

**AVRUPA BİRLİĞİ'NE ÜYELİK SÜRECİNDE VE SONRASINDA  
SLOVEN KAMU YÖNETİMİ REFORMLARI:  
KURUMSAL KURAM AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME**

SLOVENIAN PUBLIC MANAGEMENT REFORMS IN THE  
EUROPEAN MEMBERSHIP PROCESS AND AFTERWARDS:  
AN ASSESSMENT WITH REGARD TO INSTITUTIONAL  
THEORY

Doç. Dr. Ali ŞAHİN<sup>1</sup>

Öğr. Gör. İbrahim Uğur ERKİŞ<sup>2</sup>

**ÖZET**

AB ülkeleri Kopenhag kriterleri bağlamında Birliğe üye ve aday ülkeler arasında ekonomik, siyasi, yönetsel, vb. birçok alanda ortak bir toplumsal yaşam alanının ilkelerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Farklı siyasi gelenek ve hükümet sistemlerine sahip AB ülkeleri “idari kapasite kriterleri” çerçevesinde AB içerisinde kamu yönetiminde ortak ilkelerin belirlenmesini hem üye hem de aday ülkelere zorunlu bir kriter olarak sunmaktadır. Başka bir ifadeyle AB'nin olgunlaştırılması sürecinde kamu yönetimi sisteminde birçok farklı noktada aday ve üye ülkeler bir takım sorumlulukları yerine getirmek zorundadır. Ülkelerin gerçekleştirilmesi gereken bu sorumlulukların yöntemi konusunda ülkeler seçme şansına sahiptir. Ancak ortak bir sisteme sahip olmak isteyen Birlik; çalışmaların sonunda ülkelere ortak çıktılar talep etmektedir. Bu çalışma özellikle çevresel değişim ve etkilerin reform süreçleri üzerindeki etkisini inceleyen kurumsal eşbiçimlilik özelinde AB üyelik sürecinde/sonrasında Sloven kamu yönetimi reformlarını incelemektedir. Sonuç kısmında ise gerçekleştirilen reform çalışmaları ile kurumsal eşbiçimlilik arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Slovenya, Kamu Yönetimi, Reform, Avrupa Birliği, Kurumsal Eşbiçimlilik.*

**ABSTRACT**

European countries are trying to determine a framework about political, economic, administrative and similar issues in order to display principles of a common communal living area for the candidate and member countries with respect to the Copenhagen Criteria. European Union countries from different traditional and governmental systems are enforcing the adoption of common principles as a sine qua non requirement regarding to public

---

<sup>1</sup> Selçuk Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

<sup>2</sup> Selçuk Üniversitesi SBMYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü

administration by both candidate and member countries within the framework of “administrative capacity criteria”. In other words, candidate and member countries are obliged to fulfill some responsibilities about various issues and facets. Regarding to the methodological process of adoption issues, countries have the right to choose their own pathway. However, the Union that wants to have a common system is focused on the final outcomes and requires these targets to be achieved. This study especially probes the effects of environmental changes and other factors on Slovenian public administration reforms during and after the membership process from an institutional isomorphism perspective. In the conclusions part of this study relationships between institutional isomorphism and reform efforts that are achieved are evaluated.

**Key Words:** *Slovenia, Public Administration, Administrative Reforms, the European Union, Institutional Isomorphism.*

## GİRİŞ

İdarede reform veya yeniden düzenleme deyimi, devlet ve idare deyimlerinin kullanılışı kadar eski olarak (Tortop vd. 2007: 447) nitelendirilmesine rağmen kamu yönetimi akademisyenleri özellikle son 20-30 yıllık dönemde meydana gelen olayların devletin yani kamu yönetiminin artık mevcut durumu sürdürmesinin olanaksız olduğu ve bir “yeniden yapılanmanın” stratejisi çerçevesinde yapılması zorunlu olan şeyleri yapmasını, ulusal ve küresel koşulları göz önünde tutmasını gerekli kılmaktadır (Kutlu, 2008: 143-144). 21. yüzyılı geçmiş dönemlerden farklı kılan, değişimin doğasında bulunan süreklilik ve ülkelerin kendi kamu yönetimlerindeki performans, strateji, güven ve bütçe açıklarını gidermek için görece sonsuz uğraş vermeleridir. İkincisi ise daha önceden öngörülemeyen boyutta kapsamlı ve hızlı bir değişimin yaygın olmasını sağlayan içsel ve dışsal baskı ve gelişmelerdir (Şahin, 2008:48) Reform süreçleri de söz konusu baskı ve gelişmelere paralel olarak devletler arasında farklılıklar göstermektedir. Her devlet kendi durumuna uygun bir veya birden fazla yöntem belirlemekte ve reform süreçlerini de bu ekseninde yürütmektedir. Örneğin dünyada kamu yönetimi alanında değişimin öncüsü olan ülkelerde iç dinamiklerin etkisi ön plana çıkarken; az gelişmiş ülkelerde yönetim sistemleri iç dinamiklerden daha fazla dış dinamiklerin etkisiyle değişmekte ve gelişmiş ülke yönetimleri taklit edilmektedir (Aykaç vd., 2003:157).

Örneğin AB’ye üyelik sürecinde kamu yönetimi sisteminde; merkezi örgütlenme ve karar alma, alan yönetimi, vatandaşlarla ve ekonomik aktörlerle ilişkiler, eylem ve denetim araçları konusunda ortak özellikler görülmektedir. Bu ortak özellikler adaylık sürecinde şekillenmekte ve üyelik sonrası da sürdürülmektedir.

Weberyan bürokrasi anlayışından neo-liberal politikalara geçiş sürecinde özellikle yeni kamu yönetimi (YKY) ilkeleri doğrultusunda Slovenya'da gelinen nokta, yukarıda ifade edilen duruma örnek olarak bu çalışmada ele alınıp analiz edilmektedir. Bu bağlamda Slovenya'nın 1991'de bağımsızlığını ilan edip bağımsız bir devlet olarak tanınmasından itibaren günümüze kadar gelinen süreçte gerçekleştirdiği reformları üç temel nedene bağlamak mümkün gözükmektedir. Bunlar modernleşme, küreselleşme ve tabii ki son olarak özellikle 1995'lerden itibaren reformların ana bileşenlerinin nedenlerini oluşturan Avrupalılaşıma veya AB'ye üye olma sürecindeki baskılar ve dürtülerdir. 2006 yılında kurulan Kamu Yönetimi Bakanlığı yürütölen reform çalışmalarını öncelikli olarak AB ilkelerine uygun olarak yürütmeye çalışmakta ve Lizbon stratejisinde belirlenen daha iyi düzenleme ilkeleri çerçevesinde çalışmalarını yürütmektedir.

## **1. KURUMSALCI KURAM ÇERÇEVESİNDE KAMU YÖNETİMİNDE REFORM DİNAMİKLERİ**

Temelleri Di Maggio ve Powell (1983) tarafından davranışsal yaklaşıma bir tepki olarak ortaya çıkan kurumsalcı kuram, çevrenin örgütler üzerindeki belirleyici etkisi, geçmişten günümüze farklı şekillerde değerlendirilse de bugün gelinen noktada, hangi sistemin ayakta kalacağını ve başarılı olacağını çevresel koşullar belirlemekte ve çevreye en iyi uyum sağlayanların başarılı olma şansının daha fazla olacağını ileri sürmektedir (Şahin, 2008). Kurumsal çevre genelde meşru olarak görölen örgütleri kabul etmektedir. Dolayısıyla örgütün bulunduğu çevrede varlığını sürdürebilmesi kurumsal çevrenin normlarına, kurallarına, değerlerine, beklentilerine uyum sağlayarak meşruluk kazanmasına bağlıdır (Deephouse ve Carter, 2005:329-333).

