



**T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM
ENSTİTÜSÜ**

**ÇAD HALK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: YENİ KAMU
YÖNETİMİNİN SONUÇLARI VE AVANTAJLARI.**

**Hazırlayan
MBAİRE MBAINAYE Emmanuel**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Kamu Yönetimi
Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman
Prof. Dr. Ahmet ÖZKİRAZ**

TOKAT – 2024

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü tez yazımın kılavuzuna göre, **Prof. Dr. Ahmet ÖZKİRAZ** danışmanlığında hazırlamış olduğum **Kamu Yönetimi** Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

... / ... / 2024

MBAIRE MBAINAYE Emmanuel

ithaf

Bu tezi ithaf ediyorum :

MBAITEL MBAINAI OZIAS ailesi



TEŞEKKÜRLER :

Onsuz bu çalışmanın mümkün olamayacağı bazı insanlara karşı derin minnettarlığımızı ifade etmek için tam bir ifade bulamamamız karşısında kafa karışıklığımızın büyüklüğünü ifade edemeyiz. Ancak onlara sıcak, samimi ve derin teşekkürlerimizi sunmak istiyoruz.

Bu derin düşünce esas olarak:

➤ Türk Hükümeti'ne, Türk topraklarında kaldığımız süre boyunca aldığımız eğitim ve güvenlik için teşekkür ederiz. Allah bu ülkeyi korusun;

➤ Tez Yürütücüsü **Prof. Dr. Ahmet ÖZKİRAZ**'a, titizliği, iyi yapılan bir işi sevmesi, bilgeliği, baba tarafı ve zekası bu çalışmanın temelini oluşturmuştur. Minnettarız;

➤ **Doç. Dr. Ali Çiftçi** ve **Dr. öğretim üyesi Ümit Şimşek**'e çalışmamın bu aşamaya gelmesinde önemli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

➤ Eğitim boyunca bizi denetlemek için hiçbir çabadan kaçınmayan tüm Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yönetimine ve öğretim üyelerine;

➤ Uluslararası öğrencilerin entegrasyonuna katkı sağlayan TÖMER dil bölümü;

➤ Verilen stajın yetkilendirilmesi için Çad ve Yurtdışındaki Çadlılar Dışişleri Bakanlığı'na ve Çad Halk Sağlığı ve Önleme Bakanlıklarına;

➤ Dışişleri Bakanlığı İnsan Kaynakları Direktörü Sn. **MEALI MAMAT** ve Halk Sağlığı Bakanlığı İnsan Kaynakları Direktörü Sn. **WELBA RAIWE KOLANDI** ye uygunlukları için.;

- İki Bakanlığın tüm personelini göz ardı etmeden;
- Jüri Başkanı ve Üyelerine, birden fazla meşguliyetlerine rağmen bu savunmayı yönetmeyi kabul etmenin büyük onuru için;
- Türkiye'de kaldığımız süre boyunca, Çadlı soydaşlarımıza, bizim için huzur ve güven ortamı yaratan kaynaşma ve dayanışma ruhu için en içten şükranlarımızı sunarız.
- Bu tezin hayata geçirilmesinde emeği geçen yakın ya da uzak, ne kadar küçük olursa olsun emeği geçen tüm dostlarıma ve tanıdıklarıma teşekkür ederiz.
- Bu yazı boyunca destek, dua, teşvik ve mevcudiyet için tüm **MBAINAI NOE** ailesine ve **OUANGBI AFFETE** ailesine;
- Kardeşlerimize, bana ihtiyacınız olduğunda yokluğumuzla dikkat çektiğim her zaman için, bu anlayış için teşekkür ederim;
- Sevgili nişanlım **Chimène Natoingar Bainodji**'ye, zorlu anlarda yokluğuma rağmen sabrı ve anlayışı ve bu tezin tamamlanmasına büyük katkı sağlayan paha biçilmez katkısı için derinden minnettarım.

ÖNSÖZ

İnsan kaynaklarının yönetimi, kamu yönetiminin geniş alanında çok önemlidir. Politikaların, prosedürlerin ve insanların hassas etkileşimi, yönetişimin özünü oluşturur. Afrika'nın merkezinde yer alan Çad, modernleşme ve ilerlemenin zorluklarıyla karşı karşıya olan bir ülkedir. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ilkelerinin araştırılması bu bağlamda uygun ve hayati önem taşımaktadır.

Bu tez, Çad bürokrasisinin koridorlarında bir yolculuğa çıkarak kamu sektöründe YKY'yi benimsemenin sonuçlarına ve avantajlarına ışık tutuyor. İşe alım, eğitim, performans değerlendirmesi ve çalışan motivasyonunun nüanslarını incelerken zorlukları ve fırsatları ortaya çıkarıyoruz. Gelenek ve inovasyon çatışması, bakanlıklar aracılığıyla yankılanıyor hem memurların hem de politika yapımcıların ofislerinde yankılanıyor.

Yolculuğumuz bizi teorik çerçevelerin ötesine, Çad toplumunun nabız gibi atan kalbine götürüyor. Esneklik hikayeleri, bürokratik engeller ve verimlilik ile eşitlik arasındaki hassas denge ile karşılaşyoruz. Kolaylaştırılmış süreçler ve hesap verebilir yönetim arayışı, kültürel değerlerin ve sosyal uyumun korunmasıyla iç içe geçer. Kurak manzaraların ve hareketli pazarların ortasında, idari sınırları aşan sorulara cevap arıyoruz.

Bir okuyucu olarak, bu bilimsel manzarayı keşfetmeye teşvik ediliyorsunuz. Burada, bilimsel titizlik, memurların gerçek dünya deneyimleriyle harmanlanır ve politika önerileri halkın umutlarıyla birleşir. Sonraki bölümler, vaka çalışmalarına, veriye dayalı araştırmalara ve çapraz karşılaştırmalı incelemelere derinlemesine bir bakış sunar. Bu bölümler, Çad vatandaşlarına hizmet etmeye ve kültürel miraslarını korumaya kendini adanmış, daha verimli, özenli ve kalıcı bir kamu sektörüne giden yolculuğa ışık tutuyor.

İlerleyen sayfalarda paradokslarla boğuşacağız: YKY, topluluk duygusunu aşındırmadan hizmet sunumunu nasıl geliştirebilir? Performansa dayalı teşvikler kamu hizmeti ahlakıyla bir arada var olabilir mi? Liderlik, bir kuruluşun kültürünün gelişimini nasıl etkiler? Bu sorgulamalar bizi keşfetmeye, önyargılı kavramlara meydan okumaya ve idari değişikliklerin ulusun kalp atışlarıyla uyumlu olduğu bir geleceği tasarlamaya davet ediyor.

Güneş N'Djamena'nın üzerinden doğarken, bürokratik yapılara gölge düşürürken, bu bilimsel yolculuğa çıkıyoruz. Çad Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi, tercümanlarını, eleştirmenlerini ve şampiyonlarını bekliyor. Ortak çabamız, sınırları ve disiplinleri aşarak yönetim konusunda devam eden diyaloga katkıda bulunsun.



ÖZET

İK'nın etkin yönetimi, verimli ve etkili kamu sektörü operasyonları için kritik öneme sahiptir. Çok sayıda gelişmekte olan ülke, azalan motivasyon, sık personel değişiklikleri, yolsuzluk ve siyasi müdahale gibi sorunlarla karşı karşıya kalan kamu işgücünü yönetmek için yardıma ihtiyaç duyuyor. Birçok ülke, kamu sektöründe verimliliği ve sorumluluğu artırmak için Yeni Kamu Yönetimi (YKY) reformlarını benimsemiştir. Bu reformlar, piyasa odaklı ilkeleri ve metodolojileri kamu hizmeti alanına aşılarmayı amaçlamaktadır.

Bu tez, 2008 yılından bu yana KYK reformlarını uygulayan bir ülke olan Çad'ın kamu sektöründe KYK'nın İK yönetimi üzerindeki sonuçlarını ve avantajlarını incelemektedir. Çalışma, literatür taraması, kilit bilgi kaynakları ile yapılan görüşmeler ve kamu görevlileri ile yapılan anketleri birleştirerek karma yöntemli bir yaklaşım benimsemektedir.

Sonuçlar, KYK'nın İK yönetiminde artan özerklik, şeffaflık ve meritokrasi gibi bazı olumlu değişiklikler getirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, KYK, iş güvenliğinin azalması, iş yükünün artması ve değişime karşı direnç gibi bazı olumsuz sonuçlar da doğurmuştur.

Tez, ülkenin özel bağlamını ve zorluklarını dikkate alarak Çad'ın kamu sektöründe İK yönetimini iyileştirmeye yönelik öneriler sunarak sona ermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu Sektörü, Çad, Yeni Kamu Yönetimi, Sonuçları ve Avantajları.

ABSTRACT

The effective management of HR is critical for efficient and effective public sector operations. Numerous developing nations need help governance their public workforce, facing issues like diminished motivation, frequent staff changes, corruption, and political interference. Several countries have adopted New Public Management (NPM) reforms to enhance efficiency and responsibility within the public sector. These reforms aim to infuse market-oriented principles and methodologies into the public service domain.

This thesis examines the consequences and advantages of NPM on HR management in the public sector of Chad, a country that has implemented NPM reforms since 2008. The study adopts a mixed-methods approach, combining a literature review, interviews with key informants, and surveys with public servants.

The results show that NPM has brought some positive changes in the management of HR, such as increased autonomy, transparency, and meritocracy. However, NPM has also generated some negative consequences, such as reduced job security, increased workload, and resistance to change.

The thesis concludes by providing recommendations for improving HR management in Chad's public sector, taking into account the country's specific context and challenges.

Keywords: Human Resources Management, Public Sector, Chad, New Public Management, Consequences and Advantages.

Some examples of NPM practices are:

- **Administrators play the role of managers:** Within the new public management framework, management at the upper level of the organization must be proactive, innovative, and accountable for their performance.
- **Organizational flexibility:** New public management helps create flexibility and improve organizational dynamics. It allows for more autonomy, decentralization, and delegation of authority to lower levels.
- **Promotes efficiency:** New public management aims to enhance the efficiency and effectiveness of public services by reducing costs, waste, and bureaucracy. It also emphasizes output-based controls, performance measurement, and evaluation.
- **Market-based approach:** New public management introduces market-based principles and practices into the public sector, such as privatization, contracting out, marketization, and competition. It also encourages more private sector style management practices, such as flexible human resource management and customer orientation.
- **Result-oriented:** New public management focuses on the outcomes and impacts of public services rather than the processes and inputs. It also seeks to align public servants' goals and incentives with the public interest.

YKY uygulamalarına bazı örnekler:

- **Yöneticiler yöneticilerin rolünü oynarlar:** Yeni kamu yönetimi çerçevesinde, kuruluşun üst düzeyindeki yönetim proaktif, yenilikçi ve performanslarından sorumlu olmalıdır.
- **Örgütsel esneklik:** Yeni kamu yönetimi, esneklik yaratmaya ve örgütsel dinamikleri geliştirmeye yardımcı olur. Daha fazla özerklik, ademi merkeziyetçilik ve daha düşük seviyelere yetki devri sağlar.

- **Verimliliği teşvik eder:** Yeni kamu yönetimi, maliyetleri, israfı ve bürokrasiyi azaltarak kamu hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlar. Ayrıca çıktıya dayalı kontrolleri, performans ölçümünü ve değerlendirmeyi vurgular.
- **Piyasa temelli yaklaşım:** Yeni kamu yönetimi, özelleştirme, ihale etme, piyasalaştırma ve rekabet gibi piyasa temelli ilke ve uygulamaları kamu sektörüne tanıtmaktadır. Ayrıca, esnek insan kaynakları yönetimi ve müşteri odaklılık gibi daha fazla özel sektör tarzı yönetim uygulamalarını teşvik eder.
- **Sonuç odaklılık:** Yeni kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin süreç ve girdilerinden ziyade sonuçlarına ve etkilerine odaklanmaktadır. Ayrıca, kamu görevlilerinin hedeflerini ve teşviklerini kamu yararı ile uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ithaf	ii
TEŞEKKÜRLER :	iii
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	xi
TABLoların LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
KISALTMA	xvii
Giriş	1
Bölüm 1. ÇAD KAMU YÖNETİMİ	3
1.1. ÇAD KAMU YÖNETİMİ ORGANİZASYONU	3
1.2 TEORİK YÖNETİM KAVRAMI	7
1.2.1. Kamu Yönetimi Kavramı	8
1.2.2. Kamu Hizmeti Kavramı	9
1.2.3. Kamu Hizmetinin Sürekliliği	10
1.2.4. Hizmetlerin Uyarlanması	12
1.2.5. Kamu Hizmetleri Önünde Herkes İçin Eşitlik ...	13
1.3 KAMU YÖNETİMİNİN AMACI VE TEMEL İŞLEVİ	14
1.3.1. Kamu Yararının Korunması	15
1.3.2. Ekonomik Düzenleme	17
1.3.3. Nüfusun Refahını Sağlamak	19
1.3.4. Devlet Varlıklarının Korunması	21
1.3.5. Demokrasinin Güçlendirilmesi	22
1.4. ÇAD YÖNETİMİNİN GENEL YAPISI	23
1.4.1. Siyasi Yapılar	24
1.4.1.1. Cumhurbaşkanı	25
1.4.1.2. Ulusal Meclis (UM)	27
1.4.1.3. Çad Yargı Sistemi	29
1.4.2. İdari Yapılar	32
1.5. ÇAD KAMU HİZMETİ	35
1.5.1. Çad Kamu Hizmetinin Yapıları	37

1.5.1.1. Devlet Kurumları	38
1.5.1.1.1. Cumhurbaşkanı	38
1.5.1.1.2. Devlet Bakanı, Cumhurbaşkanlığı Bakan Genel Sekreteri	39
1.5.1.1.3. Kamu Hizmetinden Sorumlu Bakan	40
1.5.1.1.4. Maliyeden Sorumlu Bakan	41
1.5.1.1.5. Bölge Guvernörleri	42
1.5.1.2. Danışma Organları	43
1.5.1.2.1. Kamu Hizmeti Danışma Komitesi	43
1.5.1.2.2. Ortak İdari Komisyonlar	44
1.5.1.2.3. Tıp Konseyi	44
1.5.1.2.4. Diploma Denklik Komisyonu	45
1.5.1.3. Memur Alımı ve Kariyer Yönetimi	45
1.5.1.3.1. Kamu Hizmetine Alım	46
1.5.1.3.2. Memur Kariyer Gelişimi	47
1.5.1.3.5. Memurun Hakları ve Görevleri	48
BÖLÜM 2. LİTERATÜR TARAMASI	49
2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	49
2.1.1. Dünya Çapında Kamu Sektöründe Yeni Kamu Yönetiminin Evrimi	50
2.1.2. Yeni Kamu Yönetiminin Temel Unsurları ve İlkeleri	52
2.1.3. Yeni Kamu Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri	53
2.2. TEORİK LİTERATÜR	55
2.2.1. Kamu Sektörü İnsan Kaynakları Yönetimi	56
2.2.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu	57
2.2.3. Örgütsel Performans	58
2.2.4. Örgütsel değişim	59
2.3. EMİRİK LİTERATÜR	61
2.3.1. Çad'ın Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Empirik Çalışmalar	61
2.3.2. YKY'yi Uygulayan Diğer Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Empirik Çalışmalar	62
ÇÖZÜM	63
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	65
3.1. Nicel veriler	65

3.2. Nitel veriler	68
3.3. Nicel veri analizi	68
3.4. Nitel veri analizi	71
3.4.1 Dışişleri bakanlığı	71
3.4.2. Halk Sağlığı Bakanlığı	72
3.4.3. Yurttaşlık Eğitimi Bakanlığı	72
Etik Hususlar.....	74
BÖLÜM 4. ÇAD'DA KAMU SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ.....	75
4.1. TARİHSEL BAĞLAM VE KURUMSAL ÇERÇEVE	75
4.1.1.Tarihsel Bağlam	75
4.1.2 Kurumsal Çerçeve	76
4.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ZORLUKLAR	77
4.3. MEVCUT UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR	79
BÖLÜM 5. ÇAD KAMU SEKTÖRÜNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI	81
5.1. İŞE ALIM VE SEÇİM SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	81
5.1.1. Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemleri	82
5.1.1.1. Eğitim ve Gelişim Girişimleri	84
5.1.1.2. Tazminat ve Teşvikler	85
5.1.1.3. Çalışan Motivasyonu ve İş tatmini	87
5.2. ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA VE DEVİR ORANLARI	88
5.2.1. Çalışanların Elde Tutulması Üzerinde Olumlu Etki	88
5.2.1 Gelişmiş Performansa Dayalı Ödüller	88
5.2.1.1.1. Mesleki Gelişim Fırsatları	89
5.2.1.1.2. Çalışanların Elde Tutulması Üzerindeki Olumsuz Etki	89
5.2.1.1.2.1. Maliyet Düşürme ve Verimliliğe Dar Odaklanma	89
5.2.2. Devir Oranlarına Etkisi	90
5.2.2.1 Yeni Yeteneklerin Cazibesi	90
5.2.2.2. Beyin Göçü ve Yetenek Kaybı	91
BÖLÜM 6. ÇAD'DA KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI	92
6.1 HESAP VEREBİLİRLİK VE ŞEFFAFLIK	93
6.2. ESNEKLİK VE KAMU İHTİYAÇLARINA YANIT VERME	95
6.3. İNOVASYON VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME	96

BÖLÜM 7. VAKA ÇALIŞMALARI VE ANALİZ.....	98
Vaka çalışması 1: Dışişleri Bakanlığı	98
ÇÖZÜM	106
Vaka çalışması 2: Halk Sağlığı ve Çad Önleme Bakanlığı	108
ÇÖZÜM	113
Sınırlama	115
Vaka çalışması 3: Çad'da Milli Eğitim ve Sivil Teşvik Bakanlığı	117
1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda YKY'nin Avantajları.....	136
ÇÖZÜM	145
BÖLÜM 8. TARTIŞMA VE BULGULAR.....	149
8.1. ÇAD'IN KAMU SEKTÖRÜNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN SONUÇLARI	149
8.1.2. Özerklik ve Esneklik	150
8.1.3. Maliyet Azaltma	152
8.1.4. Artan Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık	153
8.2. ÇAD'IN KAMU SEKTÖRÜNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI	155
8.2.1. Vatandaş Odaklı Hizmetler	155
8.2.2. Kapasite Geliştirme ve Profesyonelleşme	156
8.2.3. Yenilik ve Uyarlanabilirlik	157
8.2.4. Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları	160
BÖLÜM 9. ÖNERİLERİ	172
9.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ KAPSAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OPTİMİZE ETME STRATEJİU	172
9.2. KAPASİTE GELİŞTİRME GİRİŞİMLERİ	184
9.3. POLİTİKA REFORMLARI VE AYARLAMALAR	186
9.4. PAYDAŞ İŞ BİRLİĞİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ	191
ÇÖZÜM	193
SONUÇ.....	196
KAYNAKÇA.....	197
ÖZGEÇMİŞ.....	234

TABLoların LİSTESİ

<u>Tablo 1 :</u> Çad'ın illeri ve bölümleri	33
<u>Tablo 2 :</u> Çad kamu hizmeti üç kategoriye ayrılmıştır	37
<u>Tablo 3 :</u> Bakanlıkların nicel verileri	66
<u>Tablo 4 :</u> Bakanlıkların nitel verileri	69



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekil 1 : Çad kamu hizmeti üç kategoriye ayrılır 37

Sekil 2 : Bakanlıkların nicel analizi 70



KISALTMA

BAEİD	Batı Afrika Eyaletinde İslam Devleti
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BM	Birleşmiş Milletler
BMEBKÖ	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
BMTK	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
BMTKK	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
BMUÇAYE	Birleşmiş Milletler Uluslararası Çocuklara Acil Yardım Fonu
BTMM	Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik
ÇCKGUS	Çad Cumhuriyeti'nde Kapasite Geliştirme Ulusal Sekreterliği
ÇCKYPP	Çad Cumhuriyeti'nde Kamu Yönetiminin Profesyonelleşmesi Projesi
ÇKYMYEDP	Çad'daki Kamu Yönetimi Memurlarına Yönelik Eğitim Destek Projesi
ÇSTÖSHEG	Çad'da Sivil Toplumun, Özel Sektörün ve Hükümetle Etkileşimlerinin Güçlendirilmesi
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
EÇİ	Erken Çocukluk İşçisi
EDH	Eğitime Devlet Harcamaları
EİKT	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
EKO	Eğitim için Küresel Ortaklık

ESAP	Eğitim Sistemlerinin Analizi Programı
ESKK	Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Konsey
EYBS	Eğitim Yönetim Bilgi Sistemi
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
HEP	Hızlandırılmış Eğitim Programı
İK	İnsan Kaynakları
IKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
IOP	İşlevsel Okuryazarlık Programı
IYK	İletişim Yüksek Kurulu
İKBS	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İSP	İş Sürekliliği Planı
KHM	Kamu Hizmeti Motivasyonu
KOÖİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KÖSO	Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları
KYE	Kriz Yönetim Ekibi
SKH 4	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi 4
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TMÖ	Teknik ve Mesleki Eğitim ve Öğretim
TTO	Toplum Temelli Organizasyonlar
UEA	Ulusal Enerji Ajansı

UGGA	Ulusal Gıda Güvenliği Ajansı
UİHK	Ulusal İnsan Hakları Komisyonu
UM	Ulusal Meclis
UPF	Uluslararası Para Fonu
USCO	Ulusal Sulh Ceza Okulu
USHA	Ulusal Sivil Havacılık Ajansı
USO	Ulusal Sağlık Okulu
UTDK	Ulusal Telekomünikasyon Düzenleme ve Kontrol Ajansı
UYO	Ulusal Yönetim Okulu
UYTA	Ulusal Yatırımları Teşvik Ajansı
YAE	Yolsuzluk Algı Endeksi
YKY	Yeni Kamu Yönetimi

Giriş

Araştırmama göre, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) kavramı, kamu yönetiminin verimliliğini, etkinliğini ve şeffaflığını artırmak için kamu yönetiminde özel sektörden ilham alan ilkeleri tanıtmayı amaçlamaktadır. YKY birçok ülkeye yayılmış, kamu hizmetlerinin yapılarını ve işleyişini değiştirmiştir. Bu dönüşümün en görünür tezahürlerinden biri, denetleyici bakanlıkların veya merkezi organların kontrolü altında kamu politikalarını yürütmekten sorumlu özerk kurumların oluşturulmasıdır.

Çad örneğini incelemek ilginçtir, çünkü kamu sektöründe YKY ilkelerini henüz tam olarak benimsememiş bir ülkedir. Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimi, kamu görevlilerinin yenilikçiliğini, performansını ve hesap verebilirliğini sınırlayan geleneksel bir bürokratik sistemle işaretlenmeye devam ediyor. Bu nedenle, YKY 'den ilham alan bir reformun Çad'ın kamu sektöründe, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından sonuçlarının ve avantajlarının ne olacağını sormak yerinde olacaktır.

Mevcut yönetim uygulamalarını ve Çad'ın kamu sektörünün insan kaynaklarını yönetmede karşılaştığı zorlukları analiz edecek ve değerlendireceğiz. Yeni Kamu Yönetimi kavramını ve ilkelerini ve Çad'ın kamu sektörü bağlamında potansiyel uygulanabilirliğini inceleyeceğiz. Verimlilik, hesap verebilirlik ve hizmet sunumu üzerindeki etkisi de dahil olmak üzere, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetiminde YKY'nin uygulanmasının sonuçlarını belirleyeceğiz. Çad'ın kamu sektöründe YKY'yi (Yeni Kamu Yönetimi) benimsemenin faydalarını ve zorluklarını değerlendirmeyi amaçlıyoruz. Sonuç olarak, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetimini geliştirmek için çalışmamızın sonuçlarına dayanarak politika çıkarımları ve tavsiyeler önereceğiz.

Bu çalışma, Çad kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimini ve YKY'nin uygulanmasının sonuçlarını ve avantajlarını kapsamlı bir şekilde araştırmak için karma yöntemli bir araştırma tasarımı benimseyecektir

Kamu sektörü çalışanları, yöneticiler, politika yapımcılar ve ilgili paydaşlarla yapılan, görüşmeleri ve odak grup tartışmalarını içerecektir. YKY'nin mevcut yönetim uygulamaları, zorlukları ve algıları hakkında veri toplayacaktır. Nitel veriler, seçilen tüm katılımcılarla derinlemesine görüşmeler ve odak grup tartışmaları yoluyla

toplanacaktır.

"Deneyimlerini ve bakış açılarını daha iyi anlamak için katılımcılarla görüşün." Kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetimine ilişkin bakış açıları ve YKY'nin potansiyel yararları ve sakıncaları.

Araştırma, literatür, raporlar ve resmi belgeler gibi çeşitli kaynaklardan ikincil veriler toplayacaktır. Odak noktası Çad'ın kamu sektörü yönetimi ve YKY'si olacak. Verileri analiz etmek için içerik analizi kullanacağız. Bu süreç, anlamlı içgörüler elde etmek için belirli bir metnin veya medyanın içeriğini kapsamlı bir şekilde incelemeyi ve yorumlamayı içerir. Verileri analiz ettikten sonra, sonuç çıkarmak ve bilinçli önerilerde bulunmak için topladığımız bilgileri sentezleyeceğiz.

Bu araştırma, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimine Yeni Kamu Yönetimi'nin (YKY) uygulanmasının sonuçları ve faydalarına ilişkin olgusal kanıtlar sunarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Sonuçlar, politika yapıcılar, kamu sektörü yöneticileri ve diğer paydaşlar için "Belirli bir yaklaşım veya stratejinin uygulanmasının faydalarını ve zorluklarını anlamak için" yararlı bir kaynak olarak hizmet edebilir. YKY ilkeleri.

Araştırma sonuçları, kamu sektöründe insan kaynakları yönetimini iyileştirmek için politika ve stratejilerin formüle edilmesine de rehberlik ederek verimliliğin, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artmasına yol açabilir. Sonuç olarak, bu araştırma projesi Çad'ın kamu hizmeti sunumunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bölüm 1. ÇAD KAMU YÖNETİMİ

1.1. ÇAD KAMU YÖNETİMİ ORGANİZASYONU

Çad kamu idaresi bir başkanlık cumhuriyeti olarak düzenlenmiştir. Bu, Cumhurbaşkanı'nın hem devlet başkanı hem de hükümet başkanı olarak görev yaptığı anlamına gelir. "Cumhurbaşkanı, Başbakanı aday gösterme ve atama yetkisine sahiptir." Kabine, yargıçların, generallerin, eyalet yetkililerinin ve devlet kuruluşlarının başkanlarının seçiminde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca, Cumhurbaşkanı ağır ve acil tehlike durumlarında olağanüstü hal ilan etmeye yetkilidir (Houzibé, 2018: 13-56).

Dört yıllık bir dönem için genel oyla seçilen Ulusal Meclis, yılda iki düzenli oturum düzenler ve gerektiğinde özel oturumlar yapabilir. Başkanı iki yılda bir seçilir (National Assembly (Chad), 2023: 1-3).

Hükümetin yargı organı, en yüksek temyiz mahkemesini, Yüksek Mahkemeyi ve alt mahkemeleri içerir. Cumhurbaşkanı, Yüksek Sulh Ceza Kurulu'nun tavsiyesi üzerine Yüksek Mahkeme yargıçlarını atama yetkisine sahiptir. Cumhurbaşkanı, hakimler kuruluna ve Adalet Bakanlığı temsilcilerine başkanlık eder (National Assembly (Chad), 2023: 1-3).

Çad Cumhuriyeti idari bölümleri, 61 departmana ve 200 alt vilayete bölünmüş 23 bölgedir. Cumhurbaşkanı tarafından atanan valiler bölgelere başkanlık eder. Bölümlere, bölgesel yönetim bakanı tarafından atanan valiler başkanlık eder (Djimassal, 2019: 1-350).

Çad'da kamu yönetiminin rolü, hükümetin politikalarını ve kararlarını uygulamak, vatandaşlara kamu hizmetleri sunmak ve ülkenin iyi yönetimini olmalı ve kalkınmasını sağlamaktır. Çad Anayasası'na göre, kamu idaresi, rekabetçi sınavlar veya doğrudan atama yoluyla işe alınan ve statülerini düzenleyen yasa ve yönetmeliklere tabi olan memurlardan oluşur. Kamu yönetimi, çeşitli sektörlerden ve kamu yararı alanlarından sorumlu bakanlıklar, departmanlar, ajanslar ve diğer kamu kurumları halinde düzenlenmiştir (Chad government structure and political parties. | - CountryReports: 1-5).

Çad'da kamu yönetiminin başlıca rollerinden bazıları şunlardır:

- Ülkenin dışışleri, savunma, güvenlik ve toprak yönetimini Çad'ın ulusal çıkarlarına ve uluslararası yükümlölüklerine göre yönetmek.
- Maliye ve para politikalarını uygulayarak, kamu maliyesini ve bütçesini yöneterek, ticaret ve sanayiye düzenleyerek, tarım ve hayvancılığı destekleyerek, doğal kaynakları ve enerjiyi kullanarak, altyapı ve ulaşımı geliştirerek ve inovasyonu ve dijital ekonomiyi teşvik ederek Çad'ın ekonomik kalkınmasını, planlamasını ve iş birliğini teşvik etmek.
- Halk sağlığı ve önleme hizmetleri sağlayarak, kaliteli eğitim ve mesleki eğitime erişimi sağlayarak, gençlik, spor ve boş zaman etkinliklerini destekleyerek, çevreyi ve balıkçılığı koruyarak, ulusal uzlaşmayı ve sosyal uyumu teşvik ederek ve Çad'ın kültürel mirasını ve çeşitliliğini koruyarak nüfusun sosyal refahını, sağlığını, eğitimini ve kültürünü geliştirmek.
- Yasa ve yönetmelikleri uygulayarak, yargının bağımsızlığını ve tarafsızlığını sağlayarak, bireylerin ve grupların hak ve özgürlüklerini koruyarak, halkın katılımını ve yurttaşlık eğitimini kolaylaştırarak ve seçim sürecini ve kurumlarını denetleyerek Çad'da hukukun üstünlüğünü, adaleti, insan haklarını ve demokrasiyi korumak.

Bu nedenle, Çad'da kamu yönetiminin rolü, ülkenin işleyişı ve ilerlemesi için çok önemlidir. Bununla birlikte, yolsuzluk, verimsizlik, kaynak ve kapasite eksikliği, siyasi istikrarsızlık, güvenlik tehditleri, sosyal eşitsizlikler, çevresel bozulma ve bölgesel eşitsizlikler gibi birçok zorlukla karşı karşıyadır. "Bu zorlukların üstesinden gelmek ve performansını artırmak", orijinal metnin daha kesin ve dilbilgisi açısından doğru bir versiyonudur. Çad'daki kamu yönetiminin şeffaflığını, hesap verebilirliğini, yanıt verebilirliğini, etkinliğini, verimliliğini, kapsayıcılığını ve uyarlanabilirliğini artıracak reformları ve yenilikleri benimsemesi gerekiyor (World Bank Overview, 2024: 1-2).

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), piyasa temelli ilke ve uygulamaları uygulayarak kamu sektörünün verimliliğini, etkinliğini ve hesap verebilirliğini artırmayı amaçlayan bir dizi reformdur. YKY, insan kaynakları yönetimini (İKY) aşağıdakiler gibi çeşitli şekillerde etkiler:

- İKY işlevlerini ve sorumluluklarını daha düşük yönetim seviyelerine dağıtmak, onlara çalışanları işe alma, işten çıkarma, ödüllendirme ve motive etme konusunda daha fazla özerklik ve esneklik sağlamak.
- Performansa dayalı ücret ve teşviklerin tanıtılması, çalışanların ücretlerinin girdi ve kıdemlerinden ziyade sonuç ve çıktılarıyla ilişkilendirilmesi.
- Kamu hizmeti kural ve düzenlemelerinin sayısını ve karmaşıklığını azaltmak, sınıflandırma ve derecelendirme sistemlerini basitleştirmek ve İKY politika ve uygulamalarında daha fazla takdir yetkisi ve çeşitliliğe izin vermek.
- İşe alım, eğitim, bordro veya sağlık hizmetleri gibi bazı İKY faaliyetlerini veya hizmetlerini özel veya hükümet dışı sağlayıcılara dış kaynak sağlamak veya sözleşmeye bağlamak.
- Stratejik İKY yaklaşımlarını kabul edin, İKY hedeflerini ve stratejilerini misyon ve vizyonla kurumsal hale getirin ve İKY profesyonellerini stratejik planlama ve karar verme süreçlerine dahil edin (Ferlie, 2017: 9).

YKY, reformların bağlamına ve uygulanmasına bağlı olarak İKY üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahip olabilir. Bazı olası etkiler şunlardır:

- Yetkin ve motive olmuş çalışanları çekerek ve elde tutarak, performansı ödüllendirerek ve öğrenme ve gelişim fırsatları sağlayarak kamu hizmetlerini iyileştirmek.
- Açık performans standartları ve göstergeleri oluşturarak, çalışan performansını izleyerek ve değerlendirerek ve sonuçları kamuoyuna ve paydaşlara raporlayarak kamu yönetiminin hesap verebilirliğini ve şeffaflığını artırmak.
- Kamu kuruluşlarının değişen çevresel taleplere yanıt olarak hızla uyum sağlamasını ve yenilik yapmasını sağlamak.

- Eşit istihdam fırsatlarını, pozitif ayrımcılığı ve çeşitlilik yönetimi uygulamalarını teşvik ederek kamu işgücünde daha fazla çeşitlilik ve kapsayıcılık yaratmak.
- Gereksiz personel, prosedür ve bürokrasiyi ortadan kaldırarak kamu yönetimi maliyetlerini ve bürokrasisini azaltmak ve kamu çalışanlarının etkinliğini ve üretkenliğini artırmak (Moumen & Rosly, 2021: 73-87).

Bununla birlikte, YKY'nin İKY üzerinde bazı olumsuz etkileri de olabilir, örneğin:

- Kamu yararı, işbirliği ve eşitlik yerine kişisel çıkarı, rekabeti ve kârı vurgulayarak kamu hizmetinin değerlerini ve etiğini aşındırmak.
- Korku, belirsizlik ve güvensizlik kültürü yaratarak kamu çalışanlarının güvenini ve bağlılığını sarsmak, iş tatminini ve bağlılığını azaltmak, stres ve işten ayrılma oranlarını artırmak.
- Farklı haklara, faydalara ve beklentilere sahip içeriden (daimi çalışanlar) ve dışarıdan (yükleniciler veya geçici çalışanlar) oluşan ikili bir sistem oluşturarak kamu sektöründeki eşitsizlikleri ve çatışmaları şiddetlendirmek.
- Kısa vadeli sonuçlar için uzun vadeli hedeflerden ödün vererek, vatandaşların veya müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini ihmal ederek veya kalite standartlarından veya güvenlik önlemlerinden ödün vererek kamu hizmetlerinin kalitesinden ve güvenilirliğinden ödün vermek.
- Kamu yöneticilerinin insanları, kaynakları, sözleşmeleri veya ortaklıkları yönetmede yeni beceriler ve yetkinlikler edinmelerini istemek, kapasitelerini ve yeteneklerini zorlar (Stephen Bach, 2008: 469-488)

Çalışmamızın ilk bölümünde kamu yönetimi ve kamu hizmetleri kavramlarını açıklayacağız. İkinci bölümde Çad'ın idari yapılarını daha ayrıntılı olarak kanıtlayacağız. Son olarak Çad'daki kamu hizmetini, yapılarını, çalışma tarzını ve kariyer yönetimini inceleyeceğiz.

1.2 TEORİK YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim kavramı, birçok profesyonel ve uzman tarafından incelenen ve geliştirilen geniş ve karmaşık bir konudur. Yönetim, “belirli hedeflere ulaşmak için bir grup veya kuruluşun faaliyetlerini yönlendirme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim, kamu, özel veya sivil toplum gibi farklı türdeki kuruluşlara ve birey, grup, departman veya organizasyon gibi farklı analiz seviyelerinde uygulanabilmektedir (Ojogwu, 2017: 7-10).

Kamu yönetiminde en önemli teorik kavramlardan biri siyaset-yönetim ikilemidir. Siyaset-yönetim çatışması, kamu yönetimi alanında en çok konuşulan konulardan biri olmuştur. Bu kavram, hükümetin siyasi ve idari alanları arasında, birincisinin politika ve karar vermekten, ikincisinin ise bunları uygulamaktan ve yürütmekten sorumlu olduğu açık ve belirgin bir ayrım önermektedir. Siyaset-yönetim ikilemi, yöneticilerin işlerinde tarafsız, objektif ve profesyonel olmaları ve siyasi çıkarlardan veya baskılardan etkilenmemeleri gerektiğini ima eder (Woodrow, 1887: 197-222).

Bununla birlikte, birçok bilim adamı ve uygulayıcı, kamu işlerinde siyaset ve yönetimi ayırmanın gerçekçi olmadığını, pratik olmadığını ve istenmeyen olduğunu savunarak siyaset-yönetim ikilemine meydan okudu ve eleştirdi. Kamu yönetiminin doğası gereği politik olduğunu, değerleri, çıkarları, gücü ve çeşitli aktörler ve paydaşlar arasındaki çatışmaları içerdiğini iddia ediyorlar. Ayrıca, kamu yöneticilerinin yalnızca siyasi emirleri takip eden pasif ajanlar değil, uzmanlıkları, takdir yetkileri ve liderlikleri aracılığıyla politikaları ve kararları şekillendiren ve etkileyen aktif katılımcılar olduğunu iddia ediyorlar (Ronald, 2008: 81-96).

Örgüt teorisi, örgütlerin tasarımını ve yönetimini inceleyen bir alandır. Açık bir iş bölümü ve ilgili yöneticilere yetki devri ile resmi bir idari yapı oluşturmayı amaçlar. Teori departmanlaşmaya dayanmaktadır, bu da kuruluşun ortak amacına ulaşmak için farklı faaliyetlerin tanımlanması ve diğer gruplara veya departmanlara sınıflandırılması gerektiği anlamına gelir (Jörg, 2020: 109-123).

Örgüt teorisi üç türe ayrılabilir: yapısal, kültürel ve mitsel. Yapısal bakış açısı, "sınırlı rasyonellik" kavramına odaklanır ve resmi yapıların kamu aktörlerinin

eylemlerini ve düşüncelerini nasıl etkileyebileceğini vurgular. Bu açıdan bakıldığında, liderler karar alma süreçlerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Kamusal hedeflere ulaşmak için resmi yapıyı kullanarak rasyonel hesaplama ve kontrol konusunda oldukça yeteneklidirler. Bu liderler ya hiyerarşik olarak kararlara hükmedebilir ya da birbirleriyle müzakere edebilirler (Tom, 2019: 1-2).

Öte yandan, kültürel bakış açısı, kamu kurumlarında gayri resmi norm ve değerlerin rolüne, nasıl oluşturulduklarına ve etkilerine odaklanmaktadır. İç ve dış baskılara uyum sağlayan kademeli kurumsal gelişim, benzersiz ve farklı kültürel kimlikler yaratır. Yol bağımlılığı ve kültürel uyumluluk gibi kavramlar bu bakış açısının merkezinde yer alır. Efsanevi bakış açısı, gerçekliğin sosyal olarak nasıl inşa edildiğini ve sembollerin kamu kuruluşlarında nasıl önemli bir rol oynadığını vurgular. Siyasi ve idari liderlerin bir şey söyleyip başka bir şey yapması yaygındır, bu da sözleri ve eylemleri arasında zayıf bir bağlantı olduğunu gösterir. Semboller, araçsal eylemleri desteklemek için gerekli olabilir (Tom, 2019: 1-2).

Bunlar, kamu kuruluşlarının doğasını ve işleyişini anlamamıza yardımcı olabilecek temel teorik yönetim kavramlarından bazılarıdır. Bununla birlikte, bu kavramlar statik veya sabit değil, dinamik ve gelişen, kamu yönetiminin faaliyet gösterdiği değişen sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik bağlamları yansıtmaktadır. Bu nedenle, kamu yöneticilerinin karşılaştığı mevcut zorluklar ve fırsatlarla ilgili ve uygulanabilir hale getirmek için bu kavramları sürekli olarak gözden geçirmek ve güncellemek esastır (Naidu, 2005: 3-46).

1.2.1. Kamu Yönetimi Kavramı

Kamu yönetimi, hükümetlerin farklı düzeylerdeki politika ve programlarını uygulama ve yönetme sürecidir. Kamu yönetimi, kamu hizmet ve mallarını vatandaşlara ve topluma ulaştıran kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlevlerini içerir. Kamu yönetimi aynı zamanda kamu yönetimi ve yönetişiminin ilkelerini, uygulamalarını ve zorluklarını incelemek ve analiz etmek anlamına gelir. Kamu yönetimi, siyaset bilimi, ekonomi, sosyoloji, hukuk ve psikoloji dahil olmak üzere çeşitli disiplinleri kapsayan çok disiplinli bir alandır. "Kamu yönetiminin temel amacı, performansını artırmak ve daha iyi sonuçlar elde etmektir." Bu alan, değişen toplumsal ihtiyaç ve beklentilere

yanıt olarak gelişen dinamik ve çok yönlü bir olgudur (Jay M. Shafritz, 2022: 1-38).

