvik etme Büyük Britanya, onun ulusları, bölge ve topluluklarını yansıtmak, dünyayı Büyük Britanya'ya ve Büyük Britanya'yı dünyaya getirmek ve BBC işleyiş sürecinde erişim, kalite, etki ve paranın değerinden oluşan dört yönlendiriciyi yerleştirmek" olarak tanımlamış ve bunu bir manifesto halinde yayımlamıştır<sup>54</sup>. Böylece hizmet üretiminde göz önünde bulundurulması gereken kamu değerleri, bir anlaşma çerçevesinde açıklanmıştır. BBC yeni bir hizmet önerdiğinde ya da mevcut bir hizmette önemli değişimler ortaya çıktığında piyasa etki değerlendirmesini de içeren bir "Kamu Değeri Testi" (*Public Value Test*) yapılması kararlaştırılmıştır. Ayrıca kamusal amaçlarına uygun olarak BBC'de bir kurumsal yeniden yapılanma gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, BBC'nin idare, yönetim ve düzenleme fonksiyonları daha açık biçimde birbirinden ayrılmış, bu ayrım yeni kurumsal yapıya yansıtılmış, BBC'nin bağımsızlığının önemi BBC ile dış kurumlar arasındaki ilişkileri açıkça etkilemiş ve yönetim departmanlarının kamu değeri bağlamında oluşumu sağlamıştır<sup>55</sup>.

BBC tarafından uygulanan kamu değeri testi kapsamında şu sorulara yanıt aranır: Bir BBC hizmetinin "net kamu değeri" ona yatırılan kaynakları haklı çıkarmakta mıdır? Önerilen hizmet BBC'nin kamusal amaçlarını ve gerekli kalite ve farklılık standartlarını gerçekleştirmek için uygun mudur? Kamu değerini makul bir maliyette mi üretmektedir? Piyasa etkisini dikkate alarak kamu değerini önemli ölçüde artıracak mıdır? Böylece kamu değeri testi, "net kamu değerini" (kamu değeri-negatif piyasa etkisi)

51 Moore, 1995, op. cit., s. 71.

52 Williams ve Shearer, op. cit., s. 1377; Louise Horner, Rebecca Fauth ve Michelle Mahdon, *Creating Public Value*, (London: The Work Foundation, 2006).

53 Bkz. Collins, op. cit.

54 ibid, s. 8.

55 ibid, s. 11.

tanımlamak için kamu değeri analizi ile piyasa etki analizini birleştirmektedir<sup>56</sup>.

BBC örneğinde, birbirinden ayrı faaliyetler olan yetki verme, yaratma ve ölçmeye dayalı bir kamu değeri çerçevesi kullanılmaktadır. Buna göre, kamu değeri üretmek için halkın “yetkili” olması yani kamu parasını harcamaya ve kamu değeri oluşturması amacıyla ilgili organlara kaynak tahsis etmek için meşruiyet vermesi gerekir. Yetki verme, temsili ve katılımcı demokrasi eliyle gerçekleşir ve bir hizmetin temel varsayımları ve amaçları, sunum mekanizmaları ve ölçüm yöntemlerini meşrulaştırır. Vatandaşlar yetki verme çevresinin kilit unsurları olup kamu değeri sürecine katılmaktadır. Kamu değerinin oluşturulması ise çalışanlar ve hizmet kullanıcılarının birlikte üretme yoluyla ortak bir şekilde oluşturdukları çıktılar yoluyla paylaşılan kamu hizmeti değerlerinin kurumsal yapıda hedeflerin tanımlanması ve içselleştirilmesini içerir. Ayrıca kendileri ya da dış değerlendiriciler tarafından üretilen kamu değerinin etkinliği de ölçülmelidir. Yani ne kadar veya ne türde kamu değerinin üretildiği değerlendirilir. Tüm bunlar dikkate alındığında kullanılan “Kamu Değeri Performans Göstergesi”; hedef belirleme, planlama ve karar vermede müzakereci katılımı, karar vermek için danışmaya, tüketici geri beslemesi ve memnuniyet anketlerine dayanan bir süreci içermektedir<sup>57</sup>.