Kurumsalcı kuram, örgütlerin resmi yapısında yer alan değişimleri açıklarken, örgütün içinde bulunduğu çevreyi önemle vurgulamaktadır. Aynı çevrede olan örgütler birbirlerini taklit etmektedir. Dolayısıyla kurumsal eşbiçimlilik benzer kurumsal çevrede yer alan kuruluşlar üzerinde araştırılmalıdır. Çünkü aynı çevrede faaliyet gösteren ve benzer kategoride yer alan örgütler benzeşim gösterme eğilimindedirler (Salmeron ve Bueno, 2005:1014). Aynı çevrede baskılara maruz kalan örgütler homojen bir yapıya kavuşacaklardır. Kurumsal eşbiçimlilik kavramı burada homojenleşme sürecine ve meşruluk kavramına vurgu yapmaktadır (Slack ve Hinings, 1994:1-9; Lodge ve Wegrich, 2005:213-215).

Kurumsal çevreler, kaynakların kontrolünün ve otoritesinin az sayıda güçlü örgütlerin elinde olduğu ağlardan oluşmaktadır. Örgütlerin yapı ve faaliyetlerini etkileyen çevre baskıları; çevredeki diğer örgütlerin baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamalar ile beklenti ve inançları kapsamaktadır. Bu baskılar zorlayıcı, normatif ve taklitçi olarak

sıralanmaktadır (Slack ve Hinings, 1994:1-5; Benders vd. 2006:2; Bowerman, 2002:48; Leblebici, 2004:287, Sargut, 2003:247-248). Bu sınıflandırma aynı zamanda analitiktir. Bu eşbiçimlilik türleri, her zaman ampirik olarak farklı ya da birbirinden ayrı değildir (Bolat ve Seymen, 2006:244).

- *Zorlayıcı Eşbiçimlilik (Coercive Isomorphism)*: Kurumsal çevrenin siyasal etkisi ve meşruiyet kazanma ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Frumkin ve Galaskiewicz, 2004: 285; Leblebici, 2004:287). Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağında genel olarak devlet ve devlet kurumları, örgütün faaliyet alanındaki kültürel beklentiler ve uluslar arası kuruluşlar bulunmaktadır. Dünya Bankası, OECD, AB, IMF vb. gibi uluslar arası örgütler, gelişmekte olan ya da bu örgütlere üye olan ülkelerdeki kamu yönetimi reformunu üyelik veya faaliyet yükümlülüğü gereği genel olarak zorlayıcı baskılarla değişik yöntemlerle desteklemekte ve reformla ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır (Şahin, 2008:52). Örneğin AB’de Avrupa Komisyonu bu süreçte çok aktif bir siyasi girişimcidir (Radaelli, 2000:26).

- *Normatif (Kurumsal) Eşbiçimlilik (Normative Isomorphism)*: Temelde profesyonelleşmekten kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme çalışma şart ve yöntemlerinde ortaya koyulan kolektif çabalar olarak belirtilmektedir (Bowerman, 2002: 49). Bu amaçla Ticaret Odaları, Barolar gibi ulusal ve Dünya Bankası, OECD, ISO gibi uluslar arası kuruluşlar bulunmaktadır. Çevreye uyum için örgütler gönüllü olarak uyum gösterme eğiliminde olsalar da meşruiyet kazanabilmek için kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uymaya kendilerini mecbur hissederler (Leblebici, 2004:287).

- *Tatkitçi Eşbiçimlilik (Mimetic Isomorphism)*: Özellikle belirsizliğin ve karmaşanın yüksek olduğu durumlarda örgütsel var olabilmek ve belirsizliğe karşı koyabilme mücadelesine dayanmaktadır (Salmeron ve Bueno :2005:1014; Leblebici, 2004:287; Sargut, 2001:133). Bu durumda benzer koşullarda kendisinden daha başarılı olan örgütlerin meşruiyet kazanmış yapı ve işleyişleri model alınarak, örgütlerin kendilerini geliştirmeye çalıştıkları varsayılmaktadır (Bowerman, 2002:49; Arslan ve Saylı, 2006:273).

Temelleri Roma ve Maastricht Antlaşması’na kadar uzansa da Avrupa’da ortak kamu yönetimi çalışmalarının başlangıç noktasını 1993 Kopenhag Kriterleri, 1998 ve 1999 yıllarında hazırlanan SIGMA raporları oluşturmaktadır. 1993 Kopenhag kriterleriyle siyasal, ekonomik ve hukuki alanlarda tam üyelik için ön koşullar (Balkır, 2009:109), 1998’de ki raporla “Avrupa İdari Alanı” ve 1999’daki raporla da “Kamu Yönetimi İlkeleri” oluşturulmuştur (SIGMA, 1998 ve 1999). 1995’teki Madrid Zirvesinde ise AB’ye katılan ülkeler için “İdari Kapasite” kriteri eklenmiştir (Şener, 2009:52). Bu ilkeler farklı yasal gelenek ve hükümet sistemlerine sahip olan AB ülkeleri tarafından paylaşılarak, AB içinde kamu yönetimi ilkelerinin belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Kösecik, 2004:9-10). Bu çalışmalar

AB üye ve aday ülkelerinin kamu yönetimlerini yakınlaştırma ve standardize etme çalışmaları arasında yer almaktadır.

## **2. SLOVENYA HAKKINDA GENEL BİLGİLER VE KAMU YÖNETİMİ YAPISI**

1990'ların başında Doğu Blok'unda başlayan çözülme Yugoslavya'yı da etkilemiştir. Bunun sonucu olarak 25 Haziran 1991 tarihinde eski Yugoslavya Federal Sosyalist Cumhuriyeti (Yugoslavya) ülkelerinden Hırvatistan ve Slovenya bağımsızlıklarını ilan etmişlerdir. (Kavalalı, 2005:2) Slovenya resmi olarak, 1991 yılında bağımsızlığının tanınması için Avrupa Topluluğu'na başvurmuştur (Azarkan, 2008:122-123). 1996 yılında ise AB'ye üyelik başvurusunu yapmıştır (AGENDA 2000, 1997:5).

Batı Avrupa ülkelerinin Slovenlerin isteklerine destek vermesi, ülkedeki etnik grupların Slovenlere oranının düşük olması sayesinde Slovenya'nın Yugoslavya'dan ayrılarak bağımsızlığını kazanma süreci diğer ülkelere nispeten kanlı bir şiddet içermemiştir. Slovenya, eski Yugoslavya cumhuriyetleri arasında da en müreffeh olanıydı. Bu nedenle sosyalist ekonomiden kapitalist serbest piyasa kurallarına geçişte fazla zorlanmamıştır. Slovenya, 2004 yılında Birliğe katılan 10 üye ülke arasında Avro'yu 1 Ocak 2007'den itibaren para birimi olarak kullanan ilk ülke olmuştur. Slovenya'daki kamu yönetimi; mülki idare (bakanlıklar, yerinden yönetim birimleri, farklı bakanlıkların yerel temsilcilikleri), özerk hükümet birimleri ve yarı özerk kamu kuruluşlarına ilişkin 193 idare (kamu hukuku uzmanı olarak bilinen kişiler) ve kamusal yetkilendirmeleri ellerinde bulunduran kurumlardan (kamu temsilcilikleri, emeklilik ve özürllülük sigorta kurumları, sağlık sigortası kurumları, vb.) oluşmaktadır (Plostajner, www.fes.hr).