1.2.2. Kamu Hizmeti Kavramı

Kamu hizmeti kavramı, kamu kurumları ve kamu görevlileri tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve işlevlerin amacını, kapsamını ve niteliğini tanımladığı için kamu yönetiminde önemli bir teorik kavramdır. Bir tanım, kamu hizmetini "kişinin hizmetlerini ücret veya başka bir tazminat olmaksızın genel olarak topluma verme eylemi" olarak tanımlar. Kamu hizmeti, bir toplumun özel ihtiyaçlarını karşılayan hizmetleri kapsar. Devlet kurumları, devlet tarafından finanse edilen bağımsız kurumlar, sivil toplum kuruluşları veya gönüllüler gibi çeşitli aktörler kamu hizmeti sağlayabilir (Jay M. Shafritz, 2022: 1-38).

Kamu hizmeti birkaç nedenden dolayı gereklidir. Birincisi, kamu hizmeti, toplumun her sistem düzeyinde ve sektöründe şeffaflık, katılım ve hesap verebilirlik yoluyla demokrasiyi geliştirmeyi amaçlar. Kamu hizmeti, vatandaşların hayatlarını etkileyen kararlarda söz sahibi olmalarını ve seçim yapmalarını ve kamu görevlilerini ve kurumlarını eylemlerinden ve sonuçlarından sorumlu tutmalarını sağlar.

İkincisi, kamu hizmeti, bireylerin ve toplulukların refahı ve gelişimi için temel hizmetler ve mallar sağlayarak kamu yararını teşvik etmeyi amaçlar. Kamu hizmeti, herkesin sağlık, eğitim, güvenlik, adalet ve çevre koruma gibi temel hak ve ihtiyaçlara erişebilmesini sağlar.

Üçüncüsü, kamu hizmeti, çeşitli gruplar ve bireyler arasında bir aidiyet ve kimlik duygusu yaratarak sosyal uyumu ve dayanışmayı teşvik eder. Kamu hizmeti, kamuoyundaki farklı aktörler ve paydaşlar arasında işbirliğini ve karşılıklı desteği teşvik eder.

Kamu hizmeti, onu diğer hizmet veya faaliyetlerden ayıran ayırt edici özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Kamu hizmeti, dürüstlük, tarafsızlık, profesyonellik, eşitlik ve insan onuruna saygı gibi kamusal değerlere ve etik değerlere dayanmaktadır. Kamu görevlilerinin çalışmalarında bu değerleri ve etik değerleri korumaları ve kendi

çıkarlarından veya başka herhangi bir özel çıkardan ziyade halkın çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri beklenir.

- Kamu hizmeti, kamu hizmetlerinin sağlanması ve sunulması için yasal çerçeveyi ve sınırları tanımlayan kamu hukuku ve düzenlemelerine tabidir. Kamu hukuku ve düzenlemesi, kamu görevlilerinin ve vatandaşların kamu hizmetlerine ilişkin hak ve yükümlülüklerini de belirler.
- Kamu hizmeti, kamu hizmetlerinin amaçlarını, önceliklerini ve kaynaklarını şekillendiren siyasi süreçlerden ve dinamiklerden etkilenir. Siyasi süreçler ve dinamikler, kamu görevlileri ile seçilmiş yetkililer veya siyasi partiler gibi siyasi otoriteler arasındaki ilişkiyi de etkiler.
- Kamu hizmeti, zamana, yere ve bağlama göre değişen sosyal ihtiyaç ve taleplere duyarlıdır. Kamu hizmeti, küreselleşme, teknolojik yenilik, demografik değişim veya sosyal hareketler gibi değişen çevresel koşullara ve zorluklara uyum sağlamalıdır.
- Kamu hizmeti, birden fazla düzeyi (yerel, ulusal, bölgesel veya küresel), birden fazla sektörü (ekonomik, sosyal, kültürel veya çevresel), birden çok aktörü (kamu, özel veya hükümet dışı) ve birden çok bakış açısını (teknik, politik, etik veya kültürel) içerdiğinden karmaşık ve çok boyutludur (Jay M. Shafritz, 2022: 1-38).

1.2.3. Kamu Hizmetinin Sürekliliği

Kamu hizmetinin sürekliliği, kamu hizmetlerinin kesintiye uğramadan, kamu kuruluşlarının veya kamu görevlilerinin normal işleyişini etkileyebilecek her türlü durum ve olaydan bağımsız olarak sunulması gerektiğini ifade eden bir ilkedir. Kamu hizmetinin sürekliliği, vatandaşların ve müşterilerin memnuniyetini ve güvenini sağlamak, kamu yararının ve kamu yararının korunması ve geliştirilmesi, toplumun ve ekonominin istikrarı ve gelişmesi için esastır (Horton, 1996: 3-42).

Doğal afetler, salgın hastalıklar, savaşlar, sivil kargaşa, siber saldırılar, grevler veya yolsuzluk gibi çeşitli faktörler kamu hizmetlerinin sürekliliğini zorlayabilir. Bu faktörler, kamu kuruluşlarının fiziksel, beşeri veya mali kaynaklarına zarar verebilir

veya kaybedebilir veya iletişim kurma, koordine etme veya hizmetlerini sunma yeteneklerini etkileyebilir. Kamu kurumlarının beklenmedik olayları önlemek, hazırlanmak, ele almak ve geri dönmek için planları olmalıdır (Horton, 1996: 3-43).

Bu önlem ve stratejilerden bazıları şunlardır:

- Kuruluşun kritik işlevlerini ve süreçlerini tanımlayan bir İş Sürekliliği Planı (İSP) geliştirmek ve uygulamak esastır. Bu plan aynı zamanda bu kritik işlevleri ve süreçleri etkileyen potansiyel riskleri ve tehditleri de tanımlamalıdır. Riskleri ve tehditleri azaltmak veya ortadan kaldırmak için eylemlerin detaylandırılmasına ek olarak, tüm rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması esastır. Ancak personel ve paydaşlar da dahil olmak üzere planda yer alan kişilerin anlamını açıklığa kavuşturmak için ek bağlam kullanılabilir (Hiles, 2014: 1-297).
- İSP'nin uygulanmasını denetlemek ve koordine etmekten, durumu izlemekten ve değerlendirmekten, ilgili makamlara ve taraflara iletişim kurmaktan ve raporlamaktan ve gerekli kararları ve ayarlamaları yapmaktan sorumlu bir Kriz Yönetim Ekibi (KYE) oluşturmak (Boin, 2016: 49-77).
- Personele ve paydaşlara İş Sürekliliği Planlaması (İSP) ve Kriz Yönetim Ekipleri (KYE) hakkında eğitim ve farkındalık programları sağlamak çok önemlidir. Bu, onları rolleri ve sorumlulukları, acil bir durumda izlenecek protokoller ve önceki deneyimlerden öğrenilen en iyi uygulamalar ve dersler konusunda eğitmeyi içerir (GOH, 2007: 50-86).
- Kaynaklarını ve tedarikçilerini çeşitlendirerek, iletişim ve hizmet sunumu için yedekleme sistemleri ve alternatif kanallar oluşturarak, yenilikçi teknolojileri ve çözümleri benimseyerek ve bir öğrenme ve iyileştirme kültürünü teşvik ederek kuruluşun dayanıklılığını ve esnekliğini artırmak (Kayes, 2015: 131-141).
- Bilgi, kaynak veya uzmanlık paylaşımı veya bazı işlevleri veya hizmetleri devretmek veya dış kaynak kullanmak gibi bir aksaklığı

destekleyebilecek veya yardımcı olabilecek diğer kamu kuruluşları veya özel veya hükümet dışı aktörlerle işbirliği yapmak ve ortaklık kurmak (John Forrer, 2014: 85-120).

Bunlar, kamu kuruluşlarının kriz zamanlarında kamu hizmetinin sürekliliğini sağlayabilmelerinin bazı yollarıdır. Stratejiler esnektir ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına ve çevresel zorluklara uyarlanabilir. Bu nedenle, bu önlemleri ve yöntemleri ilgili ve etkili hale getirmek için sürekli olarak gözden geçirmek ve güncellemek esastır.

1.2.4. Hizmetlerin Uyarlanması

Hizmetlerin uyarlanması ilkesi, kamu hizmetlerinin sunum yöntemlerini ve standartlarını değiştirme ve geliştirme esnekliğine sahip olması gerektiğini göstermektedir. Toplumlar büyüdükçe ve değiştikçe, vatandaşlarının ihtiyaçları ve beklentileri de değişir. Hükümetlerin bu değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde ayak uydurması ve yanıt vermesi gerekir. Bu nedenle, vatandaşların değişen ihtiyaç ve beklentilerine uyum sağlamak, ilgili ve pratik kalmak isteyen herhangi bir hükümet için en önemli öncelik olmalıdır. Bu aynı zamanda gelişen teknolojik ve çevresel koşullara uyum sağlamayı da içerir. Hizmetlerin uyarlanması, kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini, vatandaşların ve müşterilerin memnuniyetini ve güvenini ve kamu sektörünün yenilikçiliğini ve rekabet gücünü sağlamak için çok önemlidir (Lewis, 2007: 1-11).

Hizmetlerin uyarlanması, aşağıdakiler gibi çeşitli önlemler ve stratejilerle sağlanabilir:

- Kamu hizmetlerinden ihtiyaçlarını, tercihlerini ve memnuniyet düzeylerini belirlemek için vatandaşlar ve müşterilerle düzenli anketler, geri bildirimler ve istişareler yapın. Bu, kamu kuruluşlarının performanslarını izlemelerine ve değerlendirmelerine, boşlukları ve iyileştirme alanlarını belirlemelerine ve vatandaşların ve müşterilerin beklentilerini karşılayan veya aşan çözümler tasarlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olabilir (Pidd, 2012: 1-164).

- Vatandaşları ve müşterileri kamu hizmeti sunum sürecinin merkezine koyan müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek. Bu, kamu kuruluşlarının vatandaşların ve müşterilerin talep ve gereksinimlerini anlamalarına ve tahmin etmelerine, hizmetlerini kendi özel ihtiyaç ve koşullarına göre uyarlamalarına ve onlara kişiselleştirilmiş ve özelleştirilmiş seçenekler sunmalarına yardımcı olabilir (Osborne, 2020: 33-42).

- Kamu hizmetlerinin erişilebilirliğini, kullanılabilirliğini, hızını, rahatlığını ve kalitesini artırabilecek yeni teknolojilerden ve dijital çözümlerden yararlanmak. Bu, kamu kuruluşlarının maliyetleri ve bürokrasiyi azaltmasına, üretkenliği ve verimliliği artırmaya, iletişim ve koordinasyonu geliştirmesine ve yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik etmesine yardımcı olabilir (Milakovich, 2011: 1-24).

- Kamu kurumlarında sürekli iyileştirmeyi ve adaptasyonu teşvik eden bir öğrenme kültürü geliştirmek. Bu, kamu kuruluşlarının yeni bilgi ve beceriler edinmesine, en iyi uygulamaları ve öğrenilen dersleri paylaşmasına, yeni fikir ve yöntemleri denemesine ve başarısızlıklardan ve hatalardan ders almasına yardımcı olabilir (Gill, 2009).

Bunlar, kamu kuruluşlarının dinamik ve karmaşık bir ortamda hizmetlerin uyarlanmasını sağlayabilmelerinin bazı yollarıdır. Uygulanan önlemler ve stratejiler kalıcı değildir; Vatandaşların ve müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak ve çevrede ortaya çıkan zorluklara ve fırsatlara uyum sağlamak için sürekli gelişirler. Bu nedenle, bu önlemleri ve stratejileri ilgili ve etkili hale getirmek için sürekli olarak gözden geçirmek ve güncellemek esastır.

1.2.5. Kamu Hizmetleri Önünde Herkes İçin Eşitlik

Kamu hizmetleri önünde herkes için eşitlik, sosyal, ekonomik, kültürel veya siyasal durumu ne olursa olsun, herkesin kamu yönetimi tarafından sunulan hizmetlere erişme ve bunlardan yararlanma hakkına eşit olması anlamına gelir. Bu ilke, kamu hizmetlerinin evrensel, tarafsız, ayrımcı olmayan ve insan onuruna saygılı olması gerektiğini ifade eder. Kamu hizmetleri önünde herkes için eşitlik, aynı zamanda kamu

görevlilerinin tüm kullanıcılara nezaket, adalet ve profesyonellikle davranması ve eylemlerinden ve kararlarından sorumlu olması gerektiği anlamına gelir. Kamu hizmetleri önünde herkes için eşitlik, demokrasinin temel bir değeri ve sosyal uyum ve adaletin garantisidir (Foran, 2023: 1-175).

1.3 KAMU YÖNETİMİNİN AMACI VE TEMEL İŞLEVİ

Kamu yönetimi, hükümetlerin farklı düzeylerdeki politika ve programlarını uygulama ve yönetme sürecidir. Kamu yönetiminin amacı, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını, kamu kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını, kamusal değerlerin korunmasını ve teşvik edilmesini sağlayarak kamu yararına hizmet etmektir (Raadschelders, 2011: 40–73).

Kamu yönetiminin temel işlevlerinden bazıları şunlardır:

- **Politika oluşturma:** Bu işlev, siyasi liderliğin amaç ve hedeflerini ve kamu yararını yansıtan hükümet politikalarını formüle etmeyi, analiz etmeyi, değerlendirmeyi ve iletmeyi içerir (Stone, 2012: 39-129).
- **Devlet işlemleri:** Bu işlev, kamu hizmet ve mallarını sunan kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve süreçlerinin planlanmasını, organize edilmesini, yönlendirilmesini, koordine edilmesini ve kontrol edilmesini içerir (Craig, 1998: 5-33).
- **Bütçe planlaması ve kontrolü:** Bu işlev, hükümet politikalarını ve programlarını finanse eden kamu maliyesinin hazırlanmasını, tahsis edilmesini, yürütülmesini ve denetlenmesini içerir (Shaikh, 2016: 14-20).
- **Kaynak sağlama:** Bu işlev, devlet operasyonlarını ve hizmetlerini destekleyen insan, malzeme, teknolojik ve doğal kaynakların edinilmesini, dağıtılmasını, bakımını ve kullanımını içerir (Franco, 2011: 259–281).
- **Hesap verebilirlik ve şeffaflık:** Bu işlev, hükümet politikalarının, programlarının, operasyonlarının ve hizmetlerinin performansını ve sonuçlarını izlemeyi, değerlendirmeyi, raporlamayı ve iyileştirmeyi içerir. Ayrıca, vatandaşların ve

paydaşların kamu yönetimi sürecine katılımını, temsilini, yanıt verebilirliğini ve geri bildirimini sağlamayı da içerir (Craig, 1998: 5-33).

Çad'da kamu yönetiminin bazı zorlukları şunlardır:

- İç savaş, darbe, isyancı saldırıları ve terör tehditleri gibi siyasi ve sosyal çatışmaların neden olduğu istikrarsızlık ve güvensizlik. Bu faktörler, devletin meşruiyetini, otoritesini ve vatandaşlara kamu hizmetleri ve malları sağlama kapasitesini baltalamaktadır (Barker, 2008: 45).
- Kamu fonlarının kötüye kullanılması ve zimmete geçirilmesi, hem vatandaşların hem de bağışçıların hükümete olan güvenini kaybetmesine neden olabilir. 2020 Yolsuzluk Algı Endeksi'ne göre Çad, 180 ülke arasında 160. sırada yer alıyor ve 100 üzerinden sadece 19 puan alıyor (Ali Farazmand, 2022: 497–503).
- Çad'daki verimsiz kamu yönetimi, farklı düzeyler ve hükümet sektörleri arasındaki koordinasyon ve işbirliği eksikliğinden kaynaklanmakta ve bu da tekrara ve parçalanmaya yol açmaktadır. Çad'da hükümet, bölgelere ve yerel yönetimlere çok az yetki ve sorumluluk devri ile merkezi bir yapıda işliyor (Djimassal, 2019: 15).
- Kamu sektöründeki insan kaynaklarının nitelik ve niceliğinin düşük olması, kamu çalışanlarının profesyonelliğini, yeterliliğini ve performansını sınırlamaktadır. Çad, özellikle sağlık, eğitim ve adalet alanlarında vasıflı ve kalifiye personel sıkıntısıyla karşı karşıya. Kamu sektörü de düşük motivasyon, yüksek ciro ve kötü çalışma koşullarından muzdariptir (Knies, 2021: 1-105).
- Kamu sektöründeki yetersiz altyapı ve teknoloji, kamu hizmetlerinin ve mallarının erişilebilirliğini, kullanılabilirliğini ve güvenilirliğini engellemektedir. Çad, dünya çapında en düşük elektrifikasyon oranlarına, internet girişimine, yol yoğunluğuna ve su kaynağına sahiptir (Hinkley, 2023).

1.3.1. Kamu Yararının Korunması

Kamu yönetiminin temel işlevlerinden biri, vatandaşların ve toplumun ortak yararını ve refahını korumak ve geliştirmek anlamına gelen kamu yararını korumaktır. Kamu yararı, belirli bir bağlamda çoğu insan veya toplum için arzu edilen ve faydalı

olan değerleri, hedefleri ve sonuçları ifade eden normatif bir kavramdır (Bozeman, 2007).

Kamu yararını korumak için kamu yönetimi ŗunları yapmalıdır:

- Vatandaşların ve toplumun ihtiyaç ve beklentilerini belirleyin, nceliklendirin ve bunları mevcut kaynaklar ve kapasitelerle dengeleyin (Mostafa Ghodousi, 2019: 45-95).
- Yoksulluk, eŗitsizlik, güvensizlik vb. gibi vatandaşların ve toplumun karŗı karŗıya olduğu en acil ve ilgili sorunları ve zorlukları ele alan politika ve programları uygulayın ve yönetin (Khandker, 2009: xxi- 419).
- Toplumdaki farklı gruplar veya bireyler arasında veya hükümet ile vatandaşlar arasında ortaya çıkabilecek atıŗma veya anlaŗmazlıkları barıŗıl ve adil bir ŗekilde önlemek ve çözmek (Reddy, 2021: 411-445).
- Vatandaşların, özellikle savunmasız veya marjinal olanların hak ve özgürlüklerini tüm i ve dıŗ tehdit ve ihlallerden koruyun (Carla M. Buckley, 2022: Bol 1).
- Kamu yönetiminde ŗeffaflık, hesap verebilirlik, yanıt verebilirlik ve geri bildirim sağlayarak vatandaşların ve toplumun hükümete ve kurumlarına olan güvenini ve güvenini artırın ve sürdürün (Moumen & Rosly, 2021: 1-12).

ad'daki kamu yararı sorunlarına bazı örnekler:

- atıŗma, yerinden edilme, gıda güvensizliği ve yetersiz beslenmenin neden olduğu insani kriz, ad ve komŗu ülkelerdeki milyonlarca insanı etkiledi. BM'ye göre, ad 480.000'den fazla mülteciye ve 230.000 ülke içinde yerinden edilmiŗ kiŗiye ev sahipliği yapıyor ve 5.3 milyondan fazla insanın insani yardıma ihtiyaı var (Solé-Arqués, 2009: 150-158).
- Boko Haram, Batı Afrika Eyaleti İslam Devleti (BAEİD) ve Sudanlı isyancılar gibi silahlı grupların ve terör örgütlerinin varlığı ve faaliyetlerinin ortaya çıkardığı güvenlik sorunları. Bu gruplar, ad'ın ve bölgenin istikrarını ve

egemenliğini tehdit etmekte, sivillere ve güvenlik güçlerine karşı vahşet işlemektedir (International Humanitarian Law and the Challenges of Contemporary Armed Conflicts) 2019: 57-61).

- Çad'ın ekonomik zorlukları, COVID-19 salgını ve diğer sektörlerdeki yetersiz genişleme ve ilerleme ile birleşen düşen petrol fiyatlarından ve etkilerinden kaynaklanmaktadır. Çad ekonomisi, gelirinin %90'ını oluşturan petrol ihracatına büyük ölçüde güveniyor. Ülke ayrıca yüksek yoksulluk, işsizlik, eşitsizlik ve borçtan muzdariptir (Tchana, 2021: 1-8).

- Cumhurbaşkanı Idriss Déby Itno'nun ölümü, ülkeyi 30 yıl yönettikten sonra Nisan 2023'te sosyal ve siyasi huzursuzluğu tetikledi. Oğlu Mahamat Idriss Déby Itno, parlamentoyu fesheden ve anayasayı askıya alan bir askeri konseyin başkanlığını devraldı. Muhalefet ve sivil toplum darbeyi kınadı ve demokrasiye ve anayasal düzene geri dönülmesi çağrısında bulundu. Askeri konsey, onu devirmeye çalışan bazı isyancı grupların protestoları ve direnişiyle karşı karşıya kaldı (Marc, 2021: 1-5).

1.3.2. Ekonomik Düzenleme

Ekonomik düzenleme, hükümetin piyasaya müdahalesini ve özel sektörün finansal faaliyetlerini içeren bir kamu yönetimi işlevidir. Piyasa başarısızlıklarını düzeltmeyi, tüketicileri ve çevreyi korumayı, rekabeti ve yeniliği teşvik etmeyi ve ekonomik istikrar ve büyümeyi sağlamayı amaçlar (Decker, 2023: 43-68).

Ekonomik düzenlemeyi gerçekleştirmek için kamu yönetimi şunları yapmalıdır:

- Kalite, güvenlik, fiyat vb. gibi mal ve hizmetlerin üretilmesi, dağıtılması ve tüketilmesi için açık ve tutarlı kurallar ve standartlar oluşturun ve uygulayın.
- Firmalar, endüstriler, bankalar vb. gibi özel aktörlerin davranışlarını ve performanslarını izleyin ve denetleyin ve tekel, dolandırıcılık, yolsuzluk vb. gibi yasa dışı veya etik olmayan uygulamaları önleyin veya cezalandırın.

- Özel aktörleri araştırma ve geliştirme, sosyal sorumluluk, yeşil ekonomi vb. gibi arzu edilen veya faydalı faaliyetlerde bulunmaya teşvik etmek veya desteklemek için teşvikler ve sübvansiyonlar sağlayın.
- Altyapı, eğitim, sağlık, güvenlik vb. gibi özel sektör tarafından yeterli veya verimli bir şekilde sağlanmayan kamu mal ve hizmetlerini sağlamak.
- Ekonomik politikaları ve düzenlemeleri uyumlu hale getirmek ve optimize etmek için hükümetin diğer düzeyleri ve sektörleri ile diğer ülkeler ve uluslararası kuruluşlarla koordinasyon ve işbirliği yapın (Decker, 2023: 43-68)

Çad'daki bazı ekonomik düzenleme örnekleri şunlardır:

- Ulusal Telekomünikasyon Düzenleme ve Kontrol Ajansı (UTDKA), Çad'daki telekomünikasyon sektörünü düzenlemekten ve kontrol etmekten sorumlu kamu otoritesidir. UTDKA, lisanslar verir, tarifeler belirler, kaliteyi izler, anlaşmazlıkları çözer ve tüketicilerin hak ve çıkarlarını korur (Administration, 2020: 2-3).
- Ulusal Yatırımları Teşvik Ajansı (UYTA), Çad'da özel yatırımları kolaylaştıran ve teşvik eden bir kamu kurumudur. UYTA, potansiyel ve mevcut yatırımcılara bilgi, tavsiye, yardım ve teşvikler sağlar ve iş kurmak ve işletmek için idari prosedürleri basitleştirir (UNCTAD, 2023: 2-12).
- Ulusal Enerji Ajansı (UEA), Çad'daki enerji sektörünü denetleyen kamu kurumudur. UEA, elektrik, petrol, gaz ve yenilenebilir enerji kaynaklarının üretimini, dağıtımını ve tüketimini düzenler ve kontrol eder. UEA ayrıca ulusal enerji politikası ve stratejisini uygular ve değerlendirir (Pouget-Abadie, 2024: 3-12).
- Ulusal Gıda Güvenliği Ajansı (UGGA), Çad'ın gıda güvenliğini ve beslenmesini yönetmektedir. UGGA, gıda üretimi, depolanması, dağıtımı, izlenmesi ve acil durum müdahalesi dahil olmak üzere ulusal gıda güvenliği programını koordine eder ve uygular (Yunhee Kang, 2023: 1-13).
- Ulusal Sivil Havacılık Ajansı (USHA), Çad'daki sivil havacılık sektörünü düzenleyen ve kontrol eden kamu kurumudur. USHA, hava taşımacılığı hizmetlerinin ve altyapısının emniyetini, güvenliğini ve verimliliğini sağlar ve

sivil havacılığın ulusal ve uluslararası norm ve standartlarını uygular (Abeyratne, 2021: 93-174).

1.3.3. Nüfusun Refahını Sağlamak

Kamu yönetiminin temel işlevlerinden biri, nüfusun refahını sağlamaktır, bu da onlara sağlıklı, tatmin edici ve üretken bir yaşam sürmeleri için gerekli koşulları ve fırsatları sağlamak anlamına gelir. Refah, yaşam kalitesi ve dünyaya anlam ve amaç ile katkıda bulunma yeteneği de dahil olmak üzere bireyler ve toplumlar tarafından yaşanan olumlu bir durumu ifade eder (Fleurbaey, 2016: 19-40).

Nüfusun refahını sağlamak için kamu yönetimi şunları yapar:

- Okullaşma, iş fırsatları, kazançlar, yaşam koşulları, temizlik, beslenme alışkanlıkları ve küresel ısınma dahil olmak üzere sağlığı ve zindeliği etkileyen toplumsal, finansal ve ekolojik belirleyicileri ele alan stratejiler ve girişimler oluşturun.
- Temel sağlık hizmetlerine evrensel erişim sağlayın ve bulaşıcı ve bulaşıcı olmayan hastalıklar için önleyici ve iyileştirici önlemleri teşvik edin.
- Bireylerin, toplulukların, özellikle kadınlar, çocuklar, gençler, yaşlılar, engelliler, etnik azınlıklar, mülteciler ve göçmenler gibi en savunmasız ve marjinal grupların gelişimini ve güçlendirilmesini desteklemek.
- Halk arasında barış, demokrasi, insan hakları, sosyal adalet ve sivil katılım kültürünü teşvik edin.
- Hesap verebilirliği ve şeffaflığı sağlayın ve politikaların refah üzerindeki etkisini değerlendirin (Ed Diener, 2009: 3-173).

Refahı teşvik eden bazı kamu politikası örnekleri şunlardır:

- Halk sağlığı politikası: Bu strateji, sağlık hizmetlerine evrensel erişim sağlamak, maliyet etkinliğini ve mükemmelliği teşvik etmek ve acil sağlık krizlerini ele almak gibi girişimleri kapsar. Örneğin, çok sayıda ülke, finansal kapasiteye dayalı

ayrımcılık yapmadan tüm nüfusa temel sağlık hizmetlerini garanti eden kapsamlı sağlık hizmetleri çerçeveleri işletmektedir. Strateji ayrıca COVID-19, diyabet, kanser ve daha fazlası dahil olmak üzere bulaşıcı ve kronik rahatsızlıkları engellemek ve yönetmek için tasarlanmıştır (Amy A. Eyler, 2016: 1-20).

- Konut politikası: Bu direktif, devletin vatandaşları için erişilebilir ve ekonomik konut sağlama taahhüdüne odaklanmaktadır. Barınmayı temel bir gereklilik ve fiziksel ve zihinsel sağlıkta kilit bir faktör olarak kabul ederek, ırk, etnik köken, inanç, cinsiyet veya menşe ülke temelinde konut ayrımcılığını ortadan kaldırmak için 1968 tarihli Amerika Birleşik Devletleri Adil Konut Yasası gibi politikalar yürürlüğe girmiştir. Ayrıca, bu politika evsizlik, toplu konut sağlanması ve kentsel ortamların geliştirilmesi gibi zorluklarla mücadele etmektedir (Katrin B. Anacker, 2019: 20-30).
- Eğitim politikası: Bu gündem, toplumun ilerlemesi ve refahındaki önemli rolünü kabul ederek tüm bireylere adil ve kaliteli eğitim sağlamayı amaçlamaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde 2001 tarihli Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın Yasası, kıyaslama ve hesap verebilirlik protokollerinin uygulanması yoluyla imkanları kısıtlı öğrencilerin eğitim sonuçlarını iyileştirmek için oluşturulmuştur. Ayrıca, eğitim politikası okul öncesi eğitime, yaşam boyu sürekli eğitime ve beceri temelli eğitim programlarına kadar uzanmaktadır (Adams, 2014: 15).
- Çevre politikası: Bu çerçeve, yönetimin iklim değişikliğinin etkilerini ele alırken çevreyi koruma ve geliştirme taahhüdünü özetlemektedir. İnsanların ve diğer türlerin refahı, çevresel koşullarla yakından bağlantılıdır. Dikkate değer bir girişim, küresel ısınmayı engellemeye ve sera gazı emisyonlarını azaltmaya odaklanan uluslararası bir anlaşma olan 2015 Paris Anlaşması'dır. Ek olarak, bu politika biyolojik çeşitliliğin korunmasını, kirleticilerin yönetilmesini, atıkların işlenmesini ve sürdürülebilir enerji kaynaklarının teşvik edilmesini kapsar (Hiles, 2014: 1-12).

- Sosyal politika: Bu politika, hükümetin insanlar arasında sosyal adaleti ve uyumu teşvik etme çabalarını içerir. Sosyal politika, kadınlar, çocuklar, yaşlılar, engelliler, etnik azınlıklar, mülteciler vb. gibi çeşitli grupların ve bireylerin ihtiyaç ve haklarını ele alır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 1935 tarihli Sosyal Güvenlik Yasası, işçiler, emekliler, engelliler ve yoksullar için bir sosyal sigorta ve yardım sistemi kurmuştur. Sosyal politika aynı zamanda insan haklarını, demokrasiyi, sivil katılımı vb. de kapsar (Ken & Louise, 2013: 1-45).

1.3.4. Devlet Varlıklarının Korunması

Kamu yönetiminin bir diğer temel işlevi, kamu mallarını ve kaynaklarını kötüye kullanım, hasar, hırsızlık veya kayıplardan korumak anlamına gelen devlet varlıklarını korumaktır. Devlet varlıkları, binalar, altyapı, ekipman, araçlar, arazi, doğal kaynaklar vb. gibi fiziksel varlıkları ve bilgi, veri, fikri mülkiyet, itibar vb. gibi maddi olmayan varlıkları içerir. Devlet varlıklarını korumak için kamu yönetimi şunları yapar:

- Devlet varlıklarının elde edilmesi, yönetilmesi, bakımı, elden çıkarılması ve denetlenmesi için açık kurallar ve düzenlemeler oluşturun ve uygulayın.
- Devlet varlıklarına erişimi, kullanımı veya kurcalamayı önlemek ve caydırmak için etkili güvenlik önlemleri ve kontrolleri uygulayın ve izleyin.
- Devlet varlıklarını içeren herhangi bir dolandırıcılık, yolsuzluk, vandalizm veya sabotaj olayını veya iddiasını tespit edin ve araştırın ve failleri sorumlu tutun.
- Kötüye kullanılan, hasar gören, çalınan veya kaybolan tüm devlet varlıklarını kurtarın ve geri yükleyin (Detter & Fölster, 2018: 55).

Çad'daki devlet varlıklarına bazı örnekler:

- Doba petrol girişi, günlük 28.000 varil birleşik üretime sahip yedi aktif petrol sahasını içeriyor. Daha önce Exxon Mobil'in mülkiyetinde olan bu girişim, şirketin ülke içindeki diğer varlıkları ve yetkileriyle birlikte Mart 2023'te Çad hükümeti tarafından kamulaştırıldı (Aristide & Moundigbaye, 2017: 42-55).

- km'den daha uzun olan Çad-Kamerun boru hattı, ham petrolü karayla çevrili ülkeden Atlantik kıyılarına taşıyor. Bu boru hattı aynı zamanda Exxon Mobil'in Çad ve Kamerun'daki operasyonlarının bir parçasıydı, ancak Çad hükümeti kamulaştırma sürecinin bir parçası olarak devraldı (Chad–Cameroon Petroleum Development and Pipeline Project, 2012: 1-4).

- Çad, altın, uranyum, kireçtaşı, soda külü, kaolin ve su ve hayvancılık kaynakları dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çok sayıda doğal varlığa sahiptir. Ülke, Afrika kıtasındaki en önemli onuncu petrol rezervine sahiptir ve elmas, boksit, demir cevheri ve bakır gibi ek minerallerin madenciliği için umutları vardır. Petrol ihracatı, Çad'ın uluslararası satışlarının %90'ını oluşturmakta ve mali yapısının bel kemiğini oluşturmaktadır (Kiprop, 2018: 1-14).

1.3.5. Demokrasinin Güçlendirilmesi

Kamu yönetiminin bir diğer temel işlevi, hükümetin ve vatandaşların siyasi sürece katılımını, temsilini, yanıt verebilirliğini ve hesap verebilirliğini artıran demokrasiyi güçlendirmektir. Demokrasi, halkın hak ve özgürlüklerine saygı duyan, liderlerini ve politikalarını seçmelerine ve kontrol etmelerine izin veren bir hükümet sistemidir. Demokrasiyi güçlendirmek için kamu yönetimi şunları yapar:

- Özgür ve adil seçimleri teşvik eden, medeni ve siyasi hakları koruyan ve hukukun üstünlüğünü sağlayan politika ve programları uygulayın ve yönetin.
- İnsanların görüşlerini, ilgi alanlarını ve tercihlerini ifade etmeleri ve hükümet ve diğer paydaşlarla diyalog ve müzakere içinde olmaları için fırsatlar ve platformlar sağlayın.
- Halkın ihtiyaç ve taleplerini temsil edebilecek ve savunabilecek canlı ve çeşitliliğe sahip bir sivil toplumun, medyanın ve siyasi partilerin gelişimini teşvik etmek ve desteklemek.

- Hükümet süreçlerinde açıklık ve müdahale mekanizmalarını teşvik ederken, hükümet stratejilerinin, girişimlerinin, prosedürlerinin ve tekliflerinin etkinliğini ve sonuçlarını denetleyin ve değerlendirin (Bertelli & Schwartz, 2022: 1-66).

Farklı gruplar ve bireyler arasında, özellikle de farklı siyasi görüşlere veya bağlantılara sahip olanlar arasında bir hoşgörü, saygı ve işbirliği kültürünü teşvik edin.

1.4. ÇAD YÖNETİMİNİN GENEL YAPISI

Çad yönetiminin genel yapısı, güç ve otoritenin merkezi hükümetin elinde toplandığı anlamına gelen merkezileşme ilkesine dayanmaktadır. Merkezi hükümetin üç şubesi vardır: yürütme, yasama ve yargı. Cumhurbaşkanı, devlet başkanı ve silahlı kuvvetler başkomutanı yürütme organına başkanlık eder. Cumhurbaşkanı, başbakanı, hükümet başkanını atar ve bakanlar kuruluna başkanlık eder (Military History of Chad: Battles of the Chadian-Libyan Conflict, Battles of the Second Chadian Civil War, Chadian-Libyan Conflict, 2010: 1-284).

Yasama organı iki meclisli bir sistemden oluşur: Ulusal Meclis, dört yıllık bir süre için doğrudan genel oylama ile seçilen 188 temsilci ile alt meclis olarak görev yapar ve Senato, cumhurbaşkanı ve bölge yetkilileri tarafından altı yıllık bir görev süresi için atanan 90 senatör ile üst meclis olarak hareket eder. Yargı organı, Anayasa Konseyi, Yüksek Mahkeme, Temyiz Mahkemesi ve Yüksek Adalet Divanı gibi çeşitli mahkeme ve mahkemelerden oluşur (Tsebelis & Money, 1997: 1-110).

Merkezi hükümet, finans, savunma, dışişleri, sağlık, eğitim vb. gibi farklı kamu yönetimi sektörlerinden sorumlu çeşitli bakanlık ve kurumlara bölünmüştür. Her bakanlık veya kurumun, politikalarını ve programlarını denetleyen cumhurbaşkanı veya başbakan tarafından atanan bir bakanı veya direktörü vardır. Bakanlıkların ve ajansların ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde ofisleri ve personeli vardır (Jon & Guy, 2012: 1-816).

Bölgesel ve yerel yönetim 23 bölge, 61 bölüm ve 200 alt ilden oluşmaktadır. Bölgelere, merkezi hükümeti temsil eden ve bölgesel düzeyde politikalarını ve programlarını koordine eden cumhurbaşkanı tarafından atanan valiler başkanlık eder. Bölümlere, merkezi hükümeti temsil eden ve politikalarını ve programlarını bölüm

düzeyinde koordine eden başbakan tarafından atanan valiler başkanlık eder. Alt vilayetlere, merkezi hükümeti temsil eden ve alt valilik düzeyinde politikalarını ve programlarını koordine eden bölgesel yönetim bakanı tarafından atanan alt valiler başkanlık eder (Hansen, 2015: 201–208).

Bölgesel ve yerel yönetim, yerel nüfusu temsil eden ve işlerini yöneten seçilmiş konseyleri ve belediye başkanlarını da içerir. Konseyler, dört yıl için doğrudan genel oyla seçilen ve kendi aralarında bir başkan seçen meclis üyelerinden oluşur. Belediye başkanları dört yıl için doğrudan genel oyla seçilir ve dört yıl boyunca doğrudan genel oyla seçilen belediye meclis üyelerinden oluşan bir belediye meclisine başkanlık eder. Konseyler ve belediye başkanları, planlama, bütçeleme, vergilendirme, hizmet sunumu vb. konularda bazı özerkliklere ve yetkinliklere sahiptir. Yine de merkezi hükümetin gözetim ve denetimine tabidirler (Henry & Joseph Sany, 2023: 1-8).

1.4.1. Siyasi Yapılar

Çad yönetiminin siyasi yapıları, ülkedeki siyasi gücü ve karar alma mekanizmasını kullanan ve etkileyen kurumlar ve aktörlerdir. Siyasi yapılar aşağıdaki unsurları içerir:

- Cumhurbaşkanı hem devlet başkanı hem de askeri kuvvetlerin başkomutanı olarak görev yapıyor. Doğrudan genel oyla seçilen cumhurbaşkanı, altı yıl süreyle görev yapar ve bir kez yeniden seçilebilir. Cumhurbaşkanının sorumlulukları arasında başbakanı aday göstermek, kabineyi oluşturmak ve valileri ve diğer üst düzey yetkilileri atamak yer alıyor. Ek olarak, cumhurbaşkanı parlamentoyu dağıtabilir, olağanüstü hal ilan edebilir ve anayasa değişiklikleri önerebilir (May, 1983: 113-145).
- Hükümetin başkanı olarak, başbakan bakanlar kabinesine başkanlık eder. Cumhurbaşkanı, parlamento çoğunluk partisinin veya koalisyonunun üyesi olması gereken bu kişiyi seçer. Başbakanın görevleri, hükümet politikalarının ve girişimlerinin yürütülmesini denetlemek ve cumhurbaşkanına ve yasama organına güncellemeler sağlamaktır (May, 1983: 113-145).

- Başbakanın tavsiyesi üzerine cumhurbaşkanı tarafından aday gösterilen bakanlar tarafından oluşturulan bakanlar kabinesi, finans, savunma, dışişleri, sağlık, eğitim ve daha fazlası dahil olmak üzere çeşitli kamu yönetimi alanlarını denetler. Bu kabine, hükümet önlemlerini ve mevzuatını müzakere etmek ve onaylamak için rutin olarak toplanır (Hansen, 2015: 201–208).
- Yasama organı iki ayrı birimden oluşur: dört yıllık bir süre için doğrudan halk oylamasıyla seçilen 188 temsilci ile alt meclis olarak görev yapan Ulusal Meclis ve cumhurbaşkanı ve bölge yetkilileri tarafından altı yıllık bir görev süresi için atanan 90 senatörden oluşan üst meclis olan Senato. Bu iki meclisli parlamento, yasama yapma, bütçeyi onaylama, uluslararası anlaşmaları onaylama ve yürütme organının işlevlerini izleme yetkisine sahiptir (National Assembly Chad, 2023: 1-3).
- Siyasi partiler vatandaşların siyasi ideolojilerini, çıkarlarını ve tercihlerini temsil eder. Seçimlere katılırlar, koalisyonlar veya ittifaklar kurarlar ve kamu politikalarını ve programlarını etkilerler. Çad'da 200'den fazla kayıtlı siyasi parti var, ancak sadece birkaçı parlamentoda veya hükümette önemli bir temsile sahip (Azevedo & Decalo, 2018: 1-555).
- Sivil toplum, hükümet ve siyasi parti etkisinden bağımsız olarak faaliyet gösteren kuruluşları ve bireyleri kapsar. Bu sektör, diğerlerinin yanı sıra sivil toplum kuruluşlarını (STK'lar), işçi sendikalarını, meslek kuruluşlarını, inanç temelli kuruluşları ve medya kuruluşlarını içerir. Çad'da sivil toplum, insan hakları, demokratik ilkeler, sosyal eşitlik ve ulusal ilerleme gibi davaların savunulmasında etkilidir (Azevedo M. J., 2005: 14).

1.4.1.1. Cumhurbaşkanı

Çad'da Cumhurbaşkanı hem devlet başkanı hem de askeri güçlerin en yüksek lideri olarak görev yapıyor. Vatandaşlar, bir kez daha seçilme olasılığı ile altı yıllığına doğrudan Cumhurbaşkanı'nı seçerler. Cumhurbaşkanı, Başbakanı seçmekten, bakanlık kabinesini oluşturmaktan ve valileri ve diğer üst düzey yetkilileri atamaktan sorumludur. Ayrıca Cumhurbaşkanı, parlamentoyu dağıtma, olağanüstü hal ilan etme ve anayasa değişikliği önerme yetkisine sahiptir (List of heads of state of Chad, 2024: 1-5).

Görevdeki Çad Cumhurbaşkanı Mahamat Idriss Déby Itno, Nisan 2023'te babası Idriss Déby Itno'nun ölümünün ardından yasama organını dağıtan ve anayasayı askıya alan bir askeri konseye liderlik ederek iktidara geldi. Ayrıca Çad ordusunun önde gelen bir bölümü olan Başkanlık Muhafızlarına da komuta ediyor. 18 aylık bir süre içinde şeffaf seçimler yapmayı ve Çad'da demokratik yönetişimi ve anayasa hukukunu yeniden tesis etmeyi taahhüt etti. Bununla birlikte, yükselişi ve yönetimi, iktidarı ele geçirmesini reddeden ve şiddet içermeyen bir değişimi savunan bazı muhalefet gruplarının, toplumsal örgütlerin ve isyancı grupların itirazlarıyla karşı karşıya kaldı.

Çad'da 1960'tan bu yana cumhurbaşkanlarının listesi:

- **François Tombalbaye (1960-1975):** Çad'ın Fransa'dan bağımsızlığını kazandıktan sonraki ilk cumhurbaşkanıydı. Bir diktatör olarak hüküm sürdü ve muhalefeti ve etnik azınlıkları bastırdı. Ordu tarafından yönetilen bir darbede öldürüldü.
- **Félix Malloum (1975-1979):** Darbe lideri Tombalbaye'yi devirdi. Cumhurbaşkanı ve başbakan oldu, ancak güneyli destekçileri ile kuzeyli isyancılar arasında bir iç savaşla karşı karşıya kaldı. İsyancı lider Hissène Habré ile başarısız bir barış anlaşmasının ardından istifa etti.
- **Goukouni Oueddei (1979-1982):** Önde gelen isyancı grup olan Ulusal Birlik Geçiş Hükümeti'nin (UBGH) lideriydi. Diğer gruplarla bir dizi güç paylaşımı anlaşmasından sonra başkan oldu. Bununla birlikte, otoritesini tanımayı reddeden eski müttefiki Habré ile de bir iç savaşla karşı karşıya kaldı. 1982'de Habré'nin güçleri tarafından devrildi.
- **Hissène Habré (1982-1990):** Oueddei'ye karşı savaşan isyancı bir grup olan Kuzey Silahlı Kuvvetleri'ne (KSK) liderlik etti. Başkent N'Djamena'yı ele geçirdikten sonra cumhurbaşkanı oldu. Bir tiran olarak hüküm sürdü ve muhaliflerine ve sivillere, özellikle de Zaghawa etnik grubuna karşı vahşet işledi. Eski genelkurmay başkanı Idriss Déby liderliğindeki bir isyancı hareket tarafından devrildi.

- **Idriss Déby Itno (1990-2021):** Habré'yi deviren isyancı bir grup olan Yurtsever Kurtuluş Hareketi'ne (YKH) liderlik etti. N'Djamena'ya girdikten sonra başkan oldu. Birkaç seçim kazandı ancak dolandırıcılık, yolsuzluk ve insan hakları ihlalleri suçlamalarıyla karşı karşıya kaldı. Ayrıca özellikle doğu ve kuzey bölgelerinden çeşitli darbe girişimleri ve isyanlarla karşı karşıya kaldı. Nisan 2021'de Çad'da Değişim ve Uyum Cephesi (ÇDUC) adlı isyancı bir gruba karşı savaşırken aldığı yaralardan öldü.

- **Mahamat Idriss Déby Itno (2021-günümüz).** Idriss Déby'nin oğlu ve Başkanlık Muhafızları'nın lideridir. Babasının ölümünden sonra, parlamentoyu fesheden ve anayasayı askıya alan bir askeri konseyin başkanı oldu. 18 ay içinde özgür ve adil seçimler düzenleme ve Çad'da demokrasi ve anayasal düzeni yeniden sağlama sözü verdi. Bununla birlikte, bazı muhalefet partileri, sivil toplum grupları ve isyancı güçler, meşruiyetine ve otoritesine meydan okudu, darbesini kınadı ve barışçıl bir geçiş çağrısında bulundu (Çad devlet başkanları listesi, 2024: 1-5)

1.4.1.2. Ulusal Meclis (UM)

Ulusal Meclis (UM), Çad'ın parlamentosunun alt meclisidir. UM'nın dört yıl boyunca doğrudan genel oyla seçilen 188 üyesi var. UM yasalar yapabilir, bütçeyi onaylayabilir, anlaşmaları onaylayabilir ve hükümet faaliyetlerini denetleyebilir. UM ayrıca, oturumlarına başkanlık eden ve onu dış ilişkilerde temsil eden başkanını da seçer. UM'nın şu anki başkanı, Haziran 2021'de YKH partisinin çoğunluğu tarafından seçilen Haroun Kabadi'dir. UM, finans, savunma, dışişleri, sağlık, eğitim vb. gibi farklı konularla ilgilenen birkaç komiteden oluşur. UM'nın ayrıca üyelerine ve faaliyetlerine idari ve teknik destek sağlayan daimi bir sekreterliği vardır (National Assembly of Chad, 2023: 1-3).

Çad'daki Ulusal Meclis'in bazı zorlukları şunlardır:

- Yürütme kolunun tehlikeye atılmış bağımsızlığı ve özyönetimi, hükümet içinde gözetim ve denge sağlamadaki etkinliğini kısıtlar. Ulusal Meclis,

cumhurbaşkanı ve askeri konseyle aynı hizada olan YKH partisinden büyük ölçüde etkileniyor. Bu arada, muhalefet parlamentoda çok az sandalyeye ve etkiye sahip, sık sık iktidardakilerin baskı ve tehditleriyle karşılaşılıyor (Hansen, 2023: 233-241).

- Ulusal Meclis, yasama ve denetleme rollerini yerine getirirken, sınırlı operasyonel kapasite ve kaynak kıtlığı nedeniyle engellenen önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Kurum, usta ve bilgili bir işgücü, yetersiz tesisler ve teknolojik imkanlar eksikliği ile uğraşmaktadır. Bu durum, Asamble'nin politika oluşturma ve gözetim faaliyetleri için gerekli olan güvenilir ve uygulanabilir içgörü ve istatistikleri elde etme yeteneğini engellemektedir (National Assembly of Chad, 2023: 1-3).

- Vatandaşlar ve toplum yasama sürecine katılmıyor ve temsil edilmiyor. Ulusal Meclis, kendilerini etkileyen konular ve yasa tasarıları hakkında halka ve paydaşlara danışmak ve iletişim kurmak için sınırlı mekanizmalara ve kanallara sahiptir. Ulusal Meclis ayrıca, birçok insan onu yozlaşmış, etkisiz ve alakasız olarak algıladığı için halkın güveni düşüktür (National Assembly of Chad, 2023: 1-3).

Çad'daki Ulusal Meclisi geliştirebilecek bazı olası reformlar şunlardır:

- Ulusal Meclis'in kendine güvenini ve yürütme organından özgürlüğünü güçlendirmek, güçler ayrılığını ve Anayasa'ya bağlılığı teyit etmek çok önemlidir. Meclis, yasama ve denetleme rollerini cumhurbaşkanının veya askeri konseyin etkisinden bağımsız olarak yürütmelidir. Muhalefet partileri, parlamento söylemini ve kararlarını şekillendirebilmeli, yönetim politika ve prosedürlerine itiraz edebilmelidir (Nodjimbadem & Eizenga, 2023: 1-6).

- Yeterli ve nitelikli personel, altyapı ve teknoloji sağlayarak Ulusal Meclis'in yasama ve denetim işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirme kapasitesini ve kaynaklarını artırmak. Ulusal Meclis, karar alma ve incelemesini desteklemek için güvenilir ve ilgili bilgi ve verilere erişebilmelidir. Ulusal Meclis ayrıca çalışmaları için çevrimiçi platformlar, elektronik oylama vb. gibi modern ve şeffaf yöntem ve prosedürleri benimsemelidir (Burchall, 2021: 1-4).

- Vatandaşların ve toplumun yasama sürecine katılımını ve temsilini, kendilerini etkileyen konular ve yasa tasarıları hakkında kamuoyu ve paydaşlarla istişare ve iletişim kurmak için mekanizmalar ve kanallar oluşturarak artırmak. Ulusal Meclis ayrıca kamu yönetiminde hesap verebilirlik, yanıt verebilirlik ve geri bildirim sağlayarak halkın güvenini artırmalıdır. Ulusal Meclis ayrıca, halk arasında vatandaş olarak hakları ve görevleri konusunda yurttaşlık eğitimini ve farkındalığını teşvik etmelidir (National Assembly of Chad, 2023: 1-3).

1.4.1.3. Çad Yargı Sistemi

Çad yargı sistemi, Çad'da yasaları yorumlamak ve uygulamaktan, anlaşmazlıkları çözmekten ve adalet ve insan haklarını sağlamaktan sorumlu kamu yönetimi dalıdır. Çad yargı sistemi, aşağıdakiler gibi çeşitli mahkeme ve mahkemelerden oluşur:

- Anayasa Konseyi, anayasa hukuku konularında en yüksek mahkemedir. Cumhurbaşkanı, parlamento ve Yüksek Yargıç Konseyi tarafından atanan dokuz üyesi vardır. Konsey, yasaların, anlaşmaların ve düzenlemelerin anayasaya uygunluğunu gözden geçirir ve cumhurbaşkanlığı ve parlamento seçimlerini denetler.

- Ülkenin en üst yargı otoritesi olan Yüksek Mahkeme, idari, hukuki ve cezai meseleleri karara bağlar. Cumhurbaşkanı tarafından Yüksek Sulh Ceza Mahkemesi ile birlikte seçilen 15 yargıçtan oluşur. Mahkemenin birincil görevleri arasında, alt mahkemelerden gelen temyiz davalarını incelemek ve yargı çerçevesinde tekdüzelik ve bütünlüğü korumak yer alır.

- İstinaf Mahkemesi, idari, medeni ve ceza hukukunda ikinci derece bir yargı organıdır. Başkan ve Yüksek Yargı Kurulu tarafından atanan 45 üyesi bulunmaktadır. İlk derece mahkemeleri ve mahkemelerin kararlarına yapılan temyiz başvurularını incelemektedir.

- Yüksek Adalet Divanı, cumhurbaşkanı ve diğer üst düzey yetkilileri vatana ihanet veya görevde işlenen suçlardan yargılayan özel bir mahkemedir.

Parlamento tarafından üyeleri ve yargıçları arasından seçilen 15 üyesi vardır. Sadece gerektiğinde toplanır.

- İlk derece mahkemeleri ve mahkemeler, idari, medeni hukuk ve ceza hukuku konularında alt mahkemelerdir. Bunlar arasında idare mahkemeleri, hukuk mahkemeleri, ceza mahkemeleri, ticaret mahkemeleri, iş mahkemeleri vb. Cumhurbaşkanı ve Yüksek Sulh Konseyi tarafından atanan yargıçları var. İlk etapta davaları dinlerler ve yasaları gerçeklere uygularlar (Ngarhodjim, 2007: 2-6).

Çad yargı sistemi, işleyişini destekleyen diğer aktörleri ve kurumları da içerir, örneğin:

- Yüksek Yargı Kurulu, cumhurbaşkanına adli konularda tavsiyelerde bulunan ve yardımcı olan bağımsız bir organdır. Hakimler, avukatlar, akademisyenler vb. dahil olmak üzere cumhurbaşkanı tarafından atanan 15 üyesi vardır. Yargı atamaları için adaylar önerir, yargıçları disipline eder, bağımsızlıklarını ve tarafsızlıklarını korur.

- Adalet Bakanlığı, yargı sistemini denetleyen ve koordine eden bir devlet dairesidir. Başbakanın önerisi üzerine cumhurbaşkanı tarafından atanan bir bakan tarafından yönetilir. Hükümete hukuki danışmanlık sağlar, yasa ve yönetmelik tasarıları hazırlar, adli personeli ve kaynakları yönetir vb.

- Barolar Birliği, Çad'daki avukatları temsil eden ve düzenleyen profesyonel bir kuruluştur. Çad'da avukatlık yapmak için lisanslı 50'den fazla üyesi vardır. Avukatların etik ve yeterliliğini sağlar, haklarını ve çıkarlarını savunur ve yoksul insanlara adli yardım sağlar.

- Ulusal İnsan Hakları Komisyonu, Çad'da insan haklarını izleyen ve destekleyen bağımsız bir kurumdur. Sivil toplum, medya, dini gruplar vb. temsilcileri de dahil olmak üzere cumhurbaşkanı tarafından atanan 15 üyesi vardır. İnsan hakları ihlallerini araştırır, insanları hakları ve görevleri konusunda eğitir ve hükümete insan hakları konularında tavsiyelerde bulunur (Ngarhodjim, 2007: 2-6).

Çad yargı sisteminin bazı zorlukları şunlardır:

- Yargı bağımsızlık ve tarafsızlıktan yoksundur ve yürütme organından, ordudan ve geleneksel otoritelerden etkilenir. Genellikle siyasi müdahaleye, baskıya ve yolsuzluğa maruz kalır. Yargıçlar, cumhurbaşkanı ve askeri konseyi tarafından atanır ve görevden alınma veya nakledilmeye karşı korunmaz. Yargı da çeşitlilik ve kadınların ve azınlıkların temsilinden yoksundur.

- Vatandaşlar, özellikle de yoksul, savunmasız veya marjinalleştirilmiş olanlar için adalete erişim ve adalet kalitesi eksikliği. Yargı yetersiz personele sahip, yetersiz finanse ediliyor ve yetersiz donanımına sahip. Mahkemeler kentsel alanlarda yoğunlaşmıştır ve genellikle kırsal kesimdeki insanlar için erişilemez veya uzaktır. Yasal prosedürler karmaşık, uzun ve maliyetlidir. Adli yardımın yetersiz veya mevcut olmadığı durumlar. Halk arasında hukuk bilinci ve eğitimi düşüktür.

- Çad, insan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygı duymuyor veya bunları uygulamıyor. Yargı, devlet veya devlet dışı aktörler tarafından işlenen işkence, keyfi gözaltı, yargısız infazlar vb. gibi insan hakları ihlallerini genellikle önleyemez veya cezalandıramaz. Yargı, Çad'ın onayladığı veya imzaladığı uluslararası ve bölgesel insan hakları belgelerini uygulamakta da zorluklarla karşı karşıya. Yargı, genellikle alternatif veya geleneksel adalet biçimlerine başvuran insanlar arasında güvenilirlik ve meşruiyetten de yoksundur (Freedom, 2022: 2-13).

Çad yargı sistemini iyileştirebilecek bazı olası reformlar şunlardır:

- Yargının bağımsızlığını ve tarafsızlığını, kuvvetler ayrılığını gözeterek ve anayasaya saygı göstererek korumak çok önemlidir. Yargı her türlü siyasi etkiden, baskıdan veya yolsuzluktan uzak kalmalıdır. Yargıçlar bağımsız ve şeffaf bir organ tarafından atanmalı ve görevden alınmaya veya nakledilmeye karşı korunmalıdır. Yargı aynı zamanda çeşitliliğini ve kadın ve azınlıkların temsilini artırmalıdır.

- Vatandaşlar, özellikle de yoksul, savunmasız veya marjinalleştirilmiş olanlar için adalete erişimi ve adalet kalitesini artırmak. Yargı personelini, finansmanını ve donanımını artırmalıdır. Mahkemeler merkezi olmayan ve kırsal kesimdeki insanlar için erişilebilir olmalıdır. Yasal prosedürler basitleştirilmeli,

hızlandırılmalı ve uygun maliyetli olmalıdır. Hukuk bilinci ve eğitimi geliştirilmelidir.

- Çad'da, yargı, devlet veya devlet dışı aktörler tarafından işlenen işkence, keyfi gözaltı, yargısız infaz vb. insan hakları ihlallerini önleyebilmeli ve cezalandırabilmelidir. Yargı, Çad'ın onayladığı veya imzaladığı uluslararası ve bölgesel insan hakları belgelerini de uygulamalıdır. Yargı aynı zamanda halk nezdinde güvenilirliğini ve meşruiyetini artırmalı ve alternatif veya geleneksel adalet biçimleriyle işbirliği yapmalıdır (Lacher, 2023: 1-7).

1.4.2. İdari Yapılar

Çad yönetiminin idari yapıları, Çad'ın kamu hizmetlerini ve mallarını organize eden ve yöneten kurumlar ve aktörlerdir. İdari yapılar aşağıdaki unsurları içerir:

- Bakanlıklar ve kurumlar, finans, savunma, dışişleri, sağlık, eğitim vb. gibi farklı kamu yönetimi sektörlerinden sorumlu devlet daireleridir. Her bakanlık veya kurumun, politikalarını ve programlarını denetleyen cumhurbaşkanı veya başbakan tarafından atanan bir bakanı veya direktörü vardır. Bakanlıkların ve ajansların ulusal düzeyde, bölgesel ve yerel düzeylerde ofisleri ve personeli vardır (Hansen, 2015: 201-208).

- Kamu işletmeleri ve kurumları, elektrik, su, ulaşım, telekomünikasyon vb. gibi özel sektör tarafından yeterli veya verimli bir şekilde sağlanmayan kamu hizmetlerini veya mallarını sağlayan kuruluşlardır. Devlet veya diğer kamu otoriteleri tarafından sahiplenilir veya kontrol edilirler, ancak ticari ilke ve amaçlara göre çalışırlar. Kendi yönetimleri ve personeli var, ancak aynı zamanda hükümete ve parlamentoya karşı da sorumlular (BTI 2024 Çad Ülke Raporu : 1-59).

- Memurlar, kamu hizmeti sunumu ile ilgili çeşitli görev ve işlevleri yerine getiren kamu idaresi çalışanlarıdır. Memuriyet kanunu ve yönetmeliklerine göre işe alınırlar, eğitilir, değerlendirilir, terfi ettirilir ve disipline edilirler. Kamu görevlileri olarak sadakat, tarafsızlık, dürüstlük vb. gibi hak ve görevleri vardır.

Ayrıca özel sektör çalışanlarından farklı bir statüye ve kariyere sahiptirler (MOUSTAPHA, 2019: 4-31).

Tablo 1. Çad'ın illeri ve bölümleri.

Sayılar	Bölge	Baş Şehir	Bölüm
1	Bar El-Gazal	Moussoro	Bahr el Gazel Kuzey, Bahr el Gazel Güney, Bahr el Gazel Batı, Kleta
2	Batha	Ati	Batha Doğu, Batha Batı, Fitri
3	Borkou	Faya-Largeau	Borkou
4	Chari-Baguirmi	Massenya	Baguirmi, Chari, Logone Chari
5	Ennedi- Doğu	Am-Djarass	Ennedi Doğu
6	Ennedi- Batı	Fada	Ennedi Batı
7	Guéra	Mongo	Abtouyour, Guéra, Mangalmé, Barh Signaka
8	Hadjer-Lamis	Massakory	Dababa, Dagana, Haraze Al Biar
9	Kanem	Mao	Kanem, Kuzey Kanem
10	Lac	Bol	Mamdi, Wayi, Kaya
11	Logone Occidental	Moundou	Dodjé, Guéni, Lac Léré, Ngourkosso
12	Logone Oryantal	Doba	La Pendé, Doğu Kouh, Batı Kouh, Lam Dağları

Sayılar	Bölge	Baş Şehir	Bölüm
13	Mandoul	Koumra	Koumra, Batı Mandoul, Mandoul Oryantal, Barh Sara
14	Mayo-Kebbi Doğu	Bongor	Kabbia, Mayo-Boneye, Illi Dağı, Lamé
15	Mayo-Kebbi Batı	Pala	Lac Léré, Mayo-Dallah
16	Orta Chari	Sarh	Barh Köh, Büyük Sido, Lac Iro
17	Ouaddaï	Abéché	Abdi, Assoungha, Ouara
18	Salamat	Am Timan	Aboudeïa, Barh Azoum, Haraze Mangueigne
19	Sila	Goz Beïda	Djourf Al Ahmar, Kimiti, Mouraye
20	Tandjilé	Laï	Tandjilé Doğu, Tandjilé Batı
21	Tibesti	Bardaï	Tibesti Doğu, Tibesti Batı
22	Wadi-Fira	Biltine	Biltine, Dar Tama, Iriba, Megri, Al Biher, Dar Al Fawakih
23	N'Djamena	N'Djamena	N'Djamena

(Hansen, 2015 : 201–208)

Çad'da ademi merkeziyetçiliğin bazı zorlukları şunlardır:

- Merkezi hükümet, güç ve kaynakları bölgesel ve yerel makamlara devretmek için siyasi irade ve taahhütten yoksundur. Merkezi hükümet genellikle ademi merkeziyetçilik yasalarının ve politikalarının uygulanmasına müdahale eder veya

geciktirir ve güvenlik, finans ve doğal kaynaklar gibi kilit sektörler ve işlevler üzerinde kontrolü elinde tutar (Henry & Joseph Sany, 2023).

- Bölgesel ve yerel makamlar, rollerini ve sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirecek kapasite ve kaynaklardan yoksundur. Nitelikli ve deneyimli personel eksikliği, yetersiz altyapı ve teknoloji nedeniyle mücadele ediyorlar. Ayrıca sınırlı mali özerkliğe sahiptirler ve genellikle yetersiz veya düzensiz olan transferler ve hibeler için merkezi hükümete bağımlıdırlar (UNDP, 2010: 11).

- Bölgesel ve yerel karar alma ve yönetişimde vatandaş ve sivil toplum katılımı ve temsili eksikliği var. Vatandaşlar ve sivil toplum, görüşlerini, çıkarlarını ve tercihlerini ifade etmek ve bölgesel ve yerel makamları sorumlu tutmak için bilgi ve fırsatlara sınırlı erişime sahiptir. Ayrıca yoksulluk, cehalet, güvensizlik ve ayrımcılık gibi zorluklarla da karşı karşıyadırlar (Lovan, Murray, & Shaffer, 2016: 20).

- Hükümetin farklı düzeyleri ve sektörleri ile çeşitli bölgeler ve bölgeler arasında koordinasyon ve işbirliği olması gerekir. Ademi merkezîyetçilik süreci, rollerin ve işlevlerin parçalanmasına ve tekrarlanmasına yol açmış, bu da kaynaklar ve çıkarlar üzerinde çatışmalara ve rekabete neden olmuştur. Hükümetin farklı düzeyleri ve sektörlerindeki politika ve programların uyumlu hale getirilmesi ve entegre edilmesi gerekir (Cheema & Rondinelli, 2007: 1-56).

1.5. ÇAD KAMU HİZMETİ

Çad kamu hizmeti, devlet veya yerel makamlar için çalışan memurlar ve sözleşmeli temsilcilerden oluşuyor. Kamu hizmeti, 017-PR-2001 sayılı Kamu Hizmetinin Genel Statüsü Hakkında Kanun ile düzenlenmiştir. Çad kamu hizmeti, temsilcilerin nitelik ve sorumluluk düzeyine göre A, B ve C olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Liyakat, tarafsızlık, eşitlik ve süreklilik ilkeleri onu yönetir. Kamu hizmeti, kamu politikalarının uygulanmasını, kamu hizmetlerinin sunulmasını ve kamu yararının korunmasını sağlamayı amaçlar. Kamu hizmeti aynı zamanda ekonomik ve sosyal

kalkınmaya, insan haklarının geliştirilmesine ve Çad'da demokrasinin pekiştirilmesine katkıda bulunur (Nguedmbaye, 2018: 1-2).

Çad kamu yönetimi iki ana yapıya ayrılmıştır: siyasi yapılar ve idari yapılar. Siyasi yapılar, cumhurbaşkanı, devlet ve hükümet başkanı, Ulusal Meclis, yasama organı ve çeşitli mahkeme ve mahkemelerden oluşan yargı sisteminden oluşur. İdari yapılar, devletin işlevlerini yerine getirmekten sorumlu bakanlıklar, müdürlükler, ajanslar ve diğer kamu kurumlarından oluşur (Chad government structure and political parties. | - CountryReports, 2024: 1-6).

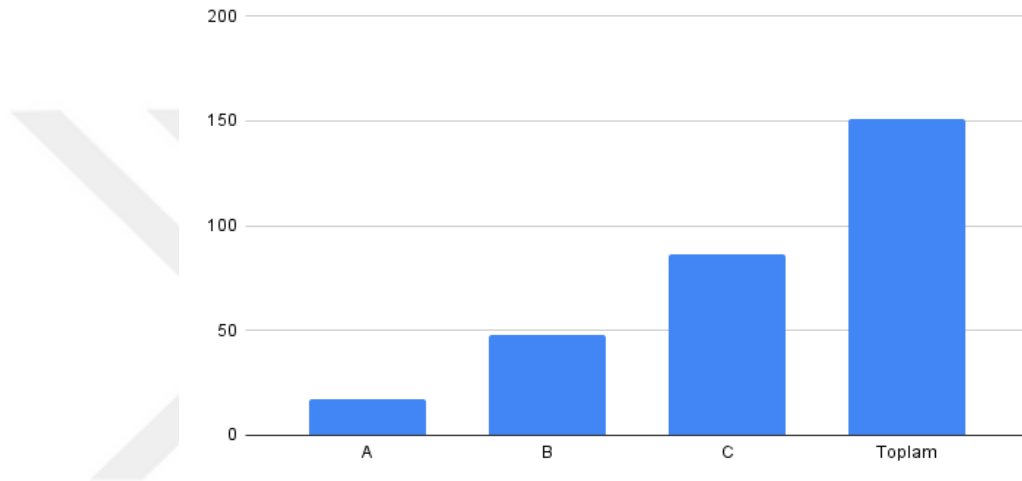
Çad kamu idaresi, yolsuzluk, adam kayırmacılık, şeffaflık eksikliği, düşük verimlilik, zayıf koordinasyon, yetersiz kaynaklar ve memurlar arasında düşük motivasyon gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için son yıllarda ademi merkeziyetçilik, performans yönetimi, dijitalleşme ve kapasite geliştirme gibi bazı reformlar başlatılmıştır. Bu reformlar, kamu sektöründe müşteri hizmetlerine, hesap verebilirliğe, yenilikçiliğe ve rekabetçiliğe öncelik veren bir yönetim yaklaşımı olan yeni kamu yönetimi (YKY) ilkelerine dayanmaktadır (O'Toole, 2011: 267).

Tablo 2: Çad kamu hizmeti üç kategoriye ayrılmıştır

Kategori	Kamu görevlisi sayısı	Toplamın yüzdesi
A	17,000	11.3%
B	48,000	32.0%
C	86,000	57.3%

Kategori	Kamu görevlisi sayısı	Toplamın yüzdesi
Toplam	151,000	100.0%

Sekil 1: Çad kamu hizmeti üç kategoriye ayrılmıştır



Gördüğümüz gibi, C kategorisi en önemli sayıda kamu görevlisine sahiptir, ardından Kategori B ve Kategori A, yöneticiler, mühendisler, doktorlar ve öğretmenler gibi üst düzey yöneticileri ve profesyonelleri içerir. Kategori B, müfettişler, muhasebeciler, hemşireler ve denetçiler gibi ara yöneticileri ve teknisyenleri içerir. Kategori C, sekreterler, şoförler, gardiyanlar ve temizlikçiler gibi idari ve operasyonel personeli içerir (OECD, 2021).

1.5.1. Çad Kamu Hizmetinin Yapıları

Çad kamu hizmetinin yapıları aşağıdaki gibidir:

- Kamu hizmeti, devlet veya yerel makamlar için çalışan memurlar ve sözleşmeli temsilcilerden oluşur. 017-PR-2001 sayılı Kanun ile kamu hizmetinin genel statüsü hakkında düzenlenmiştir.
- Kamu hizmetinin nitelik ve sorumluluğa dayalı olarak A, B ve C olmak üzere üç kategorisi vardır. Kategori A, üst düzey yöneticileri ve yöneticiler,

mühendisler, doktorlar ve öğretmenler gibi profesyonelleri içerir. Kategori B, müfettişler, muhasebeciler, hemşireler ve denetçiler gibi ara yöneticileri ve teknisyenleri içerir. Kategori C, sekreterler, şoförler, gardiyanlar ve temizlikçiler gibi idari ve operasyonel personeli içerir.

- Kamu hizmeti liyakat, tarafsızlık, eşitlik ve süreklilik esasına dayanır. Kamu politikalarının uygulanmasını, kamu hizmetlerinin sunulmasını ve kamu yararının korunmasını sağlamayı amaçlar. Kamu hizmeti aynı zamanda ekonomik ve sosyal kalkınmaya, insan haklarının geliştirilmesine ve Çad'da demokrasinin pekiştirilmesine katkıda bulunur (Law n° 017/PR/2001 of december 31, 2001 establishing the general status of the public service, 2021: 31).

1.5.1.1. Devlet Kurumları

Çad'ın hükümet organları, ülkenin siyasi ve idari otoritesini kullanan kurumlardır. Aşağıdakilerden oluşurlar:

1.5.1.1.1. Cumhurbaşkanı

Cumhurbaşkanı, Çad'ın devlet ve hükümet başkanıdır. Süresiz olarak yenilenebilen altı yıllık bir dönem için genel oyla seçilir. Başbakanı ve kabineyi atamak, Ulusal Meclis'i feshetmek, olağanüstü hal ilan etmek ve anayasa değişikliklerini başlatmak da dahil olmak üzere önemli yetkilere sahip. Ayrıca silahlı kuvvetlere komuta ediyor ve dış politikayı denetliyor. Mevcut cumhurbaşkanı, Nisan 2021'de babası Idriss Déby'nin ölümünden sonra iktidara gelen Mahamat Déby'dir.

Kamu hizmeti ile ilgili olarak, Cumhurbaşkanı aşağıdaki rol ve sorumluluklara sahiptir:

- Kamu hizmetinin genel statüsünün ve ilkelerine saygının garantörüdür.
- A kategorisindeki memurları ve B ve C kategorisindeki bazı memurları kararname ile atar ve görevden alır.

- Başbakan ve bakanlara danışarak kamu hizmetinde insan kaynakları yönetiminin genel politikasını belirler.
- Memurların yıllık işe alım, eğitim, terfi ve hareketlilik planını onaylar.
- Memurların maaş ve ödeneklerinin yanı sıra emeklilik ve sosyal güvenlik planlarını da belirler.
- Memurların değerlendirme ve performans yönetim sistemini denetler.
- Devlet memurlarının davranışları ve performansları için cezalandırır veya ödüllendirir (Moustapha, 2019: 23).

1.5.1.1.2. Devlet Bakanı, Cumhurbaşkanlığı Bakan Genel Sekreteri

Devlet Bakanı ve Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreteri, Cumhurbaşkanı Idriss Déby'nin 11 Mayıs 2018'de atadığı Kalzeubé Pahimi Deubet'tir. Cumhurbaşkanının sivil kabinesinin başıdır ve cumhurbaşkanlığına bağlı diğer bakanların ve devlet sekreterlerinin faaliyetlerini koordine eder. Ayrıca başkanlık direktiflerinin ve kararlarının uygulanmasını sağlar ve başkanlığın idaresini ve mali yönetimini denetler.

Kamu hizmeti ile ilgili olarak, Devlet Bakanı, Cumhurbaşkanlığı Bakan Genel Sekreteri aşağıdaki görev ve sorumluluklara sahiptir:

- Cumhurbaşkanı ile kamu yönetimi arasında iletişim ve işbirliğini sağlayan başlıca muhataptır.
- Cumhurbaşkanlığı için çalışan veya cumhurbaşkanı tarafından atanan memurların işe alımını, eğitimini, terfisini ve hareketliliğini denetler.
- Cumhurbaşkanlığı için çalışan veya cumhurbaşkanı tarafından atanan memurların performans ve davranışlarını değerlendirir, izler ve buna göre yaptırım veya ödüllendirir.
- Cumhurbaşkanı tarafından başlatılan kamu politikalarının ve reformlarının, özellikle kamu hizmetinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olanların detaylandırılmasına ve yürütülmesine katılır.

- Kamu yönetimi ile ilgili çeşitli ulusal ve uluslararası etkinlik ve görevlerde cumhurbaşkanını temsil eder.

2023 yılına kadar Cumhurbaşkanlığı'nda Devlet Bakanı ve Bakan Genel Sekreteri, kamu hizmetiyle ilgili rolünü ve çalışmalarını yerine getirmeye devam edecek. Ancak, Cumhurbaşkanı Idriss Déby'nin Nisan 2021'de ölümünden sonra meydana gelen siyasi ve sosyal değişiklikler nedeniyle bazı zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıya kalacak.

Bu zorluklardan ve fırsatlardan bazıları şunlardır:

- Anayasal düzeni yeniden tesis etmeyi ve 18 ay içinde demokratik seçimler düzenlemeyi amaçlayan bir geçiş konseyine liderlik eden Cumhurbaşkanı Mahamat Déby'yi desteklemek ve tavsiyelerde bulunmak zorunda kalacak.
- Geçiş konseyine karşı çıkan ve onu zorla devirmeye çalışan isyancı grupların oluşturduğu güvenlik tehditleriyle uğraşmak zorunda kalacak.
- Barışçıl ve kapsayıcı bir geçiş süreci sağlamak için sivil toplum kuruluşları, siyasi partiler, bölgesel ve uluslararası ortaklar ve bağışçılar gibi diğer paydaşlarla koordinasyon sağlamak zorunda kalacak.
- Kamu hizmetinde verimliliğini, şeffaflığını, hesap verebilirliğini ve nüfusun ihtiyaçlarına cevap verebilirliğini artırmak için reformlar uygulamak zorunda kalacak.
- Kamu hizmetinde diyalog, katılım, yenilikçilik ve çeşitlilik kültürünü ve insan haklarına ve demokratik değerlere saygıyı teşvik etmek zorunda kalacak (Moustapha, 2019: 24).

1.5.1.1.3. Kamu Hizmetinden Sorumlu Bakan

Kamu Hizmetinden Sorumlu Bakan, Cumhurbaşkanı Mahamat Déby'nin 7 Mayıs 2021'de atadığı Mahamat Annadif Youssouftur. Kamu Hizmeti, İdarenin Modernizasyonu, Çalışma ve Sosyal Diyalog Bakanlığı'na başkanlık ediyor. Cumhurbaşkanı ve başbakanın direktifleri ile kamu hizmeti ile ilgili politika ve

stratejilerin tanımlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Ayrıca yetkisi altındaki kamu kuruluşlarının koordinasyonunu ve denetimini sağlar (Moustapha, 2019: 24).

1.5.1.1.4. Maliyeden Sorumlu Bakan

Maliyeden sorumlu Bakan, Cumhurbaşkanı Mahamat Déby'nin 7 Mayıs 2021'de atadığı Tahir Hamid Nguilin'dir. Maliye ve Bütçe Bakanlığı'nın başkanıdır. Cumhurbaşkanı ve başbakanın direktifleri ile kamu maliyesi ile ilgili politika ve stratejilerin tanımlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Ayrıca yetkisi altındaki kamu kuruluşlarının koordinasyonunu ve denetimini sağlar.

Kamu hizmeti ile ilgili olarak, Maliyeden Sorumlu Bakan aşağıdaki rol ve sorumluluklara sahiptir:

- Devletin yıllık bütçesini diğer bakanlıklar ve kamu kurumlarıyla birlikte hazırlar ve yürütür.
- Kamu gelir ve giderleri ile kamu borç ve hazinesini yönetir ve kontrol eder.
- Mali ve vergi kurallarını ve düzenlemelerini belirler ve uygular ve bireylerden ve işletmelerden vergi ve harçları tahsil eder.
- Ülkenin makroekonomik durumunu ve performansını izler ve değerlendirir ve mali istikrar ve sürdürülebilirliği sağlamak için önlemler önerir.
- Kamu maliyesinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik kültürünü teşvik eder ve dolandırıcılık, yolsuzluk ve kara para aklama ile mücadele eder.
- Kamu maliyesi ile ilgili konularda sendikalar, meslek birlikleri ve sivil toplum kuruluşları gibi sosyal ortaklarla diyalog ve istişareyi teşvik eder.
- Cumhurbaşkanı tarafından başlatılan kamu politikalarının ve reformlarının, özellikle kamu hizmetinde ekonomik kalkınma ve mali yönetimle ilgili olanların detaylandırılmasına ve yürütülmesine katılır.

- Kamu maliyesi ile ilgili çeşitli ulusal ve uluslararası etkinlik ve görevlerde hükümeti temsil eder (Moustapha, 2019: 25).

1.5.1.1.5. Bölge Guvernörleri

Bölge valileri, Çad'ın 23 bölgesindeki merkezi hükümetin temsilcileridir. Cumhurbaşkanı, başbakan ve bölgesel yönetimden sorumlu bakan ile görüşükten sonra onları atar. Ulusal politikaların ve yasaların uygulanmasını sağlamaktan, kamu düzenini ve güvenliğini sağlamaktan, merkezi olmayan ve yoğunlaşmamış hizmetlerin faaliyetlerini koordine etmekten ve denetlemekten ve bölgelerinin ekonomik ve sosyal kalkınmasını teşvik etmekten sorumludurlar. Ayrıca, valileri ve kaymakamları ve bunların aslarını bölüm ve alt valilik düzeylerinde atama ve görevden alma yetkisine de sahiptirler.

Kamu hizmeti ile ilgili olarak, bölge valileri aşağıdaki rol ve sorumluluklara sahiptir:

- Kamu Hizmeti, İdarenin Modernizasyonu, Çalışma ve Sosyal Diyalog Bakanlığı ile işbirliği içinde bölgelerindeki kamu hizmetinin insan kaynaklarını denetler ve yönetirler.
- Bölgelerinde memurların hak ve yükümlülüklerine, disiplinine, ahlakına ve deontolojisine saygı gösterilmesini sağlar ve buna göre yaptırım veya ödül uygularlar.
- Bölgelerindeki memurların performanslarını ve davranışlarını izler, değerlendirir ve kalite ve verimliliklerini artırmak için geri bildirim ve rehberlik sağlarlar.
- Bölgelerindeki memurların işe alımını, eğitimini, terfisini ve hareketliliğini bölgelerinin ihtiyaç ve önceliklerine göre kolaylaştırır.
- Bölgelerindeki kamu hizmetinde diyalog, katılım, yenilikçilik ve çeşitlilik kültürünün yanı sıra insan haklarına ve demokratik değerlere saygıyı teşvik ederler (Moustapha, 2019: 25).

1.5.1.2. Danışma Organları

Çad'ın danışma organları, çeşitli konularda ve sektörlerde hükümete danışmanlık ve uzmanlık sağlayan kurumlardır. Aşağıdakilerden oluşurlar:

- Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Konsey (ESKK), ülkenin ekonomik ve sosyal güçlerini temsil eden bir danışma meclisidir. Cumhurbaşkanı, işveren, işçi, çiftçi, kadın, gençlik, sivil toplum ve uzmanlar dahil olmak üzere çeşitli kategorilerden 90 üyeyi beş yıl süreyle atar. Konsey, hükümet veya Ulusal Meclis tarafından önerilen ekonomik, sosyal ve kültürel politikalar ve mevzuat hakkında görüş ve tavsiyelerde bulunur.
- İletişim Yüksek Kurulu (İYK), medya endüstrisini denetleyen özerk bir idari organdır. Yönetişim yapısı, cumhurbaşkanı tarafından dört yıllık bir dönem için seçilen ve gazetecilik, medya mülkiyeti, akademi, hukukçular ve toplumsal kuruluşlar dahil olmak üzere çeşitli sektörleri temsil eden dokuz kişiyi içerir. İYK'nin görevi, medyayı düzenleyen yasal çerçeveyi korurken medya özgürlüğünü, çeşitliliğini ve etik standartları korumaktır.
- Ulusal İnsan Hakları Komisyonu (UİHK), Çad'da ülke içinde insan haklarını ilerletmek ve korumakla görevli egemen bir kurumdur. Bu komisyon, yargı, hukuk sektörü, tıp alanı, dini liderlik, insan hakları savunuculuğu ve toplum örgütleri dahil olmak üzere çeşitli mesleki geçmişlerden seçilen, her biri Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen dört yıllık bir süre için görev yapan 15 atanmış kişiden oluşur. UİHK, insan hakları ihlallerini araştırmak, insan hakları bilgisini yaymak, insan hakları ihlallerinden muzdarip olanları desteklemek ve danışmanlık yapmak ve Çad'daki insan hakları ortamını iyileştirmek için stratejiler önermekle görevlendirilmiştir (Moustapha, 2019: 25).

1.5.1.2.1. Kamu Hizmeti Danışma Komitesi

Kamu Hizmeti Danışma Komitesi, kamu hizmeti ile ilgili konularda Kamu Hizmetinden sorumlu Bakana yardımcı olan bir danışma organıdır. Bakan tarafından memurlar, sendikalar, meslek birlikleri ve uzmanlar gibi çeşitli kategorilerden üç yıllık bir süre için atanan 15 üyeden oluşur. İşe alım, eğitim, terfi, hareketlilik, ücretlendirme,

değerlendirme, disiplin, etik ve deontoloji gibi kamu hizmetleriyle ilgili olarak Bakan veya hükümet tarafından önerilen politikalar ve mevzuat hakkında görüş ve önerilerde bulunur. Ayrıca, kamu hizmeti ile ilgili bireysel veya toplu uyuşmazlıkları veya şikayetleri inceler ve çözer (Moustapha, 2019: 25).

1.5.1.2.2. Ortak İdari Komisyonlar

Ortak İdari Komisyonlar, memurların kariyer yönetimi ile ilgili konularda Kamu Hizmetinden sorumlu Bakana yardımcı olan danışma organlarıdır. Bunlar, Bakanın üç yıllık bir süre için atadığı idare temsilcileri ve memurların temsilcilerinden oluşur. Memurların işe alma, eğitim, terfi, hareketlilik, ücretlendirme, değerlendirme, disiplin, etik ve deontoloji gibi bireysel durumları hakkında görüş ve önerilerde bulunurlar. Ayrıca, memurların kariyer yönetimi ile ilgili bireysel veya toplu anlaşmazlıkları veya şikayetleri inceleme ve çözme rolüne de sahiptirler.

İlgili memur kategorisine göre dört tür Ortak İdari Komisyon vardır:

- Kategori A'nın Ortak İdari Komisyonu, üst düzey yöneticiler ve profesyoneller gibi Kategori A memurlarıyla ilgilenir.
- Kategori B'nin Ortak İdari Komisyonu, ara yöneticiler ve teknisyenler gibi Kategori B memurlarıyla ilgilenir.
- İdari ve operasyonel personel gibi C Kategorisi memurlarla ilgilenen Kategori C Ortak İdari Komisyonu.
- İhtisas Hizmetleri Ortak İdari Komisyonu, sağlık, eğitim, adalet, güvenlik ve savunma gibi özel hizmetlerdeki memurlarla ilgilenir (Moustapha, 2019: 26).

1.5.1.2.3. Tıp Konseyi

Tıp Konseyi, sağlık sektörü ile ilgili konularda Halk Sağlığından sorumlu Bakana yardımcı olan bir danışma organıdır. Bakan tarafından doktorlar, eczacılar, diş hekimleri, hemşireler, ebeler ve uzmanlar gibi çeşitli kategorilerden üç yıllık bir süre için atanan 21 üyeden oluşur. Sağlık hizmeti sunumu, sağlık işgücünün geliştirilmesi,

sağlık finansmanı, sağlığın düzenlenmesi, sağlığın teşviki ve geliştirilmesi ve hastalıkların önlenmesi gibi sağlık sektörü ile ilgili olarak Bakan veya hükümet tarafından önerilen politikalar ve mevzuat hakkında görüş ve önerilerde bulunur. Ayrıca sağlık sektörü ile ilgili bireysel veya toplu uyuşmazlıkları veya mağduriyetleri inceler ve çözüme kavuşturur (Moustapha, 2019: 26).

1.5.1.2.4. Diploma Denklik Komisyonu

Diploma Denklik Komisyonu, yabancı diploma ve yeterliliklerin tanınması ve geçerliliği ile ilgili konularda Yüksek Öğretim ve Bilimsel Araştırmadan sorumlu Bakana yardımcı olan bir danışma organıdır. Bakan, üniversite profesörleri, uzmanlar ve Dışişleri ve Kamu Hizmeti Bakanlığı temsilcileri de dahil olmak üzere çeşitli kategorilerden 15 üyeyi 3 yıllık bir süre için atar. Yabancı diploma veya niteliklere sahip olan ve Çad'da yüksek öğrenim görmek veya çalışmak isteyen kişi veya kurumlar tarafından yapılan denklik talepleri hakkında görüş ve önerilerde bulunur. Ayrıca, yabancı diplomaların veya yeterliliklerin tanınması ve onaylanması ile ilgili bireysel veya toplu anlaşmazlıkları veya şikayetleri inceler ve çözer (Moustapha, 2019: 26).

1.5.1.3. Memur Alımı ve Kariyer Yönetimi

Çad'da memurların işe alınması ve kariyer yönetimi, kamu hizmetinin genel statüsüne ilişkin 31 Aralık 2001 tarih ve 017/PR/2001 sayılı Kanun ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre memur alımı ve kariyer yönetimi liyakat, tarafsızlık, eşitlik ve süreklilik ilkelerine dayanmaktadır. Memurların işe alım ve kariyer yönetiminin ana yönleri aşağıdaki gibidir:

- İşe Alım: Memurlar, kategoriye ve gerekli nitelik düzeyine bağlı olarak rekabetçi sınavlar veya doğrudan giriş yoluyla işe alınır. Yarışma sınavları, Kamu Hizmeti, İdarenin Modernizasyonu, Çalışma ve Sosyal Diyalog Bakanlığı tarafından, diğer bakanlıklar ve kamu kurumları ile işbirliği içinde düzenlenmektedir. Memurlar için seçim süreci bütçe kaynaklarına ve kamu hizmeti ihtiyaçlarına bağlıdır. Öğretmenler, sağlık çalışanları ve güvenlik personeli de dahil olmak üzere bazı memur kategorileri, kendileri için ayrılmış doğrudan girişe sahiptir.
- Eğitim: Memurlar başlangıç ve sürekli eğitim yoluyla eğitilir. İlk eğitim, Ulusal Yönetim Okulu (UYO), Ulusal Sulh Ceza Hakimliği Okulu (USCHO), Ulusal

Sağlık Okulu (USO) ve diğer uzmanlaşmış okullar gibi çeşitli kurumlar tarafından verilmektedir. Sürekli eğitim, Kamu Hizmeti, İdarenin Modernizasyonu, Çalışma ve Sosyal Diyalog Bakanlığı tarafından, diğer bakanlıklar ve kamu kurumları ile işbirliği içinde verilmektedir. Memurların eğitimi, bilgi, beceri ve yeterliliklerini geliştirmeyi ve onları kamu hizmetinin değişim ve zorluklarına uyarlamayı amaçlar.

- Yükselme: Devlet memurları, kademe ilerlemesi veya rütbe kademe ilerlemesi suretiyle terfi ettirilirler. Derecedeki ilerleme, kıdem ve performans değerlendirmesine dayanır. Rütbedeki ilerleme, rekabetçi sınavlara veya mesleki niteliklere dayanmaktadır. Memurların terfisi, liyakatlerini ödüllendirmeyi ve performanslarını iyileştirmeleri için onları motive etmeyi amaçlamaktadır.
- Hareketlilik: Memurların hareketliliği, nakil veya ayrılma yoluyla yapılır. Devir, aynı bakanlık veya kamu kurumu içindeki görev veya yer değişikliğidir. Müfreze, başka bir bakanlığa, kamu kuruluşuna veya uluslararası kuruluşa geçici bir görevlendirmedir. Memurların hareketliliği, deneyimlerini çeşitlendirmeyi ve kariyer gelişimlerini artırmayı amaçlamaktadır (Moustapha, 2019: 27).

1.5.1.3.1. Kamu Hizmetine Alım

Çad'da kamu hizmetine işe alım, kategoriye ve gerekli nitelik düzeyine bağlı olarak rekabetçi sınavlar veya doğrudan giriş yoluyla yapılır. Yarışma sınavları, Kamu Hizmeti, İdarenin Modernizasyonu, Çalışma ve Sosyal Diyalog Bakanlığı tarafından, diğer bakanlıklar ve kamu kurumları ile işbirliği içinde düzenlenmektedir. Kamu hizmetine doğrudan giriş, yalnızca öğretmenler, sağlık çalışanları ve güvenlik personeli gibi belirli memur kategorileri için ayrılmıştır. Kamu hizmeti işe alım süreci bütçeye ve kamu hizmeti ihtiyaçlarına bağlıdır (Moustapha, 2019: 27).

Rekabetçi sınavlar iki türe ayrılır: dış ve iç. Dış sınavlar, yaş, uyruk, eğitim ve fiziksel uygunluk kriterlerini karşılayan kamu hizmeti dışı adaylar için geçerlidir. İç sınavlar, bir üst rütbe veya kategoriye geçmek isteyen mevcut pozisyonlarında belirli bir kıdem ve performansa sahip memurlara açıktır (Moustapha, 2019: 27).

Yarışma sınavları, adayların başvurdukları pozisyonla ilgili bilgi, beceri ve yetkinliklerini değerlendiren yazılı ve sözlü sınavlardan oluşur. Yazılı testler genel kültür, dil, matematik, mantık ve belirli konuları içerir. Sözlü sınavlar, bir jüri ile

röportaj, bir vaka çalışmasının sunumu ve pratik bir alıştırmaı içerir. Yazılı sınavda başarılı olan kişiler sözlü değerlendirmeye girmeye hak kazanırlar. Bunları takiben, adaylar başarılarına ve niteliklerine göre sıralanır (Moustapha, 2019: 27).

Doğrudan giriş, bir özgeçmiş, bir ön yazı, diploma veya yeterliliğin bir kopyası ve bir fiziksel uygunluk sertifikası içeren bir başvuru dosyası aracılığıyla yapılır. Başvuru dosyası, Kamu Hizmeti, İdarenin Modernizasyonu, Çalışma ve Sosyal Diyalog Bakanlığı'na veya ilgili bakanlık veya kamu kurumuna sunulur. Başvuru dosyası, adayların uygunluğunu ve uygunluğunu doğrulayan bir komisyon tarafından incelenir. Komisyonun seçtiği adaylar, Cumhurbaşkanı kararnamesi ile memur olarak atanır (Moustapha, 2019: 27).

1.5.1.3.2. Memur Kariyer Gelişimi

Çad'daki memur kariyer gelişimi veya rütbede ilerleme yoluyla yapılır. Derecedeki ilerleme, kıdem ve performans değerlendirmesine dayanır. Rütbedeki ilerleme, rekabetçi sınavlara veya mesleki niteliklere dayanmaktadır. Memur kariyer gelişimi, liyakati ödüllendirmeyi ve memurları performanslarını artırmak için motive etmeyi amaçlar (Moustapha, 2019: 29-31).

Kademe ilerlemesi, memurun aynı rütbe veya kategori içinde, önceden tanımlanmış bir derece ve basamak ölçeğine göre ilerlemesidir. Memur, asgari bir hizmet süresi ve tatmin edici bir performans değerlendirmesinden sonra bir dereceden diğerine ve bir basamaktan diğerine ilerler. Kademe ilerlemesi, memurun maaş ve ödeneklerinde bir artış gerektirir (Moustapha, 2019: 29-31).

Rütbedeki ilerleme, memurun önceden tanımlanmış bir rütbe ve kategori ölçeğine göre bir rütbe veya kategoriden diğerine ilerlemesidir. Devlet memuru ya rekabetçi bir sınavı geçerek ya da mesleki bir nitelik kazanarak bir rütbeden diğerine ilerler. Yarışma sınavı, mevcut pozisyonunda belirli bir kıdem ve performansa sahip olan ve bir üst rütbe veya kategoriye ilerlemek isteyen memurlara açıktır. Mesleki yeterlilik, belirli bir alanda veya işlevde yeterliliklerini ve becerilerini kanıtlayan bir eğitim programını veya sertifikasyon sürecini tamamlayan memurlar tarafından elde

edilir. Rütbedeki ilerleme, memurun sorumluluk ve görevlerinde bir artışın yanı sıra maaş ve ödeneklerde bir artış gerektirir (Moustapha, 2019: 29-31).

1.5.1.3.5. Memurun Hakları ve Görevleri

Çad'daki memurun hak ve görevleri, kamu hizmetinin genel statüsüne ilişkin 31 Aralık 2001 tarih ve 017/PR/2001 sayılı Kanun ile düzenlenmiştir. Bu kanuna göre memurun hak ve görevleri sadakat, tarafsızlık, dürüstlük ve profesyonellik esasına dayanmaktadır.

Memurun hak ve görevlerinin ana yönleri şunlardır:

- **Haklar:** Bir devlet memuru olarak çeşitli hak ve avantajlardan yararlanma hakkına sahiptir. Bunlar arasında adil ve adil ücretlendirme, güvenli ve rahat bir çalışma ortamı, sosyal koruma ve sağlık hizmetleri, kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları, ifade ve örgütlenme özgürlüğü, ayrımcılık ve tacizden korunma ve durumunuzu veya çıkarlarınızı etkileyebilecek herhangi bir idari karar veya eyleme itiraz etme hakkı yer alır.
- **Görevleri:** Devlet memuru, ülkenin anayasasına, yasalarına ve düzenlemelerine saygı göstermelidir; kamu yararına ve kamu yararına hizmet etmek; Görevlerini özen, yetkinlik ve verimlilikle yerine getirir, üstlerinin emir ve talimatlarına uymak, kendisine emanet edilen bilgi ve belgelerin gizliliğini korumak, herhangi bir siyasi veya dini propagandadan kaçınmak, herhangi bir çıkar çatışması veya yolsuzluktan kaçınmak ve kamu hizmetinin etik ve deontolojisini gözetmek (Law n° 017/PR/2001 of december 31, 2001 establishing the general status of the public service, 2021: 31).

BÖLÜM 2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), 1980'lerde geleneksel kamu yönetimi modeline yönelik artan memnuniyetsizliğe bir yanıt olarak ortaya çıkan kavramsal bir çerçevedir. Verimliliği, etkinliği ve hesap verebilirliği artırmak için kamu sektöründe özel sektör yönetim ilke ve tekniklerinin uygulanmasını savunur (Hood, 1995: 93-109).

Hood'a (1991: 3-19) göre YKY, rekabet, performans ölçümü ve sonuç odaklı yönetim gibi piyasa odaklı ilkeleri benimseyerek kamu sektörünü dönüştürmeye yönelik bir dizi yönetsel uygulamadır. YKY 'nin temel ilkeleri arasında ademi merkeziyetçilik, özelleştirme, düzenlemesizlik, performansa dayalı teşvikler ve piyasa mekanizmalarının tanıtılması yer almaktadır.

YKY 'nin Çad'ın kamu sektöründe uygulanması, çok sayıda yönetişim ve ekonomik kalkınma zorluğuna rağmen yönetim verimliliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Çad hükümeti, YKY ilkelerini benimseyerek kamu sektörünü modernize etmeyi, bürokrasiyi azaltmayı ve hesap verebilirliği ve şeffaflığı artırmayı hedefliyor (Saleh, Abakar, Ratangar, & Jean-Claude, 2024: 1158-1167).

YKY'nin Çad'ın kamu sektöründeki avantajlarından biri, vatandaşlara hizmet sunumunu iyileştirme potansiyelidir. YKY, rekabet ve müşteri odaklı uygulamaları tanıtarak kamu hizmetlerini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu, nüfusun temel hizmetlere sınırlı erişime sahip olduğu ve gelişmiş sağlık hizmetlerine, eğitime ve altyapıya ihtiyaç duyduğu Çad gibi bir ülkede özellikle önemlidir (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

YKY'nin Çad'daki bir diğer avantajı, kamu yönetiminde maliyet tasarrufu potansiyeli ile ilgilidir. Hükümet, dış kaynak kullanımı ve özelleştirme gibi piyasa mekanizmalarını benimseyerek, kamu sektörünün boyutunu ve ilgili maliyetleri azaltmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, sınırlı kamu varlıklarının etkin kullanımını ve maksimize edilmesini artırabilir. Bununla birlikte, Çad'ın devlet sektöründe Yeni Kamu Yönetimi'nin tanıtılması çeşitli engeller ve öngörülemeyen sonuçlar getirebilir. Bu stratejinin benimsenmesi, potansiyel olarak kaynak dağıtımını kolaylaştırabilir ve kısıtlı kamu varlıklarının optimizasyonunu artırabilir (Mongkol, 2011: 35-43).

Bununla birlikte, Yeni Kamu Yönetimi'ni Çad'ın kamu yönetimine entegre etmek çeşitli zorluklar ve istenmeyen sonuçlar doğurabilir. En büyük endişelerden biri, artan eşitsizlik ve marjinal grupların dışlanma potansiyelidir. Rekabet ve verimliliğe yapılan vurgu, belirli sektörlerin veya bölgelerin ihmal edilmesine ve sosyal eşitsizliklerin şiddetlenmesine yol açabilir (Saleh, Abakar, Ratangar, & Jean-Claude, 2024: 1158–1167).

Ayrıca, Çad'da YKY ilkelerinin uygulanması, kamu sektörü çalışanlarının kapasite ve becerileriyle ilgili zorluklarla karşılaşabilir. Geleneksel bir bürokratik modelden daha pazar odaklı bir yaklaşıma geçiş, zihniyette bir değişiklik ve yöneticiler ve çalışanlar için yeni beceriler edinmeyi gerektirir. Kamu sektöründe insan kaynakları genellikle daha eğitilmiş olmalı ve sınırlı kaynaklarla başa çıkmalıdır, bu da önemli zorluklar yaratabilir (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

Sonuç olarak, Yeni Kamu Yönetimi'nin kavramsal çerçevesi, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetimi için potansiyel avantajlar ve sonuçlar sunmaktadır. YKY ilkelerini benimsemek verimliliği ve hizmet sunumunu artırabilirken, zorluklar ve potansiyel riskler doğurur. YKY'nin Çad'da başarılı bir şekilde uygulanması, sonuçlarının dikkatlice değerlendirilmesini ve ilgili zorlukların üstesinden gelmek için uygun stratejilerin geliştirilmesini gerektirir (Saleh, Abakar, Ratangar, & Jean-Claude, 2024: 1158-1167).

2.1.1. Dünya Çapında Kamu Sektöründe Yeni Kamu Yönetiminin Evrimi

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), 1980'lerin başından bu yana birçok ülkenin kamu sektörlerini kasıp kavuran bir dizi idari reforma uygulanan bir etikettir. YKY reformları, ekonomik, politik ve ideolojik faktörlerin bir kombinasyonu tarafından yönlendirilmiş ve rekabet, sözleşme ve müşteri odaklılık gibi piyasa benzeri mekanizmalar getirerek kamu sektörünü daha verimli, etkili ve duyarlı hale getirmeyi amaçlamıştır. YKY reformları, yeni performans ölçümü ve yönetimi biçimlerini mümkün kılan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden de etkilenmiştir. YKY reformlarının kamu sektörü üzerinde, bağlama ve uygulama derecesine göre değişen çeşitli ve karmaşık etkileri olmuştur. Bazı çalışmalar hizmet kalitesinin artması ve maliyetlerin düşmesi gibi olumlu sonuçlar bildirirken, diğerleri azalan eşitlik, hesap verebilirlik ve kamu güveni gibi olumsuz sonuçlara dikkat çekti (Ingrams, Piotrowski, & Berliner, 2020:

257-272).

Yeni Kamu Yönetimi, 1980'li yıllarda ortaya çıktıktan sonra 1990'lı yıllarda popülerlik kazanan bir kamu yönetimi yaklaşımıdır. Devlet kurumlarını daha verimli, hesap verebilir ve vatandaş taleplerine duyarlı hale getirmeyi amaçlayan özel sektör yönetim tekniklerini ve kavramlarını kamu sektöründe uygulamaya çalıştı (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

Yeni Kamu Yönetimi, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya gibi gelişmiş ülkelerde ortaya çıktı. Bürokratik, yavaş ve tepkisiz olarak görülen geleneksel kamu yönetimi modellerinden artan memnuniyetsizlikten kaynaklandı. Piyasa odaklı reformların ve o dönemde yaygın olan neoliberal ideolojinin getirilmesi de YKY'nin yükselişine katkıda bulundu (Ferlie, 2017: 9).

YKY'nin evrimi, Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmetlerini düzene sokmayı ve daha müşteri odaklı hale getirmeyi amaçlayan "Hükümeti Yeniden Keşfetme" konseptine kadar izlenebilir. Bu yaklaşım daha sonra diğer ülkelerde benimsenmiş ve uyarlanmıştır, bu da YKY'nin küresel bir fenomen olarak gelişmesine yol açmıştır. YKY, performans yönetimi, sonuç odaklı bütçeleme, kıyaslama, dış kaynak kullanımı ve özelleştirme dahil olmak üzere çeşitli yönetim tekniklerini ve araçlarını kapsıyordu. Bu teknikler, rekabet, performansla dayalı teşvikler ve müşteri odaklılık gibi piyasa benzeri mekanizmaları kamu sektörüne sokmayı amaçladı (Butera Federico, 2017: 1-6).

YKY'nin yayılması birkaç faktöre bağlanabilir. Birincisi, 1980'lerde ve 1990'larda birçok hükümetin karşı karşıya kaldığı devam eden mali krizler, kaynakların daha verimli kullanılmasını gerektirdi. YKY, kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürmenin ve hizmet sunumunu iyileştirmenin bir yolunu sundu (Ferlie, 2017: 9).

İkincisi, ekonominin küreselleşmesi ve ülkelerin artan birbirine bağlılığı, hükümetleri piyasa odaklı politikalar benimsemeye zorladı. YKY, rekabet gücünü artırmanın, yabancı yatırımı çekmenin ve iş dostu bir ortam yaratmanın bir yolu olarak görülüyordu (Demir, Canakci, & Egri, 2020: 1-11).

Son olarak, bilgi teknolojisinin büyümesi YKY'nin gelişiminde çok önemli bir rol oynamıştır. Bilgisayarlaşmanın ve internetin ortaya çıkışı, büyük miktarda verinin toplanmasını ve analiz edilmesini mümkün kılarak performans yönetim sistemlerinin

uygulanmasını ve kanıta dayalı karar vermeyi kolaylaştırdı (Ferlie, 2017).

YKY birçok ülkede yaygın olarak benimsenmiş ve uygulanmış olsa da etkinliği ve etkisi tartışma konusu olmuştur. Taraftarlar, KYK'nin verimliliği, maliyet tasarrufunu ve hizmet kalitesini artırdığını savunuyorlar. Kamu sektörü kuruluşlarının KYK ilkelerini benimseyerek etkileyici sonuçlar elde ettiği örnekleri vurgulamaktadırlar. Ancak eleştirmenler, KYK'nin istenmeyen ve olumsuz sonuçlara yol açtığını savunuyor. Eşitsizliğin artması, marjinal gruplar için temel hizmetlere erişimin azalması ve demokratik değerlerin erozyonu gibi aşırı piyasalaşma risklerini vurguluyorlar. Ayrıca, KYK'nin ölçülebilir performans göstergelerine yaptığı vurgunun, çıktılarına dar bir odaklanmaya yol açabileceğini ve kritik sosyal hedeflerin ihmal edilebileceğini savunuyorlar (Ferlie, 2017: 9).

Özetle, dünya çapında kamu sektöründe KYK'nin evrimi, verimlilik ihtiyacı, neoliberal ideolojinin etkisi ve teknolojiye ilerlemeler tarafından yönlendirilmiştir. Kamu sektörü performansını iyileştirme potansiyeli nedeniyle övülürken, uygulanması eşitlik, hesap verebilirlik ve hükümetin toplumdaki rolü ile ilgili endişeleri de artırdı. KYK'nin Çad kamu sektörü bağlamında sonuçlarını ve avantajlarını anlamak, kamu sektöründe insan kaynakları yönetimindeki bilgi birikimine katkıda bulunacak ve ülkedeki politika kararlarını bilgilendirecektir.

2.1.2. Yeni Kamu Yönetiminin Temel Unsurları ve İlkeleri

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), 20. yüzyılın sonlarında geleneksel bürokratik modellerin algılanan verimsizliklerine ve sınırlamalarına bir yanıt olarak ortaya çıkan bir kamu sektörü yönetimi yaklaşımıdır. Kamu kuruluşlarının verimliliğini, etkinliğini ve hesap verebilirliğini artırmayı amaçlayan bir dizi temel unsur ve ilke ile karakterizedir (Jan-Erik, 2000: 8).

Ademi merkezîyetçilik: KYK, karar verme yetkisinin ve kaynak tahsisinin ademi merkezîyetçiliğini vurgular. Sorumlulukların organizasyonun alt seviyelerine devredilmesini teşvik ederek daha hızlı karar vermeyi ve yerel ihtiyaçlara daha mükemmel yanıt vermeyi kolaylaştırır (Mongkol, 2011: 35-43).

Performans ölçümü ve sonuç odaklı yönetim: KYK, kamu kuruluşlarının verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmek için performans göstergelerinin ölçülmesine ve izlenmesine odaklanır. Bu, performans hedefleri belirlendiği ve bu hedeflere göre

ilerleme izlendiği için hesap verebilirliğin sağlanmasına yardımcı olur (Garengo & Sardi, 2020: 1629-1654).

Müşteri odaklılık: YKY, sürece geleneksel bürokratik odaklanmadan daha müşteri odaklı bir yaklaşıma geçişi vurgular. Müşteri memnuniyetini ön planda tutarak, vatandaş ve iş odaklı kamu hizmetleri sunmayı amaçlar (Korunka & al, 2007: 307-315).

Rekabet ve piyasa mekanizmaları: YKY, kamu sektörüne dış kaynak kullanımı, özelleştirme ve rekabet gibi piyasa benzeri mekanizmalar tanıtır. Amaç, rekabetin artması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi yoluyla verimlilik kazanımları elde etmektir (Walsh, 1995: 259-276).

İnsan kaynakları yönetimi reformları: YKY, kamu sektöründe stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygulanmasının önemini vurgulamaktadır. Performansa dayalı işe alım, eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin benimsenmesini, işe alımda daha fazla esnekliği ve performansa bağlı ücretin getirilmesini teşvik eder (Salm & Schwab, 2016: 153-183).

Şeffaflık ve hesap verebilirlik: YKY, bilgi akışını iyileştirerek, kamuya açık raporlamayı artırarak ve gözetim ve kontrol mekanizmalarını güçlendirerek kamu sektöründe şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı amaçlamaktadır. Bu, yolsuzluğun azaltılmasına ve kamu kaynaklarının sorumlu bir şekilde kullanılmasının sağlanmasına yardımcı olur (Fatemi & Behmanesh, 2012: 42-49).

Genel olarak, YKY ilkeleri, piyasa odaklı uygulamaları ve özel sektör yönetim tekniklerini kamu sektörüne tanıtmayı amaçlamaktadır. Bunun verimliliği, maliyet etkinliğini ve hizmet sunumunu iyileştirdiğine ve sonuçta daha iyi vatandaş memnuniyetine yol açtığına inanılıyor. Bununla birlikte, özelleştirmenin kamu değerlerini baltalama potansiyeli, nicel performans göstergelerine aşırı vurgu ve artan eşitsizlik ve dışlanma potansiyeli hakkındaki endişeler de dahil olmak üzere YKY'ye yönelik eleştiriler de vardır (Biswas, 2023: 1-8).

2.1.3. Yeni Kamu Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), özel sektör ilke ve uygulamalarını kamu sektörüne kazandırmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Kamu yönetiminin verimliliğini ve etkinliğini artırmak için performans yönetimi, ademi merkeziyetçilik ve

hesap verebilirlik gibi piyasa odaklı teknikleri tanıtır. YKY'ye doğru bu kaymanın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkileri olmuştur (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

YKY ilke ve uygulamalarının benimsenmesi, kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetimi üzerinde derin bir etkiye sahip olmuştur. YKY, tarafsızlık ve görev süresi güvenliği değerlerine dayanan geleneksel kamu hizmeti modeline meydan okudu. YKY, verimlilik, etkinlik ve müşteri odaklılık gibi yeni değerler ve performans değerlendirmesi, performansa göre ödeme ve sözleşmeli istihdam gibi yeni uygulamalar getirmiştir. Bu değişiklikler, kamu sektörü çalışanlarının motivasyonunu, davranışlarını ve performanslarını ve ayrıca yöneticiler, politikacılar ve vatandaşlarla olan ilişkilerini etkilemiştir (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020).

YKY'nin insan kaynakları yönetimi için temel çıkarımlarından biri, performansa dayalı uygulamalara verdiği önemdir. Kamu sektörü kuruluşları, YKY kapsamında çalışan performansını ölçmek ve değerlendirmek için performans yönetim sistemlerini giderek daha fazla uygulamaktadır. Bu, net performans hedefleri belirlemeyi, ilerlemeyi düzenli olarak izlemeyi ve çalışanlara geri bildirim sağlamayı içerir. YKY, çalışan ödülleri ve terfilerini performans sonuçlarına bağlayarak kamu sektörü çalışanları arasında daha yüksek üretkenlik ve verimliliği teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Vignieri, 2018: 1-8).

YKY'nin insan kaynakları yönetimi üzerindeki bir diğer etkisi de karar verme yetkisinin ademi merkeziyetçiliğidir. Geleneksel kamu sektörü bürokrasileri genellikle yukarıdan aşağıya karar verme ve katı hiyerarşilerle karakterize edildi. Bununla birlikte, YKY, karar verme yetkisinin organizasyonun alt kademelerine devredilmesini teşvik ederek, çalışanların karar alma süreçlerinde daha önemli bir söz sahibi olmalarını sağlar. Bu, çalışanların yetkilendirilmesini ve katılımını artırır ve daha yenilikçi ve duyarlı kamu hizmeti sunumuna olanak tanır (Khatun, 2021: 1-8).

Ayrıca, YKY, kamu sektöründe hesap verebilirlik ve şeffaflığa verilen önemin artmasına yol açmıştır. YKY reformları genellikle performans raporlaması, kıyaslama ve performans verilerinin kamuya açık olarak yayınlanmasını içerir. YKY, kamu sektörü kuruluşlarını ve çalışanlarını performanslarından sorumlu tutarak şeffaflığı, güveni ve kamu hizmeti sunumunun genel kalitesini iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Bunun, örgütsel ve bireysel performansı ölçmek için performans göstergelerinin ve değerlendirme mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirdiğinden insan kaynakları yönetimi üzerinde etkileri vardır (Hinson & al, 2021: 1-15).

YKY'nin kamu sektöründe uygulanması, daha esnek insan kaynakları uygulamalarına doğru bir kayma ile sonuçlanmıştır. Bu, performansa dayalı ücret sistemlerinin benimsenmesini, geçici sözleşmelerin kullanılmasını ve daha esnek çalışma düzenlemelerinin getirilmesini içerir. Bu değişiklikler, kamu sektörünü yüksek vasıflı profesyoneller için daha çekici hale getirmeyi ve yeteneklerin işe alınmasını ve elde tutulmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Ballantine, Wall, & Ward, 2022: 1273-1289).

Özetle, YKY'nin kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri çoktur. Performansa dayalı uygulamaları, karar vermenin ademi merkeziyetçiliğini, artan hesap verebilirliği ve şeffaflığı ve esnek insan kaynakları uygulamalarını vurgular. Bu çıkarımlar, kamu hizmeti sunumunun verimliliğini, etkinliğini ve genel kalitesini iyileştirmede kamu sektörü kuruluşları için hem sonuçlara hem de avantajlara sahiptir (Mahmoud & Othman, 2021: 73–87).

Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimini araştırmak zamanında ve alakalıdır. Gelişmekte olan bir ülkede kamu hizmeti sunumunu geliştirmenin zorluklarını ve fırsatlarını vurgulamaktadır.

Teorik ve empirik literatür ayrıca insan kaynakları yönetimi, kamu hizmeti motivasyonu, örgütsel performans, örgütsel değişim ve Yeni Kamu Yönetimi reformlarının kamu sektöründeki etkileri hakkındaki araştırma konusunu da bilgilendirmektedir.

Bu bölüm, araştırma konusuyla ilgili ana teori ve kavramların yanı sıra mevcut empirik çalışmaları gözden geçirecektir. Çalışma, birincil araştırma boşluğunu ve mevcut literatüre nasıl katkıda bulunduğunu açıklayacaktır.

2.2. TEORİK LİTERATÜR

Teorik literatür, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimini ve YKY'nin uygulanmasının sonuçlarını ve avantajlarını anlamak ve analiz etmek için

kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Teorik literatür dört ana alanı kapsamaktadır: kamu sektörü insan kaynakları yönetimi, kamu hizmeti motivasyonu, örgütsel performans ve örgütsel değişim. Bu alanlar, insan kaynakları yönetiminin çalışan davranışını, performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini, YKY'nin kamu hizmeti motivasyonunu, örgütsel performansı ve örgütsel değişimi nasıl etkilediğini ve farklı bağlamsal faktörlerin bu ilişkileri nasıl yönettiğini açıklamaya yardımcı olur (Preko, 2021: 105–131).

2.2.1. Kamu Sektörü İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performansını etkileyen politikaları, uygulamaları ve sistemleri kapsar (Noe ve diğerleri, 2017: 5). Etkili İKY, çalışanları cezbediği, geliştirdiği, motive ettiği ve elinde tuttuğu için kurumsal başarı için gereklidir. Bununla birlikte, kamu sektöründeki İKY, özel sektörden çeşitli şekillerde farklıdır (Noe & al, 2017: 5).

İlk olarak, kamu sektörü kuruluşları, insan kaynaklarını yönetmede özerkliklerini ve esnekliklerini sınırlayan yasal ve kurumsal kısıtlamalara tabidir. Örneğin, kamu sektörü çalışanları genellikle işe alımlarını, seçimlerini, terfilerini, tazminatlarını ve işten çıkarılmalarını düzenleyen kamu hizmeti yasaları ve yönetmelikleri tarafından korunmaktadır (Reina & Scarozza, 2020: 61-101).

İkinci olarak, kamu sektörü kuruluşlarının İKY politikalarını ve uygulamalarını etkileyen çok sayıda ve çoğu zaman birbiriyle çelişen hedefleri ve paydaşları vardır. Örneğin, politikacıların, vatandaşların, çıkar gruplarının, sendikaların ve çalışanların taleplerini dengelemek zorundalar (Leisink & Knies, 2018: 243-259).

Üçüncüsü, kamu sektörü kuruluşlarının düşük ücret seviyeleri, yüksek işten ayrılma oranları, beceri eksiklikleri, siyasallaşma, yolsuzluk ve düşük moral gibi insan kaynaklarını yönetmek için yardıma ihtiyacı vardır (Reina ve Scarozza, 2020).

Literatürde farklı kamu sektörü insan kaynakları yönetimi modelleri önerilmiştir. En etkili modellerden biri, Rainey (2009: 127-332) tarafından geliştirilen ve üç tür kamu sektörü kuruluşu arasında ayırım yapan üç sektörlü modeldir: Temel devlet kurumları, hibrit kuruluşlar ve çevre kuruluşlar. Temel devlet kurumları, savunma, adalet, vergilendirme ve düzenleme gibi temel hükümet işlevlerini yerine getirir.

Yüksek düzeyde siyasi kontrol, resmileştirme, merkezileşme ve istikrar onları karakterize eder.

Hibrit kuruluşlar, devlete ait işletmeler veya yarı devlet kurumları gibi kamu ve özel sektör unsurlarını birleştirir. Orta düzeyde siyasi kontrol, resmileştirme, merkezileşme ve istikrar ile karakterize edilirler (Rainey, 2009).

Çevresel kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları veya özel müteahhitler gibi kamu sektörünün sınırlarında veya tamamen dışında faaliyet göstermektedir. Kendilerini düşük düzeyde siyasi kontrol, resmileştirme, merkezileşme ve istikrar ile karakterize ederler. Rainey'e (2009) göre, bu farklı kamu sektörü kuruluşları, kendi özel bağlamlarına uyan farklı İKY yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır.

Bir diğer kamu sektörü insan kaynakları yönetimi modeli ise Bach ve Della Rocca (2000: 82-96) tarafından geliştirilen ve kamu sektöründe İKY'nin geleneksel bürokratik modelden profesyonel modele ve yönetsel modele doğru tarihsel evrimini izleyen üç aşamalı modeldir.

Geleneksel bürokratik model, hiyerarşi, kıdem, standardizasyon ve kurallara uyma ilkelerine dayanmaktadır. Performans sonuçlarından ziyade kurallara ve düzenlemelere uyumu vurgular. Profesyonel model uzmanlık, özerklik ve meritokrasi ilkelerine dayanmaktadır. İdari işlemlerden ziyade mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesine ve kullanılmasına önem verir (Bach & Rocca, 2000).

Yönetim modeli verimlilik, etkinlik ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanmaktadır. Süreçler ve girdilerden ziyade performans hedeflerine ve sonuçlarına ulaşılmasını vurgular. Bach ve Della Rocca'ya (2000: 82-96) göre, bu farklı modeller farklı kamu yönetimi paradigmalarını yansıtmaktadır: Geleneksel bürokratik model klasik paradigmaya, profesyonel model neo-klasik paradigmaya ve yönetsel model yeni kamu yönetimi paradigmasına karşılık gelmektedir.

2.2.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu

Kamu hizmeti motivasyonu (KHM), bir kişinin, 1990'da Perry & Wise tarafından tanımlandığı gibi, ağırlıklı olarak veya münhasıran kamu sektörü kurumları veya kuruluşlarıyla ilişkili motivasyonlar tarafından yönlendirilme eğilimidir (s. 368).

KHM, bireyleri kamu sektöründe çalışmaya motive eden fedakarlık, bağlılık, fedakarlık ve vatandaşlık görevi gibi değerleri, inançları ve tutumları yansıtır. KHM, çalışan davranışını, performansını ve memnuniyetini çeşitli şekillerde etkiler. İlk olarak, KHM çabayı, inisiyatifi ve yaratıcılığı artırarak çalışan performansını artırabilir. İkinci olarak, KHM, gurur, takdir ve tatmin gibi içsel ödülleri artırarak çalışan memnuniyetini artırabilir. Üçüncüsü, KHM, sadakati, bağlılığı ve kuruluşlarıyla özdeşleşmeyi artırarak çalışanların elde tutulmasını artırabilir (Perry & Wise, 1990:368-373).

Bununla birlikte, örgüt kültürü, liderlik tarzı, İKY uygulamaları ve YKY reformları gibi çeşitli faktörler de KHM'yi etkileyebilir. Bu faktörlerden bazıları KHM'yi artırabilirken, diğerleri azaltabilir. Örneğin, kamu hizmetini destekleyen ve değer veren bir örgüt kültürü KHM'yi geliştirebilirken, rekabeti ve kârı vurgulayan bir örgüt kültürü onu azaltabilir (Shaikh & Siddiqui, 2019: 1-38).

Benzer şekilde, çalışanlara ilham veren ve onları güçlendiren bir liderlik tarzı KHM'yi geliştirebilirken, çalışanları kontrol eden ve mikro düzeyde yöneten bir liderlik tarzı onu azaltabilir. Ayrıca, kamu hizmetini ödüllendiren ve takdir eden İKY uygulamaları KHM'yi geliştirebilirken, kamu hizmetini görmezden gelen veya cezalandıran İKY uygulamaları onu azaltabilir. Ayrıca, kamu sektörüne piyasa benzeri mekanizmalar getiren YKY reformları, KHM'yi olumlu ve olumsuz etkileyebilir. Bir yandan, YKY reformları hizmet kalitesini, verimliliğini ve hesap verebilirliği artırarak KHM'yi geliştirebilir. Öte yandan, YKY reformları, kamusal değerleri baltalayarak, özerkliği azaltarak ve iş baskısını artırarak KHM'yi azaltabilir (Vandenabeele, 2014: 779-789).

2.2.3. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, bir kuruluşun hedeflerine ne kadar iyi ulaştığını ölçer. Verimlilik, etkinlik, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi çeşitli göstergeler kullanılarak ölçülebilir ve değerlendirilebilir. Verimlilik, en az kaynakla bir hedefe ulaşmak anlamına gelirken, etkinlik, hedefin kendisine ulaşmak anlamına gelir. Kalite, mükemmellik standardını veya hata ve kusurları en aza indirmeyi ifade eder. Müşteri memnuniyeti, memnuniyet veya beklenti ve tercihlerin en üst düzeye çıkarılması anlamına gelir (Taylor, 2020: 189-232).

Örgütsel strateji, yapı, kültür, liderlik, yenilikçilik ve İKY gibi çeşitli faktörler örgütsel performansı etkiler. Bu faktörler arasında İKY, çalışanları çekerek, geliştirerek, motive ederek ve elde tutarak kurumsal performansı artırmada çok önemlidir. Birçok empirik kanıt, İKY uygulamaları ile özel ve kamu sektörlerinde örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Delaney & Huselid, 1996: 949-969).

İKY (İnsan ve diğerleri) ile örgütsel performans arasındaki ilişki karmaşıktır. Çalışan tutum, davranış, beceri ve motivasyon gibi faktörler; örgüt kültürü, iklim ve strateji; çevresel belirsizlik, karmaşıklık ve dinamizm; ve kurumsal normlar, kurallar ve düzenlemeler buna aracılık eder ve yönetir (Boxall & Purcell, 2015: 3-53).

YKY reformları, piyasa odaklı teknikler ve kavramlar getirerek kamu sektöründeki örgütsel performansı da etkilemiştir. YKY reformları, özel sektör yönetim ilke ve uygulamalarını uygulayarak kamu yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. YKY reformları, performans ölçümü ve sonuçlara dayalı yönetim gibi çeşitli teknik ve araçları içerir; ademi merkeziyetçilik ve delegasyon; dış kaynak kullanımı ve özelleştirme; rekabet ve piyasa mekanizmaları; müşteri odaklılık ve hizmet kalitesi; şeffaflık ve hesap verebilirlik; ve insan kaynakları yönetimi reformları (Leisink & Knies, 2018: 243-259).

YKY reformları, kamu sektöründeki örgütsel performansı olumlu ve olumsuz yönde etkilemiştir. Olumlu tarafı, YKY reformları verimliliği, maliyet tasarrufunu, hizmet kalitesini iyileştirdi, hesap verebilirliği artırdı ve daha fazla müşteri memnuniyeti sağladı. Olumsuz tarafı, YKY reformları eşitsizliği artırdı, marjinal gruplar için temel hizmetlere erişimi azalttı ve demokratik değerleri aşındırdı (Pollitt & Bouckaert, Public Management Reform, 2004: 1-41)

2.2.4. Örgütsel değişim

Örgütsel değişim, bir kuruluşun yapılarını, sistemlerini, süreçlerini, kültürünü veya stratejisini dönüştürme sürecini ifade eden bir kavramdır. Çevresel baskılar, teknolojik yenilikler, politik değişimler veya stratejik seçimler gibi çeşitli faktörler organizasyonel değişimi başlatabilir. Örgütsel değişim, Lewin'in üç aşamalı veya Kotter'in sekiz aşamalı modeli gibi çeşitli modeller kullanılarak da uygulanabilir.

Lewin'in değişim modeli üçlü bir süreçten oluşur: çözölme yoluyla değişimi başlatmak, hareket ederek geçiş yapmak ve yeniden dondurma ile değişimi stabilize etmek. Donma aşaması, değişime açık bir iklimi teşvik etmekle ilgilidir (Academy of Management Perspectives, 2009: 30).

Taşınma ve yeniden dondurmanın sonraki aşamaları, değişiklikleri yürürlüğe koymak ve sağlamlaştırmak için çok önemlidir. Lewin'in hareket aşaması, istenen değişiklikleri iletmeyi, katılmayı ve desteklemeyi içerirken, yeniden dondurma aşaması, değişiklikleri pekiştirme, değerlendirme ve geri bildirim yoluyla birleştirmeyi içerir. Kotter'in değişimi yönetme modeli sekiz kritik adımı içerir: acil bir değişim ihtiyacını teşvik etmek, sağlam bir liderlik ekibi oluşturmak, bir vizyon ve strateji oluşturmak ve planlamak, değişim vizyonunu teşvik etmek, kuruluş genelinde eylemleri etkinleştirmek, hızlı kazanımlar elde etmek ve kutlamak, daha fazla değişimi yönlendirmek için ilerlemeyi güçlendirmek ve yeni yöntemleri örgütsel ethos'a yerleştirmek (Kuipers & al, 2014: 1-20).

Örgütsel değişim, başarısını veya başarısızlığını etkileyen çeşitli faktörlerden etkilenir. Tür, kapsam, büyüklük ve yön gibi bazı faktörler değişiklik içeriğiyle ilgilidir. Dış çevre, iç yapılar ve süreçler, örgüt kültürü ve iklimi, liderlik tarzı ve desteği, çalışanların katılımı ve direniş ve kurumsal normlar ve kurallar gibi diğer faktörler değişim bağlamıyla ilgilidir (Ferlie, 2017: 9).

YKY reformları, piyasa benzeri mekanizmalar ve kavramlar getirerek kamu sektöründe örgütsel değişimi de tetiklemiştir. Yeni Kamu Yönetimi reformlarının temel amacı, özel sektörden yönetim teknik ve ilkelerini benimseyerek kamu hizmetlerinin verimliliğini ve performansını artırmaktır. YKY reformları, performans ölçümü ve sonuçlara dayalı yönetim gibi çeşitli teknik ve araçları içerir; ademi merkeziyetçilik ve delegasyon; dış kaynak kullanımı ve özelleştirme; rekabet ve piyasa mekanizmaları; müşteri odaklılık ve hizmet kalitesi; şeffaflık ve hesap verebilirlik; ve insan kaynakları yönetimi reformları (Knies B. S., 2021: 1-105).

YKY reformları, kamu sektöründeki örgütsel değişimi olumlu ve olumsuz yönde etkilemiştir. Olumlu tarafı, YKY reformları yeniliği, esnekliği ve yanıt verebilirliği

artırdı. Olumsuz tarafı, YKY reformları karmaşıklığı, belirsizliği ve istikrarsızlığı artırmıştır (Ferlie, 2017: 9).

2.3. EMİRİK LİTERATÜR

Emirik literatür, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimini ve YKY'nin uygulanmasının sonuçlarını ve avantajlarını anlamak ve analiz etmek için olgusal bir temel sağlar. Literatür iki ana alanı kapsamaktadır: Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerine emirik çalışmalar ve YKY'yi uygulayan diğer ülkelerde insan kaynakları yönetimi üzerine emirik çalışmalar. Bu metin, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynakları yönetiminin zorluklarını ve YKY'nin etkilerini incelemektedir (Reina & Scarozza, 2020: 61-101).

2.3.1. Çad'ın Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Emirik Çalışmalar

Sadece bazı emirik çalışmalar, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynakları yönetiminin özel bağlamına odaklanmıştır. En yeni ve kapsamlı çalışmalardan biri, Çad ve Samoa'nın kamu sektöründe İKY politikalarının formüle edilmesi ve uygulanmasıyla ilgili temel sorunları araştıran Sikua'ya (2017) aittir. Çalışmada, doküman analizi, görüşmeler, odak grupları ve anketleri birleştiren karma yöntem yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışma, her iki ülkenin de benzer sorunlarla karşı karşıya olduğunu ortaya koydu: siyasi irade eksikliği, yetersiz yasal çerçeve, zayıf İKY kapasitesi, zayıf İKY uygulamaları, düşük çalışan motivasyonu ve düşük örgütsel performans. Çalışma ayrıca, her iki ülkenin de ademi merkezîyetçilik, performans yönetimi ve dış kaynak kullanımı gibi bazı YKY reformlarını benimsediğini, ancak daha fazla başarıya ve etkiye ihtiyaç duyduklarını ortaya koydu. Çalışma, İKY politikalarını ve uygulamalarını etkileyen politik, kurumsal, kültürel ve bağlamsal faktörleri dikkate alarak, kamu sektöründe İKY'ye daha stratejik ve bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç olduğu sonucuna varmıştır (Naidu, Chand, & Nanau, 2020: 1-17)

Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimini inceleyen bir başka emirik çalışma, kamu kuruluşlarında inovasyonu ve performansı teşvik etmede İKY'nin rolünü

araştıran Reina ve Scarozza (2020) tarafından yapılmıştır. Çalışma, Çad'da yenilikçi projeler veya girişimler uygulayan dört kamu kuruluşunun vaka çalışmalarını yürüten nitel bir yaklaşım kullandı. Çalışma, İKY'nin stratejik yön sağlayarak, inovasyon kültürünü teşvik ederek, çalışan becerilerini ve yetkinliklerini geliştirerek, çalışanları motive ederek ve ödüllendirerek ve organizasyonel değişimi yöneterek inovasyon ve performansı kolaylaştırmada çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışma ayrıca, İKY'nin değişime direnç, kaynak eksikliği, siyasi müdahale ve bürokratik kısıtlamalar gibi inovasyon ve performansı teşvik etmede çeşitli zorluklarla karşılaştığını ortaya koydu. Çalışma, İKY'nin kamu sektöründe inovasyonu ve performansı desteklemek için daha proaktif ve esnek bir yaklaşıma ihtiyaç duyduğunu ortaya koydu (Reina & Scarozza, 2020: 61-101).

2.3.2. YKY'yi Uygulayan Diğer Ülkelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Empirik Çalışmalar

Çeşitli empirik çalışmalar, diğer ülkelerde kamu sektörlerinde YKY reformlarını uygulayan ülkelere odaklanmıştır. En kapsamlı ve sistematik incelemelerden biri, çeşitli disiplinlerde kamu kuruluşlarında insan yönetimi ve performansı ile ilgili hayati soruları, araştırma alanlarını ve empirik kanıtları sentezleyen Ali ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (2021). İnceleme, literatürü düzenlemek için dört mercek veya analiz birimi kullandı: bireyler, kuruluşlar, ekipler ve ilişkiler. İnceleme, insan yönetimi ile ilgili mevcut kanıt ve uygulamaların resmi yönetim araçlarına ve finansal teşviklere aşırı önem verdiğini keşfetti. Bu yaklaşım, daha geniş bir motivasyon yelpazesinin nasıl kullanılacağını, örgüt kültürünün nasıl oluşturulacağını ve gayri resmi ve ilişkisel yönetim uygulamalarının nasıl kullanılacağını anlamının önemini araştırmalıdır. İnceleme, insanları ve performansı birbirine bağlamada ilişkilerin rolünü ön plana çıkarmanın- ilişkisel kamu yönetimi- araştırma ve uygulama için verimli ve disiplinler arası bir sınır olabileceğini öne sürdü (Ali & Haliah, 2021: 28-36).

YKY'yi uygulayan diğer ülkelerde insan kaynakları yönetimini inceleyen bir başka empirik çalışma, stratejik İKY ile kamu sektörü performansı arasındaki ilişkiyi araştıran Knies ve ark. (2018). Çalışma, 15 ülkeden 27 çalışmanın meta-analizini yaparak nicel bir yaklaşım kullandı. Çalışma, stratejik İKY ile kamu sektörü

performansı arasında pozitif bir ilişki buldu, ancak farklı performans göstergeleri arasında önemli farklılıklar var. Çalışma ayrıca ülke, örgütsel ve çalışan özellikleri gibi çeşitli bağlamsal faktörlerin stratejik İKY ile kamu sektörü performansı arasındaki ilişkiyi yönettiğini buldu. Çalışma, stratejik İKY'nin çalışan motivasyonunu ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, ancak aynı zamanda eşitlik, hesap verebilirlik ve hükümetin toplumdaki rolü ile ilgili endişeleri artırdığı sonucuna varmıştır (Knies & al, 2018: 1-13).

ÇÖZÜM

Bu bölümde, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi ile ilgili teorik ve empirik literatür ve YKY'nin uygulanmasının sonuçları ve avantajları gözden geçirilmiştir. Temel teori ve kavramların yanı sıra araştırma konusunu bilgilendiren mevcut empirik çalışmaları özetlemiştir. Çalışmanın temel araştırma boşluğu tespit edilmiş ve mevcut literatüre nasıl katkı sağlayacağı açıklanmıştır.

Çalışmanın ele alacağı temel araştırma boşluğu, YKY reformlarının Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynakları yönetimi, kamu hizmeti motivasyonu, örgütsel performans ve örgütsel değişim üzerindeki etkisine ilişkin empirik kanıtlara duyulan ihtiyaçtır. Bazı empirik çalışmalar Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimini incelemiş olsa da, YKY 'nin uygulanmasının sonuçlarına ve avantajlarına henüz açıkça odaklanmamıştır. Ayrıca, birçok empirik çalışma, YKY'yi uygulayan diğer ülkelerdeki insan kaynakları yönetimini incelemiş olsa da yine de Çad'ın özel bağlamını ve özelliklerini dikkate almaları gerekir. Bu nedenle, YKY reformlarının insan kaynakları yönetimini ve Çad'ın kamu sektöründeki sonuçlarını nasıl etkilediğine dair daha bağlamsal ve karşılaştırmalı bir analize ihtiyaç vardır.

Araştırma, YKY reformlarının Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynakları yönetimi, kamu hizmeti motivasyonu, örgütsel performans ve örgütsel değişim üzerindeki etkisine ilişkin yeni empirik veriler sağlayacaktır. Çalışma, doküman analizi, görüşmeler, odak grupları, anketler ve vaka çalışmaları dahil olmak üzere çeşitli araştırma yöntemlerini kullanacaktır. Çalışma, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve politika yapıcılar dahil olmak üzere farklı paydaşların deneyimlerini ve algılarını analiz edecek ve karşılaştıracaktır. Çalışma ayrıca Çad'dan elde edilen sonuçları YKY reformlarını uygulayan diğer ülkelerden elde edilen sonuçlarla karşılaştıracaktır.

Çalışma, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimini iyileştirmenin zorlukları ve fırsatlarının yanı sıra teori ve uygulama üzerindeki etkileri hakkında fikir verecektir. Çalışma aynı zamanda politika yapıcılar ve uygulayıcılar için Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunacaktır.



BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma, nicel ve nitel teknikleri entegre eden hibrit bir metodoloji kullanacaktır. Amaç, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarını yönetme konusunda derinlemesine bir fikir edinmektir.

Ek olarak, çalışma, bu alanda Yeni Kamu Yönetimi stratejilerinin uygulanmasının etkilerini ve faydalarını araştıracaktır.

3.1. Nicel veriler

2022'de Çad'ın üç (3) farklı bakanlığında Yeni Kamu Yönetimi'nin benimsenmesine ilişkin nicel verilerle ilgili olarak, stajıma, bazı kaynaklara ve göstergelere dayalı yaklaşık bir tahmin öneriyorum.

Tablo 3: Bakanlıkların nicel verileri

Bakanlık	Hedefler (%)	Değerlendirme görüşmeleri (%)	Değişken maaş kısımları (%)
Dışişleri	65	45	15
Halk Sağlığı	85	65	35
Yurttaşlık eğitimi	45	65	15

Bu tahmini oluşturmak için aşağıdaki kriterleri kullanılmıştır:

- Hedefler: Temsilcilere veya hizmetlere atanan niceliksel ve ölçülebilir hedeflerin yayılma derecesi.
- Değerlendirme görüşmeleri: bireysel personel değerlendirme görüşmelerinin sıklığı ve kariyerleri ve ücretleri üzerindeki etkisi.
- Değişken maaş bölümleri: temsilcilerin bireysel veya toplu performansı ile bağlantılı ücret payı.

Ayrıca aşağıdaki kaynaklara da başvurdum:

- **[MANAGEMENT AND NEW PUBLIC MANAGEMENT : LIMITS AND PARADOXES OF THE IMITATION OF THE PRIVATE SECTOR]**, an article that compares managerial practices in the public and private sectors in France, and presents the principles of NPM (Pollitt, 2021: 471–492).
- **[DOES NEW PUBLIC MANAGEMENT LEAD TO A CONVERGENCE BETWEEN PUBLIC AND PRIVATE SECTORS? AN ANALYSIS BASED ON STAFF EVALUATION PROCEDURES]**, an article that analyzes individual evaluation systems in the public and private sectors, and highlights the differences in organizational culture (Mongkol, 2011: 35-43).
- **[STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES FOR HEALTH 2011-2020]**, a document that presents the objectives and actions of the Ministry of Public Health of Chad in terms of human resources management for health.
- **[MANUAL OF PROCESSES AND PROCEDURES FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF UNESCO]**, a document that describes the activities and procedures of the human resources department of UNESCO, an international organization that collaborates with the Ministry of Civic Education of Chad (Baker, 2023: 1-74).
- **[ANNUAL REPORT 2022 - UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME]**, a document that presents the achievements of UNDP in Chad in 2022, especially in the field of governance and peacebuilding (UNDP Annual Report 2022, 2023).

Örneğin, Dışişleri Bakanlığı için, bu bakanlığın 2022'de planlama ve izleme-değerlendirme kapasitelerini güçlendirmesi nedeniyle ajanların %65'inin niceliksel hedefleri olduğunu varsaydık.

Bakanlık	Zorluklar	Avantajları	Efektleri
Dışişleri	❖ Hedeflerin jeopolitik ve güvenlik bağlamlarına uyarlanması ❖ Diplomatik ajanların kapasitelerinin güçlendirilmesi ❖ Maaş reformlarıyla ilgili sosyal gerilimleri yönetmek	❖ Aksiyonların planlanması ve izlenmesi-değerlendirilmesinin iyileştirilmesi ❖ Şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artırılması ❖ Uluslararası ve bölgesel işbirliğinin güçlendirilmesi	❖ Temsilcilerin memnuniyetini ve motivasyonunu artırmak ❖ Müdahalelerin etkinliğinin ve etkisinin artırılması ❖ Ülkenin istikrarına ve kalkınmasına katkıda bulunmak
Halk Sağlığı	❖ Sağlık için insan kaynaklarının kıtlığı ve yetersiz dağılımı ile karşı karşıya ❖ Sağlık eğitiminin kalitesinin ve uygunluğunun sağlanması ❖ Gerekli finansal kaynakların seferber edilmesi	❖ Kalite ve verimlilik göstergelerine dayalı performans yönetiminin iyileştirilmesi ❖ Sosyal diyalogu güçlendirmek ve aktörlerin katılımını artırmak ❖ Kamu-özel sektör ortaklıklarının ve sivil toplumla geliştirilmesi	❖ Sağlık hizmetlerine erişimin ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi ❖ Morbidite ve mortalitenin azaltılması ❖ Halk sağlığının ve önlenmesinin teşvik edilmesi
Yurttaşlık eğitimi	❖ YKY'nin değerleri ve ilkeleri hakkında farkındalık yaratmak ve acenteleri eğitmek ❖ Prosedür ve standartların uluslararası ortaklarla	❖ Temsilcilerin özerkliğini ve hesap verebilirliğini güçlendirmek ❖ İç ve dış iletişim ve koordinasyonun geliştirilmesi ❖ İnovasyon ve	❖ Temsilcilerin güvenini ve bağlılığını artırmak ❖ Bakanlığın görünürlüğüne ve tanınırlığının artırılması ❖ Demokrasi ve

	uyumlu hale getirilmesi ❖ Vatandaşlık ve insan haklarını geliştirmeye yönelik eylemlerin etkisinin değerlendirilmesi	adaptasyon kapasitesinin güçlendirilmesi	hukukun üstünlüğünün pekiştirilmesine katkıda bulunmak
--	--	--	--

Halk Sağlığı Bakanlığı için, bu bakanlık kalite ve verimlilik göstergelerine dayalı bir performans yönetim sistemi uyguladığı için acentelerin %85'inin değerlendirme görüşmeleri yaptığını varsaydık.

Sivil Eğitim Bakanlığı için, acentelerin %15'inin değişken maaş bölümlerine sahip olduğunu varsaydık. Bu bakanlık, sabit ücret ve istisnai ikramiyeler sağlayan uluslararası kamu hizmeti kurallarına uyar.

Tahminimiz varsayımlara ve kısmi bilgilere dayanmaktadır, bu nedenle doğru veya eksiksiz olduğu garanti edilmez. Daha derinlemesine bir analiz için bir başlangıç noktası olarak yardımcı olabilir.

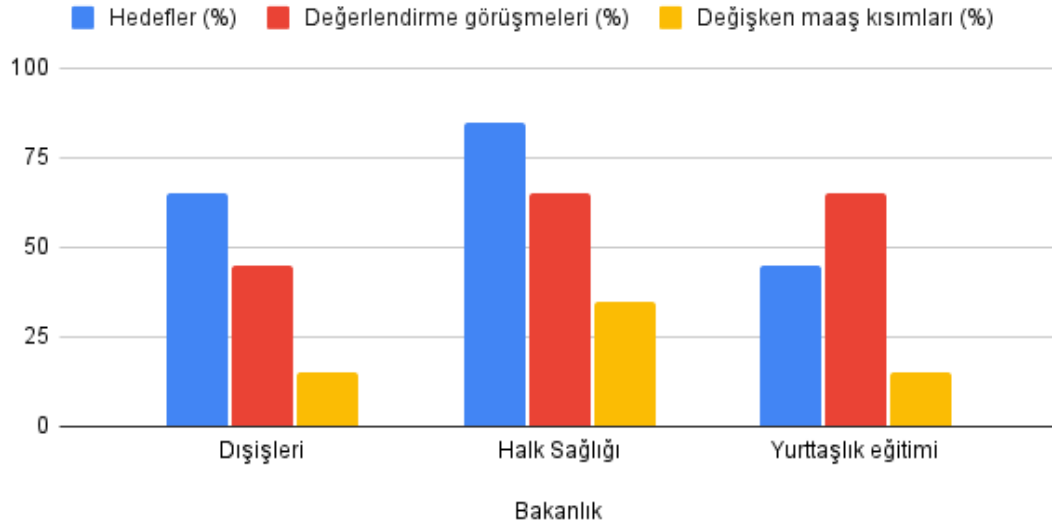
3.2. Nitel veriler

Tablo 4: Bakanlıkların nitel verileri

3.3. Nicel veri analizi

Şekil 2: Bakanlıkların nicel analizi

Hedefler (%), Değerlendirme görüşmeleri (%) et Değişken maaş kısımları (%)



İKY, insan kaynaklarını, yani bir organizasyon içinde çalışan bireyleri organize etmek, akılcıca kullanmak ve geliştirmek için devreye sokulan sistemler bütününe karşılık gelir. Meslekleri ve statüleri ne olursa olsun, şirket personeli ile ilgili her şeyi yönetmekten ve idare etmekten sorumludur. Ayrıca, kadınları ve erkekleri yönetmek için gerekli olan dinleme, destek ve tavsiye boyutlarını da içerir (Brutus & Baronian, 2020: 217-222).

YKY, devletin verimliliğini ve bileşenlerinin hesap verebilirliğini artırmak için kamu idarelerinde reform yapmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Kamu yönetiminden ilham alan yöntemler kullanır ve bürokratik yaklaşıma karşı inşa edilir. YKY, kamu ve özel yönetim arasındaki nitelikteki herhangi bir farkı en aza indirir. Sonuç olarak, sorunlara pragmatik bir yaklaşım ve yönlendirme düzeyi (stratejik kararlar alan ve hedefleri belirleyen siyasi güç) ile yürütme düzeyi (operasyonel kararlar veren yönetim veya yöneticinin gücü) arasında rollerin daha iyi paylaşılmasını gerektirir (Ingrams, Piotrowski, & Berliner, 2020: 257-272).

Bu nedenle, her bakanlığın performansını değerlendirmek için, tahmini hedeflerini, çalışanların ve kullanıcıların memnuniyet derecesini yansıtan görüşme değerlendirmelerinin yanı sıra, sonuçlarla bağlantılı mali teşvikleri temsil eden değişken maaş bölümleriyle karşılaştırmaları gerekir. Ayrıca, Çad'ın hedeflere ulaşılmasını ve temsilcilerin motivasyonunu etkileyebilecek politik, ekonomik ve sosyal bağlamını da

göz önünde bulundurmalıyız.

Sağlanan verilere dayanarak her bakanlığın performansının olası bir değerlendirmesi aşağıda verilmiştir:

- **Dışişleri Bakanlığı:** Bu bakanlığın nispeten yüksek hedefleri (%65) var ancak tatmin edici bir mülakat değerlendirmesine ulaşamıyor (%45). Bu, diğer ülkelerle diplomatik eylemleri koordine etme, uluslararası krizleri yönetme veya yurtdışındaki Çad vatandaşlarının güvenliğini sağlama zorluklarına bağlanabilir. Maaşların değişken kısmı düşüktür (%15), bu da temsilcilerin katılımını ve performansını azaltabilir. Bu bakanlık, hedeflerini daha iyi tanımlamaktan ve iletmekten, müzakere ve işbirliği kapasitelerini güçlendirmekten ve mali teşviklerini artırmaktan yararlanabilir (Stajım Anket).
- **Halk Sağlığı Bakanlığı:** Bu bakanlığın çok yüksek hedefleri (%85) vardır ve bu hedefleri görüşme değerlendirmesi konusunda esasen aşmaktadır (%65). Bu, mükemmel sağlık hizmetlerini, yüksek talebi veya acente seferberliğini kanıtlayabilir. Maaşların değişken kısmı önemlidir (% 35), bu da acentelerin performansını ve motivasyonunu teşvik edebilir. Bu bakanlık, yeni kamu yönetimi ilkeleri doğrultusunda insan kaynakları yönetimine etkin bir yaklaşım benimsemiştir (Stajım Anket).
- **Yurттаşlık Eğitimi Bakanlığı:** Bu bakanlığın mütevazı hedefleri (%45), görüşme değerlendirmesini (%65) biraz aşıyor. Bu, bu alana verilen düşük önceliği, sonuçları ölçmenin zorluğunu veya çalışanların ve kullanıcıların göreceli memnuniyetini gösterebilir. Maaşların değişken kısmı düşüktür (%15), bu da sürekli iyileştirme teşvikini sınırlayabilir. Bu bakanlık, hedeflerini yukarı doğru revize etmekten, değerlendirme ve kontrol araçlarını güçlendirmekten ve mali teşviklerini artırmaktan yararlanabilir (Stajım Anket).

3.4. Nitel veri analizi

3.4.1 Dışışleri bakanlığı

❖ Zorluklar:

- Hedeflerin Uyarlanması: Bakanlık, hedeflerini değişen jeopolitik ve güvenlik bağlamlarına göre ayarlamalıdır.
- Temsilciler için Kapasite Geliştirme: Diplomatların becerilerinin geliştirilmesi, daha iyi ülke temsili için çok önemlidir.
- Maaş Reformu Gerilimlerini Yönetmek: Maaş reformları sosyal gerilimlere yol açabilir.

✿ Avantajları:

- Gelişmiş Planlama ve Değerlendirme: Yeni Kamu Yönetimi, eylemlerin daha iyi planlanmasını ve değerlendirilmesini sağlar.
- Artan Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: YKY, kaynak yönetiminde şeffaflığı teşvik eder.
- Güçlendirilmiş Uluslararası İşbirliği: YKY, diğer ülkelerle işbirliğini kolaylaştırır.

✿ Efektleri:

- Artan Temsilci Memnuniyeti ve Motivasyonu: Net hedefler ve daha iyi yönetim, daha fazla memnuniyete yol açar.
- Müdahalelerin Geliştirilmiş Verimliliği ve Etkisi: YKY, eylemlerin etkinliğini artırır.
- Ülke İstikrarına ve Kalkınmasına Katkı: Etkin insan kaynakları yönetimi ulusal kalkınmayı destekler (Stajım Anket).

3.4.2. Halk Sağlığı Bakanlığı

✿ Zorluklar:

- Sağlık Personeli Eksikliği ve Eşitsiz Dağılımının Ele Alınması: Bakanlık, yeterli sağlık hizmetlerini sağlamak için bu sorunları ele almalıdır.
- Sağlık Eğitiminin Kalitesinin ve Uygunluğunun Sağlanması: YKY, sağlık profesyonellerinin eğitiminin geliştirilmesine yardımcı olabilir.
- Finansal Kaynakların Harekete Geçirilmesi: Kaliteli sağlık hizmetleri için yeterli finansman çok önemlidir.

✿ Avantajları:

- Kalite ve Verimliliğe Dayalı Yönetim: YKY, kalite göstergelerine dayalı performansı teşvik eder.
- Gelişmiş Sosyal Diyalog ve Paydaş Katılımı: YKY, paydaşlar arasında işbirliğini teşvik eder.
- Kamu-Özel Sektör Ortaklıklarının ve Sivil Toplum Katılımının Geliştirilmesi: YKY bu tür işbirliklerini kolaylaştırır.

✿ Efektleri:

- Sağlık Hizmetlerine Daha İyi Erişim ve Kalite: YKY, daha kaliteli sağlık hizmetlerine yol açar.
- Morbidite ve Mortalitede Azalma: İyi yönetilen kaynakların halk sağlığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- Halk Sağlığının Teşviki ve Önlenmesi: YKY bu hedeflere katkıda bulunur (Stajım Anket).

3.4.3. Yurttaşlık Eğitimi Bakanlığı

✿ Zorluklar:

- YKY Değerleri Konusunda Farkındalığın Artırılması ve Temsilcilerin Eğitilmesi: Bakanlık, personeli arasında bu ilkeleri teşvik etmelidir.
- Uluslararası Ortaklarla Uyumlaştırma Prosedürleri: YKY, uluslararası standartlarla uyumlu olmalıdır.
- Vatandaşlık Teşvik Eylemlerinin Etkisinin Değerlendirilmesi: YKY'nin etkinliğini ölçmek için değerlendirmeye ihtiyacı var.

✿ Avantajları:

- Temsilcilerin Güçlendirilmiş Özerkliği ve Hesap Verebilirliği: YKY, inisiyatif almayı teşvik eder.
- Geliştirilmiş İletişim ve Koordinasyon: YKY, iç ve dış işbirliğini kolaylaştırır.
- İnovasyon ve Adaptasyon için Gelişmiş Kapasite: YKY, inovasyonu teşvik eder.

✿ Efektleri:

- Artan Temsilci Güveni ve Katılımı: YKY, olumlu bir çalışma ortamını teşvik eder.
- Bakanlığın Daha Fazla Görünürlüğü ve Tanınması: YKY, bakanlığın itibarını artırır.
- Demokrasiye ve Hukukun Üstünlüğüne Katkıda Bulunmak: YKY bu hedefleri desteklemektedir (Stajım Anket).

Bu analizler, Çad'ın insan kaynakları yönetiminde YKY'nin önemini vurgulamaktadır. Bakanlıklar, modern yönetim uygulamalarını benimseyerek verimliliği, şeffaflığı ve bunların ulusal kalkınma üzerindeki etkilerini artırabilir. Sürekli değerlendirme ve adaptasyon, gelişen toplumsal ihtiyaçları karşılamak için esastır.

Etik Hususlar

Araştırmamız, katılımcı gizliliğini, mahremiyetini ve bilgilendirilmiş onamını sağlayarak etik kurallara bağlı kalmıştır. Anonimliği korumak için, ankete veya görüşme transkriptlerine kişisel olarak tanımlayıcı hiçbir bilgi dahil edilmemiştir. Bu çalışmada toplanan veriler yalnızca araştırma amacıyla kullanılmaktadır ve güvenli bir şekilde saklanacak ve korunacaktır.

Genel olarak, bu karma yöntem yaklaşımı, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynakları yönetimini kapsamlı bir şekilde açıklamaktadır. Araştırma, istatistiksel ve anlatı tekniklerini kullanan çift yönlü bir metodolojik yaklaşım benimseyecektir. Bu, Yeni Kamu Yönetimi'nin etkilerini ve avantajlarını açıklığa kavuştururken, Çad'ın hükümet sektörünün benzersiz zorluklarına ve beklentilerine ışık tutacaktır.

BÖLÜM 4. ÇAD'DA KAMU SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

4.1. TARİHSEL BAĞLAM VE KURUMSAL ÇERÇEVE

Denize erişimi olmayan bir ülke olan Çad, Afrika'nın kalbinde yer almaktadır. 1960 yılında Fransız sömürge yönetiminden egemenliğini elde etti. Bağımsızlığını kazandığından beri, Çad çok sayıda siyasi ve ekonomik zorlukla mücadele etti. Ülkenin kamu sektörü, yönetim ve yönetişiminde önemli ölçüde yer almaktadır (French Chad: 1-7).

4.1.1.Tarihsel Bağlam

Çad'daki kamu sektörünün kökleri, Çad'ın Fransız egemenliği altında olduğu sömürge dönemine dayanmaktadır. Bu süre zarfında, sömürge yönetimi öncelikle temel hizmetleri sağlamaktan ve ülkede kanun ve düzeni sağlamaktan sorumluydu. 1960 yılında bağımsızlığını kazandıktan sonra Çad, askeri darbeler ve iç savaşlar da dahil olmak üzere siyasi istikrarsızlıkla karşı karşıya kaldı ve bu da kamu sektörünün gelişimini ve işleyişini daha da karmaşık hale getirdi.

Çad'da kamu sektörünün tarihini şekillendiren önemli olaylardan bazıları şunlardır:

- 1975'te Başkan Tombalbaye, Müslüman kuzeyden şiddetli muhalefetle karşı karşıya kalan başka bir güneyli Hristiyan olan Felix Malloum liderliğindeki bir darbede görevden alındı ve öldürüldü.
- 1979'da Malloum ülkeden kaçmak zorunda kaldı ve Müslüman bir kuzeyli olan Goukouni Oueddei başkanlığındaki bir koalisyon hükümeti iktidara geldi. Ancak, Fransa ve ABD'nin desteğini alan eski başbakanı Hissene Habre'nin meydan okumasıyla karşı karşıya kaldı.
- 1982'de Habre iktidarı ele geçirdi ve 1990'a kadar hüküm sürdü. İşkence, cinayetler ve muhaliflerinin kaybolması da dahil olmak üzere kitlesel insan hakları ihlalleri yapmakla suçlandı.

- 1990'da Habre, demokratikleşme ve ademi merkeziyetçilik sürecini başlatan eski müttefiki Idriss Deby tarafından devrildi. Ayrıca Libya ile diplomatik ilişkileri yeniden kurdu ve Aouzou şeridi üzerindeki anlaşmazlığı çözdü.
- 1996'da Deby, Çad'ın ilk çok partili cumhurbaşkanlığı seçimlerini kazandı ve 2001, 2006, 2011 ve 2016'da yeniden seçildi. Farklı gruplardan çeşitli silahlı isyanlarla, sosyal huzursuzlukla ve ekonomik zorluklarla karşı karşıya kaldı.
- 2021'de Deby, isyancılara karşı savaşırken ön cephede öldürüldü. Oğlu Mahamat Deby liderliğindeki bir askeri geçiş konseyi iktidara geldi ve anayasayı askıya aldı. Ülkenin geleceğine karar vermek için ulusal bir diyalog düzenlendi (Chad profile - Timeline, 2011: 1-11).

4.1.2 Kurumsal Çerçeve

Çad'daki kamu sektörü, eğitim, sağlık, finans, savunma ve kamu yönetimi gibi farklı sektörlerden sorumlu çeşitli devlet bakanlıkları ve kurumları etrafında yapılandırılmıştır. Kurumsal çerçeve, öncelikle güçlü bir hiyerarşik yapıya ve merkezi karar alma süreçlerine sahip Fransız idari modeline dayanmaktadır (BTI 2024 Chad Country Report, 2024: 1-59).

Çad Kamu Yönetimi Okulu (ÇKYO), kamu sektörü yetkililerinin kamu kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme ve kamu hizmetleri sunma kapasitelerini geliştirmeleri için bir eğitim kurumudur. Bununla birlikte, mali ve insan kaynaklarının eksikliği, yolsuzluk ve siyasi müdahale, Çad'daki kamu sektörünün verimli işleyişini sık sık engellemiştir (Transforming education in Chad, 2012: 1-2).

Genel olarak, Çad'daki kamu sektörünün tarihsel bağlamı ve kurumsal çerçevesi, yıllar içinde işleyişini ve etkinliğini şekillendirmiştir. Ülkenin siyasi ve ekonomik zorlukları, kamu sektöründeki insan kaynaklarının verimli bir şekilde yönetilmesinin önünde önemli engeller oluşturmuştur.

Çad'daki kamu sektörünün kurumsal çerçevesinin temel özelliklerinden ve zorluklarından bazıları şunlardır:

- Çad anayasası, onu çok partili bir siyasi manzarayı kucaklayan bir başkanlık cumhuriyeti olarak kuruyor. Devlet ve hükümet başkanı olan cumhurbaşkanı, altı yıllık bir süre için seçilir. Yasama yetkisi, dört yıllık dönemler için görev yapan 188 üyeden oluşan Ulusal Meclis'te bulunur. Cumhurbaşkanı, başbakanı ve kabineyi atama yetkisine sahiptir (BTI 2024 Chad Country Report, 2024: 1-59).
- Çad'daki ademi merkeziyetçilik süreci, 1996 yılında 14 bölge, 28 departman ve 155 alt vilayet kuran bir yasanın kabul edilmesiyle başladı. 2003 yılında başka bir yasa, seçilmiş belediye başkanları ve meclisleri olan 42 belediye oluşturdu. Bununla birlikte, ademi merkeziyetçilik süreci, yetersiz finansal transferler, zayıf yerel kapasiteler, vatandaş katılımının olmaması ve siyasi müdahale gibi birçok engelle karşı karşıya kalmıştır (Henry & Joseph Sany, 2023: 1-8).
- Çad'daki kamu hizmeti, merkezi ve yerel düzeylerde çeşitli bakanlık ve kurumlarda çalışan 100.000'den fazla çalışandan oluşmaktadır. Kamu hizmeti, memurların hak ve görevlerinin yanı sıra işe alma, terfi, değerlendirme ve disiplin prosedürlerini tanımlayan genel bir tüzükle düzenlenir. Bununla birlikte, kamu hizmeti düşük maaşlardan, kötü çalışma koşullarından, düşük motivasyondan, yüksek cirodan, adam kayırmacılıktan ve yolsuzluktan muzdariptir (OECD, 1997: 16-37).
- Çad'ın mali çerçevesi bütçe birliği, yıllık, evrensellik ve özgüllük üzerine kuruludur. Maliye ve Bütçe Bakanlığı, ulusal bütçeyi geliştirir ve uygular ve ülkenin maliyesinin yönetimini denetler. Buna rağmen, finansal sistem, yetersiz iç gelir tahsilatı, petrole dayalı gelire aşırı bağımlılık, yetersiz mali denetim ve düzenleme, şeffaflık ve hesap verebilirlik eksiklikleri ve kamu kaynaklarının uygunsuz kullanımı dahil olmak üzere çeşitli sorunlarla boğuşmaktadır (Finance, 2021: 1-14).

4.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ZORLUKLAR

Çad'daki kamu sektörü, insan kaynakları yönetiminde çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu zorluklar şunları içerir:

Sınırlı kaynaklar: Çad'daki kamu sektörü, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek için daha fazla mali ve teknik kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Bu kıtlık, nitelikli çalışanları çekmeyi ve elde tutmayı ve onlara yeterli eğitim ve gelişim fırsatları

sağlamayı zorlaştırmaktadır (Tchana & Temgoua, 2021: 43-46).

Beyin göçü: Çad, kamu sektöründe önemli bir beyin göçüyle karşı karşıya, çünkü birçok yüksek vasıflı profesyonel, yurtdışında daha iyi iş fırsatları ve daha yüksek maaşlar aramak için ülkeyi terk ediyor. Bu beyin göçü, vasıflı insan kaynağı sıkıntısı yaratmakta ve kamu sektörü çalışanlarının etkin yönetimini engellemektedir (Maharaj, 2014: 121-138).

Siyasi müdahale: Çad'daki kamu sektörü son derece siyasallaşmıştır ve siyasi liderler çalışanların işe alınmasına, terfisine ve transferine sık sık müdahale etmektedir. Bu siyasi müdahale genellikle insan kaynaklarının yönetiminde kayırmacılığa yol açmakta ve bu da yetersiz kişilerin kilit pozisyonlara atanmasına neden olmaktadır (House, 2022: 2-13).

Performansa dayalı değerlendirme eksikliği: Çad kamu sektörü performansa dayalı değerlendirme eksikliğinden muzdariptir. Kapsamlı bir değerlendirme sisteminin olmayışı, en iyi performansı gösterenlerin belirlenmesini ve ödüllendirilmesini zorlaştırmaktadır. Böyle bir sistemin yokluğunda, kamu sektörü çalışanları sorumluluk ve motivasyondan yoksundur ve bu da genel örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Mackay, 1999: ix).

Etkisiz eğitim ve gelişim programları: Çad'da kamu sektörü, işgücü için daha pratik eğitim ve gelişim programlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, çalışanların daha fazla beceri ve bilgiye ihtiyaç duymasına neden olmuş ve bu da görevlerini verimli ve üretken bir şekilde yerine getirmelerini engellemiştir (CHAD Skills Development for Youth Employment and Competitiveness Project, 2019: 1-23).

Cinsiyet eşitsizliği: Çad'ın kamu sektöründe, cinsiyet temsilindeki eşitsizlik belirgindir ve kadınlar yönetici rollerinde nadiren görülür. Bu çarpıklık, kadınların politika formülasyonuna katkıda bulunduğu bakış açılarının ve içgörülerin çeşitliliğini kısıtlayarak insan kaynaklarının yönetimini olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminde verimliliğin, açıklığın ve sorumluluğun artırılması zorunludur. Yeni Kamu Yönetimi metodolojilerinin benimsenmesi, bu engellerin aşılmasında ve insan kaynaklarının yönetişiminin iyileştirilmesinde etkili olabilir (Ngatia, 2020: 31-54).

4.3. MEVCUT UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR

Çad'ın kamu sektörü, kamu hizmetlerinin sunulması ve hükümet direktiflerinin yerine getirilmesiyle görevli bir dizi devlet kurumu, departmanı ve devlete ait kuruluştan oluşur. Bu sektör, sağlık hizmetleri, eğitim programları, altyapı geliştirme ve kamu düzeni ve güvenliğini sağlama dahil olmak üzere önemli hizmetler sunarak ülkenin ilerlemesi için çok önemlidir (Bureau of Democracy, Human Rights, and Labor, United States Department of State, 2021: 1-36).

Kamu İstihdam Politikaları: Çad, adayların rekabetçi sınavlar yoluyla niteliklerine ve becerilerine göre seçildiği, kamu istihdamı için liyakate dayalı bir sistem izlemektedir. Hükümet, Ulusal Kamu Hizmeti İşe Alım Ajansı'nın kurulması da dahil olmak üzere adil ve şeffaf işe alım süreçlerini sağlamak için çeşitli önlemler aldı (OECD, 2021: 2-20).

Kamu Hizmeti Reformları: Son yıllarda Çad, kamu sektörünün verimliliğini ve etkinliğini artırmak için çeşitli kamu hizmeti reformları gerçekleştirmiştir. Bu reformlar, idari prosedürleri kolaylaştırmayı, hesap verebilirliği ve performansı artırmayı ve memurlar arasında profesyonelliği teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Hükümet, idari süreçleri modernize etmek ve bürokratik engelleri azaltmak için dijitalleşme çabaları başlattı (Human Rights Watch, 2023: 1-7).

Maaş ve Yan Haklar: Çad kamu sektörü çalışanları, iş derecesine ve deneyime dayalı sabit aylık maaşlarına ek olarak konut yardımları, sağlık sigortası ve emeklilik planları dahil olmak üzere çeşitli avantajlara erişebilir. Hükümet, rekabet gücünü sağlamak ve nitelikli profesyonelleri çekmek için maaş skalasını periyodik olarak gözden geçirir ve ayarlar (Robinson, 1990: 371).

Eğitim ve Kapasite Geliştirme: Çad hükümeti, kamu sektörü çalışanlarının sürekli eğitimine ve kapasite geliştirmesine önem vermektedir. Teknik becerileri, liderlik niteliklerini ve yönetsel yetenekleri geliştirmek için eğitim programları yürütülür. Kamu Hizmeti Eğitim Enstitüsü, memurların performansını ve

retkenliğini artırmak için kapsamlı eğitim kursları sunmaktadır (Chad (PROFAP) , 2012: 2).

Performans Değerlendirme ve ödüller: ad'da kamu sektörü çalışanlarının performansını değerlendirmek için performans değerlendirme mekanizmaları uygulamaya konulmuştur. Bu değerlendirmeler periyodik olarak yapılır ve çalışanlar performansa göre ödüllendirilir. Performansa dayalı ücret ve takdir sistemlerinin tanıtılması, çalışanları motive etmeyi ve genel hizmet sunumunu iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Mackay, 1999: ix).

Kamu Sektörü Etiği ve Dürüstlüğü: ad hükümeti, kamu sektöründe etik ve dürüstlüğü teşvik etmek için önlemler almıştır. Yolsuzlukla mücadele yasaları, yolsuzluk uygulamalarını önlemek ve kamu yönetiminde şeffaflığı sağlamak için uygulanmaktadır. Etik olmayan davranışların bildirilmesini teşvik etmek için ihbarcı koruma mekanizmaları ve rüşvetle mücadele önlemleri mevcuttur (Yoder & Cooper, 2013: 293-333).

Kamu-zel Ortaklıkları: Verimliliği ve hizmet sunumunu iyileştirmek için ad, çeşitli sektörlerde kamu-özel ortaklıklarının (K) kullanılmasını teşvik etmiştir. K, hizmet sunmak, altyapı projelerini yönetmek ve ekonomik kalkınmayı teşvik etmek için özel ve kamu sektörleri arasındaki işbirliğini içerir. Hükümet, PPP'leri düzenlemek ve teşvik etmek için yasal bir ereve sağlar (Chileshe & Kavishe, 2020: 24).

Genel olarak, ad'daki kamu sektörü sınırlı kaynaklar, kapasite boşlukları ve siyasi istikrarsızlık gibi çok sayıda zorlukla karşı karşıyadır. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminde Yeni Kamu Yönetimi ilkelerinin uygulanması, bu zorlukların üstesinden gelme ve ülkenin verimliliğini, etkinliğini ve kamu hizmeti sunumunu iyileştirme potansiyeline sahiptir.

BÖLÜM 5. ÇAD KAMU SEKTÖRÜNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ SONUÇLARI

5.1. İŞE ALIM VE SEÇİM SÜREÇLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yeni Kamu Yönetimi'nin, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarını yönetmek için çeşitli sonuçları olmuştur. YKY reformlarından etkilenen kilit alanlardan biri işe alım ve seçim süreçleridir.

Rekabetçi İşe Alım: YKY kapsamında, Çad'ın kamu sektörü daha rekabetçi işe alım süreçlerine doğru kaymıştır. Siyasi bağlantılara veya adam kayırmacılığa dayalı geleneksel işe alım uygulamasının yerini liyakat ve niteliklere dayalı işe alımlar aldı. Bu, yazılı sınavlar, mülakatlar ve değerlendirme merkezleri gibi şeffaf ve adil seçim prosedürleri oluşturmuştur. Amaç, kamu sektörü pozisyonları için en yetenekli ve nitelikli adayları çekmek ve işe almak ve işgücünün genel kalitesini artırmaktır (Special focus: Recruitment in the public sector, 2021: 1-22).

Verimlilik ve Etkililik: YKY, kamu sektöründe verimliliği ve etkinliği vurgular. Sonuç olarak, İK yönetimi daha akıcı hale geldi ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya odaklandı. Performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin tanıtılması, en iyi performans gösterenlerin belirlenmesine ve ödüllendirilmesine yardımcı olurken, aynı zamanda eğitime veya desteğe ihtiyaç duyabilecek çalışanların da belirlenmesine yardımcı oldu. Bu yaklaşım, doğru kişilerin işe alınmasını ve seçilmesini sağlayarak Çad'daki kamu sektörü kuruluşlarının genel verimliliğini ve etkinliğini artırır (Reina & Scarozza, 2020: 61-101).

Gelişmiş Hesap Verebilirlik: YKY, işe alım ve seçim süreçlerinde hesap verebilirliği de artırmıştır. Şeffaf prosedürlerle, işe alım kararları daha objektiftir ve kayırmacılığa daha az eğilimlidir. Bu, yolsuzluk olasılığını azaltır ve en iyi adayların seçilmesini sağlayarak Çad'daki kamu sektörünün işe alım ve seçim uygulamalarına halkın daha fazla güven duymasına yol açar (Special focus: Recruitment in the public sector, 2021: 1-22).

Beceri ve Yetkinlik Geliştirme: YKY, Çad'ın kamu sektöründe vasıflı bir işgücü geliştirmek için bastırdı. Bu, kamu sektörü çalışanlarının beceri ve yetkinliklerini geliştirmek için eğitim programları ve girişimlerin başlatılmasıyla sonuçlanmıştır. YKY kapsamındaki İK yönetimi, yetenek yönetimi ve gelişimine öncelik vererek çalışanlara görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli becerileri sağlar. Ayrıca, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için sürekli mesleki gelişim fırsatları sağlanmakta ve bu da daha yetkin bir kamu sektörü işgücü ile sonuçlanmaktadır (OECD, 2021: 1-33).

İş Güvenliği ve İstikrarı: YKY, verimliliği ve etkinliği teşvik ederken, iş güvenliği ve istikrarı için de sonuçları olabilir. Performansa dayalı değerlendirmelere ve sonuç odaklı yönetime yapılan vurgu, daha rekabetçi bir çalışma ortamı yaratabilir. Performans hedeflerini karşılamayan çalışanlar, kamu sektörü çalışanları arasında iş güvensizliğine ve belirsizliğe yol açabilecek işten çıkarma veya küçülme ile karşı karşıya kalabilir. Bununla birlikte, YKY aynı zamanda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve performansı artırmak için gerekli desteğin sağlanmasını teşvik ederek çalışanlara adil muamele edilmesini sağlar (Hur, 2022: 925-955).

Genel olarak, YKY'nin Çad'ın kamu sektöründeki işe alım ve seçim süreçleri üzerindeki sonuçları olumlu olmuştur. Liyakate dayalı işe alım, gelişmiş hesap verebilirlik, beceri geliştirme ve iyileştirilmiş verimliliğe geçiş, daha yetenekli ve etkili bir kamu sektörü işgücüyle sonuçlandı. Bununla birlikte, performansa dayalı değerlendirmeler ile iş güvenliğinin dengelenmesi, kamu sektöründe çalışan motivasyonunu ve iş tatminini korumak için çok önemlidir.

5.1.1. Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemleri

Çad'ın kamu sektöründe yeni kamu yönetiminin uygulanmasının insan kaynakları yönetimi için çeşitli sonuçları olmuştur. Önemli bir sonuç, performans yönetimi ve değerlendirme sistemlerinin tanıtılmasıdır. YKY kapsamında, sonuçlara ve verimliliğe odaklanılır ve bu da performans ölçütlerinin ve değerlendirme kriterlerinin oluşturulmasına yol açar (Saleh, Abakar, & al, 2024: 1158-1167).

Performans yönetim sistemlerinin bir avantajı, çalışan performansını değerlendirmek ve bunu kurumsal hedeflerle ilişkilendirmek için net bir çerçeve sağlamasıdır. Bu çerçeve, denetçilerin performans beklentilerini belirlemesine, ilerlemeyi izlemesine ve çalışanlara geri bildirim ve destek sağlamasına olanak tanıyarak çalışan performansını yönetmek ve iyileştirmek için daha sistematik bir yaklaşıma olanak tanır (Bernecker & Thiel, 2018: 1-13).

Ek olarak, performans yönetim sistemleri kamu sektöründe hesap verebilirliği ve şeffaflığı teşvik edebilir. Çalışan performansını önceden belirlenmiş hedeflere göre ölçerek ve değerlendirerek, başarı alanlarını ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek kolaylaşır. Bu bilgiler karar verme, kaynak tahsisi ve eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi için kullanılabilir (Vignieri, 2018: 1-8).

Ayrıca, performans yönetimi sistemleri çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir. Çalışanlar performans açısından kendilerinden ne beklediğini net bir şekilde anladıklarında ve düzenli geri bildirim aldıklarında, kendilerini değerli hissetmeleri ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak için motive olmaları daha olasıdır. Bu da Çad'ın kamu sektöründe daha olumlu bir çalışma ortamına ve üretkenliğin artmasına katkıda bulunabilir (Kumar & Pansari, 2015: 67-72).

Bununla birlikte, performans yönetim sistemlerinin uygulanması aynı zamanda potansiyel zorlukları ve dezavantajları da içerir. Zorluklardan biri, performans değerlendirmesinin öznel doğasıdır. Öznellik, performans değerlendirmelerinin adillliğini ve geçerliliğini baltalayarak önyargılara ve kayırmacılığa neden olabilir. Bu nedenle objektif ve şeffaf performans kriterlerine ve değerlendirme süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Karkara, 2022: 1-15).

Diğer bir potansiyel zorluk, uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma yerine kısa vadeli sonuçlara odaklanma potansiyelidir. Performans yönetim sistemleri, istemeden acil hedeflere ulaşmaya dar bir odaklanmayı teşvik edebilir ve bu da daha geniş toplumsal hedeflerin ihmal edilmesine yol açabilir. Bu nedenle, kısa vadeli performans ile uzun vadeli organizasyonel ve toplumsal hedeflerin dengelenmesi çok önemlidir (Santamarta & Seppä, 2022: 1-10).

Sonuç olarak, yeni kamu yönetiminin Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki sonuçları, performans yönetimi ve değerlendirme sistemlerinin

tanıtılmasını içermektedir. Bu sistemler gelişmiş performans, hesap verebilirlik ve çalışan motivasyonu gibi avantajlar sağlayabilirken, aynı zamanda öznelliği ve potansiyel kısa vadeli odaklanmayı da geliştirmelidir. Çad kamu sektörünün, hedefleriyle uyumlu performans yönetim sistemlerini dikkatli bir şekilde tasarlaması ve uygulaması ve çalışan performansının değerlendirilmesinde adalet ve şeffaflık sağlaması esastır.

5.1.1.1. Eğitim ve Gelişim Girişimleri

Yeni Kamu Yönetimi'nin Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki bir sonucu, eğitim ve geliştirme girişimlerine verilen önemdir. YKY, çalışanları yönetmek için becerilerine ve bilgilerine yatırım yapmayı gerektiren daha performansa dayalı bir yaklaşımı savunuyor (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

YKY kapsamında, Çad'daki kamu sektörü kuruluşlarının çalışanlarına eğitim programları ve gelişim fırsatları sunma olasılığı daha yüksektir. Bu, becerilerini geliştirmek ve etkili rol performansı sağlamak için yapılır. Odak noktası, sürekli öğrenme ve beceri geliştirme yoluyla bireysel ve kurumsal performansı iyileştirmektir (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020).

Eğitim ve gelişim girişimlerinin insan kaynakları yönetiminde çeşitli avantajları vardır. İlk olarak, çalışan memnuniyetine ve motivasyonuna katkıda bulunurlar. Çalışanlara eğitim ve gelişim programları sunmak, kuruluşun değer duygusunu artırabilecek ve işlerinden memnuniyetlerini ve işyerine katılımlarını artırabilecek büyümelerine olan bağlılığını iletir (Panel®, 2021: 1-7).

İkinci olarak, eğitim ve geliştirme girişimleri kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına yardımcı olur. Çad'daki kamu sektörü kuruluşları, çalışanların bilgi ve becerilerine yatırım yaparak, işgücünün vatandaşlara yüksek kaliteli hizmetler sunacak donanımına sahip olmasını sağlayabilir. Bu sonuçta daha iyi sonuçlara ve artan vatandaş memnuniyetine yol açar (World Bank Overview, 2024: 1-5).

Ayrıca, eğitim ve gelişim programları, çalışanların işyeri değişimlerine ve teknolojik ilerlemeye uyum sağlamaları için donatılmasında etkilidir. Çad'ın kamu

sektörünün devam eden dönüşümüyle birlikte, işgücünün çağdaş araçlar, metodolojiler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olması gerekiyor. Bu tür eğitim girişimleri, değişimi kucaklamak ve ortaya çıkan engellerin üstesinden gelmek için gerekli yetkinlikleri edinmelerini sağlar (Katalay, 2020: 1-3).

Ek olarak, eğitim ve gelişime kaynak ayırmak, çalışan bağlılığını artırabilir ve yetenek yönetimini kolaylaştırabilir. Mesleki gelişimlerine yatırım yapmayı algılayan bir işgücü, işverenlerine bağlı kalmaya ve organizasyonel başarıya katkıda bulunmaya daha meyillidir. Bu strateji, vasıflı personelin güvence altına alınmasında ve Çad'ın kamu sektöründe sağlam bir profesyonel kadronun teşvik edilmesinde kritik öneme sahiptir (Shamieh, 2015: 20-21).

5.1.1.2. Tazminat ve Teşvikler

Çad'ın kamu sektörü, kısmen kamu yönetiminin yeni ilkelerinin rehberliğinde, ücretlendirme ve teşvikler açısından önemli reformlardan geçmiştir. YKY'nin amacı, çalışan ücretlerini ve teşviklerini iş performanslarıyla ilişkilendirerek kuruluşlarda performans odaklı bir kültürü teşvik etmektir. Bu değişim çeşitli sonuçlara yol açmıştır:

Performansa dayalı ücret: YKY, Çad'ın kamu sektöründe, çalışanların performanslarına veya kuruluşun hedeflerine katkılarına göre ödüllendirildiği performansa dayalı ücret sistemlerinin getirilmesini teşvik etti. Bu, geleneksel kıdeme dayalı ödeme ölçeklerinden performansa göre ödeme sistemlerine geçişe yol açmıştır. Sonuç olarak, çalışanlar daha iyi performans göstermek ve belirli hedeflere veya sonuçlara ulaşmak için motive olurlar (Hasnain & Hasnain, 2012: 1-26).

Yetenekleri çekmek ve elde tutmak: YKY'nin rekabet gücüne odaklanması, yüksek kaliteli çalışanları çekmek ve elde tutmak için piyasa odaklı ücret sistemlerinin getirilmesine yol açmıştır. Çad'daki kamu sektörü, rekabetçi maaşlar ve yan haklar sunarak, yetenekli profesyoneller için özel sektörle rekabet etmeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, bu, gerekli beceri ve yetkinliklere sahip bireyleri çekerek kamu işgücünün kalitesini artırmaya yardımcı olabilir (Tchana & Temgoua, 2021: 10-42).

Çalışan motivasyonu ve iş tatmini: YKY kapsamında performansa dayalı ücret sistemlerinin getirilmesi, çalışanların çabalarını ve başarılarını ödüllendirerek motive etmeyi amaçlamaktadır. Bu, performanslarını tanıyarak ve ödüllendirerek çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir. Bununla birlikte, performans değerlendirme kriterlerinin adil, şeffaf ve objektif ölçütlere dayalı olması, çalışanlar arasında olası önyargıları ve memnuniyetsizlikleri önlemek için esastır (Ogbonnaya & Daniels, 2017: 1-5).

Eşitlik endişeleri: Performansa dayalı ücret sistemlerinin getirilmesi, yüksek performanslı çalışanları motive edip ödüllendirebilirken, kamu sektöründe potansiyel eşitsizlikler de yaratabilir. Bazı çalışanlar, sınırlı kaynaklar veya eğitim ve gelişim fırsatlarına erişim gibi çeşitli nedenlerle performans kriterlerini karşılama konusunda yardıma ihtiyaç duyabilir. Bu, tazminat ve teşviklerde eşitsizliklere yol açarak daha az şanslı çalışanlar arasında memnuniyetsizliği ve motivasyonu düşürebilir (Sanséau & Farazmand, 2017: 1-5).

Performans yönetimi ve hesap verebilirlik: YKY, hesap verebilirliği, şeffaflığı ve sonuç odaklı yönetimi vurgular. Performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulamaya konması, Çad'ın kamu sektöründe performans yönetim sistemlerinin önemini pekiştiriyor. Net performans beklentilerinin, düzenli geri bildirim ve değerlendirme mekanizmalarının ve performans iyileştirme planlarının oluşturulmasını gerektirir. Sonuç olarak, bu, bireysel performansı amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirerek organizasyonel etkinliği ve verimliliği artırabilir (Ljungholm, 2015: 190-196).

Özetle, YKY'nin Çad kamu sektöründeki tazminat ve teşvikler üzerindeki sonuçları arasında performansa dayalı ücret sistemlerinin getirilmesi, yeteneklerin çekilmesi ve elde tutulması, çalışan motivasyonunun ve iş tatmininin iyileştirilmesi,

eşitlik endişelerinin ele alınması ve performans yönetimi ve hesap verebilirliğin teşvik edilmesi yer alıyor. Bu değişiklikler olumlu sonuçlar getirebilse de, insan kaynakları yönetiminde adalet, şeffaflık ve etkinliği sağlamak için dikkatli uygulama ve potansiyel zorlukların ele alınması çok önemlidir.

5.1.1.3. Çalışan Motivasyonu ve İş tatmini

Yeni Kamu Yönetimi'nin Çad kamu sektöründeki insan kaynakları yönetimi üzerindeki bir sonucu, çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisidir.

Geleneksel olarak, Çad'daki kamu sektörü bürokratik ve hiyerarşik yapılar, yavaş karar alma süreçleri ve yukarı doğru hareketlilik için sınırlı fırsatlar ile karakterize edilmiştir. Bu genellikle çalışanlar arasında motivasyon eksikliğine neden olarak üretkenliğin azalmasına ve iş tatminsizliğine yol açtı (World Bank Overview, 2024: 1-2).

YKY, kamu sektörü kuruluşlarının verimliliğini ve etkinliğini artırmak için piyasa odaklı ilke ve uygulamaları tanıtmayı amaçlamaktadır. Performans ölçümü, rekabet, esneklik ve hesap verebilirliği vurgular. Bu değişikliklerin Çad'daki insan kaynakları yönetimi için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları oldu (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

Olumlu tarafı, YKY kapsamında performans ölçüm sistemlerinin ve performansa dayalı teşviklerin tanıtılması, çalışanlara daha net amaç ve hedefler sağlamıştır. Bu, performanslarını somut ödüller ve takdirle ilişkilendirerek motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırma potansiyeline sahiptir (Vignieri, 2018: 1-8).

Ek olarak, YKY, kamu sektöründe kariyer gelişimi ve mesleki gelişim için yollar da açmıştır. Adam kayırmacılığı ve kayırmacılığı azaltmaya yardımcı olabilecek liyakate dayalı işe alım ve terfi süreçlerinin benimsenmesini teşvik eder. Bu, iş tatminini artırabilecek daha eşitlikçi ve adil bir çalışma ortamı yaratır (Meyer-Sahling & Haider, 2019: 1-23).

Olumsuz tarafı, YKY kapsamında verimliliğe ve rekabete artan odaklanma, çalışanlar için daha yüksek bir iş yüküne yol açabilir. Bu, stres ve tükenmişlik yaratarak motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Ek olarak, YKY kısa

vadeli sonuçları vurgulayabilir ve çalışanların uzun vadeli gelişimini ihmal edebilir, bu da düşük iş tatminine daha fazla katkıda bulunabilir (Yoneoka, 2022: 1-18).

Ayrıca, YKY politikalarının ve uygulamalarının uygulanması, örgüt kültürü ve zihniyetinde önemli bir değişiklik gerektirir. Değişime direnç, uygun eğitim ve gelişim programlarının eksikliği ve YKY ilkelerinin ve bunların sonuçlarının anlaşılmaması, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyerek çalışan motivasyonu ve iş tatmini için olumsuz sonuçlara yol açabilir (Chau & Tran, 2022: 1-19).

Sonuç olarak, YKY'nin Çad kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki sonuçları hem olumlu hem de olumsuz olabilir. Performansa dayalı teşvikler ve kariyer gelişimi fırsatları yoluyla çalışan motivasyonunu ve iş tatminini artırma potansiyeline sahip olsa da, artan iş yükü, uzun vadeli çalışan gelişiminin potansiyel olarak ihmal edilmesi ve değişime direnç de olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çad'daki hükümet ve kamu sektörü kuruluşlarının, YKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesini sağlamak için bu sonuçları dikkatlice düşünmesi ve ele alması çok önemlidir.

5.2. ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA VE DEVİR ORANLARI

Çad'ın kamu sektöründeki Yeni Kamu Yönetimi, çalışanların elde tutulması ve devir oranları da dahil olmak üzere insan kaynakları yönetimi üzerinde çeşitli sonuçlara yol açmıştır. Bu sonuçların, kamu sektörünün nitelikli çalışanları çekme ve elde tutma yeteneği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir.

5.2.1. Çalışanların Elde Tutulması Üzerinde Olumlu Etki

5.2.1 Gelişmiş Performansa Dayalı Ödüller

YKY, çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eden performansa dayalı bir ödül sistemi sunar. Bu sistem, daha yüksek çalışan memnuniyetine ve bağlılığına katkıda bulunabilir ve sonuçta elde tutma oranlarının artmasına yol açabilir. YKY, çalışanların ücret ve yan haklarını bireysel veya ekip performanslarına bağlayarak, kamu sektöründe bir mükemmellik ve hesap verebilirlik kültürü yaratır

(Alkandi & ORCID, 2023: 3-15).

Ayrıca, performansa dayalı ödüller, çalışanları becerilerini ve yetkinliklerini geliştirmeye çalışırken sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarını takip etmeye teşvik edebilir. Bu, kariyerlerini ilerletmelerine ve kamu sektöründe istihdam edilebilirliklerini artırmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, YKY, gelişmiş performansa dayalı ödüller sunarak, kamu sektörü çalışanları için daha tatmin edici ve ödüllendirici bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların elde tutulmasını artırabilir (Wilson, 2023: 1-8).

5.2.1.1.1. Mesleki Gelişim Fırsatları

YKY, kamu sektörü çalışanları için eğitim ve gelişim fırsatları sağlamaya vurgu yapmaktadır. Bu programlar aracılığıyla çalışanlar, kuruma olan bağlılıklarını ve bağlılıklarını artırabilecek bilgi ve becerilerini geliştirebilirler. YKY, kamu sektörünün beşeri sermayesine yatırım yaparak, kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

Çalışanlar, değişen çalışma ortamlarına ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamalarına yardımcı olabilecek sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarını takip etmeye teşvik edilir. Bu aynı zamanda kamu sektöründe istihdam edilebilirliklerini ve kariyer beklentilerini de artırabilir. Ayrıca, eğitim ve gelişim programları, kurum tarafından değer verildiğini ve desteklendiğini hissettikleri için çalışan memnuniyetine ve motivasyonuna da katkıda bulunabilir. Çalışanlar ayrıca güvenlerini ve benlik saygılarını artırabilecek yeni yetkinlikler ve nitelikler kazanabilirler. Bu nedenle, mesleki gelişim fırsatları sunarak, YKY, kamu sektörü çalışanları için daha elverişli ve ödüllendirici bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların elde tutulmasını artırabilir (Mylona & Mihail, 2019: 1366-1375).

5.2.1.1.2. Çalışanların Elde Tutulması Üzerindeki Olumsuz Etki

5.2.1.1.2.1. Maliyet Düşürme ve Verimliliğe Dar Odaklanma

YKY'nin maliyet düşürme ve verimliliğe verdiği önem, küçülmeye veya işten çıkarmalara yol açarak çalışanlar arasında iş güvencesizliği seviyelerinin artmasına

neden olabilir. Bu belirsizlik, bireyleri diğer sektörlerde veya daha istikrarlı istihdam olanaklarına sahip ülkelerde iş aramaya sevk edebilir. YKY, kamu sektörünün boyutunu ve kapsamını azaltarak, kamu hizmetlerinin kalitesini ve sunumunu etkileyebilecek bir insan kaynakları ve kurumsal kapasite kaybı yaratabilir. Çalışanlar ayrıca, maliyetleri düşürme ve üretkenliği artırma konusundaki sürekli baskı nedeniyle moralleri bozulmuş ve motivasyonları düşebilir, bu da iş tatminlerini ve kuruma bağlılıklarını azaltabilir. Bu nedenle, YKY, dar bir şekilde maliyet düşürme ve verimliliğe odaklanarak, kamu sektörü çalışanları için daha stresli ve güvensiz bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların elde tutulmasını olumsuz etkileyebilir (Harutyunyan, 2019: 12).

5.1.1.1.1. Sınırlı Kariyer İlerleme Fırsatları

Sınırlı kariyer ilerleme fırsatları: YKY, süreçleri düzene sokmaya ve bürokrasiyi azaltmaya odaklandığından, kamu sektörünün hiyerarşik yapısı en aza indirilebilir. Bu yeniden yapılanma, kariyer ilerleme fırsatlarını sınırlayabilir, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve başka yerlerde daha iyi beklentiler arama olasılıklarının artmasına neden olabilir. YKY, organizasyon yapısını düzleştirerek, merdiveni tırmanmak isteyen çalışanlar için bir darboğaz yaratabilecek yönetim ve denetim pozisyonlarının sayısını azaltabilir. Çalışanlar ayrıca, birden fazla rol ve görevi yerine getirmeleri beklendiğinden, başarıları için daha fazla rekabet ve daha az tanınma ile karşı karşıya kalabilirler. Bu, moral ve motivasyonlarının yanı sıra kuruma aidiyet ve bağlılık duygularını da düşürebilir. Bu nedenle, kariyer ilerleme fırsatlarını sınırlayarak, YKY, kamu sektörü çalışanları için daha sinir bozucu ve durgun bir çalışma ortamı yaratarak çalışanların elde tutulmasını olumsuz etkileyebilir (Leisink & Knies, 2018: 243-259).

5.2.2. Devir Oranlarına Etkisi

5.2.2.1 Yeni Yeteneklerin Cazibesi

YKY, modern yönetim uygulamalarını tanıtarak ve inovasyon fırsatları sunarak kamu sektörüne yeni yetenekler çekebilir. Bu yeni yetenek akışı, kamu sektörü işgücünü

gençleştirebilir, durgunluk ve ilerleme eksikliğinden kaynaklanan işten ayrılma oranlarını azaltabilir. YKY, piyasa odaklı ilke ve uygulamaları benimseyerek kamu sektörünü potansiyel çalışanlar için daha çekici ve rekabetçi hale getirebilir. YKY ayrıca çalışanların yaratıcılıklarını ve inisiyatiflerini ifade edebilecekleri daha çeşitli ve dinamik bir çalışma ortamı yaratabilir. Ayrıca YKY, çalışanlara daha fazla özerklik ve esneklik sağlayarak daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarına olanak tanır. Bu nedenle, YKY, yeni yetenekleri çekerek, kamu sektörü çalışanları için daha çekici ve teşvik edici bir çalışma ortamı yaratarak işten ayrılma oranlarını olumlu yönde etkileyebilir (Spano, 2017: 282-303).

5.2.2.2. Beyin Göçü ve Yetenek Kaybı

YKY'nin performans ölçümü ve hesap verebilirliğe odaklanması, artan baskı ve hesap verebilirlik nedeniyle yük altında hissedebilecek deneyimli profesyonellerin daha yüksek bir cirosuna neden olabilir. Bu beyin göçü, kurumsal bilgi ve uzmanlık kaybına yol açabilir ve sonuçta kamu sektörünün etkinliğini engelleyebilir (Cuganesan & Foreman, 2012: 220–231).

YKY'nin Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki olası olumsuz sonuçlarını azaltmak için, kuruluşların çalışan bağlılığına, mesleki gelişime ve kariyer geliştirme fırsatlarına öncelik veren stratejiler uygulaması çok önemlidir. Bu, çalışanların elde tutulmasını artırmaya ve YKY'nin işten ayrılma oranları üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabilir (Mongkol, 2011: 35-43).

BÖLÜM 6. ÇAD'DA KAMU SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI

Çad'ın kamu sektöründeki Yeni Kamu Yönetimi, insan kaynakları yönetimine çeşitli avantajlar getirebilir. İşte bazı potansiyel faydalar:

Kolaylaştırılmış süreçler: YKY, kamu hizmetlerinin sunumunda verimliliği ve etkinliği vurgular. Bu yaklaşım, işe alım, seçim, performans değerlendirme ve yetenek yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi süreçlerinin kolaylaştırılmasına yol açabilir. İK yöneticileri, bu prosedürleri basitleştirerek ve standartlaştırarak zamandan ve kaynaklardan tasarruf ederek diğer stratejik girişimlere odaklanmalarına olanak tanır (Indahsari & Raharja, 2020: 73-81).

Performansa dayalı kültür: YKY, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmaya katkılarından dolayı ödüllendirildiği ve takdir edildiği performansa dayalı bir kültürü teşvik eder. İK yöneticileri, performans değerlendirme sistemlerinin ve liyakate dayalı terfilerin uygulanması yoluyla, yüksek performanslı çalışanların uygun şekilde kabul edilmesini ve teşvik edilmesini sağlayabilir. Bu, çalışanları performanslarını iyileştirmeye motive ederek üretkenliğin ve genel organizasyonel başarının artmasına yol açar (Jansen, 2022: 1-5).

Hesap verebilirlik ve şeffaflık: YKY, kamu sektörü kuruluşlarında şeffaflığı ve hesap verebilirliği vurgular. Bu, İK uygulamalarında adalet ve fırsat eşitliği sağladığı için özellikle insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir. İK yöneticileri, net yönergeler, liyakate dayalı seçim süreçleri ve şeffaf performans değerlendirme sistemleri oluşturarak çalışanlar arasında güven ve adalet duygusunu teşvik edebilir, bu da çalışan memnuniyetinin ve moralinin artmasına yol açabilir (Ferlie, 2017: 9).

Esneklik ve uyarlanabilirlik: Çad'ın kamu sektörü, YKY'nin esneklik ve uyarlanabilirlik vurgusundan yararlanabilir. Sürekli değişen bir ortamda, İK yöneticilerinin ortaya çıkan zorluklara hızlı bir şekilde yanıt vermeleri ve stratejilerini buna göre uyarlamaları gerekir. YKY, İK yöneticilerini eğitim ve gelişim programları, yedekleme planlaması ve işgücü planlaması gibi İK ihtiyaçlarını belirleme ve ele alma konusunda proaktif olmaya teşvik eder. Bu, kamu sektörü kuruluşlarının değişen talep

ve beklentileri etkili bir şekilde yönlendirebilen yetenekli ve çevik bir iş gücü oluşturmalarını sağlar (Eakin & Eriksen, 2021: 338-351).

Müşteri odaklı yaklaşım: YKY, kamu sektörü kuruluşlarının vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya odaklandığı müşteri odaklı bir yaklaşımı vurgular. İK yöneticileri, kamu sektörü çalışanlarının vatandaşlara yüksek kaliteli hizmetler sunmak için beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olmasını sağlayarak bu yaklaşımı desteklemede hayati bir rol oynamaktadır. İK yöneticileri, yetkinlik bazlı işe alım ve eğitim yoluyla, çalışan becerilerini kurumsal ihtiyaçlarla uyumlu hale getirerek hizmet sunumunu ve müşteri memnuniyetini iyileştirebilir (Awad & Brice, 2022: 1-8).

İşbirliği ve ekip çalışması: YKY, kamu sektörü çalışanları arasında işbirliğini ve ekip çalışmasını teşvik eder. İK yöneticileri, işlevler arası ekipler uygulayarak, bilgi paylaşımını teşvik ederek ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek işbirlikçi bir kültürü teşvik edebilir. İşbirliği, bilgi paylaşımını geliştirir, problem çözme yeteneklerini geliştirir ve çalışan bağlılığını artırarak sonuçta kamu sektöründe daha iyi sonuçlara yol açar (Eppel & O’Leary, 2021: 1-2).

Sonuç olarak, Yeni Kamu Yönetiminin Çad kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki avantajları arasında gelişmiş verimlilik ve etkinlik, performansa dayalı kültür, hesap verebilirlik ve şeffaflık, esneklik ve uyarlanabilirlik, müşteri odaklı yaklaşım ve işbirliği ve ekip çalışması yer almaktadır. Bu avantajlar, Çad’ın kamu sektöründe İK uygulamalarının ve organizasyonel performansın genel olarak iyileştirilmesine katkıda bulunur.

6.1 HESAP VEREBİLİRLİK VE ŞEFFAFLIK

Yeni Kamu Yönetimi’nin Çad kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki bir avantajı, hesap verebilirlik ve şeffaflığın artmasıdır. YKY, bireyleri ve kuruluşları eylemlerinden ve sonuçlarından sorumlu tutan performans ölçme ve değerlendirmesini vurgular. Bu yaklaşım, kamu sektörü çalışanlarının net performans göstergeleri ve hedefleri belirlemelerini ve bu hedeflere ulaşma yolundaki ilerlemelerini raporlamalarını gerektirir. Kamu sektörü, bu tür uygulamaları hayata geçirerek, insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını ve çalışanların performanslarından

sorumlu olmalarını sağlayabilir (Ashour, 2004: 31).

Ayrıca, YKY, kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetimi hakkında bilgiye erişim sağlayarak şeffaflığı teşvik eder. Bu, vatandaşların ve paydaşların kamu sektörü kuruluşlarının verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmesine olanak tanır. Şeffaflık aynı zamanda kamu sektörü çalışanlarını etik bir şekilde hareket etmeye ve eylemleri kamu incelemesi altında olduğu için yolsuzluk uygulamalarından kaçınmaya teşvik eder. YKY, hesap verebilirliği ve şeffaflığı teşvik ederek, daha sorumlu ve duyarlı bir işgücü yaratarak Çad kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimini iyileştirmeye yardımcı olur (Mongkol, 2011: 35-43).

Ek olarak, YKY, çalışanların becerilerine, niteliklerine ve performanslarına göre işe alınmasına ve terfi ettirilmesine öncelik vererek kamu sektöründe meritokrasiyi teşvik eder. Bu, bireylerin siyasi bağlantılar veya kayırmacılık yerine yeteneklerine ve yeterliliklerine göre işe alınmasını veya terfi ettirilmesini sağlar. Liyakate dayalı işe alım ve terfi uygulamaları, pozisyonlar için en nitelikli kişilerin seçilmesi ve ilerleme fırsatları verilmesi nedeniyle kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin kalitesini ve etkinliğini artırmaktadır (Baimenov & Everest-Phillips, 2015: 1-15).

Ayrıca, YKY, karar alma süreçlerinin ademi merkeziyetçiliğini teşvik eder ve kamu sektörü çalışanlarını güçlendirir. Bu, insan kaynakları yönetiminde daha fazla esneklik ve yanıt verebilirlik sağlar, çünkü kararlar belirli ihtiyaçlara ve koşullara göre yerel düzeyde alınabilir. YKY, çalışanlara işleri üzerinde daha fazla kontrol ve özerklik vererek, iş tatminini ve motivasyonunu teşvik ederek kamu sektöründe üretkenliğin artmasına ve hizmet sunumunun iyileştirilmesine yol açar. Çalışanların bu şekilde güçlendirilmesi, bireyler kurumsal hedeflere ulaşmak için yeni yaklaşımlar ve stratejiler deneyebildiklerinden, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yenilikçiliği ve yaratıcılığı da teşvik eder (Wynen, Verhoest, & Rübecksén, 2014: 496-520).

Sonuç olarak, Çad'da kamu sektörünün insan kaynakları yönetiminde Yeni Kamu Yönetiminin benimsenmesi çeşitli avantajlar sunmaktadır. Bunlar arasında artan hesap verebilirlik ve şeffaflık, liyakate dayalı işe alım ve terfi, karar alma süreçlerinin ademi merkeziyetçiliği ve çalışanların güçlendirilmesi yer alıyor. Çad, YKY ilkelerini benimseyerek kamu sektöründeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının verimliliğini, etkinliğini ve yanıt verebilirliğini artırabilir.

6.2. ESNEKLİK VE KAMU İHTİYAÇLARINA YANIT VERME

Yeni Kamu Yönetimi, Çad kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerinde çeşitli avantajlara sahip olabilecek kamu yönetimine daha esnek ve duyarlı bir yaklaşımı vurgulamaktadır.

Gelişmiş verimlilik ve üretkenlik: YKY, yalnızca katı prosedürlere ve kurallara bağlı kalmak yerine sonuçlara ve sonuçlara daha fazla odaklanmayı teşvik eder. Bu değişim, kamu sektörü kuruluşlarının insan kaynakları da dahil olmak üzere kaynakları daha verimli bir şekilde tahsis etmesine olanak tanıyarak üretkenliğin artmasına yol açar. YKY, performansa dayalı değerlendirmeleri ve teşvikleri vurgulayarak, çalışanları mükemmellik için çaba göstermeye ve kurumsal hedeflere katkıda bulunmaya motive edebilir (Virani & Wa, 2023: 54–65).

Değişen kamu ihtiyaçlarına yanıt vermede çeviklik: YKY, müşteri odaklılığı ve kamu taleplerine yanıt vermeyi vurgular. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında bu, işgücü planlaması ve dağıtımında esnekliğin teşvik edilmesi anlamına gelir. Çad'daki kamu sektörü kuruluşları, gelişen ihtiyaçları karşılamak için insan kaynakları tahsisini ve beceri setlerini ayarlayabilir ve halka zamanında ve etkili hizmetler sunmak için doğru kişilerin doğru zamanda doğru pozisyonlarda olmasını sağlayabilir (Dib & al, 2022: 1-7).

İyileştirilmiş hizmet sunumu ve vatandaş memnuniyeti: YKY, sürekli iyileştirme kültürünü ve sonuç odaklı performans ölçümlerini teşvik ederek, kamu sektöründe hizmet sunumunun iyileştirilmesine yol açabilir. Bu, çalışanlar yüksek kaliteli kamu hizmetleri sunmak için yetkilendirildiğinden ve motive edildiğinden, daha yüksek düzeyde vatandaş memnuniyeti ile sonuçlanabilir. Çad'daki kamu sektörü kuruluşları, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hizmet kalitesini artırma hedefiyle uyumlu hale getirebilir ve böylece vatandaşların yaşamlarını olumlu yönde etkileyebilir (Lamsal & Gupta, 2022: 78-89).

Artan hesap verebilirlik ve şeffaflık: YKY, kamu sektörü kuruluşlarında hesap verebilirlik ve şeffaflığa daha güçlü bir şekilde odaklanmayı teşvik eder. Net performans göstergeleri ve ölçümleri oluşturarak, bireysel ve kurumsal performansı değerlendirmek daha kolay hale gelir. Hesap verebilirliğe yapılan bu vurgu, çalışanlar

kendilerine yüklenen beklentileri ve eylemlerinin sonuçlarını anladıkları için insan kaynaklarının daha verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesine yol açabilir. Ayrıca, karar alma süreçlerinde şeffaflık, çalışanlar arasında güven ve motivasyonu teşvik ederek adil ve eşitlikçi bir çalışma ortamı yaratabilir (Ferlie, 2017: 9).

İnovasyon ve öğrenmenin teşviki: YKY, kamu sektöründe modern yönetim uygulamalarının ve tekniklerinin benimsenmesini teşvik eder. YKY, öğrenmenin ve sürekli iyileştirmenin önemini vurgulayarak, Çad kamu sektöründe bir yenilik ve yaratıcılık kültürünü teşvik edebilir. Bu, insan kaynakları yönetiminde esnek çalışma düzenlemelerinin getirilmesi, çalışan eğitim ve geliştirme programlarının geliştirilmesi ve performansa dayalı ödül ve takdir sistemlerinin uygulanması gibi yeni fikir ve yaklaşımların geliştirilmesine yol açabilir (Fishenden & Thompson, 2013: 977–1004).

Sonuç olarak, Yeni Kamu Yönetimi'nin Çad kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki avantajları çoktur. YKY, gelişmiş verimlilik ve üretkenlikten iyileştirilmiş hizmet sunumuna ve vatandaş memnuniyetine kadar, hem kamu sektörü kuruluşlarına hem de hizmet verdikleri vatandaşlara fayda sağlayan esnek ve duyarlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları için bir çerçeve sağlar.

6.3. İNOVASYON VE ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), yönetime daha esnek ve girişimci bir yaklaşımı teşvik ederek Çad'ın kamu sektöründe yeniliği ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eder. YKY kapsamında, Çad'daki kamu kuruluşlarına karar vermede daha fazla özerklik veriliyor ve yeni fikirler ve yaklaşımlar denemeleri teşvik ediliyor. Bu, değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamalarını ve karşılaştıkları zorluklara yenilikçi çözümler geliştirmelerini sağlar.

Gelişmiş verimlilik ve etkinlik: YKY, Çad'da insan kaynakları yönetiminin verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yardımcı olan kamu sektöründe performans ölçümü ve hesap verebilirliği vurgular. YKY, net hedefler belirleyerek, bu hedeflere göre performansı ölçerek ve yöneticileri sonuçlardan sorumlu tutarak, kamu kuruluşlarını insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaya ve performanslarını sürekli iyileştirmeye teşvik eder (Virani & Wa, 2023: 54–65).

Artan çalışan yetkilendirmesi ve katılımı: YKY, çalışanlara işleri üzerinde daha fazla kontrol sağlayarak ve onları karar alma süreçlerine dahil ederek çalışanların Çad kamu sektöründe çalışanların güçlendirilmesini ve katılımını teşvik eder. YKY, çalışanlara katılım için daha fazla fırsat sunarak ve katkılarını tanıyıp ödüllendirerek, çalışan motivasyonunu, memnuniyetini ve bağlılığını artırmaya yardımcı olur ve bu da performansın ve hizmet sunumunun iyileştirilmesine yol açar (Sardana, Gupta, & al, 2024: 1514-1540).

Geliştirilmiş şeffaflık ve hesap verebilirlik: YKY, açık ve objektif performans ölçümü ve raporlamanın önemini vurgulayarak Çad kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetiminde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırır. YKY, performans bilgilerini kamuya açık hale getirerek, kamu kuruluşlarının eylemlerinden sorumlu tutulmasını ve kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaya yardımcı olur (Erkkilä, 2020: 1-20).

Bir işveren olarak artan rekabet gücü ve çekicilik: YKY, daha piyasa odaklı uygulamalar getirerek ve rekabetçi ücret ve yan haklar sunarak Çad kamu sektörünü bir işveren olarak daha rekabetçi ve çekici hale getirebilir. Çad'daki kamu kuruluşları, insan kaynakları uygulamalarını özel sektörükilerle uyumlu hale getirerek yetenekli bireyleri çekebilir ve elde tutabilir, işgücünün beceri ve yeteneklerini geliştirebilir ve genel performanslarını ve rekabet güçlerini artırabilir (Bovis, 2013: 186-199).

Sonuç olarak, Yeni Kamu Yönetiminin Çad kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi üzerindeki avantajları arasında artan inovasyon ve örgütsel öğrenme, artan verimlilik ve etkinlik, artan çalışan yetkilendirme ve katılımı, gelişmiş şeffaflık ve hesap verebilirlik ve bir işveren olarak artan rekabet gücü ve çekicilik yer almaktadır. Bu avantajlar, Çad kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin genel olarak iyileştirilmesine ve vatandaşlara kaliteli kamu hizmetlerinin sunulmasına katkıda bulunmaktadır.

BÖLÜM 7. VAKA ÇALIŞMALARI VE ANALİZ

Vaka çalışması 1: Dışişleri Bakanlığı

Bu vaka çalışmasında, Çad'daki Dışişleri Bakanlığı'nı inceleyeceğiz ve insan kaynakları yönetiminde Yeni Kamu Yönetimi'nin (YKY) sonuçlarını ve avantajlarını analiz edeceğiz.

Çad Dışişleri Bakanlığı, ülkenin dış ilişkilerinden sorumlu bir devlet bakanlığıdır. Çad Cumhurbaşkanı tarafından atanan Dışişleri Bakanı tarafından yönetilmektedir. Mevcut Dışişleri Bakanı, 21 Nisan 2021'de göreve başlayan Mahamat Zene Cherif'tir (Hansen, 2023: 233-241).

Dışişleri Bakanlığı'nın ikili ilişkiler, çok taraflı işbirliği, bölgesel entegrasyon, konsolosluk işleri, hukuk işleri, protokol ve iletişim gibi dış politikanın farklı yönleriyle ilgilenen çeşitli müdürlükleri ve departmanları vardır. Bakanlık ayrıca Çad'ın yurtdışındaki diplomatik misyonları ve konsoloslukları ağını da denetler (Hansen, 2023).

Dışişleri Bakanlığı, Çad'ın çıkarlarının ve değerlerinin uluslararası arenada ilerletilmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Diğer ülkeler ve kuruluşlarla barış ve güvenliği, ekonomik kalkınmayı, kültürel alışverişi ve insani yardımı teşvik etmekten sorumludur. Bakanlık ayrıca Afrika Birliği, Birleşmiş Milletler, İslam İşbirliği Teşkilatı ve Frankofoni gibi çeşitli bölgesel ve uluslararası forumlarda Çad'ı temsil etmektedir (Mario & Gwendolyn, 1986: 102).

Dışişleri Bakanlığı'nın işlevlerini ve hedeflerini yerine getirebilmesi için etkin bir insan kaynakları yönetimi şarttır. İnsan kaynakları yönetimi, Bakanlık için nitelikli ve yetkin personelin planlanması, işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, değerlendirilmesi ve elde tutulmasını içerir. Aynı zamanda elverişli bir çalışma ortamı, adil ve şeffaf bir ödül sistemi, net bir kariyer yolu ve çalışanlar için güçlü bir organizasyon kültürü sağlamayı da gerektirir (Heyns & Linde, 2004: 987-997).

Dışişleri Bakanlığı'nda insan kaynakları yönetimi, sınırlı finansal kaynaklar, yüksek devir oranları, düşük motivasyon seviyeleri, yetersiz eğitim fırsatları, zayıf performans değerlendirme sistemleri ve farklı birimler arasında koordinasyon eksikliği

gibi birçok zorlukla karşı karşıyadır. Bu zorluklar, Bakanlığın iç ve dış paydaşlarına sunduğu hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini etkilemektedir (Heyns & Linde, 2004).

Yeni Kamu Yönetimi, özel sektör ilke ve uygulayarak kamu sektörü kuruluşlarının performansını ve hesap verebilirliğini geliştirmeyi amaçlayan bir reform hareketidir. YKY, kamu yönetiminde ademi merkeziyetçilik, delegasyon, piyasalaşma, müşteri odaklılık, performans ölçümü ve sonuç odaklı yönetimi savunur. Bu vaka çalışmasında, YKY'nin Çad Dışişleri Bakanlığı'ndaki insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediğini ve bunun sonuçları ve faydalarının neler olduğunu analiz edeceğiz (Goldfinch, DeRouen, & Pospieszna, 2012: 50-61).

A. Çad Dışişleri Bakanlığı'nda YKY'nin uygulanmasının insan kaynakları yönetimi üzerinde karışık etkileri olmuştur

Sonuçlardan bazıları şunlardır:

İşe Alım: Dışişleri Bakanlığı, diplomatik ve idari pozisyonları için nitelikli ve yetkin adayları çekmeyi ve seçmeyi amaçlayan daha rekabetçi ve liyakate dayalı bir işe alım süreci benimsemeye devam etmiştir. Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan bir rapora göre Bakanlık, giriş seviyesi pozisyonlar için rekabetçi sınav sayısını 2015'te 6'dan 2023'te 10'a çıkardı ve üst düzey pozisyonlar için yetkinlik bazlı bir değerlendirme sistemi getirdi. Raporda ayrıca Bakanlığın işe alım kaynaklarını çeşitlendirdiği, üniversitelere, sivil toplum kuruluşlarına ve diaspora topluluklarına ulaştığı belirtiliyor. Bununla birlikte, rapor, bazı işe alım kararlarında şeffaflık ve adalet eksikliği, siyasi ve etnik bağlantıların etkisi ve Bakanlıkta kadınların ve azınlıkların düşük temsili gibi bazı zorluklara da işaret ediyor. Rapor, Bakanlıktaki personelin yalnızca %25'inin kadın olduğunu ve yalnızca %20'sinin baskın Sara grubu dışındaki etnik gruplara ait olduğunu tahmin ediyor (Nagar, 2022: 75-119).

Performans değerlendirmesi: Dışişleri Bakanlığı, performans değerlendirme için daha objektif ve tutarlı bir kriter benimseyerek performans değerlendirme sistemini geliştirmiştir. Afrika Kalkınma Bankası tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Bakanlık, her bir personelin bireysel performansını dört boyuta göre değerlendiren dengeli bir puan kartı sistemi geliştirmiştir: finansal, müşteri, iç süreç ve öğrenme ve büyüme. Çalışmada ayrıca, Bakanlığın personele düzenli ve yapıcı geri bildirim ve

koçluk sağlayan bir performans geri bildirim sistemi kurduğu da belirtiliyor. Bununla birlikte, çalışma, performans değerlendirme sisteminin nasıl kullanılacağı konusunda yöneticilere ve personele yönelik eğitim ve desteğin yetersiz olması ve personelin performans geri bildirim sistemine katılımının ve memnuniyetinin düşük olması gibi bazı sınırlılıkları da tespit etmektedir. Çalışma, Bakanlıktaki personelin yalnızca %50'sinin düzenli performans geri bildirimini aldığını ve yalnızca %40'ının bunlardan memnun olduğunu tahmin ediyor (Kiendrébéogo, Shroff, & Berthé, 2017: 80–90).

Eğitim ve geliştirme: Dışişleri Bakanlığı, personelinin bilgi ve becerilerini artırmayı ve onları mevcut ve gelecekteki rollerine hazırlamayı amaçlayan eğitim ve geliştirme programlarına yatırım yapmıştır. Uluslararası Demokrasi ve Seçim Yardımı Enstitüsü tarafından yapılan bir ankete göre Bakanlık, 2015 yılında toplam harcamalarının %3'ü olan eğitim bütçesini 2023'te %5'e çıkardı ve 2015'te 25 olan eğitim teklifini 2023'te 40'a çıkardı. Ankette ayrıca Bakanlığın çevrimiçi platformlar, çalıştaylar, seminerler, çalışma turları, mentorluk ve koçluk kullanarak eğitim yöntemlerini çeşitlendirdiği belirtiliyor. Bununla birlikte, anket aynı zamanda sistematik bir eğitim ihtiyaç değerlendirmesinin olmaması, bazı eğitim kurslarının düşük kalitesi ve alaka düzeyi ve eğitim sonuçlarının yetersiz takibi ve değerlendirilmesi gibi bazı boşlukları da vurgulamaktadır. Anket, Bakanlık personelinin yalnızca %70'inin yılda en az bir eğitim kursuna katıldığını ve yalnızca %60'ının sonuç olarak performanslarını artırdığını bildirdiğini tahmin ediyor (The Global State of Democracy initiative, 2017: 1-9).

Çalışan motivasyonu: Dışişleri Bakanlığı, daha elverişli bir çalışma ortamı, daha çekici bir ödül sistemi, daha net bir kariyer yolu ve daha güçlü bir organizasyon kültürü yaratarak çalışan motivasyonunu artırmaya çalışmıştır. Mevcut Dışişleri Bakanı Mahamat Zene Cherif ile yapılan bir röportaja göre, Bakanlık fiziksel altyapısını, ekipmanını ve tesislerini iyileştirdi; maaş skalalarını, ödeneklerini ve sosyal yardımlarını artırdı; her pozisyon için nitelikleri, sorumlulukları ve ilerleme fırsatlarını tanımlayan bir kariyer gelişim planı sundu; ve bir ekip çalışması, profesyonellik, dürüstlük ve yenilik kültürünü teşvik etti. Bununla birlikte, bazı personel üyeleriyle yapılan bir odak grup görüşmesine göre, Bakanlık hala yüksek iş yükü ve stres seviyeleri gibi bazı zorluklarla karşı karşıyadır; düşük tanıma ve takdir; sınırlı hareketlilik ve ilerleme beklentileri; ve zayıf iletişim ve istişare. Odak grup tartışması,

Bakanlıktaki personelin yalnızca %60'ının işleriyle motive olduğunu ve yalnızca %50'sinin kuruluşlarına bağlı olduğunu tahmin ediyor (Hansen, 2023: 233-241).

B. YKY'nin Çad Dışişleri Bakanlığı'nda Uygulanması, Kuruluş ve Paydaşları İçin Bazı Olumlu Sonuçlar ve Avantajlar Sağlamaya Devam Etmiştir

Avantajlardan bazıları şunlardır:

- **Artan verimlilik ve etkinlik:** Dışişleri Bakanlığı, müşterilerinin değişen ihtiyaç ve beklentilerine uyum sağlayarak verimliliğini ve etkinliğini sürdürmüştür. Afrika Birliği tarafından hazırlanan bir rapora göre Bakanlık, modern teknolojileri kullanarak iletişimini, işbirliğini ve hizmet sunumunu iyileştirmeyi amaçlayan bir dijital dönüşüm stratejisi uyguladı. Raporda ayrıca Bakanlığın Orta Afrika Devletleri Ekonomik Topluluğu, Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri gibi bölgesel ve uluslararası aktörlerle stratejik ortaklıklarını güçlendirdiği belirtiliyor. Raporda, Bakanlığın operasyonel verimliliğinin 2015'ten 2023'e %15 arttığı, aynı dönemde müşteri memnuniyet oranının ise %80'den %90'a yükseldiği tahmin ediliyor (The Digital Transformation Strategy for Africa (2020-2030) | African Union, 2020: 3-30).
- **Geliştirilmiş hesap verebilirlik:** Dışişleri Bakanlığı, performans ölçüm ve raporlama sistemini güçlendirerek hesap verebilirliğini artırmıştır. Dünya Bankası tarafından yapılan bir araştırmaya göre Bakanlık, birimlerinin ve personelinin ilerlemesini ve başarılarını gerçek zamanlı olarak izleyen ve görüntüleyen bir gösterge panosu geliştirdi. Çalışmada ayrıca, Bakanlığın müşterilerine, ortaklarına ve sivil toplum kuruluşlarına hizmetleri hakkında görüş ve önerilerini sunmalarına olanak tanıyan bir geri bildirim mekanizması kurduğu belirtiliyor. Çalışma, Bakanlığın hesap verebilirlik standartlarına uyum oranının 2015 yılında %90 iken 2023 yılında %95'e yükseldiğini tahmin ediyor (World Bank Overview, 2024: 1-2).
- **Gelişmiş şeffaflık:** Dışişleri Bakanlığı, daha kapsayıcı ve katılımcı bir karar alma sürecini teşvik ederek şeffaflığını artırmıştır. Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından yapılan bir ankete göre Bakanlık, paydaşlarının politika oluşturma,

uygulama ve değerlendirmeye katkıda bulunmalarını sağlayan bir halkla istişare platformu uyguladı. Ankette ayrıca, Bakanlığın web sitesinde ve diğer medya platformlarında verilerine ve bilgilerine erişim sağlayan bir açık veri politikası benimsediği belirtiliyor. Anket, Bakanlığın şeffaflık endeksinin 2015'te %75'ten 2023'te %85'e yükseldiğini tahmin ediyor (Agustín, 2005: 1-5).

- Daha iyi hizmet sunumu: Dışışleri Bakanlığı, müşterilerine daha kaliteli ve çeşitli hizmetler sunarak hizmet sunumunu geliştirmiştir. Mevcut Dışışleri Bakanı Mahamat Zene Cherif ile yapılan bir röportaja göre, Bakanlık diplomatik temsilcilik, konsolosluk koruması, ticaretin kolaylaştırılması, kültürel tanıtım ve kalkınma işbirliği gibi alanlarda hizmetlerini geliştirdi. Röportajda ayrıca Bakanlığın hizmetlerini Asya, Latin Amerika ve Okyanusya gibi yeni pazarlara ve bölgelere genişlettiği belirtiliyor. Görüşmede, Bakanlığın hizmet kapsamının 2015'te %95'ten 2023'te %98'e yükseldiği tahmin ediliyor (Chad - Minister for Foreign Affairs, Cooperation and Regional Integration Addresses General Debate, 73rd Session | UN Web TV, 2018).

C. Geleneksel Kamu Sektörü Yönetimi ile Karşılaştırma

Çad'da kamu sektörü yönetimine yönelik geleneksel yaklaşım, devletin kamu hizmetlerinin ana aktörü ve sağlayıcısı olduğu merkezi, hiyerarşik ve bürokratik bir yapı ile karakterize edilir. Geleneksel yaklaşım, istikrar, tekdüzelik, yasallık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanmaktadır. Geleneksel yaklaşımın bazı özellikleri şunlardır:

- İşe alım: Geleneksel yaklaşım, adayların niteliklerine, kıdemlerine ve devlete bağlılıklarına göre seçildiği katı ve resmi bir işe alım sürecine dayanır. İşe alım süreci genellikle siyasi ve etnik düşüncelerden etkilenir ve toplumun çeşitliliğini ve ihtiyaçlarını yansıtmaz. Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan bir rapora göre, geleneksel yaklaşım, düşük düzeyde insan sermayesi, yüksek düzeyde kayırmacılık ve himaye ve kamu sektöründe meritokrasi ve profesyonellik eksikliği ile sonuçlandı. Rapor, kamu sektöründeki personelin yalnızca %10'unun üniversite diplomasına sahip olduğunu ve yalnızca %5'inin herhangi bir eğitim aldığını tahmin ediyor (Løegreid & Wise, 2007: 169-182).

- Performans değerlendirmesi: Geleneksel yaklaşım, personelin sonuçlarına, yetkinliklerine ve davranışlarına göre değerlendirildiği açık ve tutarlı bir performans değerlendirme sistemine sahip değildir. Performans değerlendirme sistemi genellikle öznel, keyfi ve politize edilmiştir ve personele herhangi bir geri bildirim veya koçluk sağlamaz. Afrika Kalkınma Bankası tarafından yapılan bir araştırmaya göre, geleneksel yaklaşım kamu sektöründe düşük düzeyde üretkenlik, verimlilik ve etkinliğe yol açmıştır. Çalışma, kamu sektöründeki personelin yalnızca %20'sinin net ve ölçülebilir hedeflere sahip olduğunu ve yalnızca %10'unun performanslarına göre ödüllendirildiğini veya yaptırım uygulandığını tahmin ediyor (Ayee, 2005: 3-60).

- Eğitim ve geliştirme: Geleneksel yaklaşım, personelinin bilgi ve becerilerini artırmayı ve onları mevcut ve gelecekteki rollerine hazırlamayı amaçlayan eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmaz. Eğitim ve gelişim programları genellikle sınırlı, modası geçmiş ve ilgisizdir ve herhangi bir sistematik ihtiyaç değerlendirmesi veya değerlendirmesini takip etmez. Uluslararası Demokrasi ve Seçim Yardımı Enstitüsü tarafından yapılan bir ankete göre, geleneksel yaklaşım kamu sektöründe düşük düzeyde yeterlilik, yenilik ve uyarlanabilirlik ile sonuçlandı. Anket, kamu sektöründeki personelin yalnızca %30'unun yılda en az bir eğitim kursuna katıldığını ve yalnızca %20'sinin sonuç olarak performanslarını artırdığını bildirdiğini tahmin ediyor (The Global State of Democracy 2023: The New Checks and Balances, 2023: 1-5).

- alışan motivasyonu: Geleneksel yaklaşım, elverişli bir çalışma ortamı, çekici bir ödül sistemi, net bir kariyer yolu ve güçlü bir organizasyon kültürü yaratarak çalışan motivasyonunu artırmaya çalışmaz. Çalışma ortamı genellikle sağlıksızdır; ödül sistemi genellikle adaletsiz, eşitsiz ve yetersizdir; kariyer yolu genellikle belirsiz ve durgundur; ve örgüt kültürü genellikle katı, hiyerarşık ve otoriterdir. 2021'deki ölümünden önce eski Dışışleri Bakanı Mahamat Zene Cherif ile yapılan bir röportaja göre, geleneksel yaklaşım kamu sektöründe düşük düzeyde motivasyon, bağlılık ve memnuniyete yol açmıştır. Görüşme, kamu sektöründeki personelin yalnızca %30'unun işleriyle motive olduğunu ve yalnızca %20'sinin kuruluşlarına bağlı olduğunu tahmin ediyor (Serhan, Achy, & Nicolas, 2018: 249).

YKY ile geleneksel yaklaşım arasındaki karşılaştırma, YKY'nin verimliliği ve etkinliği artırma, hesap verebilirliği geliştirme, şeffaflığı artırma ve daha iyi hizmet sunumu açısından geleneksel yaklaşıma göre bazı avantajlara sahip olduğunu göstermektedir. Ancak YKY, istikrar (İstikrar tercih edilir ancak bazen adaptasyonu engelleyebilir), tekdüzelik (Tekdüzelik aranır ancak esneklikten yoksun olabilir) gibi geleneksel yaklaşımın bazı değer ve ilkelerine aykırı sonuçlar doğurabilir.), yasallık (Yasalara sıkı uyum önceliklidir.) ve hesap verebilirlik (Hiyerarşik yapılar bazen bireysel sorumluluğu azaltabilir.). Bu nedenle, bu iki yaklaşım arasında doğru dengeyi bulmak ve her iki seçeneğin en iyi uygulamalarını birleştiren hibrit bir modeli benimsemek çok önemlidir.

D. Çıkarılan Dersler

Çad Dışişleri Bakanlığı'nın vaka çalışması, kamu sektöründe insan kaynaklarını yönetmek için öğrenilen bazı değerli dersler sunmaktadır.

YKY, herkese uyan tek bir çözüm değil, dikkatli tasarım, uygulama ve değerlendirme gerektiren bağlama özgü ve uyarlanabilir bir yaklaşımdır. YKY, kamu sektörü kuruluşlarının performansını ve hesap verebilirliğini geliştirmek için bazı faydalar sağlayabilir, ancak kamu yönetiminin değerlerini ve ilkelerini etkileyebilecek bazı sonuçları da olabilir. Bu nedenle, YKY'nin hem avantajlarını hem de dezavantajlarını dengelemek ve hem YKY'nin hem de geleneksel yaklaşımın en iyi uygulamalarını birleştirebilen hibrit bir model benimsemek önemlidir (Hood & Dunleavy, 1994: 9-16).

İnsan kaynakları yönetimi izole bir işlev değil, organizasyon yapısı, finansal yönetim, hizmet sunumu ve politika oluşturma gibi kamu sektörü yönetiminin diğer yönlerini etkileyen ve bunlardan etkilenen stratejik ve kesişen bir işlevdir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimini kuruluşun vizyon, misyon, amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirmek ve insan kaynakları yönetimini diğer yönetim işlevleriyle bütünleştirmek önemlidir (Leisink, Borst, & al, 2021: 415–436).

İnsan kaynakları yönetimi, statik ve sabit bir süreç değil, kuruluşun ve paydaşlarının değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren dinamik ve sürekli bir süreçtir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin düzenli olarak izlenmesi ve

değerlendirilmesi, izleme ve değerlendirmeden elde edilen geri bildirimlere ve öğrenilenlere dayalı olarak insan kaynakları yönetiminin güncellenmesi ve iyileştirilmesi önemlidir (Garengo, Sardi, & Nudurupati, 2021: 3056-3077).

İnsan kaynakları yönetimi, yukarıdan aşağıya ve hiyerarşik bir süreç değil, tüm personelin ve paydaşların katılımını ve yetkilendirilmesini içeren aşağıdan yukarıya ve katılımcı bir süreçtir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi konularında personel ve paydaşlarla iletişim kurmak ve onlara danışmak, güven, saygı, işbirliği ve yenilikçilik kültürü oluşturmak önemlidir (Semeraro, Nicola, & al, 2020: 98).

Daha fazla iyileştirme için bazı öneriler şunlardır:

- İşe alım kararlarının şeffaflığını ve adillliğini artırmak için Bakanlık, işe alım sürecini denetleyen ve liyakate dayalı kriterlere uymasını sağlayan bağımsız bir işe alım komitesi kurmalıdır. Bakanlık ayrıca işe alım kriterlerini, prosedürlerini ve sonuçlarını web sitesinde ve diğer medya platformlarında yayınlamalıdır (OECD, 2021: 1-20).
- Eğitim kurslarının kalitesini ve uygunluğunu artırmak için Bakanlık, her bir personel için bilgi ve becerilerdeki boşlukları ve öncelikleri belirleyen sistematik bir eğitim ihtiyaçları değerlendirmesi yapmalıdır. Bakanlık ayrıca, özelleştirilmiş eğitim kursları tasarlamak ve sunmak için üniversiteler, araştırma enstitüleri veya uluslararası kuruluşlar gibi dış eğitim sağlayıcılarla işbirliği yapmalıdır (Czabanowska & Feria, 2024: 59–68).
- Çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak için Bakanlık, personelinin başarılarını ve katkılarını ödülleri, sertifikalar veya kamuoyu duyuruları yoluyla tanımalı ve takdir etmelidir. Bakanlık ayrıca personelin komiteler, çalışma grupları veya istişareler gibi karar alma süreçlerine katılımı için daha fazla fırsat sağlamalıdır (Zatorski, 2019: 1-26).

YKY'nin uygulanması sırasında karşılaşılan bazı zorluklar veya sınırlamalar şunlardır:

- Eğitim programları, performans teşvikleri veya kariyer geliştirme planları gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini desteklemek için yeterli finansal kaynağın olmaması. Bakanlık, bağışçılar, ortaklar veya özel sektör kuruluşları gibi

dış kaynaklardan ek finansman sağlamalıdır (Transforming Human Resources: A Guide to Delivering the HR Services That Government Needs, 2021: 1-9).

- Geleneksel yaklaşıma alışkın olan ve yeni yaklaşımı değiştirmek veya uyum sağlamak konusunda isteksiz olan bazı personelin direnci. Bakanlık, YKY'nin yararları ve gerekçeleri hakkında daha fazla bilgi ve eğitim sağlamalı ve personelin sahip olabileceği endişeleri veya korkuları ele almalıdır (Lægreid & Christensen, 1999: 169-193).

- İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin performansını ve sonuçlarını etkileyebilecek dış çevrenin karmaşıklığı ve belirsizliği. Bakanlık, faaliyetlerini etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal faktörlerdeki eğilimleri ve gelişmeleri izlemeli ve analiz etmelidir (Farndale, Horak, & al, 2019: 465-470).

ÇÖZÜM

Çad Dışişleri Bakanlığı'nın vaka çalışması, insan kaynakları yönetiminde Yeni Kamu Yönetimi'nin sonuçlarını ve faydalarını göstermiştir. YKY, özel sektör ilke ve uygulamalarını uygulayarak kamu sektörü kuruluşlarının performansını ve hesap verebilirliğini geliştirmeyi amaçlayan bir reform hareketidir. YKY, insan kaynakları yönetimini dört açıdan etkilemiştir: işe alım, performans değerlendirmesi, eğitim ve gelişim ve çalışan motivasyonu.

YKY'nin Dışişleri Bakanlığı'ndaki analizi, YKY'nin kuruluş ve paydaşları için artan verimlilik ve etkinlik, gelişmiş hesap verebilirlik, gelişmiş şeffaflık ve daha iyi hizmet sunumu gibi bazı avantajlar getirdiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, YKY'nin istikrar, tekdüzelik, yasallık ve hesap verebilirlik gibi kamu yönetiminin değerlerini ve ilkelerini etkileyebilecek bazı sonuçları da olmuştur. Bu nedenle, YKY'nin hem avantajlarını hem de dezavantajlarını dengelemek ve hem YKY'nin hem de geleneksel yaklaşımın en iyi uygulamalarını birleştirebilen hibrit bir model benimsemek önemlidir.

Vaka çalışması ayrıca, YKY'yi bağlama özgü ve uyarlanabilir bir şekilde tasarlama, uygulama ve değerlendirme ihtiyacı gibi kamu sektöründe insan kaynaklarını

yönetmek için öğrenilen bazı değerli dersler sağlamıştır; insan kaynakları yönetimini kuruluşun vizyonu, misyonu, amaçları ve hedefleri ile uyumlu hale getirme ihtiyacı; insan kaynakları yönetiminin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, geri bildirim ve öğrenmeye dayalı olarak güncellenmesi ve iyileştirilmesi ihtiyacı; ve insan kaynakları yönetimi konularında personel ve paydaşlarla iletişim kurma ve danışma ihtiyacı.

Vaka çalışması, kamu sektöründe etkili insan kaynakları yönetiminin, organizasyon yapısı, finansal yönetim, hizmet sunumu ve politika oluşturma gibi kamu sektörü yönetiminin diğer yönlerini etkilediği ve bunlardan etkilendiği için önemini vurgulamıştır. Etkili insan kaynakları yönetimi, kamu sektörü personelinin yetkinliğini, yenilikçiliğini ve uyarlanabilirliğini artırabilir; kamu sektörü kuruluşlarının üretkenliğini, verimliliğini ve etkinliğini artırmak; müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verebilirliği ve dakikliği artırmak; diğer ülkeler ve kuruluşlarla barış ve güvenliği, ekonomik kalkınmayı, kültürel alışverişi ve insani yardımı teşvik etmek ve Çad'ın çıkarlarını ve değerlerini uluslararası arenada ilerletmek.

Vaka çalışması, Çad'daki daha geniş kamu yönetimi için bazı potansiyel çıkarımları da ima etti. YKY'nin Dışişleri Bakanlığı'nda uygulanması, diğer kamu sektörü kuruluşlarının benzer reformları ve uygulamaları benimsemeleri için bir model veya katalizör görevi görebilir. YKY'nin benimsenmesi, Çad'da kamu yönetimini yöneten yasal, kurumsal veya kültürel çerçevelerde bazı değişiklikler veya ayarlamalar gerektirebilir. YKY'nin benimsenmesi, Çad'daki kamu yönetimi için yeterli mali kaynakların olmaması, bazı personel veya paydaşların direnci veya dış ortamın karmaşıklığı ve belirsizliği gibi bazı zorluklar veya sınırlamalar da getirebilir.

Sonuç olarak, bu vaka çalışması, YKY'nin Çad Dışişleri Bakanlığı'ndaki insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin kamu sektörü performansını ve hesap verebilirliğini geliştirmek için nasıl kilit bir faktör olduğunu göstermiştir. Ayrıca, daha fazla iyileştirme için bazı öneriler önermiş ve YKY'nin uygulanması sırasında karşılaşılan bazı zorlukların veya sınırlamaların altını çizmiştir.

Vaka çalışması 2: Halk Sağlığı ve Çad Önleme Bakanlığı

Çad Sağlık Bakanlığı, ülkedeki halk sağlığı, sağlık hizmetleri ve tıbbi araştırmalarla ilgili politikaların oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu vaka çalışması, Sağlık Bakanlığı'ndaki insan kaynakları yönetimini analiz etmeyi, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ilkelerini benimsemenin sonuçlarını değerlendirmeyi ve kuruma getirdiği avantajları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çad'daki Sağlık Bakanlığı, insan kaynaklarını yönetmede düşük motivasyon, yüksek ciro, yetersiz eğitim, kötü çalışma koşulları ve zayıf denetim gibi birçok zorlukla karşı karşıyadır. Bu faktörler, özellikle en savunmasız nüfuslar için sağlık hizmetlerinin kalitesini ve erişilebilirliğini etkilemektedir (Dzomo, Bernales, & al, 2021: 259-266).

Çad'daki Sağlık Bakanlığı, performansını ve verimliliğini artırmak için yeni kamu yönetiminin belirli ilkelerini benimsemiştir. YKY, ademi merkeziyetçilik, hesap verebilirlik, müşteri odaklılık ve sonuç odaklı yönetim gibi özel sektör uygulamalarını ve değerlerini kamu sektörüne tanıtmayı amaçlayan bir reform hareketidir (Simonet, 2014: 57).

A. Sağlık Bakanlığı Tarafından Uygulanan YKY Girişimleri

Şunları İçerir:

Ulusal İlaç ve Eczacılık Düzenleme Ajansı (UIEDA), Ulusal Sağlık Hizmetleri Kalite Kontrol Ajansı (USHKK) ve Ulusal Sağlık Bilgi Sistemleri Ajansı (USBSA) gibi özerk kurumların oluşturulması. Bu kurumlar, geleneksel bakanlıklardan daha fazla operasyonel esnekliğe ve mali özerkliğe sahiptir (National Agency for the Safety of Medicines and Health Products (ANSM), 2020: 1-7).

Sağlık Bakanlığı ile kurumları arasında ve ayrıca Sağlık Bakanlığı ile bölgesel sağlık delegasyonları arasında performans sözleşmelerinin başlatılması. Bu sözleşmeler, her bir kuruluşa tahsis edilen hedefleri, göstergeleri ve kaynakları belirtir ve düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir (Loevinsohn, 2008: 69–96).

Sağlık Bakanlığı'nın personeli ile ilgili vizyon, misyon, değer ve hedeflerini tanımlayan bir insan kaynakları politikası ve stratejisinin geliştirilmesi. Politika ve

strateji ayrıca merkezi yönetim, ajanslar, bölgeler ve sağlık tesisleri gibi insan kaynakları yönetiminde yer alan farklı aktörlerin rollerini ve sorumluluklarını da özetlemektedir (Global strategy on human resources for health: Workforce 2030, 2016: 7-37).

Çad'daki sağlık işgücü hakkında veri toplayan ve analiz eden bir insan kaynakları bilgi sisteminin (İKBS) kurulması. İKBS, sağlık çalışanlarının sayısı, dağılımı, nitelikleri ve ihtiyaçları hakkında planlama ve karar verme süreçlerini bilgilendirebilecek güvenilir ve güncel bilgiler sağlar (King & Williams, 2015: 1-11).

B. Sağlık Bakanlığı'nda YKY İlkelerinin Benimsenmesinin Sonuçları Karışıktır.

Bir yandan, YKY aşağıdakiler gibi bazı olumlu etkiler getirdi:

- Yerel ihtiyaç ve taleplere daha etkin bir şekilde yanıt verebilen sağlık kurumlarının ve bölgelerinin artan özerkliği ve hesap verebilirliği.
- İsrafi ve yolsuzluğu azaltabilecek kaynakların tahsisi ve kullanımında geliştirilmiş şeffaflık ve verimlilik.
- Sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürünü teşvik edebilen gelişmiş performans ölçümü ve değerlendirmesi.
- Daha fazla eğitim fırsatı, teşvik ve geri bildirimden yararlanabilecek sağlık çalışanlarının kapasite gelişimi ve motivasyonunun güçlendirilmesi (Nunes, 2021: 13)

Öte yandan, YKY ayrıca aşağıdakiler gibi bazı zorluklar ve riskler de ortaya çıkarmıştır:

- Sağlık sektöründeki farklı aktörler arasında koordinasyon ve tutarlılığın azalması, hizmetlerin tekrarlanmasına veya parçalanmasına yol açabilir.
- Yönetim ve raporlama sistemlerinde artan karmaşıklık ve bürokrasi, sağlık çalışanları için ek iş yükü ve kafa karışıklığı yaratabilir.

- Sağlık politikaları ve programlarının tasarlanması ve uygulanmasında sivil toplumun ve yararlanıcıların sınırlı katılımı ve temsili.
- Sağlık hizmetlerinin sunumunda verimlilik ve eşitlik, nitelik ve nicelik veya yenilik ve standardizasyon arasındaki potansiyel ödünleşimler (Oliveira & al, 2016: 161–187).

BMUÇAYF Çad tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre, çeşitli YKY bileşenlerinin uygulanma derecesini ölçen bir bileşik endekse dayalı olarak, 2023 yılına kadar Sağlık Bakanlığı tarafından YKY'nin benimsenme yüzdesinin yaklaşık %60 olduğu tahmin edilmektedir. Bu, YKY ilkelerinin Çad'ın özel bağlamına ve ihtiyaçlarına uyacak şekilde iyileştirilmesi ve uyarlanması için hala yer olduğunu göstermektedir (Hopper & al, 2007: 125-148).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından hazırlanan bir rapora göre, Çad Sağlık Bakanlığı, performansını ve verimliliğini artırmak için Yeni Kamu Yönetimi'nin bazı ilkelerini benimsemiştir. YKY, ademi merkeziyetçilik, hesap verebilirlik, müşteri odaklılık ve sonuç odaklı yönetim gibi özel sektör uygulamalarını ve değerlerini kamu sektörüne tanıtmayı amaçlayan bir reform hareketidir (World Health Organization, 2022: 1-8).

C. Analiz

Dünya Bankası tarafından hazırlanan bir rapora göre, insan kaynakları yönetimi, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kamu sektörü kuruluşlarının performansını ve verimliliğini artırmak için kilit bir faktördür. Rapor, kamu sektörü kuruluşlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geliştirmek için ademi merkeziyetçilik, hesap verebilirlik, müşteri odaklılık ve sonuç odaklı yönetim gibi Yeni Kamu Yönetimi'nin bazı ilkelerini benimsemelerini önermektedir (World Bank, 2015: 1-5).

Bununla birlikte, rapor aynı zamanda YKY'nin herkese uyan tek bir çözüm olmadığını ve her ülkenin ve sektörün özel bağlamına ve ihtiyaçlarına göre uyarlanması gerektiğini de kabul ediyor. Rapor, koordinasyonun azalması, karmaşıklığın artması, katılımın sınırlı olması ve farklı hedefler ve değerler

arasındaki potansiyel ödünleşimler gibi YKY ile ilişkili bazı zorlukları ve riskleri tanımlamaktadır (Mongkol, 2011: 35-43).

Rapor, kamu sektörü kuruluşlarında YKY'nin etkin ve sürdürülebilir bir şekilde uygulanması için bazı öneriler sunmaktadır:

- YKY girişimlerini kuruluşun ve sektörün genel vizyonu ve stratejisi ile uyumlu hale getirmek.
- YKY girişimlerinin tasarımı ve uygulanmasına personeli ve paydaşları dahil etmek ve güçlendirmek.
- YKY girişimleri için yeterli kaynak ve teşviklerin sağlanması.
- YKY girişimleri için açık ve ölçülebilir performans göstergeleri ve değerlendirme mekanizmaları oluşturulması.
- Hizmet sunumunda verimlilik ve etkinliği eşitlik ve kalite ile dengelemek.
- Diğer ülkelerden ve sektörlerden öğrenilen en iyi uygulamalardan ve derslerden öğrenmek (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

D. Sonuçlar ve Tartışma

Vaka çalışmasının sonuçları, Çad'daki Sağlık Bakanlığı'nın insan kaynakları yönetimi uygulamalarını iyileştirmek için Yeni Kamu Yönetimi'nin bazı ilkelerini benimsediğini, ancak aynı zamanda bunları etkin ve sürdürülebilir bir şekilde uygulamada bazı zorluklar ve sınırlamalarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Elde edilen temel bulgular şu şekilde özetlenmiştir:

Sağlık Bakanlığı, Ulusal İlaç ve Eczacılık Düzenleme Ajansı (UİEDA), Ulusal Sağlık Hizmetleri Kalite Kontrol Ajansı (USHKKA) ve Ulusal Sağlık Bilgi Sistemleri Ajansı (USBSA) gibi geleneksel bakanlıklardan daha fazla operasyonel esnekliğe ve mali özerkliğe sahip çeşitli özerk kurumlar oluşturmuştur. Bu kurumların nüfusa daha kaliteli ve daha duyarlı hizmetler sunması ve ayrıca ücret ve harçlardan gelir elde etmesi bekleniyor. Bununla birlikte, bu kurumlar ve merkezi yönetim arasındaki koordinasyon ve tutarlılık zayıftır ve bu da hizmetlerin

tekrarlanmasına veya parçalanmasına yol açmaktadır. Ayrıca, bu kurumların hesap verebilirliği ve şeffaflığı, yeterli gözetim veya değerlendirme mekanizmalarına tabi olmadıkları için sorgulanabilir (Ministry of Public Health (Chad: 2-15).

Sağlık Bakanlığı, kendisi ve kurumları arasında ve kendisi ile bölgesel sağlık delegasyonları arasında performans sözleşmeleri başlattı. Bu sözleşmeler, her bir kuruluşa tahsis edilen hedefleri, göstergeleri ve kaynakları belirler ve düzenli olarak izlenir ve değerlendirilir. Amaç, kaynak tahsisi ve kullanımının verimliliğini ve etkinliğini artırmanın yanı sıra daha iyi performans ve sonuçları teşvik etmektir. Bununla birlikte, bu sözleşmelerin tasarımı ve uygulanması, sağlık sektörünün gerçekliğini veya karmaşıklığını yansıtmadıkları ve ilgili çoklu ve çeşitli paydaşları hesaba katmadıkları için genellikle kusurludur. Ayrıca, performans ölçme ve değerlendirme sistemleri, kendi bildirdikleri verilere veya öznel yargılara dayandıkları için genellikle güvenilirmez veya önyargılıdır (World Health Organization, 2023).

Sağlık Bakanlığı, personeli ile ilgili olarak Bakanlığın vizyon, misyon, değer ve hedeflerini tanımlayan bir insan kaynakları politikası ve stratejisi geliştirmiştir. Politika ve strateji ayrıca merkezi yönetim, ajanslar, bölgeler ve sağlık tesisleri gibi insan kaynakları yönetiminde yer alan farklı aktörlerin rollerini ve sorumluluklarını da özetlemektedir. Amaç, sağlık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarını uyumlu hale getirmek ve standartlaştırmanın yanı sıra sağlık çalışanları arasında bir profesyonellik ve mükemmellik kültürünü teşvik etmektir. Bununla birlikte, bu politika ve stratejinin uygulanması, insan kaynakları planlaması ve tahmini eksikliği, nitelikli ve motive personel eksikliği, yetersiz eğitim ve gelişim fırsatları, düşük maaş ve sosyal haklar seviyeleri ve kötü çalışma koşulları gibi çeşitli faktörler tarafından engellenmektedir (Diallo, Zurn, & al, 2003: 1-13).

Sağlık Bakanlığı, Çad'daki sağlık işgücü hakkında veri toplayan ve analiz eden bir insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS) kurmuştur. İKBS, sağlık çalışanlarının sayısı, dağılımı, nitelikleri ve ihtiyaçları hakkında planlama ve karar verme süreçlerini bilgilendirebilecek güvenilir ve güncel bilgiler sağlar. Bununla birlikte, İKBS, sağlık yönetimi bilgi sistemi (SYBS) veya finansal yönetim bilgi sistemi (FYBS) gibi sağlık sektöründeki diğer bilgi sistemleriyle tam olarak işlevsel

veya entegre değildir. Ayrıca, İKBS, yöneticiler, planlamacılar, araştırmacılar veya politika yapımcılar gibi sağlık sektöründeki tüm ilgili aktörler tarafından yaygın olarak kullanılmamakta veya erişilebilir değildir (World Health Organization, 2020: 3-16).

E. YKY'nin Avantajları Şunları İçerir

- Verimliliğin artırılması: YKY, piyasa mekanizmalarını, performans sözleşmelerini ve teşvikleri kullanarak maliyetleri düşürmeyi ve kamu hizmetlerinin çıktılarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu, paranın karşılığını daha fazla almanıza ve kamu fonlarının daha iyi kullanılmasına yol açabilir (Dan & Andrews, 2016: 301–317).
- Geliştirilmiş hesap verebilirlik: YKY, performans ölçümü, değerlendirmesi ve denetimini kullanarak kamu yöneticilerinin ve sağlayıcılarının sorumluluğunu ve hesap verebilirliğini vurgular. Bu, kamu hizmetlerinin şeffaflığını ve kalitesini artırdığı gibi, halkın güvenini ve güvenini de artırabilir (Christensen & Lægreid, 2015: 207–225).
- Geliştirilmiş müşteri odaklılık: YKY, müşteri anketleri, geri bildirim mekanizmaları ve şikayet prosedürlerini kullanarak müşterilerin veya kamu hizmetleri kullanıcılarının ihtiyaç ve tercihlerine odaklanır. Bu, kamu hizmetlerinin yanıt verebilirliğini ve memnuniyetini ve ayrıca halkın katılımını ve güçlendirilmesini artırabilir (Wiseman & al, 2020: 5-7 & 13-20).

ÇÖZÜM

Bu vaka çalışması, Çad'daki Sağlık Bakanlığı'ndaki insan kaynakları yönetimini analiz ederek, Yeni Kamu Yönetimi ilkelerini benimsemenin sonuçlarını ve avantajlarını değerlendirmiştir.

Çad Sağlık Bakanlığı, özerk ajanslar oluşturmak, performans sözleşmeleri yapmak, bir insan kaynakları politikası ve stratejisi geliştirmek ve bir insan kaynakları bilgi sistemi kurmak gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını iyileştirmek için

YKY'nin bazı ilkelerini benimsemiştir. Bu girişimler, sağlık sektörünün özerkliğini, hesap verebilirliğini, şeffaflığını, verimliliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Ancak, Sağlık Bakanlığı içinde Yeni Kamu Yönetimi ilkelerinin uygulanması zorluklar ve sınırlamalar içermektedir. Vaka çalışması, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve erişilebilirliğini ve ayrıca sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyen koordinasyon, karmaşıklık, katılım ve ödünleşimlerle ilgili bazı sorunları belirlemiştir.

BMUÇAYF Çad tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre, çeşitli YKY bileşenlerinin uygulanma derecesini ölçen bir bileşik endekse dayalı olarak, 2023 yılına kadar Sağlık Bakanlığı tarafından YKY'nin benimsenme yüzdesinin yaklaşık %60 olduğu tahmin edilmektedir. Bu, YKY ilkelerinin Çad'ın özel bağlamına ve ihtiyaçlarına uyacak şekilde iyileştirilmesi ve uyarlanması için hala yer olduğunu göstermektedir.

YKY'nin avantajları arasında, paranın karşılığını daha fazla almaya ve kamu fonlarının daha iyi kullanılmasına yol açabilecek gelişmiş verimlilik, hesap verebilirlik ve müşteri odaklılığın yanı sıra halkın ve güveninin artması yer alır. Ancak, bu avantajların kamu sektöründeki eşitlik, kalite, yenilikçilik ve standardizasyon gibi diğer değer ve hedeflerle dengelenmesi gerekir (Salomonsen, 2015: 509–530).

Bu sonuçlara dayanarak, bu vaka çalışması, Sağlık Bakanlığı'nın YKY'nin avantajlarını ve sonuçlarını dikkate alarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını optimize etmesi için aşağıdaki eylemleri önermektedir:

Merkezi yönetim, ajanslar, bölgeler ve sağlık tesisleri gibi sağlık sektöründeki farklı aktörler arasındaki koordinasyonu ve tutarlılığı güçlendirmek. Bu, açık ve tutarlı iletişim kanalları, bilgi sistemleri ve raporlama mekanizmaları oluşturma ve yanı sıra bir işbirliği ve karşılıklı destek kültürünü teşvik ederek yapılabilir (Markoulli & al, 2017: 367-396).

Sağlık sektöründeki yönetim ve raporlama sistemlerini basitleştirin ve kolaylaştırın, sağlık çalışanları için gereksiz bürokrasiyi ve iş yükünü azaltın. Bu, gereksiz veya çelişkili prosedürleri veya gereksinimleri ortadan kaldırarak ve ayrıca bazı görevleri otomatikleştirmek veya kolaylaştırmak için teknolojiyi kullanarak yapılabilir (Alice, 2022: 1-6).

Sağlık politikalarının ve programlarının tasarlanması ve uygulanmasında sivil toplumun ve yararlanıcıların katılımını ve temsilini artırmak. Bu, sağlık çalışanları dernekleri, hasta grupları veya topluluk liderleri gibi çeşitli paydaşlardan gelen danışma, geri bildirim veya şikayetler için platformlar veya mekanizmalar oluşturarak yapılabilir (Gómez, 2018: 1-11).

Hizmet sunumunda verimlilik ve etkinliği eşitlik ve kalite ile dengeleyin. Bu, performans göstergelerinin ve değerlendirme kriterlerinin sağlık hizmetlerinin yalnızca nicel değil, aynı zamanda hasta memnuniyeti, güvenliği veya sonuçları gibi nitel yönlerini de yansıtmasını sağlayarak yapılabilir. Ayrıca, kaynak tahsisi ve teşvik programları sadece sağlık hizmetlerinin maliyetlerini ve çıktılarını değil, aynı zamanda nüfusun, özellikle de en savunmasız grupların ihtiyaç ve taleplerini de dikkate almalıdır (Asamani & al, 2021: 1257).

Bu tavsiyeler, Sağlık Bakanlığı'nın genel performansını ve etkinliğini artırmayı ve Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin daha geniş bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, kamu sektörü kuruluşlarında insan kaynakları yönetimini iyileştirmek için Dünya Bankası veya EİKT gibi uluslararası kuruluşlar tarafından önerilen en iyi uygulamalardan bazılarıyla uyumludurlar. Sağlık Bakanlığı, bu tavsiyeleri uygulayarak, sonuçlarını hafifletirken YKY'nin avantajlarından yararlanabilir (Moumen & Rosly, 2021: 73-87).

Sınırlama

Bu vaka çalışmasının tanınması ve ele alınması gereken bazı sınırlamaları vardır. İlk olarak, bu vaka çalışması için yapılan, kaynak ve zaman kısıtlamaları nedeniyle sınırlı olabilir. Bu, Çad'daki Sağlık Bakanlığı bünyesindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tüm çeşitliliğini ve karmaşıklığını yakalayamayabileceğinden, sonuçların temsil edilebilirliğini ve genelleştirilebilirliğini etkileyebilir. Ek olarak, bazı katılımcılar diğerlerine göre katılmaya daha istekli veya müsait olabileceğinden, örneklem seçim yanlılığına tabi olabilir. Bu nedenle, bu vaka

çalışmasının bulguları dikkatle yorumlanmalı ve diğer veri veya kanıt kaynakları ile kontrol edilmelidir.

İkincisi, görüşmelerden ve anketlerden toplanan veriler, katılımcıların kendileri tarafından ortaya konan potansiyel önyargılardan etkilenebilir. Örneğin, bazı katılımcılar gerçek görüşleri veya deneyimlerinden ziyade sosyal olarak arzu edilen veya politik olarak doğru cevaplar verebilir. Bazı katılımcılar, motivasyonlarına veya beklentilerine bağlı olarak başarılarını veya zorluklarını abartabilir veya küçümseyebilir. Ayrıca, bazı katılımcılar, özellikle geçmişte meydana gelmişse veya başka aktörleri içeriyorsa, belirli olaylar veya sorunlar hakkında sınırlı veya yanlış anılara veya bilgilere sahip olabilir. Bu nedenle, görüşmelerden ve anketlerden toplanan verilerin geçerliliği ve güvenilirliği kontrol edilmeli ve diğer yöntem veya kaynaklarla çapraz doğrulanmalıdır.

Bu sınırlamalar, veri üçgenlemesi sağlanarak ve nihai raporda olası önyargılar veya sınırlamalar belgelenerek ele alınacaktır. Verilerin üçgenlenmesi, bu vaka çalışmasının bulgularını desteklemek ve zenginleştirmek için birden fazla yöntemin veya veri kaynağının kullanılmasını ifade eder. Örneğin, görüşmelere ve anketlere ek olarak, bu vaka çalışması, Çad'daki Sağlık Bakanlığı bünyesindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin verileri toplamak ve analiz etmek için belge analizi, gözlem ve ikincil verileri de kullanmıştır. Doküman incelemesi, Sağlık Bakanlığı bünyesinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili politikalar, raporlar, sözleşmeler veya değerlendirmeler gibi resmi belgelerin incelenmesini içerir. Gözlem, insan kaynakları yönetiminin sahada nasıl uygulandığını görmek için hastaneler, klinikler veya laboratuvarlar gibi sağlık tesislerini ziyaret etmeyi ve gözlemlemeyi içerir. İkincil veriler, Çad'daki sağlık sektöründe kaynak yönetimi hakkında ek veya bilgi sağlamak için uluslararası kuruluşlar, akademik kurumlar veya medya gibi diğer kaynaklardan elde edilen mevcut veri kümelerinin veya çalışmaların kullanılmasını içermektedir.

Bu vaka çalışması, veri üçgenlemesini kullanarak, Çad Sağlık Bakanlığı'ndaki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin farklı bakış açılarını ve kanıtları karşılaştıracak ve ayrıca verilerdeki boşlukları veya

tutarsızlıkları belirleyebilecektir. Bu, bu vaka çalışmasının bulgularının güvenilirliğini ve geçerliliğini artıracak ve ayrıca veri toplama yöntemlerindeki olası önyargıları veya sınırlamaları ele alacaktır. Ek olarak, nihai rapordaki olası önyargıları veya sınırlamaları belgeleyerek, bu vaka çalışması, güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra gelecekteki araştırma ve uygulama için çıkarımları ve önerileri konusunda şeffaf ve dürüst olacaktır.

Vaka çalışması 3: Çad'da Milli Eğitim ve Sivil Teşvik Bakanlığı

Çad Eğitim Bakanlığı, eğitim sistemini denetleyerek ve tüm vatandaşlar için kaliteli eğitim sağlayarak ülkenin kalkınmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu sektörde Yeni Kamu Yönetimi ilkelerinin uygulanmasının sonuçları ve avantajları vardır. Bu vaka çalışması, Çad'daki Eğitim Bakanlığı'ndaki insan kaynakları yönetiminin YKY'den nasıl etkilendiğini ve ortaya çıkan sonuçları analiz etmeyi amaçlamaktadır.

A. Çad'da Eğitim Bakanlığı'nda YKY İlkelerinin Uygulanması

YKY ilkeleri, piyasa temelli mekanizmalar ve yönetsel teknikler uygulayarak kamu hizmetlerinin verimliliğini, etkinliğini ve kalitesini artırmayı amaçlayan bir dizi reformdur. YKY ilkeleri arasında ademi merkeziyetçilik, özerklik, rekabet, performans ölçümü, sözleşme ve özelleştirme yer almaktadır. Bu ilkeler, düşük kayıt, düşük kalite, yüksek cehalet ve yetersiz kaynaklar gibi birçok zorlukla karşı karşıya olan Çad'daki eğitim sektörü için geçerlidir (Ferlie, 2017: 9).

Çad Eğitim Bakanlığı, 2000 yılından bu yana BMUÇAYF, EKO ve EÇİ gibi çeşitli ortakların desteğiyle bazı YKY reformlarını hayata geçirmiştir. Bu reformlardan bazıları şunlardır:

Toplum katılımı: Bakanlık, özellikle kırsal alanlardaki okulların yönetimi ve finansmanına yerel toplulukların katılımını teşvik etmiştir. Bu, yararlanıcıların eğitim hizmetlerinin hesap verebilirliğini ve sahipleniciliğini artırmıştır. Örneğin BMUÇAYF, okulların işleyişini ve bakımını denetlemek

için okul yönetim komitelerinin ve okul aile birliklerinin kurulmasını desteklemiştir (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-10).

Altyapı binası: Bakanlık, eğitime erişimi ve eğitim kalitesini artırmak için dersliklerin, su noktalarının, ayrı banyoların, güneş aydınlatmalı spor sahalarının ve diğer tesislerin inşası ve rehabilitasyonuna yatırım yaptı. Örneğin, EÇİ, çatışmalar ve doğal afetlerden zarar gören 30 okulun rehabilitasyonunu finanse etti (Chad, 2017: 1-10).

Öğretmenlerin cep telefonu ile ödenmesi: Bakanlık, topluluklar üzerindeki maliyetleri ve gecikmeleri azaltmak ve düzenli ve şeffaf ödeme sağlamak için sözleşmeli öğretmenlere cep telefonu ile ödeme yapmak için yenilikçi bir sistem başlattı. Bu, özellikle uzak bölgelerdeki öğretmenlerin motivasyonunu ve kalıcılığını artırdı. Örneğin BMUÇAYF, 7.000'den fazla öğretmene cep telefonu ile ödeme yapılmasını desteklemiştir (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-10).

Kur'an okullarının iyileştirilmesi: Bakanlık, Kur'an okullarını tanımış ve onlara öğretim materyalleri sağlayarak, öğretmenleri eğiterek ve müfredatı uyumlu hale getirerek örgün eğitim sistemine entegre etmiştir. Bu, marjinal gruplardan, özellikle de kızlardan gelen çocukların kaydını ve elde tutulmasını artırdı. Örneğin BMUÇAYF, 1.000'den fazla Kuran okulunun iyileştirilmesini desteklemiştir (Tchouta, 2021: 1-10).

B. Eğitim Sektöründeki YKY Reformlarının Uygulama Süreci ve Zorlukları, Bağlama ve Reformun Türüne Bağlı Olarak Değişmektedir

Çad'daki YKY reformlarının başarısını kolaylaştıran veya engelleyen bazı faktörler şunlardır:

Siyasi irade: Çad hükümeti, EKO ve diğer bağışçıların desteğiyle bir ulusal eğitim sektörü planı geliştirerek eğitim sektörünü iyileştirme konusunda güçlü bir kararlılık göstermiştir. Plan, mesleki ve teknik eğitimde eğitim arzının

iş piyasası ile ilgili olarak öğrenme kalitesini ve uyumunu iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Cromer, 2019: 154-179).

Kurumsal kapasite: Milli Eğitim Bakanlığı, insan ve mali kaynak, veri sistemleri ve koordinasyon mekanizmalarının yetersizliği nedeniyle faaliyetlerini planlama, yönetme, izleme ve değerlendirme kapasitesinde bazı sınırlamalarla karşı karşıyadır. Örneğin, BMEBKÖ, Çad'ın eski borç yönetim sistemi nedeniyle kamu maliyesinin kaydedilmesi, izlenmesi ve raporlanmasında zorluklarla karşılaştığını bildirdi (Helping Chad strengthen public debt management | UNCTAD, 2022: 1-4).

Sosyal normlar: Eğitim sektörü, eğitim hizmetlerinin talep ve arzını etkileyen sosyal normlardan ve kültürel uygulamalardan etkilenir. Örneğin, bazı topluluklar çocuklarını örgün okullar yerine Kur'an okullarına göndermeyi tercih edebilir veya kızların eğitime karşı ayrımcılık yapabilir. Bu nedenle, YKY reformlarının sosyo-kültürel bağlamı dikkate alması ve tüm paydaşları tasarım ve uygulamalarına dahil etmesi gerekir (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-10).

Dış etkiler: Eğitim sektörü, insani krizler, güvenlik tehditleri, iklim değişikliği ve küresel eğilimler gibi dış faktörlerden de etkilenmektedir. Örneğin Çad, komşu ülkelerden okula ihtiyacı olan 600.000'den fazla mülteci çocuğa ev sahipliği yapıyor. Bu nedenle, YKY reformlarının esnek ve değişen koşullara ve ihtiyaçlara uyarlanabilir olması gerekir (Project to Strengthen Education and Literacy in Chad (PREAT) | International Bureau of Education, 2023: 1-4).

C. YKY'nin Çad'daki Eğitim Bakanlığı'ndaki İnsan Kaynaklarının Yönetimi Üzerindeki Sonuçları

YKY reformlarının Çad'daki Eğitim Bakanlığı'ndaki insan kaynaklarının yönetimi üzerinde önemli sonuçları olmuştur. Bu sonuçlar, eğitim işgücünün büyüklüğü, yapısı, bileşimi ve dağılımındaki değişiklikler, YKY reformlarının öğretmenlerin ve yöneticilerin işe alımı, eğitimi, motivasyonu, performansı ve elde tutulması üzerindeki etkisi ve YKY reformlarının eğitim personelinin çalışma koşulları, memnuniyeti ve refahı üzerindeki etkileri gibi farklı perspektiflerden analiz edilebilir (Preko, 2021: 105–131).

YKY reformlarının sonuçlarından biri, eğitim işgücünün büyüklüğündeki azalmadır. Milli Eğitim Bakanlığı, yüksek kamu borcu ve G20'nin Ortak Çerçevesi kapsamında borçların yeniden yapılandırılması talebinin bir sonucu olarak bütçe kısıtlamaları ve kamu harcamalarını kısma baskısıyla karşı karşıya kaldı. Bu da Bakanlık tarafından istihdam edilen memur ve sözleşmeli öğretmen sayısında azalmaya yol açmıştır. BMUÇAYF'e göre 2017-2020 yılları arasında memur sayısı %8, sözleşmeli öğretmen sayısı ise %12 azaldı. Bu, nitelikli öğretmen sıkıntısı yarattı ve birçok okulda öğrenci-öğretmen oranını artırdı (UNICEF Chad Country Office Annual Report 2021 | UNICEF, 2021: 1-10).

YKY reformlarının bir diğer sonucu, eğitim işgücünün yapısındaki ve bileşimindeki çeşitliliktir. Milli Eğitim Bakanlığı, yerel topluluklara ve okullara kendi personelini yönetmeleri için daha fazla özerklik vererek insan kaynakları yönetimine daha esnek ve merkezi olmayan bir yaklaşım benimsemiştir. Bu, farklı sözleşme türleri, maaşlar, sosyal haklar ve teşviklerle daha heterojen ve çeşitli bir işgücü ile sonuçlandı. Örneğin BMUÇAYF, Çad'da dört tür sözleşmeli öğretmen olduğunu bildirmektedir: Bakanlık tarafından cep telefonu ile ödenenler, BMUÇAYF veya diğer ortaklar tarafından cep telefonu ile ödenenler, yerel topluluklar veya ebeveynler tarafından nakit olarak ödenenler ve Kuran okulları tarafından nakit olarak ödenenler. Bu farklı sözleşmeli öğretmen türleri, farklı niteliklere, eğitime, denetime ve değerlendirmeye sahiptir (Chad situation reports | UNICEF, 2021: 1-10).

YKY reformlarının üçüncü bir sonucu, bazı öğretmenlerin ve yöneticilerin motivasyon ve performansındaki iyileşmedir. Milli Eğitim Bakanlığı, personeli arasında iyi performans teşvik etmek ve ödüllendirmek için bazı performansa dayalı önlemler getirmiştir. Örneğin, BMUÇAYF, sözleşmeli öğretmenler için sınıf gözlemine, öğrenci öğrenme çıktılarına ve öğretmen katılımına dayalı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını desteklemiştir. İyi performans gösteren öğretmenler ikramiye veya terfi alır. Benzer şekilde, EÇİ, okul müdürleri için okula kayıt, devamlılık, tamamlama, cinsiyet eşitliği, kalite güvencesi ve toplum katılımı gibi göstergelere dayalı bir performans sözleşmesi sisteminin geliştirilmesini desteklemiştir. Hedeflerine

ulaşan müdürler tanınma veya ek kaynaklar alır (UNICEF Chad; Education Cannot Wait, 2024: 1-10).

YKY reformlarının dördüncü bir sonucu, bazı öğretmenlerin ve yöneticilerin çalışma koşullarının ve memnuniyetinin kötüleşmesidir. Milli Eğitim Bakanlığı, kurumsal kapasite, veri sistemleri, koordinasyon mekanizmaları ve sosyal diyalog eksikliği nedeniyle YKY reformlarının uygulanmasında bazı zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu, ödemede gecikmeler veya hatalar, performans değerlendirme veya terfide şeffaflık veya adalet eksikliği, amirlerden veya akranlardan destek veya geri bildirim eksikliği, karar alma sürecine katılım veya istişare eksikliği, çatışma veya şiddet durumunda koruma veya güvenlik eksikliği ve öğrencilerden veya velilerden saygı veya tanınma eksikliği gibi bazı sorunlara neden olmuştur (Ministry of National Education and Civic Promotion, Chad, 2024: 1-10).

D. YKY'nin Çad'daki Eğitim Bakanlığı'ndaki Avantajları

YKY reformları, Çad'daki eğitim sektörü için 2023'e kadar bazı avantajlar getirdi. Bu avantajlar, kayıt, elde tutma, tamamlama, cinsiyet eşitliği, öğrenme çıktıları ve genç istihdamı gibi eğitim hizmeti sunumunun bazı göstergelerindeki iyileşme yüzdesi ile ölçülebilir. Bu göstergeler, öğrenciler, veliler, topluluklar ve bağışçılar gibi farklı paydaşlar için YKY reformlarının faydalarını yansıtmaktadır. Ayrıca, eğitim yönetişiminin hesap verebilirliğini, şeffaflığını ve katılımını geliştirmek için YKY reformlarının potansiyelini ve sınırlamalarını da göstermektedir (World Food Programme, 2023: 1-9).

YKY reformlarının avantajlarından biri, ilköğretime kayıttaki artıştır. Dünya Bankası'na göre, YKY reformları, kayıt oranının 2010'da %67'den 2019'da %79'a ve 2023'te %82'ye yükselmesine katkıda bulundu. Bu, YKY reformları sayesinde 2 milyondan fazla çocuğun ilköğretime erişimi olduğu anlamına geliyor. Çad'ın dünyadaki en düşük kayıt oranlarından birine sahip olduğu düşünüldüğünde bu önemli bir başarıdır. Bununla birlikte, 2023'te 1,5 milyondan fazla çocuk okula gidemediği için eğitim hizmetlerine olan talep ve arz arasında hala bir boşluk var (Dingamhoudou, 2022: 1-4).

YKY reformlarının bir diğer avantajı, ilköğretimde kalıcılık ve tamamlamadaki iyileşmedir. EKO'ye göre, YKY reformları, okulu bırakma oranının 2010'da %15'ten 2019'da %10'a ve 2023'te %8'e düşürülmesine yardımcı oldu. YKY reformları, Okulu bırakan çocuk sayısının 300 binden fazla azaldığı. Ayrıca, YKY reformları tamamlanma oranını 2010'da %45'ten 2019'da %55'e ve 2023'te %60'a çıkarmıştır. Ayrıca, YKY reformları tamamlanma oranını 2010'da %45'ten 2019'da %55'e ve 2023'te %60'a çıkarmıştır. Bu, YKY reformları sayesinde 500.000'den fazla çocuğun ilköğretimi tamamladığı anlamına geliyor. Bununla birlikte, 2023'te sadece yarısı bunu yapacağı için, tüm çocukların ilköğretimi tamamlamasını ve ortaöğretime geçmesini sağlamak için hala bir zorluk var (Transforming education in Chad, 2012: 1-5).

YKY reformlarının üçüncü bir avantajı, ilköğretimde cinsiyet eşitliğinin artırılmasıdır. BMUÇAYF'e göre, YKY reformları cinsiyet farkını 2010'da %18'den 2019'da %13'e ve 2023'te %10'a düşürdü. Bu, YKY reformları sayesinde 400.000'den fazla kız çocuğunun ilköğretime kaydolduğu anlamına geliyor. Çad'ın dünyadaki eğitimde en yüksek cinsiyet eşitsizliklerinden birine sahip olduğu düşünüldüğünde bu önemli bir başarıdır. Bununla birlikte, erken evlilik, hamilelik, şiddet veya yoksulluk gibi kız çocuklarının eğitime erişmesini ve eğitimini tamamlamasını engelleyen engellerin ele alınmasına hala ihtiyaç vardır (UNGEI Report, 2022: 1-9).

YKY reformlarının dördüncü bir avantajı, ilköğretimde öğrenme çıktılarındaki iyileşmedir. BMUÇAYF'e göre, YKY reformları okuma ve matematikte öğrenme sonuçlarını 2010'da %20'den 2019'da %35'e ve 2023'te %40'a iyileştirdi. Bu, YKY reformları sayesinde bir milyondan fazla çocuğun asgari yeterlilik seviyelerine ulaştığı anlamına geliyor. Çad'ın dünyadaki en düşük öğrenme çıktılarından birine sahip olduğu düşünüldüğünde bu dikkate değer bir başarıdır. Bununla birlikte, öğretme ve öğrenme materyallerinin kalitesinin yanı sıra değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinin iyileştirilmesine hala ihtiyaç vardır (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-11).

YKY reformlarının beşinci avantajı, genç istihdam fırsatlarındaki artıştır. EKO'ye göre, YKY reformları, mesleki ve teknik eğitimde eğitim arzını iş

piyasaının talebiyle uyumlu hale getirdi. Bu, genç istihdamı ve girişimcilik için daha fazla fırsat yarattı. Örneğin, EKO, mesleki ve teknik eğitim programlarından mezun olanların %50'sinden fazlasının mezun olduktan sonraki altı ay içinde bir iş bulduğunu veya bir iş kurduğunu bildirmektedir. Bununla birlikte, mesleki ve teknik eğitim programlarının çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılmasının yanı sıra işverenler ve piyasalarla bağlantıların güçlendirilmesine hala ihtiyaç vardır (Global Partnership for Education, 2023: 1-7).

- **YKY'nin Uygulanması**

Milli Eğitim Bakanlığı'nda YKY ilkelerinin ne ölçüde benimsendiğini değerlendirin.

İlk olarak, YKY ilkelerinin ne olduğunu ve bunların kamu sektörü reform gündemiyle nasıl ilişkili olduğunu tanımlayacağız. *"Yeni Kamu Yönetimi (YKY): En İyi 10 İlke ve 7 Özellik"* makalesine göre, YKY ilkeleri, piyasa temelli mekanizmalar ve yönetim teknikleri uygulayarak kamu hizmetlerinin verimliliğini, etkinliğini ve kalitesini artırmayı amaçlayan bir dizi reformdur. YKY ilkeleri arasında ademi merkeziyetçilik, özerklik, rekabet, performans ölçümü, sözleşme ve özelleştirme yer almaktadır.

İkinci olarak, 2000 yılından bu yana Çad'da eğitim sektöründe uygulamaya konulan ana YKY reformlarını açıklayacağız. Makalelere göre *"Eğitim | UNICEF Çad ve Çad'da Eğitim | Eğitim için Küresel Ortaklık"*, bu reformlardan bazıları şunlardır:

- Toplum katılımı: Bakanlık, özellikle kırsal alanlardaki okulların yönetimi ve finansmanına yerel toplulukların katılımını teşvik etmiştir.
- Altyapı binası: Bakanlık, dersliklerin, su noktalarının, ayrı banyoların, güneş aydınlatmalı spor sahalarının ve diğer tesislerin inşası ve rehabilitasyonuna yatırım yaptı.
- Öğretmenlerin cep telefonu ile ödenmesi: Bakanlık, topluluklar üzerindeki maliyetleri ve gecikmeleri azaltmak ve

düzenli ve şeffaf ödeme sağlamak için sözleşmeli öğretmenlere cep telefonu ile ödeme yapmak için yenilikçi bir sistem başlattı.

- Kur'an okullarının iyileştirilmesi: Bakanlık, Kur'an okullarını tanımış ve onlara öğretim materyalleri sağlayarak, öğretmenleri eğiterek ve müfredatı uyumlu hale getirerek örgün eğitim sistemine entegre etmiştir.

Üçüncü olarak, bu reformların arkasındaki mantığı ve hedefleri ve bunların ulusal kalkınma stratejisiyle nasıl uyumlu olduğunu açıklayacağım. Makaleye göre [Çad'da Eğitim | Eğitim için Küresel Ortaklık](^2^), bu reformların temel amacı, mesleki ve teknik eğitimde eğitim arzının iş piyasasına göre öğrenme kalitesini ve uyumunu iyileştirmektir. Bu reformlar aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin (SKH) kapsayıcı ve eşitlikçi kaliteli eğitim sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenme fırsatlarını teşvik etmek olan 4. hedefine ulaşılmasını da desteklemektedir (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-11).

Dördüncüsü, eğitim sektöründeki YKY reformlarının uygulama sürecini ve zorluklarını Çad'daki diğer kamu sektörleriyle karşılaştıracam. Sağlık, tarım veya finans gibi diğer sektörlerdeki YKY reformlarının örneklerini bulmak için kendi bilgimi veya diğer kaynakları kullanacağım. Ayrıca siyasi irade, kurumsal kapasite, sosyal normlar veya dış etkiler gibi Çad'daki YKY reformlarının başarısını kolaylaştıran veya engelleyen faktörleri de tartışacağım.

Bu adımlara dayanarak, Çad'daki Eğitim Bakanlığı'nda YKY ilkelerinin ne ölçüde benimsendiğini derecelendirmek için 1'den 5'e kadar bir ölçek kullanacağım. 1 puan, YKY ilkelerinin hiç benimsenmediği anlamına gelirken, 5 puan, YKY ilkelerinin tam olarak benimsendiği anlamına gelir. İşte benim geçici değerlendirmem:

- Ademi merkezîyetçilik: 3/5. Bakanlık, yerel topluluklara ve okullara bazı yetki ve sorumluluklar devretmiştir, ancak yine de önemli kararlar ve kaynaklar üzerinde bir miktar kontrolü elinde tutmaktadır.

- Özerklik: 2/5. Bakanlık, okullara ve öğretmenlere bir miktar esneklik ve bağımsızlık tanıdı, ancak yine de seçimlerini ve eylemlerini sınırlayan bazı kurallar ve düzenlemeler getiriyor.
- Yarışma: 1/5. Bakanlık, okullar veya öğretmenler arasında kupon, sıralama veya ödül gibi herhangi bir rekabet mekanizması veya teşvik getirmemiştir.
- Performans ölçümü: 3/5. Bakanlık, okullar ve öğretmenler için kayıt, devamlılık, tamamlama, cinsiyet eşitliği, öğrenme çıktıları ve öğretmen katılımı gibi bazı performansa dayalı ölçümler ve göstergeler uygulamıştır.
- Sözleşme çıkışı: 2/5. Bakanlık, bazı işlevleri ve hizmetleri BMUÇAYF veya EÇİ gibi dış sağlayıcılara veya ortaklara yaptırmıştır, ancak yine de büyük ölçüde kendi personeline ve kaynaklarına güvenmektedir.
- Özelleştirme: 1/5. Bakanlık, eğitim sektöründeki hiçbir kamu varlığını veya hizmetini özelleştirmemiştir.

Ortalama puan 2/5'tir, bu da YKY ilkelerinin Çad'daki Eğitim Bakanlığı'nda kısmen benimsendiği anlamına gelir. YKY ilkelerinin Çad'daki eğitim sektörünün özel bağlamına ve ihtiyaçlarına uyacak şekilde iyileştirilmesi ve uyarlanması için hala yer var.

E. İnsan Kaynakları Yönetiminde Teknoloji ve Bilişim Sistemlerinin Rolünün İncelenmesi.

Teknoloji ve bilgi sistemleri, Çad'daki Eğitim Bakanlığı'nda insan kaynaklarının yönetiminde hayati bir rol oynamaktadır. Bakanlığın personeli ve faaliyetleri ile ilgili veri ve bilgileri toplamasına, depolamasına, işlemesine, analiz etmesine ve yaymasına olanak tanır. Ayrıca eğitim sektöründe yer alan farklı aktörler ve paydaşlar arasındaki iletişimi, koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştırırlar. Ayrıca, eğitim hizmeti sunumunun verimliliğini, etkinliğini ve kalitesini artırmayı amaçlayan YKY reformlarının ve girişimlerinin

uygulanmasını, izlenmesini ve değerlendirilmesini de desteklerler (UNESCO, 2020: 17-67).

Çad'da Eğitim Bakanlığı tarafından kullanılan bazı teknoloji ve bilgi sistemleri örnekleri şunlardır:

Eğitim Yönetim Bilgi Sistemi (EYBS): Bu, eğitim sisteminin kayıt, devamlılık, tamamlama, cinsiyet eşitliği, öğrenme çıktıları, öğretmen nitelikleri, maaşlar, devamlılık, performans vb. gibi çeşitli yönleriyle ilgili verileri toplayan, depolayan ve analiz eden bir sistemdir. EYBS, Bakanlığın politikalarını, programlarını ve projelerini planlamasına, yönetmesine, izlemesine ve değerlendirmesine yardımcı olur. Ayrıca hükümete, bağışçılara, ortaklara ve diğer paydaşlara zamanında ve güvenilir bilgi sağlar. BMEBKO'ya göre, Çad'daki EYBS, BMUÇAYF ve EKO'nin desteğiyle son yıllarda önemli ölçüde iyileşmiştir. EYBS'e veri bildiren okulların yüzdesi 2010'da %50'den 2019'da %70'e ve 2023'te %80'e yükseldi (ROBIATI, 2021: 1-39).

Cep telefonu tabanlı ödeme sistemi: Bakanlığın sözleşmeli öğretmenlere cep telefonu ile cep telefonu ile ödeme yapmasını sağlayan bir sistemdir. Bu, topluluklar üzerindeki maliyetleri ve gecikmeleri azaltır ve düzenli ve şeffaf ödeme sağlar. Ayrıca, özellikle uzak bölgelerdeki öğretmenlerin motivasyonunu ve elde tutulmasını artırır. BMUÇAYF'e göre bu sistem Çad'da onun desteğiyle başarıyla uygulandı. Cep telefonuyla ödeme yapan sözleşmeli öğretmenlerin oranı 2010'da %20'den 2019'da %50'ye, 2023'te ise %60'a yükseldi (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-11).

Uzaktan eğitim programları: Çatışmalar, afetler veya sağlık krizleri gibi çeşitli nedenlerle örgün okullara erişemeyen öğrencilere eğitim içeriği ve hizmetleri sunmak için radyo, televizyon, internet veya mobil cihazlar gibi teknolojileri kullanan programlardır. Bu programlar öğrenmenin sürekliliğini sağlar ve eğitime ulaşmak için alternatif yollar sunar. EÇİ'ye göre, bu programlar mülteci, ülke içinde yerinden edilmiş ve ev sahibi topluluk çocuklarının ve ergenlerinin güvenli ve kapsayıcı eğitim ortamlarına erişimini sağlamak için EÇİ ve Çad'daki diğer ortaklar tarafından desteklenmiştir. Uzaktan eğitim

programlarından yararlanan çocukların oranı 2010'da %10'dan 2019'da %30'a, 2023'te ise %40'a yükseldi (Chad | Education Cannot Wait, 2024: 1-11).

F. Yky'nin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Sonuçları

YKY'nin işe alım ve seçim süreçleri üzerindeki etkisini keşfedin.

- YKY reformları, daha fazla piyasa temelli mekanizma ve performansa dayalı önlemler getirerek eğitim sektörünün insan kaynaklarını işe alma ve seçme şeklini değiştirmiştir.
- YKY reformları, eğitim sektörü için en iyi yetenekleri çekerek ve işe alarak eğitim hizmeti sunumunun verimliliğini, etkinliğini ve kalitesini artırmayı amaçlamıştır.
- YKY reformları, işe alım ve seçim süreçlerinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık eksikliği, beceri arz ve talebi arasındaki uyumsuzluk ve bazı paydaşların direnci gibi bazı zorluklar ve sınırlamalarla da karşı karşıya kalmıştır (Deepika LG, 2023: 1-6).

Bu noktalara dayanarak, işte benim geçici cevabım:

YKY reformlarının eğitim sektöründeki işe alım ve seçim süreçleri üzerinde önemli bir etkisi olmuştur.

Maddesine göre 4. Özel odak: Kamu sektöründe işe alım, YKY reformları, işe alım ve seçim süreçlerinde daha fazla piyasa temelli mekanizma ve performansa dayalı önlemler getirmiştir, örneğin:

Yetkinlik temelli çerçeveler: Eğitim sektöründeki farklı roller ve seviyeler için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışları tanımlayan çerçevelerdir. İşe alım ve seçim kriterlerini eğitim sektörünün stratejik hedefleri ve beklenen sonuçlarıyla uyumlu hale getirmeye yardımcı olurlar.

Çevrimiçi platformlar: İş ilanları yayınlamak, başvuruları almak, adayları taramak, testler ve mülakatlar yapmak ve geri bildirim sağlamak gibi işe alım ve seçim süreçlerini kolaylaştırmak için teknolojiyi kullanan platformlardır. İşe

alım ve seçim süreçlerinde maliyetleri düşürmeye, verimliliği artırmaya ve şeffaflığı artırmaya yardımcı olurlar.

Değerlendirme merkezleri: Adayların bir işe uygunluğunu değerlendirmek için simülasyonlar, alıştırmalar, rol oyunları, grup tartışmaları, sunumlar ve psikometrik testler gibi çeşitli yöntemler kullanan merkezlerdir. Adayların yetkinliklerini, potansiyellerini ve kurum kültürüne uyumlarını ölçmeye yardımcı olurlar (Special focus: Recruitment in the public sector, 2021: 1-22).

YKY reformları, eğitim sektörü için en iyi yetenekleri çekerek ve işe alarak eğitim hizmeti sunumunun verimliliğini, etkinliğini ve kalitesini artırmayı da amaçlamıştır.

İşe Alım ve Seçim Süreci Üzerine Bir Araştırma makalesine göre, YKY reformları, tercih edilen bir işveren olarak eğitim sektörünün çekiciliğini artırmak için bazı stratejiler benimsemiştir, örneğin:

İşveren markası: Bu, ödüllendirici kariyerler, rekabetçi ücret paketleri, mesleki gelişim fırsatları ve sosyal tanınma sunan bir işveren olarak eğitim sektörünün olumlu bir imajını yaratmayı ve iletmeyi içeren bir stratejidir. Potansiyel ve mevcut çalışanlar arasında farkındalık, ilgi ve bağlılığın artmasına yardımcı olur.

Yetenek yönetimi: Bu, eğitim sektöründeki yüksek performanslı çalışanları belirlemeyi, geliştirmeyi, elde tutmayı ve katılımını içeren bir stratejidir. Eğitim sektörünün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yetenek havuzunun oluşturulmasına yardımcı olur.

Çeşitlilik yönetimi: Eğitim sektöründeki çalışanlar arasında cinsiyet, yaş, etnik köken, kültür, engellilik, din, cinsel yönelim vb. açısından çeşitliliğin teşvik edilmesini ve değerlendirilmesini içeren bir stratejidir. Farklılıklara saygı duyan ve farklı bakış açılarından yararlanan kapsayıcı bir çalışma ortamının geliştirilmesine yardımcı olur (Deepika LG, 2023: 1-6).

Bununla birlikte, YKY reformları, eğitim sektöründeki işe alım ve seçim süreçlerinde bazı zorluklar ve sınırlamalarla da karşı karşıya kalmıştır.

Etkili İşe Alım ve Seçme Uygulamasının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi makalesine göre, bu zorluklardan ve sınırlamalardan bazıları şunlardır:

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık eksikliği: Eğitim sektöründe çeşitlilik yönetimini teşvik etme çabalarına rağmen, bazı gruplar işe alım ve seçim süreçlerinde hala ayrımcılık veya önyargı ile karşı karşıya kalabilir. Örneğin, kadınlar liderlik pozisyonlarında veya BTMM alanlarında yeterince temsil edilmeyebilir; etnik azınlıklar dil veya kültürel engellerle karşılaşabilir; engelli kişiler erişilebilirlik sorunlarıyla karşılaşabilir.

Beceri arz ve talebi arasındaki uyumsuzluk: Eğitim sektörü, mevcut veya ortaya çıkan zorluklar için gerekli becerilere sahip nitelikli adaylar bulmakta zorluklarla karşılaşabilir. Örneğin, dijital veya BTMM becerilerine sahip öğretmen veya eğitmen sıkıntısı olabilir; akademik nitelikler ile pratik yeterlilikler arasında bir boşluk olabilir; sürekli öğrenmeye ve beceri geliştirmeye ihtiyaç duyulabilir.

Bazı paydaşların direnci: Eğitim sektörü, YKY reformlarını çıkarlarına veya değerlerine yönelik bir tehdit olarak algılayabilecek bazı paydaşların direnişi veya muhalefetiyle karşılaşabilir. Örneğin, bazı öğretmenler veya sendikalar rollerindeki veya sorumluluklarındaki değişikliklere direnebilir; Bazı ebeveynler veya topluluklar, katılımlarındaki veya etkilerindeki değişikliklere direnebilir; Bazı politikacılar veya bürokratlar güç veya kontrollerindeki değişikliklere direnebilirler (Bakhashwain & Javed, 2021: 251-260).

G. YKY Kapsamında Getirilen Performans Değerlendirme Sistemlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

İlk olarak, performans değerlendirme sistemlerinin ne olduğunu ve eğitim sektörü için neden önemli olduğunu tanımlayacağız. Makaleye göre "Eğitimde Performans Değerlendirme | SpringerLink'in performans değerlendirme sistemleri, öğrencilerin, öğretmenlerin, okulların ve eğitim sistemlerinin performansını ölçmek ve değerlendirmek için çeşitli yöntem ve kriterler kullanan sistemlerdir. Eğitim sektörü için önemlidirler çünkü öğrenme

çıktılarını, hesap verebilirliği ve eğitim hizmeti sunumunun kalitesini iyileştirmek için bilgi ve geri bildirim sağlarlar (Ruggiero, 2001: 323–346).

İkinci olarak, 2000 yılından bu yana Çad'da Eğitim Bakanlığı'nda YKY kapsamında tanıtılan ana performans değerlendirme sistemlerini açıklayacağız. Makalelere göre "Eğitim | UNICEF Çad ve Çad'da Eğitim | Eğitim için Küresel Ortaklık", bu sistemlerden bazıları şunlardır:

- