

Amaçlara Göre Yönetimden Performans Yönetimine: Peter Drucker ve Günümüz Perspektifinden Kamu Sektöründe Hesap Verebilirlik

From Management by Objectives to Performance Management: Accountability from the Perspective of Peter Drucker and Contemporary Public Administration

ÖZET

Bu çalışma, Peter F. Drucker'ın Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives – MBO) yaklaşımını kamu sektöründe hesap verebilirlik kavramı bağlamında yeniden ele almayı amaçlamaktadır. Yönetim biliminin klasik bürokratik rasyonaliteden performans ve sonuç odaklı anlayışa evrilişini teorik bir zemin üzerinden ele alan çalışma, Drucker'ın yönetim felsefesinin etik, kurumsal ve toplumsal boyutlarını kamu yönetimi perspektifine taşımaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden kavramsal analiz tekniğiyle yürütülen inceleme, amaç temelli hesap verebilirlik, değer temelli performans ve ilişki temelli yönetim olarak üç temel eksen üzerine inşa edilmiştir. Bulgular, Drucker'ın insan merkezli, amaç birliğine ve öz disipline dayalı yönetim anlayışının, kamu kurumlarında hesap verebilirliği yalnızca teknik bir kontrol mekanizması olmaktan çıkarak etik sorumluluk ve toplumsal meşruiyet temelinde yeniden tanımlayabileceğini göstermektedir. Çalışma, performans yönetimi reformlarının doğurduğu performans paradoksunu eleştirel biçimde tartışarak, Drucker'ın “doğru işleri yapmak” vurgusunun, kamu değerine dayalı etkinlik anlayışıyla örtüştüğünü ileri sürmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, Drucker'ın yönetim felsefesinden hareketle yeni bir hesap verebilirlik çerçevesi önermektedir. Bu çerçeveye göre kamu kurumlarında amaçların kamu yararına yönelmesi, performansın etik ve toplumsal sorumluluk temelleriyle bütünleşmesi, yönetim ilişkilerinin ise güven, katılım ve karşılıklı sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu çerçeve, kamu yönetiminde performansın nicel göstergelerle sınırlı biçimde ölçülmesi yerine, karar alma süreçlerinin şeffaflığı, paydaş katılımının niteliği ve kamu yararına yapılan katkı düzeyi gibi ölçütlerin dikkate alınmasını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, çağdaş kamu yönetiminde hesap verebilirliği bir idari yükümlülükten ziyade, insani bir erdem ve demokratik yönetimin öz farkındalık unsuru olarak konumlandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Amaçlara Göre Yönetim (AGY), Peter Drucker, Performans Yönetimi, Kamu Yönetimi, Hesap Verebilirlik.

ABSTRACT

This study aims to reinterpret Peter F. Drucker's “Management by Objectives (MBO)” approach within the context of accountability in the public sector. The study, which addresses the evolution of management science from classical bureaucratic rationality to a performance and results-oriented understanding on a theoretical basis, brings the ethical, institutional, and social dimensions of Drucker's management philosophy to the perspective of public administration. Conducted using the conceptual analysis technique from qualitative research methods, the study is built on three fundamental axes: objective-based accountability, value-based performance, and relationship-based governance. The findings show that Drucker's human-centered management approach, based on unity of purpose and self-discipline, can redefine accountability in public institutions beyond a mere technical control mechanism, grounding it in ethical responsibility and social legitimacy. The study critically discusses the “performance paradox” generated by performance management reforms, arguing that Drucker's emphasis on “doing the right things” aligns with an understanding of effectiveness based on public value. Consequently, this study proposes a new accountability framework based on Drucker's management philosophy. According to this framework, public institutions must orient their objectives toward the public good, integrate performance with ethical and social responsibility foundations, and build governance relationships on the principles of trust, participation, and mutual accountability. Furthermore, this framework emphasizes that performance in public administration should be measured not only by quantitative indicators but also by criteria such as the transparency of decision-making processes, the quality of stakeholder participation, and the level of contribution to the public good. This approach positions accountability in contemporary public administration not as an administrative obligation, but rather as a human virtue and an element of self-awareness in democratic governance.

Keywords: Management by Objectives (MBO), Peter Drucker, Performance Management, Public Administration, Accountability.

GİRİŞ

Yönetim bilimi, yirminci yüzyıl boyunca hem özel sektör hem kamu sektörü açısından disiplinlerarası bir gelişim seyri izlemiştir. Bu süreçte örgütlerin doğası, yöneticilik işlevleri ve hesap verebilirlik ilkesi farklı dönemlerde yeniden tanımlanmıştır. Modern yönetim teorisinin gelişiminde önemli bir kırılma noktası, Peter F. Drucker'ın yönetimi yalnızca teknik bir süreç değil, insan davranışlarının, etik sorumlulukların ve toplumsal amaçların kesiştiği bir alan olarak görmesidir. Drucker'ın (2011) bu yaklaşımı, yönetimin özünü “anamlı sonuçlar üretme sanatı” olarak

Mehmet Seyda Ozan ¹ 

How to Cite This Article

Ozan, M. S. (2025). “Amaçlara Göre Yönetimden Performans Yönetimine: Peter Drucker ve Günümüz Perspektifinden Kamu Sektöründe Hesap Verebilirlik”, International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:10, Issue:5; pp:442-448. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17448975>

Arrival: 05 September 2025

Published: 26 October 2025

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kayseri, Türkiye

konumlandırmış ve yöneticiliği bir “sorumluluk mesleği” haline getirmiştir. Özellikle Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives – MBO) kavramı, hem özel sektör hem de kamu sektöründe performansın ölçülmesi, hedeflerin belirlenmesi ve hesap verebilirliğin sağlanması konularında temel bir referans noktası olmuştur.