## **3. SLOVENYA'NIN AB ÜYELİK MÜZAKERELERİ SÜRECİ**

Yugoslav Federasyonu'nun dağılması ile bağımsız bir devlet olarak ortaya çıkan Slovenya'nın Avrupa entegrasyonuna dahil olma süreci 1990lı yılların ilk yıllarında başlamıştır (Brinar ve Svetlicic, 1999:803; Hafner, 2007:813). Çünkü refah düzeyini yükseltmek isteyen Slovenya'nın stratejik amaçlarından birisi başlangıçtan itibaren AB'ye katılmak olmuştur. (Jakomin ve Trupac, 2000:234). Slovenya'nın AB üyeliği yolunda ilk temel stratejik kararları 1994-95 yıllarında Slovenya'nın Ekonomik Kalkınması için hazırlana Strateji çalışmasında ortaya konulmuştur (Mrak vd, 2004:368). Alınan bu kararlardan sonra üyelik sürecinde izlenecek yöntem belirlenmiştir. Genelde AB'ye katılma sürecinde ortaya atılan örgütlenme modelleri beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; İcraçı AB Bakanlığı, Koordinasyon Bakanlığı, AB ile ilgili işlerden sorumlu devlet bakanlığı, bakanlıklar arası koordinasyon

kurulu, AB koordinasyon birimi veya AB ile ilgili işlerden sorumlu Müsteşarlık veya Genel Müdürlük (Ömürgönülşen ve Öktem, 2007:34-44) olarak sıralanmaktadır. 10 üyeli büyük katılımı müzakereler ve koordinasyon için üyelik sürecinde iki yapı kullanılmıştır. Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Estonya gibi ülkeler Dışişleri Bakanlığını aktif olarak kullanırken; içlerinde Slovenya'nın da bulunduğu ülkeler "Katılım Ekibi" olarak adlandırılan özel bir kurum oluşturmuştur. Mükemmellik adaları olarak da adlandırılan katılım ekibi öncelikli olduğundan kaynak ve personel bakımından zengindir. 2002 yılı itibarıyla Slovenya'da bulunan ekipte 132 çalışan bulunmaktaydı. (Barbara ve Gaby, 2005:132-134)

Slovenya'nın AB üyelik sürecinin bütün hazırlıklarını koordine ve kontrol etmek üzere Başbakan ve Avrupa İlişkileri İçin Yönetim Ofisi (GOEA) kurulmuştur. GOEA bağımsız bir ofistir. Dolayısıyla dışişleri ve başbakanlık ofislerinden ayrı olarak kurulmuştur. Bu bağlamda bakıldığında Sloven dış işleri bakanlığı müzakere sürecinde ikincil rol oynamıştır. GOEA; AB üyeliğinin gerçekleşmesinin ardından AB ile ilişkilerde çok sayıda görevi yürütmeye devam etmektedir. GOEA kanunlar ya da idari faaliyetler için teklifler hazırlamamış ya da kararlar almamıştır. Fakat müktesebatın gerektirdiği uyumu ve AB üyeliğine hazırlanılması sürecinin koordinasyonu yürütmüştür. 2003 yılına gelindiğinde GOEA, entegrasyon birimi, müzakere birimi ve bilgi dokümantasyon merkezi olarak üç farklı birime ayrılmıştır. GOEA aynı zamanda AB ile bakanlık koordinasyonu ilişkilerinde birçok sayıda ilişkili görevleri sürdürdü ve Avrupa ilişkileri yönetiminde merkezi koordinasyon birimi olarak temsil etti. 2008'in sonunda kurumun ismi Avrupa İlişkileri ve Kalkınma için Yönetim Ofisi (GODEA) olarak değiştirilmiş 35 ayrı birim olmak üzere görev alanı genişletilmiştir (Gartner vd., 2011:89).

#### **4. SLOVENYA'NIN KAMU YÖNETİMİ REFORMLARINA GİRİŞ**

Slovenya'nın AB'ye giriş sürecindeki dış politika öncelikleri arasında kamu yönetimi alanında yapılacak olan çalışmalar ayrı bir öneme sahiptir. Slovenya, AB'ye üyelik aşamasında gerçekleştirmesi gereken yükümlülükler ile karşı karşıya kalmıştır. Bunlar Kopenhag kriterleri ve AB Müktesebatı (Acquis Communautaire) dır. Talep edilen mevzuat uyumu AB aday ülkelerin yönetimlerinin modernleştirilmelerini belli başlı ölçütlere göre yapılmasını değil; bazı belli enstrümanlara göre gelişim yönlendirmesi talep etmektedir. Bu yüzden "Avrupa İdari Alanı" Avrupa kriterlerini gerçekleştirmeleri için, ülkelere yol boyunca rehberlik etmek üzere oluşturulmuştur. Kamu yönetimi alanındaki AB Müktesebatı (Acquis Communautaire) kamu yönetimine bir dizi yeni standart ve ilkeler getirmektedir. Söz konusu müktesebata uyum sağlamak düşüncesiyle Slovenya aşağıda sıralanan bir takım kamu yönetimi

reform çalışmalarını başlatmıştır. Bu çalışmalar belli bir motif, organ ve içeriğe uygun olarak yürütülmektedir.

**Tablo 1: Slovenya Kamu Yönetimi Reformu**

Motifler	Yeni sosyal ve politik sistem, AB tarafından yapılan baskılar ve dürtüler, Küreselleşme
Organları ve Kapsamı	Fonksiyonel, Organizasyonel, Yönetimsel, Prosedürler
İçeriği	Ülke yönetimi, bölgesel kendi kendini idare, temel kamu hizmetleri, memur sistemi ve eğitimi, kamusal finansman

**Kaynak:** Kovac ve Francelj, 2008: 95 ile Vassiliou, 2007: 347-348'den derlenerek hazırlanmıştır.

Plostajner'a ([www.fes.hr](http://www.fes.hr)) göre Slovenya'daki kamu yönetimi reformu bağımsızlığın ilan edilmesinin hemen akabinde başlamıştır. Bu süreç üç aşamaya ayrılabilir: Slovenya'nın bağımsızlığını kazanması ile paralel olarak başlayan Slovenya'daki kamu yönetimi reform çabaları üç aşamaya ayrılarak ele alınmaktadır (Plostajner, [www.fes.hr](http://www.fes.hr)):

- Yeni devletin ve yönetimin kurulması (1991-1996 dönemi)
- Slovenya'nın AB'ye katılma sürecindeki kamu yönetimi reformu (1997-2002 dönemi)
- Kamu yönetiminin geliştirilmesi: (2003 ve sonrası dönem)

AB'ye üye ve aday ülkelerin hepsinde gözlemlenen müktesebata ve belirlenen kriterlere uyum çerçevesinde bir takım yasal düzenlemeler ve yönetimin iyileştirilmesi için yürütülen çalışmalar söz konusudur. Slovenya'da AB'ye ve müktesebata uyum sağlamak bağlamında hem normatif anlamda hem de zorlayıcı biçimsellik bağlamında uyum yasaları çıkarmış ve bunları yürütmek üzere bir takım düzenlemelere gitmiştir.

Motifleri, organları ve alanları belirtilen Slovenya reform sürecinin üyelik öncesi gelişimi yukarıda belirtilen tarihsel aşamalara uygun olarak aşağıdaki tabloda gösterilen şekilde gerçekleştirmiştir (Vassliou, 2007: 347-348).

**Tablo 2: 1997-2001 Yılları Arasında Gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Reformları**

<b>Temel Reformların Ana Bileşenleri ve Takvimleri (1997-2001)</b>	
<b>Emeklilik Sisteminin Reformu</b>	
Emeklilik reformu üzerine Beyaz kitabın hazırlanması	1997
Önerilen yasaların Parlamento'ya sunulması	1998
Yasaların Parlamento tarafından kabulü	1998
İzleyen evrelerin uygulanmasının başlatılması	1998
Uygulamaların başarılı bir şekilde devam ettirilmesi	1998-01
<b>Finans Sektörü Reformu</b>	
Yabancı banka şubeleri piyasasının açılması	1998
Bankalararası azami mevduat oranı ve yabancı krediler üzerindeki Tolar mevduatı anlaşmasının kaldırılması	1999
Banka özelleştirmeleri hakkındaki yasanın kabul edilmesi	1998
Yeni ödeme sisteminin getirilmesi	1999
Sigorta şirketlerinin iyileştirmesi ve özelleştirilmesi	1999-01
Sigorta pazarının yabancı sermayeye açılması	1999-01
Sermaye piyasasının genişlemesi ve derinleşmesi	1999-01
Sektörde temel AB yasalarıyla uyumlaşma	1997-01
Vergi Sisteminin reformu (Hazırlık, parlamento onayı ve uygulama)	1997-01
	1997-99
<b>Kamu Hizmeti Reformu (Elektrik, Su, Gaz)</b>	
Fiyat Serbestleşmesi	1997-00
Özelleştirme dahil, serbestleşme ve rekabet	1998-01
Kamu alımları sisteminin getirilmesiyle birlikte, düzenleme	1997-01
Sistemin Elde Edilmesi	1997-99
<b>Fiyat Serbestleştirilmesi</b>	
Fiyat serbestleşmesinin tüm programının tarihlerle birlikte açıklanması	1998
Açıklanan programla uyumlu uygulama	1997-01
<b>Kamu Teşekküllü Sektörü Reformu</b>	
Slovenya Kalkınma Şirketi aracılığıyla iyileşme ve özelleştirme	1997-00
Zararlı teşviklerin açık ölçütlerle değiştirilmesi	1997-98
Teşviklerin Avrupa Anlaşması'na uygun seviyeye getirilmesi	1998-01
Rekabetin canlandırılması için yatay mekanizmanın geliştirilmesi	1997-01
Kurumsal ve yasal çerçevenin geliştirilmesi (devir gibi...)	1997-01

Yukarıdaki tabloda sıralanan reform çalışmalarına ilave olarak 2002 yılının ilk yarısından itibaren Slovenya'da bir takım temel kanunlar kabul edilmiştir. Bunlar: Devlet Memurları Kanunu, Kamu Yönetimi Kanunu, Kamu Ajansları Kanunu, Denetim Kanunu, Kamu Sektöründe Maaş Sistemi Kanunu (Cankar ve Pevcin, 2006:51) olarak sıralanabilir. Kovac (2007:68) bu dönemde çıkartılan kanunlarda ortak paydanın AB olduğunu vurgulamaktadır. Kalkınmanın sağlanması için oluşturulan kamu yönetiminin yeni yasal çerçevesi Avrupa idari alanının standartlarıyla harmonize edilmiştir. Bu bağlamda Sloven hükümeti tarafından oluşturulan “Kamu



Yönetimi Strateji Belgesi” (Stratejica) 2013 yılına kadar Slovenya'nın gelişimine katkı sağlayacak ve aynı zamanda kamu yönetiminin yeniden yapılanmasına öncülük edecek hususları belirleyerek ilan etmiştir. Bu öncelikler Strateji belgesinde şu şekilde sıralanmaktadır (Strajica, 2005):

- Rekabetçi ve hızlı büyüyen ekonomi,
- Etkin az maliyetli bir yönetim ve kamu hizmeti,
- Yüksek iş istihdamını sağlayacak modern ve refah bir Slovenya,
- Sürdürülebilir ve istikrarlı gelişimi sağlayacak önlemlerin tespiti ve uyumu.

#### **4.1. Yeni Kamu Yönetimi Uygulamaları**

Yeni Kamu İşletmeciliği olarak da adlandırılan YKY yaklaşımı dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi Avrupa'da da kamu yönetimi alanında bir takım yeni ilkeleri beraberinde getirmektedir. Hood tarafından tanımlanan bu ilkeler sırasıyla; Kamu sektöründe profesyonel yönetim, performansın ölçülmesi, çıktı kontrolüne vurgu, ayrışmaların ortadan kaldırılması, rekabetin artırılması, özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılması ve kaynak kullanımında disiplin (1991: 4-5) olarak kabul görmüştür (Özer, 2012: 224; Kutlu, 2012: 75). Slovenya'da AB kriterlerine uyum bağlamında YKY'nin etkisi altında kendi kamu yönetimini yeniden dizaynı bir gerçek olarak kabul edilirken (Peteri, 2002: 58) sadece uygulama açısından değil, Slovenya kamu yönetimi reform çalışmaları teorik açıdan da YKY ilkeleri etrafında şekillenmektedir (Pinteric, 2010: 56; Cankar, 2006: 46-49; Kovac, 2006: 55).

YKY'nin prensiplerini temel alarak, OECD tarafından yönetim alanında yeni bir doktrin ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım yönetişim olarak literatürdeki yerini almıştır. Kamu yönetimi reformu 1990lı yıllardan sonra yönetişim eksenini etrafında şekillenmeye başlamıştır. Yönetişim bütün sosyal oyunculara, özel sektöre, sendikalara, STK'lara aynı derece yönetim sürecine katılım imkanı sunmaktadır. Slovenya'da YKY prensipleri çerçevesinde yönetim ilkelerini dikkate alan ve AB'ye tam üyelik için ilk 10 yılda mücadele edeceği öncelikleri ortaya koyacak reform ilkelerini hazırlamıştır (Stratejica, 2005).

#### **4.2. Yerel Yönetim Reformu**

Aralarında birçok farklılık bulunmasına rağmen, yerel yönetimler tüm AB ülkelerinde ortak özelliklere sahiptir. Yerel yönetimlerin önemi Maastricht Anlaşmasında ve AB Yerel Yönetimler Şartında önemle üzerinde durulan yerellik ilkesine adapte olunması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır

(Oplotnik, 2008:429). Piyasa ekonomisine geçiş, ekonominin yeniden yapılandırılması, özelleştirme politikaları yerel düzeyde farklı etkilere neden olmaktadır. Eski yönetim kapsamında, büyük sanayi ve madencilik kompleksleriyle sanayileşme süreçlerinin modelleri veya sanayi merkezleri olan belediyeler büyük sorunlarla karşılaşan birimler haline gelmiştir (Andrew ve Plostajner, 2000:448). Slovenya’da yerel yönetimler, kamu yönetiminin üçüncü parçası olarak ülke bağımsızlığını kazandığında ve Slovenya Cumhuriyeti anayasasının kabul edilmesi ile kuruldu. Bu bağlamda 1993-2007 aralığında Yerel Yönetim Çerçeve Kanunu çıkartılmıştır. 1993 yılında sayısı 63 olan komünel kuruluşlar yerel yönetimler kanununun kabul edilmesinden sonra önce 144’e, 2010 yılına gelindiğinde 210 sayısına ulaşmıştır (Pinteric, 2010:58-62).

Slovenya Yerel yönetim reformu fonksiyonel, ülkesel, organizasyonel, finansal kaynak ve yasal bileşenler olmak üzere beş ana çerçeveden oluşmaktadır. Fonksiyonel, bölgesel ve finansal unsurlar aşırı derecede göz ardı edilirken, ülkesel (territorial) boyut daha fazla öne çıkmıştır (Vlaj, 2005:3). Slovenya’da yerel yönetimler ülke büyüklüğü dikkate alınarak birkaç büyük belediye ve çok sayıda küçük belediyeden ibarettir. Küçük ölçekli belediyeler kendi imkânları ile yerel sorunların ve yerel hizmet taleplerinin üstesinden gelememektedir. Bu yüzden AB ülkeleri içerisinde Slovenya yerel yönetim birimleri üzerinde merkezi baskının en çok hissedildiği ülkedir. OECD raporlarına göre de özellikle nüfusu 2.000’in altında olan belediyeler stratejik planlama yapma ve AB fonlarını kullanmada yetersiz kalmaktadırlar (Vlaj, 2012:690).