#### 1.4. KAMU DEĞERİ YAKLAŞIMINA YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Kamu değerine yöneltilen eleştirilerin başında onun tanımlanmasına ilişkin belirsizlikler gelmektedir. Alford ve O’Flynn<sup>58</sup> kamu değerinin dört anlamının bulunduğunu belirtmektedir. İlk olarak, kamu değeri, yeni kamu işletmeciliğinden sonra gelen yeni bir paradigma olarak görülmektedir. İkinci olarak, kamu değeri çerçevesi, bürokratlar ve kurumlarının çıkarlarını korumak için oluşturulmuş bir retorik strateji olarak değerlendirilmektedir. Kamu değerinin ortaya çıkan diğer bir anlamı ise onun bir anlatı, kamu yöneticilerinin dünyasında bir hikaye olmasıdır. Kamu değeri, dördüncü olarak, özellikle uygulamacılar tarafından performans ölçümü veya yönetimi çerçevesi anlamında kullanılmaktadır. Rhodes ve Wanna<sup>59</sup> da kamu değerini savunanların farklı pozisyonlar aldıklarını, kavramın yazında paradigma, kavram, model, deneysel bir araç ve hikaye olarak

---

56 ibid, s. 18.

57 ibid, s. 24-25.

58 Alford ve O’Flynn, op. cit., s. 178-185

59 Rhodes ve Wanna, op. cit., s. 408.

ele alındığını söyleyerek bu eleştirilere katılmaktadır. Kavramsal açıdan ve kamu yönetiminde ayrı bir teori olup olmadığıyla ilgili kamu değerine getirilen eleştiriler kısmen haklı olmakla birlikte, benzer eleştirilerin genel olarak yazında ayrı bir paradigma olarak kabul edilen yeni kamu işletmeciliğine de yöneltildiği akla gelmektedir.

Kamu değerine ilişkin birbirini tamamlayan iki eleştiri daha getirilebilir. Bunlardan birincisi kamu değerinin, kültüre bağımlı bir kavram olmasıdır. Kamu değerleri, bir taraftan kurum kültürünün etkisi altında üretilerek kurumun politika ve faaliyetlerine yansımakta, diğer taraftan toplumsal kültüre bağlı olarak toplumun o kuruma ya da genel olarak kamu yönetimine (daha geniş olarak da devlete) atfettiği değer(ler) de farklılaşmaktadır. Böylece toplumun kamu kurumlarına yönelik beklentilerini içeren kamu değerleri, zamansal ve mekânsal olarak değişmektedir. Kamu değerlerindeki bu değişimin ölçülmesi ve farklı toplum ya da topluluklar arasında karşılaştırılması ise ciddi bir çabayı gerektirmektedir. İkinci olarak, kamu yönetimi yazınına aktarılmasından itibaren 20 yıla yakın bir süre geçmekle birlikte kamu değerine ilişkin çalışmalar başta ABD, Avustralya, İngiltere ve Yeni Zelanda olmak üzere ağırlıklı olarak Anglo-sakson ülkelerde yaygındır. Aslında Talbot'un<sup>60</sup> yeni kamu işletmeciliğinin de ilk önce İngiltere ve ABD'de ortaya çıktığını ve daha sonra diğer gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yayıldığı hatırlatmakla birlikte kamu değeri yönetimine bu noktada ciddi eleştiriler getirilmektedir. Bu konuda Rhodes ve Wanna'ya göre<sup>61</sup>, kamu yöneticisine verilen roller, kamu değeri ve kamu yararını üretmede kamu yöneticisine duyulan aşırı güven, parti siyasetinin önemini azaltması gibi durumlar ABD kamu yönetimine özgüdür ve İngiltere gibi parlamenter demokrasilere uyumlu değildir. Yine de son yıllarda farklı siyasal ve yönetsel kültürlere sahip ülkelerde de kamu değerine ilişkin çalışmaların sayısı artmaktadır. Örneğin Almanya'da Federal İstihdam Kurumu'nda mülakata dayalı olarak yürütülen bir örnek olay araştırmasında, orta düzey yöneticilerde Moore'un belirttiği kamu değeri yöneticisi davranışları belirlenmiştir. Buradan yola çıkan yazarlar, Moore'un kavramının tamamen farklı kültürel bağlam ve tarihe sahip Alman kamu yönetiminde de uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşmışlardır<sup>62</sup>.

Kamu değeri, kamu yönetiminde çıktılarının yanında sonuçların da ölçülmesine odaklanmayı vurgulaması bakımından dar anlamda sadece bir

60 Colin Talbot, "Public Value-The Next "Big Thing" in Public Management?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 169.

61 Rhodes ve Wanna, op. cit.

62 Meynhardt ve Metelmann, op. cit., s. 305.

performans ölçüm yöntemi ve çerçevesi sunduğu yönünde eleştirilmektedir. Alford ve O'Flynn<sup>63</sup>, kamu değerinin, sonuçlar ve etkinliği ölçmede standart bir çerçeve geliştirmek için kamu ve değer kavramlarını birleştirdiğini belirtmektedir. Gerçekten de son yıllardaki çalışmaların kamu değerlerinin ölçülmesine yönelik mekanizmalar geliştirme konusuna odaklandığı göz önüne alındığında bu eleştiride haklılık payı bulunmaktadır. Ancak kamu değeri, kamu yöneticilerinin siyasetçiler ve toplumla olan rollerinde bir değişimi öngörmesi, yeni kamu işletmeciliğinin dar faydacı hesap verme çerçevesi ve kamu yararı görüşünü revize etmesi gibi özellikleri bakımından dar anlamda bir performans ölçüm yöntemi olmanın ötesine geçmektedir.

Moore'un kamu yöneticilerine verdiği rol, onların çok fazla buyurgan tanımlamalar ortaya koymaları değil, neyin değerli olduğuyla ilgili öneriler getirmeleridir. Kamu yöneticileri politika geliştirmede, amaçların siyasetlerle müzakere edilmesinde ve kamusal müzakere ve sosyal öğrenmeye öncülük etme konusunda önemli rol oynarlar. Kısacası karar verme sürecini geliştirmede yetki ve uzmanlıklarını bir araya getirirler<sup>64</sup>. Ancak böyle bir gücün kamu yöneticilerine verilmesi durumunda siyasetçilerin yerini alacakları, siyasal sürece doğrudan müdahil olacakları ve Platon'un kullandığı anlamda yeni koruyucular ve kamu yararını belirleyenler haline gelecekleri endişeleri dile getirilmektedir. Bu yöndeki eleştirilere göre, her ne kadar bu konuda yazarlar kolektif öncelikleri ve toplumun katılımını vurgulasalar da kamu değeri yaklaşımları temelde demokratik olmayan bir görüşe dayanmaktadır. Bürokrasi ve bürokratik çıkar hakim olup demokratik tercihlerin yerine geçmektedir<sup>65</sup>. Alford ve O'Flynn'e göre<sup>66</sup>, bu eleştiriler Moore'un pozisyonunun yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü Moore açıkça bir demokraside, seçilmiş siyasetçilerin son sözü söyleme konusunda yetkili olduklarını kabul etmektedir. Stratejik üçgende kamu yöneticilerinin yetkisi siyasal süreç tarafından sınırlandırılmaktadır. Yetki çevresi, kamu yöneticisinin kamu değeriyle ilgili neyin kastedildiğini şekillendirmesinde sahip olduğu özerkliği sınırlandırma rolü görmesi nedeniyle önemlidir.

Kamu değeri taraftarları ve karşıtlarının kavram ve yaklaşım üzerindeki tartışmaları giderek artan biçimde devam etmekle birlikte, bu konuda yeterli ampirik çalışmanın yapılmamış olması iki tarafın da iddialarını

---

63 Alford ve O'Flynn, op. cit., s.185.

64 ibid., s. 178.

65 Rhodes ve Wanna, op. cit., s. 406, 412.

66 Alford ve O'Flynn, op. cit., s. 177.

doğrulamaları için gerekli veriye sahip olmaması sonucunu doğurmaktadır. Ampirik araştırma eksikliği ise temelde kamu değerinin “belirsiz” ve “kaygan” bir düşünce olmasından kaynaklanmaktadır. Ampirik araştırmaların artması için kamu değerine ilişkin ileri araştırmalara, kavramlar ve terminoloji üzerinde daha fazla uzlaşmaya ihtiyaç bulunmaktadır<sup>67</sup>. Ayrıca kamu değerinin dinamik bir yaklaşım olduğu, kavram, düşünce ve ilkelilerinin gelişme sürecini tamamlamadığı da göz ardı edilmemelidir. Kamu değeri, Moore’un orijinal çalışmasında ortaya koyduğu kavramsal çerçeve ve düşüncelerin ötesine geçmiş ve hatta Moore da bu gelişmelere ileriki çalışmalarında kayıtsız kalamayarak örneğin kamu değerinin ağ yönetişime yönelmesini onaylamak zorunda kalmıştır. Kamu değerine yöneltilen eleştiriler bu bağlamda değerlendirildiğinde gelişmekte olan yazına çok önemli katkı sağladığı açıktır.

## SONUÇ

Kamu yönetimi disiplininde yeni kamu işletmeciliği ve son yıllarda ona rakip olarak yükselen yeni yaklaşımlar olarak kamu değeri yönetimi, dijital çağ yönetişimi, yeni kamu yönetişimi ve Neo-Weberyen devleti inceleyen Greve<sup>68</sup>, günümüzde giderek önem kazanan altı trendi vurgulamaktadır: (1) Ekonomik verimlilik kaygısından, hiçbir organizasyonun tek başına çözemeyeceği, daha geniş sosyal meydan okumalara yönelmek; (2) işletmecilik ve dar çıktılardan, uzun vadeli sonuçlara odaklanmayı içeren kamu değeri yönetimine yönelmek, (3) piyasa temelli yönetişimden yeni kamu yönetişimi kapsamında ağlara yönelmek, (4) tüketici ve müşteri olarak vatandaşlardan birlikte üreten ve birlikte geliştiren olarak vatandaşlara yönelmek, (5) bilişim teknolojileri destekli verimlilikten sosyal medyayı da içerecek biçimde dijital çağ yönetişiminin bir parçası olarak bilişim teknolojilerine yönelmek ve (6) tek bir organizasyonun çıktılar için hesap verebilirliğinden, ağlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışına yönelmek. Bowornwathana’ya göre ise (2010: 65), birbiriyle mutlaka rekabet halinde olmaları gerekmeyen yeni ve zengin paradigma ve perspektiflerin gelişmekte olduğu bir dönem söz konusudur.

Bu genel çerçeve içinde kamu yönetiminin yeni gündem(ler)i şekillenmektedir. Tüm bu meydan okumalar ise, tek başına yeni kamu işlet-

67 Williams ve Shearer, op. cit., s. 1374.

68 Carsten Greve, “Whatever Happened to New Public Management?”, Danish Political Science Association Meeting, 4-5 Kasım 2010, [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8548/Carsten\\_Greve\\_KonfPap\\_2010.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8548/Carsten_Greve_KonfPap_2010.pdf?sequence=1) (Erişim Tarihi: 29 Mart 2014).

meciliğinin kapsamını ve açıklama gücünü aşan bir döneme girildiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yeni kamu işletmeciliğinde yaşanan gerilemeye bağlı olarak kamu yönetimi disiplininin 21. yüzyılın başında yeni bir kimlik krizi dalgasıyla karşı karşıya olduğu söylenebilir. Bu sürecin sonucunda, geleneksel kamu yönetiminin kurum ve değerlerine radikal biçimde bir geri dönüş mü yaşanacağı yoksa yeni kamu işletmeciliğinin ortaya çıkardığı sorunlar ve yan etkilerin azaltılmasına mı çalışılacağı yakın geleceğin önemli tartışma konularının başında gelmektedir. Bu konuda kesin bir kanaate varmak için henüz elimizde yeterli ampirik veri bulunmamaktadır. Belki de yeni kamu işletmeciliği sonrası tartışmalar bağlamında olası ihtimallerden biri de makro paradigmalara yerine birbiriyle bir şekilde bağlantılı birden çok küçük politika seçeneklerini içinde barındıran bir düzene doğru gidilmektedir. Küreselleşme ve yerelleşme süreçlerinin getirdiği belirsizlikler, ağlar ve yönetişimin artan önemi, kamusal sorunların giderek karmaşıklaşması, sosyal medya, bilişim teknolojileri ve internet kanadından gelen meydan okumalar politika sorunlarının çözümünde birden çok politika ve yaklaşımın aynı anda kullanılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Kamu değeri yönetimi, söz konusu belirsizlik ve karmaşıklıklarla mücadele etmede kamu yöneticilerine yeni olanaklar sunmaktadır.

Hem geleneksel kamu yönetimi hem de yeni kamu işletmeciliği tüm devlet kurumlarında uygulanabileceği düşünülen düzenlemeler setini yani “en iyi tek yol” olma iddiasını benimsemiştir. Kamu değerinde ise benimsenecek en iyi yönetim yaklaşımı üretilen değer, bağlam veya görevin doğası gibi şartlara bağlıdır<sup>69</sup>. Kamu değerinin pragmatist karakteri günümüz dünyasında kamu kurumlarının çevresinde yaşanan değişimi yönlendirmelerinde, politika ağlarının yönetiminde ve karşılaştıkları karmaşık sorunlarla mücadele etmelerinde yardımcı olacaktır. Durumsal karakteri, giderek önemi artan ağ yönetişimine uyumu ve kamusal müzakereye açıklığı, müşteriler yerine daha kapsayıcı olan vatandaşlara odaklanması, kamu yararı tanımını revize etmesi, çok boyutlu hesap verebilirliği kabul etmesi günümüz yönetim anlayışının ihtiyaçlarına uygun olduğundan kamu değeri yönetimi akademisyenler, kamu yöneticileri ve politika yapımcılar arasındaki önemini artırmaktadır.

Ampirik olarak test edilebilir önerilerinin ve kavramsal açıklığın bulunmaması, uzun bir süredir kamu yönetimi gündeminde bulunmasına rağmen İngiltere, ABD, Yeni Zelanda ve Avustralya dışında farklı siyasal ve yönetsel kültüre sahip toplumlarda gelişme gösterememesi nedeniyle

---

69 Alford ve Hughes, op. cit.

kamu değeri, kamu yönetimi için pedagojik bir araç olmaya devam etmekle birlikte kamu organizasyonları için daha geniş bir kuram oluşturması ya da yeni bir paradigma olarak ilan edilmesi henüz mümkün gözükmemektedir. Yine de kamu değerine ilişkin teorik gelişmeler, ampirik araştırmalar ve değerlendirmeler gelişmeye devam etmektedir<sup>70</sup>.