Kamu yönetimi disiplini, tarihsel olarak bürokratik rasyonaliteye ve hukuksal meşruiyete dayalı bir yapıya sahip olmasına karşın, 1980’lerden itibaren performans, verimlilik ve sonuç odaklılık ilkeleriyle yeniden tanımlanmıştır. Bu dönüşüm, Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management – NPM) paradigmasının etkisiyle kamu hizmetlerinde özel sektör mantığının yaygınlaşmasına yol açmıştır (Van de Walle ve Hammerschmid, 2011: 3). NPM, kamu kurumlarının kaynak kullanımını optimize etmeyi, çıktıları ölçmeyi ve yönetsel etkinliği artırmayı hedeflemiştir; ancak zamanla bu yaklaşım, hesap verebilirliği teknik raporlama ve performans göstergeleriyle sınırlı bir kavram haline getirmiştir (Ter Bogt vd., 2015: 306). Günümüzde ise küreselleşme, dijitalleşme ve bilgi ekonomisinin gelişimiyle birlikte kamu yönetiminde hesap verebilirlik artık yalnızca finansal disiplinin değil, demokratik meşruiyetin de temel ölçütü haline gelmiştir (Topidi, 2021). Kamu kurumlarının etkinliği, yalnızca performans raporlarının doğruluğuyla değil, karar alma süreçlerinin şeffaflığı, toplumsal değer üretimi ve etik sorumlulukla uyumu üzerinden de değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çağdaş yönetim bilimi, “doğru işleri yapmak” (effectiveness) ile “işleri doğru yapmak” (efficiency) arasındaki farkı vurgulayan Drucker’ın analizini yeniden hatırlamaktadır.

Bu makalenin temel amacı, Peter Drucker’ın Amaçlara Göre Yönetim (AGY) yaklaşımının kamu sektöründeki hesap verebilirlik anlayışına getirdiği kuramsal katkıyı ortaya koymaktır. Çalışma, Drucker’ın yönetim düşüncesini tarihsel bağlamı içinde değerlendirerek, bu düşüncenin modern kamu yönetiminde performans, etik sorumluluk ve toplumsal meşruiyet boyutlarını nasıl yeniden tanımlayabileceğini tartışmaktadır. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden kavramsal analiz tekniğine dayanmaktadır. Kuramsal olarak makale, üç ana eksen üzerine inşa edilmiştir:

1. Amaç temelli hesap verebilirlik: Kamu kurumlarında hedeflerin kamu değerine yönelmesi.
2. Değer temelli performans: Performansın etik ve toplumsal sorumlulukla bütünleşmesi.
3. İlişki temelli yönetim: Hesap verebilirliğin güven, katılım ve karşılıklı sorumluluk temelinde konumlandırılması.

Çalışmanın ikinci bölümünde Drucker’ın yönetim felsefesi analiz edilmekte; bu anlayışın hesap verebilirlik anlayışına nasıl bir zemin sunduğu tartışılmaktadır. Üçüncü bölümde, kamu yönetiminde performans yönetimi ve hesap verebilirlik kavramlarının gelişimi ele alınmakta, NPM ve sonrası dönemde yaşanan dönüşümler kısaca açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, Drucker’ın düşüncesinden hareketle kamu sektöründe yeni bir hesap verebilirlik perspektifi/modeli önerilmektedir. Son bölümde ise araştırmanın bulguları, kamu yönetimi etiği ve yönetim ilkeleri açısından tartışılarak genel bir değerlendirme sunulmaktadır.

DRUCKER’IN YÖNETİM ANLAYIŞI VE HESAP VEREBİLİRLİK

Peter Drucker, yönetim biliminin gelişiminde hem kuramsal hem de pratik düzeyde iz bırakan öncü bir gurudur (Özer ve Güler, 2014: 29). Örgütleri birer “insan topluluğu” olarak gören yaklaşımı, bürokratik yapılarıdaki mekanik uygulamalara karşı insanın ve sorumluluğun merkezde olduğu yeni bir yönetim anlayışı ortaya koymuştur (Medlin, 2012: 513-515). “Management by Objectives” (MBO) yani Amaçlara Göre Yönetim (AGY) kavramı, Drucker’ın 1954 tarihli “Yönetim Pratiği (The Practice of Management)” eseriyle popüler hale gelmiş, katılımcı hedef belirleme ve öz denetim yoluyla yöneticilerin ve çalışanların performansını iyileştirmeyi amaçlayan bir yöntem olarak benimsenmiştir. Drucker, AGY yaklaşımında yöneticilerin ve çalışanların belirli ve ölçülebilir hedefler üzerinde ortaklaşa anlaştığı, daha sonra her bir çalışanın bu hedeflere ulaşmaktan sorumlu tutulduğu bir sistem tasarlamaktadır. AGY, hedeflerin üst yönetim tarafından dikte edilmesi yerine astlarla birlikte belirlenmesini, böylece katılımın ve iş birliğinin artmasını öngörmektedir. Bu süreçte çalışanlar, ne zaman neyi başarmaları gerektiğini bilmekte ve kendi performansları üzerinde kontrol sahibi olmaktadır (Thomson, 1998: 1-2). AGY’nin hem özel sektörde hem de kamu sektöründe uygulanması, yönetsel süreçlerin tamamında insan boyutunun önemi göstermektedir. 1981 yılında kamu hizmeti alanında yapılan bir araştırma, AGY’nin hem performans hem de çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olduğunu, özellikle de katılımcı hedef belirleme unsurunun performans artışının anahtarı olduğunu ortaya koymuştur (Thompson vd., 1981: 53-54).

Drucker’a göre AGY, bir örgütteki tüm yöneticilerin ve çalışanların çabalarını ortak, ölçülebilir ve açık biçimde tanımlanmış hedefler etrafında birleştiren bir yönetim felsefesidir. Bu yaklaşım, yönetimi yalnızca otorite ve denetim işlevi olarak değil, örgütsel başarıyı yönlendiren stratejik bir bilinç ve performans sistemi olarak ele almaktadır. Drucker’a göre AGY, hem bireysel hem kurumsal düzeyde yön tayini sağlamaktadır. Bu bağlamda yöneticinin görevi, sadece işleri yaptırmak değil, herkesin kendi katkısının örgütsel bütün içindeki yerini anlamasını sağlamaktır. Drucker’ın modelinde “amaçlar” yukarıdan dikte edilmemektedir. Yöneticiler arasında karşılıklı müzakereyle belirlenmektedir. Bu durum ise modern yönetim anlayışında katılım, sorumluluk ve iletişimin temelini oluşturmaktadır. Bu yönüyle Drucker, yönetimi teknik bir disiplin olmaktan çıkarıp toplumsal bir kurum hâline

getirmekte ve AGY'yi "insan etkinliğini anlamlı sonuçlara dönüştürmenin" sistematik yolu olarak sunmaktadır (Drucker, 2011).

Diğer yandan Drucker, Etkili Yöneticilik (The Effective Executive) adlı eserinde "etkililik" kavramını "doğru işleri yapmak" şeklinde tanımlayarak verimlilikten ayırmakta ve yöneticilerin bilginin ötesinde bu kavramı bir disiplin olarak öğrenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda performans, yalnızca ölçülebilir çıktılarla sınırlı değildir. Performans örgütün ortak hedeflerine ve toplumsal değerlere katkı üzerinden değerlendirilmektedir. Drucker'ın yönetim felsefesi, 20. yüzyılın ortalarından itibaren yükselen bilgi ekonomisine uyum sağlayan nadir yaklaşımlardan biridir. Bu eserindeki analizinde, bilgi ve hayal gücünün tek başına sonuç üretmeye yetmediğini; bunların ancak etkililik yoluyla somut sonuçlara dönüştürülebileceği ifade edilmektedir. Drucker, el işçiliğinde verimliliğin işleri "doğru yapmak" anlamına geldiğini, ancak bilgi işçisinin başarısının doğru işleri seçerek bunları etkililikle yürütmeye bağlı olduğunu belirtmektedir. Bilgi çalışanının çıktısının, fiziksel ürünlerle kıyaslanamayacağını; dolayısıyla bu çalışanların performansının ölçülmesinin geleneksel endüstriyel ölçütlerle mümkün olmadığını vurgulamaktadır (Drucker, 2007: 1-4).

Peter F. Drucker "Yönetim Pratiği (The Practice of Management)" ve "Etkili Yöneticilik (The Effective Executive)" eserlerinde hesap verebilirlik kavramına dolaylı vurgular yapmaktadır. Drucker'ın "Yönetim Pratiği" eserinde hesap verebilirlik kavramını yönetsel etkinliğin toplumsal temeliyle ilişkilendiren bütüncül bir çerçeve sunduğunu söylemek mümkündür. Drucker'a göre yönetim, yalnızca karar alma süreçlerini yürüten bir teknik organ değil, toplumsal düzenin sürekliliğini ve ekonomik performansı sağlayan bir olgudur. Burada yönetici, örgütün amaçlarını belirlerken hem kurum kaynaklarının kullanımından hem de alınan kararların ekonomik ve toplumsal sonuçlarından sorumludur. Bu nedenle AGY yaklaşımı, yalnızca hedef belirleme tekniği değil, hesap verebilirliğin kurumsallaşmasını sağlayan etik bir ilkedir. Drucker, yönetici performansının, çıktılarıyla ölçülmesi gerektiğini vurgularken, bu ölçümün sadece ekonomik verimlilikle sınırlı kalamayacağını; yöneticinin çalışanlara, topluma ve kurumsal yapıya karşı sorumluluk taşıdığını da vurgulamaktadır. Ona göre yönetimin otoritesi, ekonomik performansın meşru biçimde yerine getirilmesinden doğmaktadır. Bu durum ise "yetki" ile "hesap verme yükümlülüğü" arasında karşılıklı bir denge kurulmasını gerektirmektedir. Drucker bu eserde yöneticiyi yalnızca karar veren bir aktör değil, kararlarının sonuçlarını üstlenme cesaretine sahip ahlaki bir aktör olarak da konumlandırmaktadır. Bu anlayış, modern hesap verebilirlik kavramının yönetim bilimi içerisindeki temelini de oluşturmaktadır (Drucker, 2011: 4-13).

Drucker, "Etkili Yöneticilik (The Effective Executive)" eserinde ise etkili yöneticilerin hesap verebilirlik ilkesine büyük önem verdiklerini vurgulamaktadır. Drucker'a göre etkili bir yönetici, elde edilmesi beklenen sonuçlara odaklanmakta ve bu sonuçlar için sorumluluk (hesap verebilirlik) üstlenmektedir. Nitekim katkıya odaklanarak hareket eden ve elde edilen sonuçların sorumluluğunu üstlenen bir yönetici, örgüt içindeki konumu pek kıdemli olmasa dahi kendini kurumun tüm performansından sorumlu (hesap verebilir) görmektedir. Drucker ayrıca organizasyonda alınan her kararda, uygulamayı yürütecek sorumlu kişi belirlenmedikçe kararın tam anlamıyla alınmış sayılmayacağını belirtmektedir. Bu yaklaşım, yöneticilerin her karar için mutlaka bir "hesap verecek" kişi atamasını gerektirmektedir. Dahası, etkili yöneticiler, astlarının hangi somut katkıları yapacağını ve bu katkılardan hangileri için hesap verecekleri konusunda netlik sağlayarak her seviyede hesap verebilirliği teşvik etmektedir. Böylece bu hesap verebilirliğe dayalı yönetim yaklaşımı, organizasyonda iletişimi kolaylaştırmakta ve genel performansın artmasına yardımcı olmaktadır. Drucker, yöneticiliğin bir ayrıcalık değil, sorumluluk olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda Drucker, liderliği hiyerarşik bir emir-komuta mekanizmasından çıkarıp karşılıklı sorumluluğa dayalı bir ilişkiye dönüştürmektedir (Drucker, 2007: 53-65). Bu bağlamda hesap verebilirlik, yöneticinin hem kendi performansı hem de ekibinin performansı üzerinde sorumluluk üstlenmesi anlamına gelmektedir. Drucker'ın öz disiplin ve katılımcı hedef belirleme vurgusu, hissedilen hesap verebilirliği güçlendiren bir yönetim ortamı oluşturmaktadır. Diğer yandan Drucker, hesap verebilirliği yalnızca rapor verme yükümlülüğü olarak değil, etik bir sorumluluk olarak da görmektedir. Bardy'nin analizine göre, Drucker'a yöneltilen etik eleştirilerden bazıları onun etik sorumluluğu bireylere indirgediği için ortaya çıksa da, Drucker, yöneticilerin bireysel etik tutumlarının örgütün etik davranışını şekillendireceğini savunmaktadır. (Bardy ve Rubens, 2010: 528). Drucker'ın "Yönetim Pratiği" ve "Etkili Yöneticilik" eserlerinde ortaya koyduğu yaklaşım, modern kamu yönetimi ve örgütsel teorilerde hesap verebilirliğin etik, kurumsal ve performans boyutlarını bütünleştiren bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla Drucker'ın yaklaşımı, çağdaş yönetim paradigmasında hesap verebilirliği hem bireysel hem kurumsal düzeyde içselleştiren, performansın etik temellerini güçlendiren ve yönetsel etkinliği toplumsal meşruiyetle ilişkilendiren öncü bir perspektif sunmaktadır.

KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE HESAP VEREBİLİRLİK

Kamu yönetiminde performans yönetimi ve hesap verebilirlik kültürünün 1980'lerden itibaren ivme kazandığını söylemek mümkündür. 1980'lerden itibaren birçok ülkede kamu sektörünün verimliliğinin artırılması ve bütçe açıklarının kontrol altına alınması amacıyla Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management - NPM) anlayışı benimsendi. Bu yaklaşım, kamu yönetiminin özel sektör mantığıyla hareket etmesini, yani rekabet, müşteri odaklılık

ve performans ölçümüne dayalı karar alması gerektiğini vurgulamıştır (Hood, 1991). NPM'nin temel araçları arasında özelleştirme, piyasa mekanizmalarının kullanımı, sözleşmeye dayalı hizmet sunumu, rekabetin teşvik edilmesi ve performans dayalı ücret sistemleri yer almaktadır. Bu araçlar, özel sektörün verimlilik ve müşteri memnuniyeti mantığını kamu sektörüne taşımayı amaçlamıştır (Savas, 2000: 1731-1737). Ancak performans yöneliminin arkasında sadece mali kaygılar bulunmamaktadır. Vatandaş beklentilerinin artması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve küresel rekabet baskıları da kamu örgütlerini etkinlik ve verimlilik arayışına yöneltmiştir. Kamu sektörü müşteri kavramını hem “vatandaş” hem de hizmetten yararlanan “kullanıcı” olarak çift yönlü algılamak zorunda olduğundan, sunulan hizmetlerin kalitesi kadar demokratik katılım da önem kazanmıştır (Gębczyńska ve Brajer-Marczak, 2020: 1-3).

Günümüzde performans yönetimi, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma derecesinin izlenmesi için çeşitli araçlar içermektedir. Amerikan Ulusal Performans Yönetimi Danışma Komisyonu'nun hazırladığı çerçeveye göre, performans yönetiminin temel prensipleri; kurum kültüründe ve süreçlerinde sonuç odaklılık, performans bilgilerinin toplumun öncelikleriyle uyumlu olması, şeffaflık, amaç ve kaynakların dikey ve yatay hizalanması, kararların zamanında ve anlamlı verilerle desteklenmesi, uygulamaların sürdürülebilirliği ve performans yönetiminin örgütü dönüştürmesidir (National Performance Management Advisory Commission, 2010: 5). Bu ilkeler, kamu kurumlarının sadece raporlama yapmak yerine öğrenmeye ve iyileştirmeye odaklanmasını öngörmektedir. Tüm bu süreçler, doğal olarak hesap verebilirlik kavramının kamu yönetiminde merkezî bir ilke hâline gelmesini de zorunlu kılmıştır. Performans temelli yönetim anlayışı yalnızca verimliliği artırmayı değil, kamu kaynaklarının nasıl kullanıldığının, hangi sonuçların elde edildiğinin ve bunların toplumsal faydaya nasıl dönüştüğünün sistematik biçimde açıklanmasını gerektirmiştir. Bu kapsamda 1980 sonrasında performans yönetimi ile hesap verebilirlik kültürünün karşılıklı olarak birbirini besleyen bir yapıda geliştiğini söylemek mümkündür. Performansın ölçülmesi, hesap verebilirliği mümkün kılarken; hesap verebilirlik talebi de performansın sistematik biçimde izlenmesi ve değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır.