#### **4.3. Genel Değerlendirme Çerçevesi: GÇD (Common Assessment Framework –CAF)**

- Yönetim birimleri arasında yakınlaşma ve uyumu hedefleyen GDC dört ana temel amaca hizmet etmektedir. Bunlar (Engel, www.eipa.nl):
  - Kamu yönetim birimleri arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırmak,
  - Performansını artırmak isteyen kamu kurumlarına destek olmak,
  - Kamu kurumlarında kullanılmakta olan değişik kalite yönetim sistemleri arasında bir bağ kurmak,
  - Kamu kurumlarının kıyaslanması ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak

Bu bağlamda GDC modelinin kamu kurumları arasında mukayeseyi kolaylaştırma amacına ilave olarak, tüm ülkelerde kolay uygulanabilen bir yönetim sistemini inşa etme amaçları da mevcuttur. GDC modeli stratejik planlar ve hedefler doğrultusunda organize olan, süreçlere ve süreçlerdeki

çalışanlara önem veren, vatandaş/müşteri odaklı bir organizasyon yapısı içerisinde performans kriterlerini oluşturan ve gerçekleştirmelerini denetleyen, esnek, şeffaf ve sürekli gelişen bir kamu kalite yönetim modelidir.

2002-2003 yılları arasında sadece 20 ([www.upravneenote.gov.si](http://www.upravneenote.gov.si)), 2007'ye kadar 80 Sloven idari birimde kullanılan (Kovac ve Tomazevic, 2007: 1) modelin başarılı bir şekilde kullanımıyla 2010 yılında 2010 idari birimde bu sistemin kurulmasını hedeflemiştir (Zurga, 2009: 13).

#### **4.4. AB'ye Uyum Sürecinde Slovenya'da Kamu Yönetimi Reformu**

AB'ye üye ve aday ülkelerin hepsinde gözlemlenen müktesebata uyum çerçevesinde Slovenya Kamu Yönetimi Bakanlığı tarafından hazırlanan gözden geçirme raporlarına göre AB uyum sürecinde ve üyelik sonrası Sloven Kamu Yönetimi alanında atılan adımlar şu şekilde sıralanmaktadır ([www.mju.gov.si](http://www.mju.gov.si), 01.05.2010).

- **Kamu Yönetimi Reformu Stratejisi (1997):** Amacı ekonomiyi liberalleştirmek ve devleti daha şeffaf hale getirmek ve gereksiz yönetsel yükümlülükleri azaltmaya çalışmaktır. Bunun için verilen hizmetlerde yönetimin başarılı ve etkili olması için STK'larla işbirliği yapmanın gerekliliği üzerinde durulmuştur.

- **Yönetimin Sadeleştirilmesi İçin Komite Kurulması (2001):** Komitenin üyeleri farklı bakanlıkların temsilcilerinden oluşmaktadır. Komitenin temel amacı koordinasyon, rehberlik etme ve kanunların yatay bir seviyede sadeleştirilmesini sağlamaktır.

- **Yönetsel Yükümlülüklerin Azaltılmasında Sloven Eylem Planı (2001):** Plan farklı kategorilerde 27 eylemden oluşmaktadır. Mevzuatın sadeleştirilmesi, kalkınma, istihdam ve mevzuatın bilgi teknolojilerine uyumlaştırılması gibi konuları içermektedir.

- **Slovenya Kamu Yönetimi Kalkınma Stratejisi (2003-2005):** Strateji, kamu yönetimi mevzuatının modernleşmesini, kamu kurumları arasında işbirliği ve koordinasyonu ve politikaların tamamlanmasını içermektedir.

- **Slovenya Yönetim Yükümlülüklerinin Azaltılması İçin Eylem Planı (2004):** Kamu yönetiminin fonksiyonlarını geliştirmek için 3 temel eylem üzerinde durulmaktadır. Bunlar kamu hizmetlerinde süreçlerin verimli ve etkin kullanımı, hizmet aksaklıklarına bilgi iletişim teknolojileri destekli çözüm getirmek ve süreçlerin şeffaflaştırılması olarak ele alınmaktadır.

- **Kamu Yönetimi Bakanlığı (2004):** Kamu sektöründeki maaş sistemi ve kamu yönetiminin örgütlenmesi, e-devlet ve yönetim süreçleri ile yönetim birimlerinin koordinasyonu ve rehberlik edilmesi görevlerini yürütmektedir. Temel Amaçları ise, kamu yönetimi personelinin

oryantasyonu, uzman memur ve tarafsız maaş sistemi geliştirme ve tüm kamu yönetimini bölünmemiş, fonksiyonel, şeffaf, açık ve yüksek kalitede hizmet sunabilen bir yapıya kavuşturacaktır.

• **Yönetmelik Prosedürleri ve Yönetmelik Sorumluluklarının Azaltılması İçin Ekip Kurulması (2006):** Ekibin görevleri genel Yönetim Prosedürü Kanunu ve Yönetmelik eylemlerindeki yargı kararlarını tamamlamak, Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki kurmak, kamu bilgisine erişim ile ilgili kanunu tamamlamak ve metodolojinin uygulanması sırasında doğru uygulamaların yapıp yapılmadığını denetlemektir.

• **Planlama, Yönetim ve Kamusal Ortaklıkların Değerlendirilmesi Süreci El Kitabı (2008):** Kamusal ortaklıkların farklı olasılıklarının düzenlenmesi sürecinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması için hazırlanmış bir kitaptır.

• **İdari Engelleri Ortadan Kaldırmak ve 2011 İtibariyle İdari Yükleri %25 Oranında Azaltmak İçin Program (2009):** 7 Mayıs 2009'da alınan kararla, Sloven Hükümeti, idari engelleri ortadan kaldırmak için 41 önlemden oluşan ve idari yükleri %25 oranında azaltmayı sistematik şekilde planlayan “Yönetimsel Maliyetler Ölçümü Metodolojisi”ni kabul etmiştir.

• **İdari Yükleri 2010'a kadar %25 Oranında Azaltmak İçin Eylem Planı (2009):** Eylem planının yürütülmesi için hazırlanan program 5 aşamadan oluşmaktadır:

- İlgili alan mevzuatının incelenmesi,
- Uygulanan metodoloji doğrultusunda idari maliyetlerin ölçümü,
- İdari yükleri azaltmak için devamlı, gerçek temeli olan önerilerin toplanması,
- Yasa hükümlerinin değiştirilmesi için gerekli prosedürlerin uygulanması ve idari yüklerin azaltılması için alınan öneriler doğrultusunda düzenlemelerin uygulanması,
- İdari maliyetlerin tekrar ölçümü ve Eylem Planı hedefini gerçekleştirmek için değişikliklerin etkinliğinin belirlenmesi.

• **Eksi %25 portalinin kuruluşu (www.minus25.gov.si) (2011):** “2012'ye kadar Eksi %25” programı uygulamasını desteklemek için, bakanlık ilgililer, girişimciler ve kuruluşların programı takip etmelerini ve aynı zamanda bakanlığa tekliflerini sunmalarını mümkün kılmak için “eksi %25” portalini kurmuştur. Web sitesi, ulusal hukuki önlemler, ulusal veri tabanı ve yorum-yönetim sistemi tarafından oluşmaktadır. Hedefi, ilgilileri, programın başarılarıyla ilgili bilgilendirmek, önlemlerin, doğru uygulamaların (ulusal ve AB) sonuçlarını halka sunmak ve portal kullanıcılarını kendi fikir ve önerilerini sunmaları için teşvik etmektir.