---

70 Williams ve Shearer, op. cit., s. 1381.

## KAYNAKÇA

- Alford, John ve Owen Hughes, "Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management", *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, No. 2, 2008, s. 130-148.
- Alford, John ve Janine O'Flynn, "Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 171-191.
- Beck Jorgensen, Torben ve Barry Bozeman, "Public Values: An Inventory", *Administration&Society*, Vol. 39, No. 3, 2007, s. 354-381.
- Benington, John, "Public Value as a Contested Democratic Practice", *International Conference on Creating Public Value in a Multi-Sector*, Minnesota, 20-22 Eylül 2012, <http://www.leadership.umn.edu/documents/Benington8.16.12.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Nisan 2014).
- Benington, John ve Mark H. Moore, "Public Value in Complex and Changing Times", içinde John Benington ve Mark H. Moore (der.) *Public Value: Theory and Practice*, (New York: Plagrove Macmillan, 2011), s. 1-30.
- Bowornwathana, Bidhya, "Minnowbrook IV in 2028: From American Minnowbrook to Global Minnowbrook", *Public Administration Review*, Vol 70, Special Issue, 2010, s. 64-68.
- Charles, Michael B., W. Martin de Jong ve Neal Ryan, "Public Values in Western Europe: A Temporal Perspective", *The American Review of Public Administration*, Vol. 4, No. 1, 2011, s. 75-91.
- Collins, Richard, *Public Value and the BBC*, (London: The Work Foundation, 2006).
- Denhardt, Robert B. ve Janet Vinzent Denhardt, *The New Public Service: Serving: Serving, Not Steering*, (New York: M. E. Sharpe, 2007).
- Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow ve Jane Tinkler, "New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance", *JPART*, Vol. 16, No. 3, 2006, s. 467-494.
- Greve, Carsten, "Whatever Happened to New Public Management?", *Danish Political Science Association Meeting*, 4-5 Kasım 2010, [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8548/Carsten\\_Greve\\_KonfPap\\_2010.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8548/Carsten_Greve_KonfPap_2010.pdf?sequence=1) (Erişim Tarihi: 29 Mart 2014).
- Horner, Louise, Rebecca Fauth ve Michelle Mahdon, *Creating Public Value*, (London: The Work Foundation, 2006).
- Jørgensen, Torben Beck, "Public Values, Their Nature, Stability and Change. The Case of Denmark", *Public Administration Quarterly*, Vol. 30, No. 4, 2007, s. 365-398.
- Karkın, Naci, "Kamu Siyasalarının Üretilmesinde Yeni Bir Ölçüt: Kamusal Değer Kavramı ve Kriğiği", *Kayfor 2012 Bildiriler Kitabı*, (Ankara: TODAİE Yayınları, 2012), s. 359-372.
- Karkın, Naci ve Marjin Janssen, "Evaluating Websites from a Public Value Perspective: A Review of Turkish Local Government Websites", *International Journal of Information Management*, 2013 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.004>, (Erişim Tarihi: 10 Şubat 2014).