Türkiye’de de 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, performans yönetimi ve hesap verebilirliği kurumsallaştıran önemli bir düzenlemedir. Kanunun 1. maddesi, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını ve hesap verilebilirliği sağlama amacını vurgulamaktadır. 5. maddesi, kamu kurumlarına maliyet-fayda veya etkinlik analizleri yapma yükümlülüğü getirmiştir. 9. madde ise stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme gereğini düzenleyerek kamu kurumlarının hedefler doğrultusunda kaynak tahsis etmelerini öngörmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2003) Stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarıyla desteklenen bu sistem, yöneticilere belirlenen göstergeler üzerinden hesap verme sorumluluğu getirmektedir.

Diğer yandan Sandra van Thiel ve Frans L. Leeuw tarafından “performans paradoksu” olarak adlandırılan olgu, performans göstergeleri ile gerçek performans arasındaki ilişkinin çoğu zaman zayıf olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacılar, NPM reformlarının getirdiği çıktı odaklı ölçümlerin beklenen sonuçları vermediğini, göstergelere aşırı vurgu yapıldığında amaçların saptığını ve değerlendirme bilgilerinin güvenilirliğinin azaldığını savunmaktadırlar (Van Thiel ve Leeuw, 2002: 267-269). NPM yaklaşımına yönelik bu eleştiriler, 1990’larda ve 2000’lerde Yönetişim ve Kamu Değeri Yönetimi gibi alternatif paradigmalara alan açmıştır. Bu yaklaşımlar, kamu hizmetlerinin yalnızca maliyet ve verimlilikle ölçülemeyeceğini; vatandaş katılımı, sosyal adalet ve uzun vadeli değer üretimi gibi unsurların da dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. (Moore, 1997; Osborne, 2006). Nihai olarak, performans odaklı reformlar, kamu yönetiminde verimlilik ve sorumluluk bilincini güçlendirmesine karşın, ölçüm araçlarına aşırı güvenin yönetsel dengeyi bozabileceği görülmüş; bu durum, yönetişim, katılım ve kamu değeri üretimi gibi daha kapsayıcı yaklaşımları gündeme getirmiştir.

TARTIŞMA: DRUCKER TEMELLİ YENİ BİR HESAP VEREBİLİRLİK PERSPEKTİFİ

Peter Drucker’ın yönetim düşüncesi, klasik bürokratik kalıpların ötesine geçen bir boyutu temsil etmektedir. Onun için yönetim, yalnızca teknik bir işlev değil, etik ve toplumsal bir sorumluluk biçimidir. Drucker’ın AGY yaklaşımı, özünde insan unsurunun anlamlı katkısına, amaç birliğine ve sorumluluğa dayalı bir sistem olarak şekillenmiştir. Günümüz kamu yönetiminde hesap verebilirlik, sadece raporlama ve denetim mekanizmalarıyla sınırlı bir prosedür olmaktan çıkarak, yönetişim, kamu değeri ve etik performans ekseninde yeniden tanımlanmaktadır. Bu noktada Drucker’ın yönetim felsefesi, çağdaş kamu yönetimi için yeni bir hesap verebilirlik çerçevesi geliştirmek adına güçlü bir teorik zemin sunabilmektedir. Drucker’ın insan merkezli, amaç odaklı ve sorumluluk bilincine dayanan yönetim anlayışı; kamu sektöründe etik meşruiyeti, içsel motivasyonu ve toplumsal güveni yeniden inşa edebilecek bir potansiyel taşımaktadır.

Bu tartışmanın temelinde, Drucker’ın öne çıkardığı “etkililik”, “amaç birliği”, “öz disiplin” ve “sorumluluk” kavramlarının çağdaş kamu yönetimindeki hesap verebilirlik pratiklerine nasıl yön verebileceği sorusu yer almaktadır. Modern kamu yönetiminde hesap verebilirlik genellikle denetim raporları, performans göstergeleri ve mevzuatla belirlenen şeffaflık ilkeleri üzerinden ele alınırken, Drucker’ın bakış açısı hesap verebilirliği öncelikle

kişisel sorumluluk ve öz denetim meselesi olarak konumlandırmaktadır. Ona göre yönetici ya da çalışan, yalnızca dışsal mekanizmalar aracılığıyla değil, kendi içsel disiplini ve değer bilinci yoluyla da hesap verebilir hale gelebilmektedir. Bu yaklaşım, kamu sektöründe hesap verebilirliği kurumsal bir zorunluluk olmaktan çıkarıp kültürel bir norm haline getirecek bir anlayışa işaret edebilir.

Drucker'ın yönetim felsefesinde amaç kavramı, yönetsel eylemin başlangıç noktasıdır. Ancak bu amaç, yalnızca örgütsel performans hedeflerini değil, kurumun toplumsal rolünü ve kamu yararına olan katkısını da kapsamaktadır. Drucker'ın “doğru işleri yapmak” biçiminde özetlediği etkililik ilkesi, kamu yönetimi açısından hedeflerin salt nicel göstergelerle değil, toplumsal anlam ve kamu değeri açısından da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, yeni hesap verebilirlik perspektifinin ilk boyutu, amaçların kamu değerine yönelen biçimde tanımlanmasıdır.

NPM'de hedefler genellikle performans ölçütleri, maliyet etkinliği ve çıktı odaklı göstergeler üzerinden belirlenmiştir. Ancak bu yaklaşım, kamu örgütlerinin temel varlık nedenini oluşturan kamu yararını göz ardı edebilme potansiyeli taşımaktadır. Drucker'ın düşüncesi bu noktada, performans yönetimini yeniden anlamlandırmak için bir fırsat sunmaktadır. Kamu kurumlarının amacı, sadece ne kadar kaynak kullandıkları veya ne kadar çeşitli hizmet sunduklarıyla değil, toplum için nasıl bir fark oluşturduklarıyla ölçülmelidir. Böyle bir anlayış, yapılan işlerin doğru işler olup olmadığını sorgulayarak yönetim süreçlerini “etkililik” (effectiveness) eksenine taşıyabilir. Bu çerçevede Drucker temelli yeni hesap verebilirlik anlayışı, kamu kurumlarının stratejik planlarını ve performans göstergelerini “kamu değerine katkı” ilkesiyle yeniden ilişkilendirmelidir. Amaçların belirlenmesi süreci, katılımcı müzakerelere, toplumsal beklentilere ve etik önceliklere açık olmalıdır. Böylece yöneticiler, yalnızca mali sonuçlardan değil, alınan kararların toplumsal sonuçlarından da hesap verir hale gelebilir. Bu durum, hesap verebilirliği teknik bir performans kontrolü olmaktan çıkararak kamusal anlam üretimi süreci haline getirebilir.

Drucker'ın yönetim anlayışı, insanın örgüt içindeki rolünü yalnızca üretim veya görev bağlamında değil, ahlaki bir özne olarak konumlandırmaktadır. “Yönetim bir ayrıcalık değil, sorumluluktur” anlayışı, yöneticiliğin özünü etik sorumlulukla tanımlamaktadır. Bu bağlamda yeni hesap verebilirlik modelinin ikinci boyutu olan değer boyutu, performansın etik, toplumsal sorumluluk ve kamu yararı ekseninde bütünleştirilmesini öngörmektedir.

NPM'nin en çok eleştirilen yönlerinden biri, etik sorumluluğu performans göstergelerinin gölgesinde bırakabilmesidir. Performans ölçümleri, genellikle maliyet-etkinlik ve çıktı miktarına dayalı olduğundan, yönetsel eylemin toplumsal etkileri yeterince değerlendirilemeyebilir. Drucker perspektifine dayalı bir hesap verebilirlik anlayışı ise performansı değer üretim sürecine nasıl yansıdığını sorgulayabilir. Bu bağlamda, kamu yöneticilerinin hesap verebilirliği yalnızca bütçe disiplini, kaynak kullanımı veya hedef gerçekleştirme oranlarıyla değil, etik karar alma süreçleri ve toplumsal etkiler üzerinden de değerlendirilmelidir. Drucker'ın öz disiplin anlayışı, bu noktada kritik bir kavramdır. Yöneticinin hesap verebilirliği, dış denetime tabi olduğu için değil, kendi içsel sorumluluk duygusu nedeniyle davranışlarını denetlemesidir. Bu çerçevede değer boyutu, performans yönetiminde “başarı” kavramını yeniden tanımlamaktadır. Başarı, yalnızca hedefe ulaşmak değil, o hedefe ulaşırken nasıl bir yol izlendiği sorusuna da yanıt vermektedir. Drucker'ın “doğru işler” vurgusu burada tekrar önem kazanmaktadır. Ayrıca, kamu yönetiminde etik değerlere dayalı hesap verebilirlik, kurumsal meşruiyetin de temelini oluşturur.

Drucker'a göre yönetim, emir-komuta zincirinin işleyişinden ibaret değildir. İnsanlar arasındaki güven, saygı ve iletişim kalitesine dayanan bir iş birliği alanıdır. Bu nedenle, yeni hesap verebilirlik modelinin üçüncü boyutu olan ilişki boyutu, hesap verebilirlik ilişkilerinin güven, katılım ve karşılıklı sorumluluk temelinde yeniden yapılandırılmasını öngörmektedir. Drucker'ın öz disiplin ve karşılıklı güven vurgusu, modern kamu yönetiminde yönetim kavramını da desteklemektedir. Kamu kurumları, yalnızca yukarıdan aşağıya denetim mekanizmalarıyla değil, yatay ilişkilerle, ortak akıl süreçleriyle ve vatandaş katılımıyla da hesap verebilir hale gelmektedir. Bu ilişki boyutu, Drucker'ın “amaç birliği” ve “insan merkezilik” ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir. Kurum içi iletişimde açık diyalog ortamı, çalışanların amaçlara katılımını ve hesap verebilirliği içselleştirmesini sağlayabilir. Aynı zamanda, vatandaşların karar süreçlerine katılımı, kamu politikalarının meşruiyetini artırabilmektedir. Böyle bir sistemde hesap verebilirlik, yalnızca raporlamayla değil, karşılıklı etkileşimle işlemektedir.