• **Yeni Devlet Portalı EUGO Slovenya – Slovenya İşletme Noktası (2012):** 2012 Haziran ayında, yeni devlet portalı “EUGO Slovenya – Slovenya İşletme Noktası” test yayınına başlamıştır. “www. eugo.gov.si”

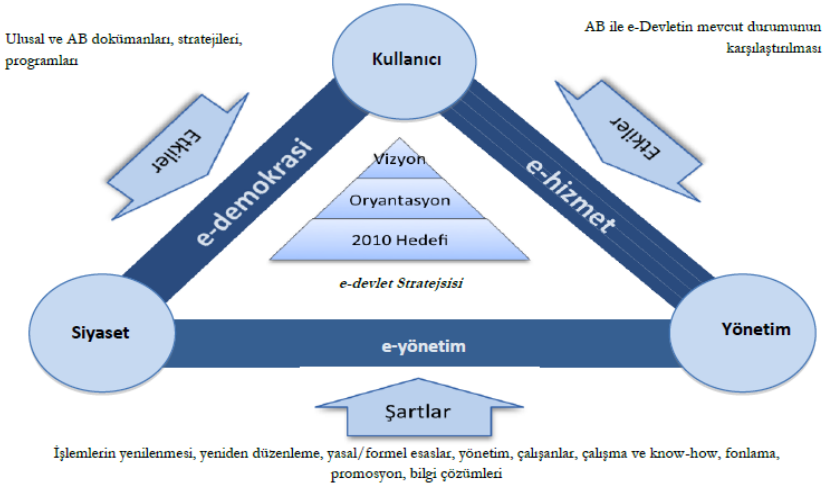
portali, Slovenya'da ticaret yapmak isteyen yabancı ve yerel kullanıcılara, şeffaf ve tek bir yerde toplanmış vergi ve muhasebe sistemleri, çalışanlar gibi konularda faydalı bilgiler sunmaktadır.

• **İdari Engeller ve Hukuki Yüklerin Azaltılması İçin Yenilenmiş Eylem Planı (2012 ve 2013):** Kamu yönetimi bakanlığı diğer bakanlık ve kamu kurumları ile işbirliği içinde yeni bir program hazırlamıştır. Yeni program 2011 yılı için planlanmasına rağmen gerçekleştirilemeyen önlemlerin yanında “Slovenya İçin Anlaşma 2012-2015”den kaynaklanan önlemleri de içermektedir. Yenilenmiş program bölgesel öncelik vermek üzere 137'si 2011'den gerçekleştirilemeyen ve 134 yeni eklenmiş önlem olmak üzere toplamda 271 önlemden oluşmaktadır.

## **5. E-DEVLET YOLUNDA ATILAN ADIMLAR**

1980lerde başlayan kamu yönetimi reformlarının bir başka aşaması (ikinci yönetsel reform) olarak algılanan e-devlet (Owen, 2003: 2000) kısaca devlet işlerinin elektronik ortamda yürütülmesi (Şahin ve Örselli, 2003: 344) olarak tanımlanabilmektedir. Temelleri eAvrupa Girişimi ile başlatılan ve 2010 yılında AB'nin yeni ekonomik dönüşüm stratejisini ve 2020 yılı için hedeflerini belirleyen “Avrupa 2020 Stratejisi”nin yedi amiral gemisinden birincisi ve yedi farklı alanda 101 eylemin gerçekleştirilmesini isteyen “Avrupa İçin Sayısal Gündem” olarak belirlenmiştir. ([www.ec.europa.eu/europe2020](http://www.ec.europa.eu/europe2020)) AB'nin önemle üzerinde durduğu e-devlet çalışmaları da Slovenya açısından ayrı bir başlık olarak incelenecek kadar ayrıntılı ve kapsamlıdır. Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere yürütülen elektronik faaliyetlerin iç ve dış çevreden gelecek etkiler çerçevesinde yürütülmesi öngörülmektedir.

Şekil 1: Slovenya e-Devlet Stratejisinin İçeriği ve Bileşenleri



**Kaynak:** [http://www.arhiv.mju.gov.si/en/legislation\\_and\\_documents/important\\_documents/index.html](http://www.arhiv.mju.gov.si/en/legislation_and_documents/important_documents/index.html)

Öncelikli olarak 2001 yılında Slovenya'nın kamu yönetiminde e-toplumsal ilişki stratejisi belirlenmiştir. Bu strateji, 2004 yılına kadar tüm kamusal hizmetlerin gerçekleştirilmesine imkan verecek şekilde tamamlanmasını hedeflemektedir. Bu çerçevede Slovenya e-devlet portalı, "e-Uprava" olarak 2001 yılında hizmete başlamış, 2006'da modernize edilmiştir. Modernize edilmiş portal devlet-vatandaş, devlet-işletme ve devlet-devlet etkileşimlerini destekler hale gelmiştir. Portal üzerinden vatandaş, tüzel kişiler ve kamu çalışanlarına çeşitli kamu hizmetleri sunulmaya başlanmıştır.

Portala ilave olarak Sloven Hükümeti 2005 yılında özel bir e-posta adresinin kurulmasına (oao.predlogi@gov.si) karar vermiştir. e-Posta adresi vatandaşlar, işletmeler, düzenleyici kurullar, yöneticiler ve kamu yönetimi ofislerinden kullanışlı ve yenilikçi önerilerin toplanmasını amaçlamaktadır. 2007 yılında Slovenya'da bilgi toplumu için kalkınma stratejisi (si2010) oluşturulmuştur. Stratejinin temel amacı bilgi toplumu için daha fazla kalkınmayı teşvik etmektir. Slovenya ekonomisinin ve toplumunun rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir.

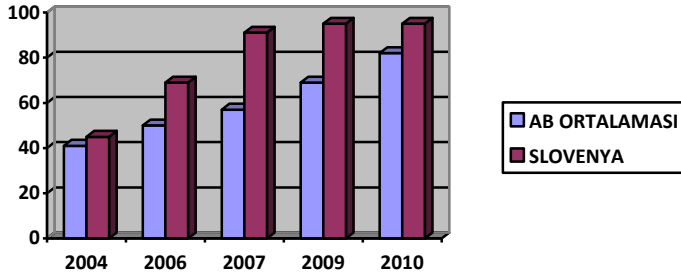
2008 yılında işletmeler için genişletilmiş Devlet Portalı (e-VEM) oluşturulmuştur. Devlet portalının bir önceki sürümüne nazaran özel işletmelerin kayıtları için elektronik destek sağlamaktadır. Proje ayrıca işletmelerin sermaye ödemeleri için online bir hesap kurulmasını

desteklemektedir. Şirketler bu portal aracılığıyla 1,6 milyon işlem yapmaktadır. Portaldaki tüm işlemler ücretsizdir. Eğer şirketler ek bilgiye ihtiyaç duyarsa; One-stop-shop giriş yapabilirler veya uzmanlardan gerekli desteği One-stop-shop aracılığıyla alabilirler. Sistem nitelikli dijital sertifikaların kullanımını gerektirmektedir. Sistem iç Pazar ihtiyaçlarını karşılamak için uygulanmaktadır.

2009 yılında ise Bilgi Teknolojilerinin Desteklenmesinde Yasal Prosedür (Taslak) hazırlanmıştır. Böylece tüm yasal prosedürler tek bir noktadan düzenlenecektir. Tüm yasal taslaklar ve onaylanan kanunlar e-demokrasi portalında ilan edilecek ve tüm internet kullanıcıları tarafından ulaşılabilir olacaktır (www.mju.gov.si, 01.05.2010).

E-devlet çalışmalarında AB ile ortak yürütölen projeler açısından 20 temel kamu hizmetinin<sup>3</sup> ulaşılabilirliği önem kazanmaktadır. Slovenya'nın bu konuda kat ettiği mesafe aşığadaki tabloda AB ortalamasına göre gösterilmektedir.