- Kelly, Gavin, Geoff Mulgan ve Stephen Muers, "Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform", Discussion Paper, (Cabinet Office Strategy Unit: UK, 2002).
- Kernaghan, Kenneth, "Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece", *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 6, 2003, s. 711-719.
- Klijn, Erik-Hans, "Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of Ten Years of Research on the Theme", *Public Management Review*, Vol. 10, Iss. 4., 2008a, s. 506-525.
- Klijn, Erik-Hans, "Complexity Theory and Public Administration: What's New?", *Public Management Review*, Vol. 10, Iss. 3, 2008b, s. 299-317.
- Lapsley, Irvine, "The NPM Agenda: Back to the Future, *Financial Accountability&Management*, Vol. 24, No .1, 2008, s. 77-96.
- Lapsley, Irvine, "New Public Management in the Global Financial Crisis-Dead, Alive, or Born Again?", IRSPM, Berne, Switzerland, 6-9 Nisan 2010, [http://www.rcpar.org/mediaupload/publications\\_2010/20100413\\_Lapsley\\_New\\_public\\_management\\_in\\_the\\_global\\_financial\\_crisis.pdf](http://www.rcpar.org/mediaupload/publications_2010/20100413_Lapsley_New_public_management_in_the_global_financial_crisis.pdf) (Erişim Tarihi: 5 Nisan 2014).
- Lyons, Sean T., Linda E. Duxbury ve Christopher A. Higgins, "A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 4, 2006, s. 605-618.
- Meynhardt, Timo, "Public Value Inside: What is Public Value Creation?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 192-219.
- Meynhardt, Timo ve Jörg Metelmann, "Pushing the Envelope: Creating Public Value in the Labour Market: An Empirical Study on the Role of Middle Managers", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 274-312.
- Miller, Hugh T. ve Charles J. Fox, *Postmodern Public Administration*, Revised Edition, (New York: M.E.Sharpe, 2007).
- Moore, Mark H., "Public Value as the Focus of Strategy", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 53, No. 3, 1994, s. 297-303.
- Moore, Mark H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, (Massachusetts: Harvard University Press, 1995).
- Moore, Mark H., "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Government Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 2000, s. 183-204.
- Moore, Mark H., *Recognizing Public Value*, (Cambridge: Harvard University Press, 2013).
- Morçöl, Göktuğ ve Aaron Wachhaus, "Network and Complexity Theories: A Comparison and Prospects for a Synthesis", *Administrative Theory&Praxis*, Vol. 31, No. 1, 2009, s. 44-58.
- O'Flynn, Janine, "From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications", *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 3, 2007, s. 353-366.
- Ongaro, Edoardo, *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*, (Cheltenham: Edward Elgar, 2009).

- Osborne, Stephen P., "The New Public Governance?", *Public Management Review*, Vol. 8, No. 3, 2006, s. 377-387.
- Osborne, Stephen P., *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, (New York: Routledge, 2010).
- Ömürgönülşen, Uğur ve Mustafa Kemal Öktem, "Is There Any Change in the Public Service Values of Different Generations of Public Administrators? The Case of Turkish Governors and District Governors", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 1, 2009, s. 137-156.
- Peters, B. Guy, Jon Pierre ve Tiina Randma-Liiv, "Global Financial Crisis, Public Administration and Governance: Do New Problems Require New Solutions?", *Public Organization Review*, Vol. 11, Iss. 1, 2011, s. 13-27.
- Pollitt, Christopher, "Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform", *Public Management Review*, Vol. 4, Iss. 1, 2002, s. 471-492.
- Pollitt, Christopher ve Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3. Baskı, (Oxford: Oxford University Press, 2011).
- Pollitt, Christopher ve Guy Peters, "The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?", *JPART*, Vol. 14, No. 3., 2004, s. 267-282.
- Rhodes, R.A.W ve John Wanna, "The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians", *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 4, 2007, s. 406-421.
- Samaratunge, Ramanie ve Nilupama Wijewardena, "The Changing Nature of Public Values in Developing Countries", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 313-327.
- Spano, Alessandro, "Public Value Creation and Management Control Systems", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 328-348.
- Stoker, Gerry, "Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?", *The American Review of Public Administration*, Vol. 36, No. 1, 2006, s. 41-57.
- Talbot, Colin, "Public Value-The Next "Big Thing" in Public Management?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 3-4, 2009, s. 167-170.
- Teisman, Geert R. ve Erik-Hans Klijn, "Complexity Theory and Public Management: An Introduction", *Public Management Review*, Vol 10, Iss 3, 2008, s. 287-297.
- Vrangbaek, Karsten, "Public Sector Values in Denmark: A Survey Analysis", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, No. 6, 2009, s. 508-535.
- West, Karen ve Paul Davis, "What is the Public Value of Government Action? Towards a (New) Pragmatic Approach to Values Questions in Public Endeavours", *Public Administration*, Vol. 89, No. 2, 2011, s. 226-241.
- Williams, Iestyn ve Heather Shearer, "Appraising Public Value: Past, Present and Futures", *Public Administration*, Vol. 89, No. 4, 2011, s. 1367-1384.