NPM, kamu sektörünü özel sektör mantığıyla yeniden düzenleme iddiasıyla ortaya çıkmış; performans, çıktı, rekabet ve müşteri memnuniyeti kavramlarını yönetim felsefesinin merkezine yerleştirmiştir. Bu yönelim, kamu sektöründe önemli verimlilik kazanımları sağlamış olsa da, hesap verebilirliğin ahlaki ve toplumsal yönleri de önem arz etmektedir. Drucker'ın AGY anlayışında performans, salt şekilde nicel çıktılarla değil, örgütün varlık nedenine yaptığı katkı üzerinden değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı, yöneticiliği bir “etkinlik üretimi” değil, bir “anlam üretimi” süreci olarak yeniden tanımlamaktadır. NPM'nin kontrol mekanizmaları, yöneticileri davranışsal uyum içinde tutabilir; fakat bu sistem, içsel sorumluluğu ve etik bağlılığı teşvik etmeyebilir. Bu açıdan bakıldığında, Drucker temelli yaklaşım, NPM'nin araçsal rasyonalitesine karşı amaçsal rasyonalitenin altını çizmektedir. Yani, yönetim eyleminin başarısı yalnızca “ne kadar” üretildiğiyle değil, “ne için” üretildiğiyle ölçülmelidir. Drucker'ın

“doğru işleri yapmak” vurgusu, kamu kurumlarının etkinliğini salt mali verimlilikle değil, etik tutarlılıkla da değerlendirmeyi gerektirir.

Drucker’ın düşüncesine dayalı bu çok boyutlu hesap verebilirlik çerçevesi üç düzeyde etkili olabilir:

1. Kavramsal düzeyde, hesap verebilirlik artık yalnızca kontrol ve denetimle özdeşleştirilmez; etik, anlam ve sorumluluk temelli bir yönetim aracı haline gelebilir.
2. Kurumsal düzeyde, kamu kurumlarının stratejik planlama, performans ölçümü ve raporlama sistemleri “kamu değeri üretimi” ekseninde yeniden yapılandırılabilir.
3. Kültürel düzeyde, kamu çalışanları ve yöneticiler arasında öz disiplin, sorumluluk ve karşılıklı güvene dayalı yeni bir yönetim kültürü teşvik edilebilir.

Bu önerme, hesap verebilirliği insan merkezli bir etik bilinç sistemi olarak yorumlamaktadır. Nihai olarak, Drucker temelli yeni hesap verebilirlik perspektifi, kamu yönetiminde teknik performans anlayışını aşarak etik, değer ve insan odaklı bir yönetim kültürünün temellerini atabilir. Amaçların kamu değerine yönelmesi, performansın etik temellerde bütünleşmesi ve hesap verebilirlik ilişkilerinin güven, katılım ve karşılıklı sorumluluk üzerine kurulması; demokratik yönetimin özünü yeniden tanımlayabilecek bir dönüşümü mümkün kılabilir. Drucker’ın yönetim felsefesinin, bu anlamda, çağdaş kamu yönetiminde hesap verebilirliği bir idari zorunluluk değil, insani bir erdem olarak yeniden konumlandırabileceğini söylemek mümkündür.

SONUÇ

Peter Drucker’ın yönetim düşüncesi, çağdaş kamu yönetimi anlayışının etik, kurumsal ve performans boyutlarını yeniden tanımlama kapasitesine sahip bir entelektüel miras sunmaktadır. Bu çalışma, Drucker’ın Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives – MBO) yaklaşımından hareketle, kamu sektöründe hesap verebilirliğin hem idari bir mekanizma, hem de etik bir sorumluluk, yönetsel bir bilinç ve toplumsal meşruiyet kaynağı olduğunu göstermeyi amaçlamıştır. Analizler, Drucker’ın yönetim felsefesinin günümüz kamu yönetimi yaklaşımlarında yaşanan paradigmatik dönüşümle örtüştüğünü ortaya koymuştur. Özellikle performans yönetimi, yönetim, kamu değeri ve etik hesap verebilirlik eksenlerinde, Drucker’ın insan merkezli yaklaşımının yeniden hatırlanması gerekliliği vurgulanmıştır.

Drucker’ın yönetsel düşüncesi, yönetimi yalnızca “verimlilik üretimi” olarak değil, “anlam üretimi” olarak ele almıştır. Bu bakış açısı, kamu yönetiminin özünde yer alan toplumsal sorumluluk bilincini yeniden güçlendirme potansiyeline sahiptir. Drucker’ın “etkililik” kavramı ise, yönetsel süreçlerin yalnızca işleri doğru yapmak değil, doğru işleri yapmakla ölçülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu kavrayış, kamu sektöründe performans göstergeleriyle sınırlı kalmayan, kamu değerini ve toplumsal faydayı da işaret eden bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır.

Çalışmanın ulaştığı temel bulgulardan biri, Drucker’ın amaç birliği ve öz disiplin kavramlarının kamu sektöründe hesap verebilirlik kültürünün içselleştirilmesi açısından dönüştürücü bir etkiye sahip olabileceğidir. Klasik performans sistemleri çoğunlukla dışsal denetime, raporlamaya ve nicel çıktılara dayanırken, Drucker’ın yaklaşımı hesap verebilirliği içsel bir sorumluluk bilinciyle temellendirebilir. Bu bakımdan Drucker’ın düşüncesi, NPM döneminde ortaya çıkan teknikleşmiş performans mantığını aşan, daha bütüncül bir yönetim etiği sunabilir.

1980’lerden itibaren yükselen performans yönetimi dalgası, kamu yönetimini ölçülebilirlik, çıktı ve rekabet ilkeleriyle yeniden biçimlendirmiştir. Ancak bu yönelim, zamanla “performans paradoksu” olarak adlandırılan bir açmazda da sürüklenmiştir. Performans göstergeleri çoğaldıkça, gerçek performansın anlamı zayıflayabilmiş; ölçülebilir olanla değer üreten arasındaki fark derinleşmiştir. Drucker’ın yaklaşımı, bu krize kavramsal bir yanıt sunma potansiyeli taşımaktadır. Çünkü Drucker’ın modelinde performans, yalnızca hedeflerin nicel başarısı değil, bu hedeflerin toplumsal anlamı ve etik sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmektedir. Hesap verebilirlik artık yalnızca finansal raporlamayla sınırlı bir teknik araç değil; kararların meşruiyetini, süreçlerin şeffaflığını ve yönetsel sorumluluğun toplumsal boyutunu içeren çok katmanlı bir kavramdır. Drucker’ın “bilgi işçisi” kavramı da bu dönüşüm açısından önemlidir. Günümüz kamu sektöründe bilgiye dayalı karar alma, dijital yönetim araçları ve veri odaklı performans sistemleri öne çıkmaktadır. Ancak bu sistemlerin başarıya ulaşması, yöneticilerin yalnızca teknik yeterliliklerine değil, etik farkındalık ve öz disiplin becerilerine de bağlıdır. Dolayısıyla Drucker’ın çağrısı, yöneticiliği bir “sorumluluk mesleği” olarak yeniden tanımlayarak kamu yönetimi etiğini performans yönetiminin merkezine taşımaktadır.

Çalışmanın bir diğer sonucu, Drucker’ın yaklaşımının kamu politikası reformlarına yönelik güçlü bir referans çerçevesi sunabileceğidir. Politika düzeyinde, kamu kurumlarının performans raporları ve faaliyet değerlendirmeleri yalnızca sonuç odaklı değil, süreç odaklı ve etik temelli göstergelerle desteklenmelidir. Yönetici değerlendirmelerinde, kurumsal başarı kadar etik liderlik, çalışan gelişimi ve vatandaş güveni gibi göstergelerin de yer alması, Drucker’ın insan merkezli yönetim anlayışıyla örtüşecektir. Ayrıca, hesap verebilirliği toplumsal katılım

ve açıklık ilkeleriyle güçlendirmek, yönetim sisteminin demokratik meşruiyetini artıracaktır. Drucker'ın "amaç birliği" yaklaşımı, politika yapım süreçlerinde farklı aktörlerin ortak hedeflerde buluşmasını da teşvik etmektedir.

Bu çalışma, kamu yönetiminde hesap verebilirliğin Drucker'ın yönetim felsefesiyle yeniden yorumlanabileceğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Her akademik eserde olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, Drucker'ın yönetim felsefesi büyük ölçüde özel sektör deneyimlerine dayandığından, kamu yönetimi bağlamına aktarımında belirli uyarlamalar yapılması gerekmektedir. Ayrıca, çalışmada kullanılan kavramsal analiz yöntemi teorik derinlik sağlamasına karşın, ampirik doğrulama imkânı sınırlıdır. Sonuç olarak, Drucker'ın yönetim anlayışının, kamu yönetiminin teknik ve bürokratik sınırlarını aşarak, demokratik meşruiyeti, toplumsal güveni ve yönetsel etkililiği aynı potada buluşturabilen bir miras olduğunu söylemek mümkündür.

KAYNAKÇA

Bardy, R., & Rubens, A. (2010). Is there a transatlantic divide? reviewing Peter F. Drucker's thoughts on ethics and leadership of US and European managers. *Management Decision*, 48(4), 528-540. <https://doi.org/10.1108/00251741011041337>

Drucker, P. (2007). *The effective executive*. Routledge.

Drucker, P. (2011). *The practice of management*. Routledge.

Gębczyńska, A., & Brajer-Marczak, R. (2020). Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*, 10(4), 99.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Medlin, C. J. (2012). Peter Drucker's ontology: understanding business relationships and networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 513-520.

Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

National Performance Management Advisory Commission (2010). *A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving*. https://www.nasact.org/files/News_and_Publications/White_Papers_Reports/2010_06_01_NASACT_GFOA_A_Performance_Management_Framework.pdf

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Özer, M. A., & Güler, E. (2014). Drucker'la yönetimi yeniden düşünmek. *Türk İdare Dergisi*, 478, 29-64.

Savas, E. S. (2000). Privatization and the new public management. *Fordham Urb. LJ*, 28, 1731.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi (2003). *Kamu malî yönetimi ve kontrol kanunu*, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5018&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

Ter Bogt, H. J., Van Helden, G. J., & Van Der Kolk, B. (2015). Challenging the NPM ideas about performance management: Selectivity and differentiation in outcome-oriented performance budgeting. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 287-315.

Thompson, K. R., Luthans, F., & Terpening, W. D. (1981). The effects of MBO on performance and satisfaction in a public sector organization. *Journal of Management*, 7(1), 53-68.

Thomson, T. M. (1998). *Management by objectives*. The Pfeiffer Library, 20(2), 317.

Topidi, K. (2021). Accountability in the globalised digital age: Online content moderation and hate speech in the European Union. In *Accountability and the Law* (pp. 9-27). Routledge.

Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2011). The impact of the new public management: challenges for coordination and cohesion in European public sectors. *Administrative Culture/Halduskultuur*, 12(2).

Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267-281.