## **Şekil 2: 20 Temel Kamu Hizmetine Ulaşılabilirlikte Slovenya – AB Ortalaması Karşılaştırması**



**Kaynak:** <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Şekilden de anlaşılacağı üzere Slovenya'nın yürüttüğü çalışmalar AB ortalamasının üzerinde gözükmektedir. 2010 yılına gelindiğinde Slovenya'nın yürüttüğü çalışmalara online ulaşılabilirlik %95 seviyesine ulaşmıştır. Bu oran sadece vatandaşlar için yürütölen temel hizmetler değerlendirmeye alınırsa

<sup>3</sup> 12 si vatandaşlar (Gelir vergileri, iş bulma kurumları aracılığıyla iş bulma hizmetleri, sosyal güvenlik katkısı, kişisel belgeler, araç ruhsatı, inşaat ruhsatı başvuruları, polise ihbarda bulunma, halk kütüphaneleri, belgeler, yüksek lisans/lisans a kaydolma, adres bildirim, sağığa ilişkin hizmetler) ve 8'i işletmeler (Çalışanlar için sigorta primleri, kurumlar vergisi, KDV, yeni şirket kaydı, istatistik ofislere veri iletimi, gümrük beyanları, çevreyle ilgili izinler, kamu alımları) için olmak üzere 20 temel kamu hizmetine elektronik ortamda ulaşılabilirlik projesi (Avrupa Komisyonu, 2001: 19)

%100'e ulaşmış durumdadır (Capgemini, 2010). Sunulan hizmetlerin vatandaşlar tarafından kullanımında AB ortalaması %32'de kalırken; Slovenya'da %40'a ulaşarak AB ülkeleri arasında sekizinci sıradadır. 2012 yılına ait verilere göre tüm kamu hizmetlerine elektronik ortamda ulaşımında ise Slovenya AB ortalamasından %5 daha fazla bir değer ile %48'e ulaşmış durumdadır (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>). Yine AB'yi güçlü ve tek bir Pazar haline getirmek için yürütülen e-ihale çalışmalarında Slovenya, İrlanda, Estonya, Malta ve Litvanya ile birlikte %100'e ulaşan beş ülkeden biri olarak göze çarpmaktadır (Colclough, 2010: 9). Dünya standartlarında e-devlet hizmetlerinde 25. sırada bulunan Slovenya, e-devlet hizmetlerinin geliştirilmesinde ise beşinci sırada bulunmaktadır (United Nations, 2012: 12 ve 126). Slovenya'nın elde ettiği bu başarı ve çalışmaların dünya genelinde kabul görmesi, Slovenya'nın daha etkin bir kamu yönetimine sahip olması için çalışmalarını artırmasını sağlayacaktır (Dobnikar ve Nemec, 2007: 365). 20 temel kamu hizmeti ve örneklerde verilen sayısal bilgiler Slovenya'nın kurumsal eşbiçimlilik açısından çevreye verdiği önemi de ön plana çıkarmaktadır.

Kamu yönetimi bakanlığının hazırlamış olduğu çalışmaların sonuç kısmında yapılan vurgu "e-demokrasi" kamu yönetimimizi geliştirecektir (Zupan, [www.gov.si/svez](http://www.gov.si/svez)) şeklinde ifade edilmektedir.

## **SONUÇ**

Slovenya'da bağımsızlığın hemen akabinde başlatılan Sloven kamu yönetimi reformu kapsamlı bir program olarak tanımlanabilir. Reform çalışmaları kamu yönetiminin bütün alanlarına genişletilmiştir. Kovac (2011:627) 1997'den 2010 yılına kadar gerçekleştirilen reformların iki tür itici güç tarafından şekillendiğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi içsel güçler ve AB veya OECD'nin dürtüleridir.

Çalışma genel olarak değerlendirildiğinde özellikle kurumsal eşbiçimlilik türlerinden zorlayıcı ve normatif eşbiçimliliğin etkileri ağırlıkla hissedilmektedir. AB'nin 1990lı yıllardan itibaren aday ve üye ülkelerden beklediği reform çalışmaları gün geçtikçe etkisini artırmıştır. Slovenya'nın üyelik sürecinin tamamlanmasına kadar geçen süreçte (1997-2003) yürütülen çalışmalar kurumsal çevrenin etkisi ve AB, OECD dürtülerinin yanında YKY ilkeleri doğrultusunda çevrede meşruiyet kazanma ihtiyacı etrafında şekillenmiştir. Üyelik sonrası gerçekleştirilen reform çabaları ise daha ziyade normatiftir. Üyelik süresince kamu yönetimi düzeyi belirli bir ivme kazanan Slovenya 2007'de ortak para AVRO'ya geçilmesinde veya 2008'de AB dönem başkanlığının yürütülmesinde çevresel adaptasyon süreci önemli ölçüde tamamlandığı için çalışmalar daha serbest yürütülmüş ancak gerçekleştirilen reform çalışmalarında belirlenen sistematikten anlatıldığı



üzere uzaklaşmamıştır. Normatif eşbiçimlilik özellikle “Genel Değerlendirme Çerçevesi”ne verilen önem ve Stratejica’da YKY’nin yoğun izleri ile kendini hissettirmektedir.

Stratejik olarak çatışma ortamından uzak coğrafyası, sosyo-kültürel ve ekonomik düzeyi gelişmiş vatandaşları ve 1991’den itibaren sürekli olarak yürütölen reform çalışmalarını ile Slovenya kendisini etkileyen dışsal çevre ile önemli ölçüde sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik uyumunu sağlamıştır. Yürütölen reformların başarısını içsel ve dışsal reform taleplerinin uyumuna bağlıdır. Batı entegrasyonu 1990’lı yıllarda başlayan Slovenya’da gerçekleştirilen reformlar, eğer içsel unsurlar tarafından benimsenirse veya uyum gösterirse başarılı olma olasılığı bu bağlamda azalacaktır.

## **KAYNAKLAR**

AGENDA 2000 - *Commission Opinion on Slovenia’s Application for Membership of the European Union*, Brussels, 15th July 1997

ANDREWS, Dimitrowska, PLOSTAJNER, Zlatka (2000) *Local Effects of Transformation Processes In Slovenia*, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 7/8.2000

ARSLAN, Ramazan, SAYLI, Halil (2006) *Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler*, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, S.1, 267-280

AVRUPA KOMİSYONU (2001). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament*, Brussels, 13.03.2001 COM (2001) 140 final

AYKAÇ, Burhan vd. (2003) *Türkiye’de İdari Reform Hareketlerinin Eleştirel Bir Tablili*, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2/2003, Ankara, 153-179,

AZARKAN, Ezeli (2008) *Uluslar arası Hukukta Devletlerin Tanınması, (Slovenya, Hırvatistan ve Bosna-Hersek)*, Adalet, Ankara.

BALKIR, Canan (2009) *Müzakerelere Giden Yol/ ESEN, Erol ve İYİKAN, Necati (Der.) Türkiye-AB İlişkileri Nereye Gidiyor Müzakereler, Reform ve Demokrasi*, Phoenix, Ankara.

BARBARA, Lippert, GABY, Umbach (2005) *The Pressure Of Europeanisation From Post-communist State Administrations To Normal Players in The EU System*, Nomos, Berlin.

BENDERS, Jos, vd. (2006) *Sticking to Standards; Technical and Other Isomorphic Pressures in Deploying ERP-systems*, Information and Management Vol. 43 Issue 2, March, 194-203

BOLAT, Tamer, SEYMEN, Oya Aytemiz (2006) *Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik*, Fırat Üni. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 223-254

BOWERMAN, Mary (2002) *Isomorphism without Legitimacy? The Case of the Business Excellence Model in Local Government*, Public Money and Management, April-June, CIFPA, 47-52

BRINAR, Irena, SVETLICIC, Marjan (1999) *Enlargement of the European Union: The Case of Slovenia*, Journal of European Public Policy 6:5 December: 802-821

CANKAR, Stenka (2006) *Transition Countries And New Public Management: The Case Of Slovenia*, International Business & Economics Research Journal, Vol. 5, Number 8, 45-54

COLCLOUGH, Graham, vd. (2010) *Digitizing Public Services in Europe: Putting Ambition into Action*, Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti and DTi, [http://ec.europa.eu/information\\_society/europe/i2010/docs/benchmarking/eGovernment\\_Benchmarking\\_Method\\_paper\\_2010.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/docs/benchmarking/eGovernment_Benchmarking_Method_paper_2010.pdf)

DEEPHOUSE, David ve CARTER, Suzanne (2005) *An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*, Journal of Management Studies 42: 2, 329-360

Di MAGGIO Paul. J. ve POWELL, Walter (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, 48 (2), 147-160

DOBNİKAR, Ales ve NEMEC, Alenka (2007) *eGovernment in Slovenia*, Informatica 31 357-365

DUJSİN, Uros (2004). *EU Enlargement From Fifteen To Twenty-five: Problems and Prospects*, EKONOMSKI PREGLED, 55 (3-4) 227-255

ENGEL, Christian “*Common Assessment Framework: The State of Affairs*”, www.eipa.nl, 01.05.2010

FRUMKIN, Peter ve GALASKIEWICZ, Joseph (2004) *Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 14, no. 3, 283-307

GARTNER, Laura, vd. (2011) *National Coordination of EU Policy: A Comparative Study of the Twelve “New” Member States*, Journal of Contemporary European Research, Volume 7, Issue 1, 77-100

HAFNER, Danca Fink (2007) *Europeanization in Managing EU Affairs: Between Divergence and Convergence, A Comparative Study of Estonia, Hungary and Slovenia*, Public Administration Vol. 85, No3, 805-828

HOOD, Christopher (1991) *A Public Management for all Seasons*, Royal Institute of Public Administration, Vol. 69/1, 3-19

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00012&language=en>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdgo330>

<http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=44460&l=1>

<http://www.investslovenia.org/en/shared-content/facts-figures/macroeconomic-overview/>

[http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/CAF\\_Case\\_study\\_of\\_administration\\_-\\_Slovenia.pdf](http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ljutomer/jpg/Kakovost/Prispevki/CAF_Case_study_of_administration_-_Slovenia.pdf)

JAKOMIN, Livic, TRUPAC, Igor (2000) *Transport Integration of Slovenia With The European Union*, TRANSPORT REVIEWS, 2000, VOL. 20, NO. 2, 233-255

KAVALALI, Murat (2005) *Avrupa Birliği'nin Genişleme Süreci – AB'nin Merkezî Doğu Avrupa ve Batı Balkan Ülkeleri İle İlişkileri*, DPT, Ankara.

KOVAC, Polonca (2006) *The Never-ending Story of Public Administration Reform in Slovenia*, Uprava, letnik IV, 2-3, 55-74

KOVAC, Polonca (2007) *The Continuous Modernisation of Public Administration in Slovenia*, Public administration: Protection and quality of public services - international trends, International conference, November 2007, Athens, 65-78

KOVAC, Polonca (2011) *The Public Administration Reform Agenda in Slovenia – Two Decades of Challenges and Results*, HKJU – CCPA, god. 11., br. 3., str. 627–650

KOVAC, Polonca ve FRANCELJ, Irena (2008) *Social Context of Public Administration Reform in Slovenia*, Politička misao, Vol. XLV, br. 2, str. 93–112

KOVAC, Polonca ve TOMAZEVIĆ, Nina (2007) *National Assessment of Excellence in Slovenian Public Administration – Pilot Project 2007*, 16 NISPAcee Annual Conference Panel on Getting Public Administration Reform to Work

KÖSECIK, Muhammet (2004) *Avrupa Birliği Entegrasyonu ve Ulusal Kamu Yönetimleri/ ACAR, Muhittin ÖZGÜR, Hüseyin (Der.) Çağdaş Kamu Yönetimi*, Nobel, Ankara

KUTLU, Önder (2008) İdari Reform Transferi: Ülkelerin Birbirinden Kamu Politikaları Transfer Etmeleri ve Öğrenmeleri İçinde BALCI, A. vd. (Der.) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin, Ankara.

KUTLU, Önder (2012) *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi*, Çizgi, Konya

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2004) *Örgüt – Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku*, H.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt. 22, Sayı 2, Ankara, 285-307

MRAK, Mojmir, vd. (2004) *Slovenia: From Yugoslavia to the European Union*, World Bank.

OPLOTNİK, Zan (2008) *A Model of Local Financing In Theory and Practice: Lessons From Slovenia, New EU Member State*, *Beast European Quarterly*, XLI, No. 4., 75-93

OWEN, Hudges (2003) *Public Management and Administration*, Palgrave Macmillan, New York

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur, ÖKTEM, Kemal (2007) *Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi*, İmaj, Ankara.

ÖZER, Mehmet Akif (2012) *Yeni Kamu Yönetimi*, Barış, Ankara

PETERI, Gabor vd. (2002) *Mastering Decentralization and Public Administration Reforms in Central and Eastern Europe*, Open Society Institute, Budapest.

PINTERIĆ, Uros (2010) *Slovenian Local Administration Reform*, *Analytical Vol. 3, Issue 1*, 56-64

PLOSTAJNER, Zlata *Slovenian Public Administration: Continuation Of Reform*, <http://www.fes.hr/E-books/pdf/Reforming%20Local%20Public%20Administration/06.pdf>,

RADAELLİ, Claudio (2000) *Policy Transfer in The European Union: Institutional Isomorphism as a Source of Legitimacy*, *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, Vol. 13, No.1, 25-43

Review Of Principal Measures In The Field Of “Red Tape” (Reductive Of Administrative Burdens) And Better Regulation, From 1997 on, [www.mju.gov.si](http://www.mju.gov.si),

SALMERON, Jose L. ve BUENO, Salvador (2006) *An Information Technologies and Information System Industry-Based Classification in Small and Medium – Sized Enterprises: An Institutional View*, *European Journal of Operational Research*, Volume 173, Issue 3, 16, 1012–1025

SARGUT, Ali Selami (2001) *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, İmge, Ankara

SARGUT, Ali Selami (2003) Kamu Örgütleri Kuramını Arıyor: Kurumsal Bir Yaklaşım/AYKAC, Burhan (ed) *Türkiye'de Kamu Yönetimi Yargı*, Ankara, 239-254

SIGMA (1998) *Preparing Public Administration for The European Administrative Space*, SIGMA Papers, No. 23, CCN/SIGMA/PUMA (98)39

SIGMA (1999) *European Principles for Public Administration*, SIGMA Papers, No:27, CCN/SIGMA/PUMA (99) 44/REV1

SLACK, Trevor ve HININGS, Bob (1994) *Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test*, Organization Studies, Mid-Winter, Vol: 15, No: 6, 1-14

ŞAHİN, Ali (2008) *Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabaları ve Uluslar arası Çevrenin Etkisi*, S.Ü. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 14, 47-76

ŞAHİN, Ali ve ÖRSELLİ Erhan (2003) *E-devlet Anlayışı Sürecinde Türkiye*, S.B.E.Dergisi, Sayı. 9, 343-356

ŞENER, Hasan Engin (2009) *Bir Fırsat Olarak İdari Reform Macaristan ve Türkiye'nin AB'ye Uyum Süreci*, Phoenix, Ankara.

TORTOP, Nuri vd. (2007) *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

UNITED NATIONS, (2012) *E-Government Survey 2012*, United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York.

VASSİLİOU., George (2007) *The Accession Story: The EU From Fifteen to Twenty-five Countries*, Oxford Press, New York.

VLAJ, Stane (2005) *Local Self Government in Slovenia*, *İfimes*, <http://pdc.ceu.hu/archive/00002344/01/IFIMES-Dr.Vlaj-ENG.pdf>

VLAJ, Stane (2012) *The System of Local Self-Government in Slovenia with a Special Emphasis on the Status of the Capital City Ljubljana*, HKJU – CCPA, god. 12, br. 3.,675–694

[www.ec.europa.eu/europe2020](http://www.ec.europa.eu/europe2020)

[www.mju.gov.si](http://www.mju.gov.si)

ZURGA, Gordana (2009) Quality as a Value in Slovene Public Administration, Good Practises in Slovene Public Administration, Conference Proceesinds, 5-19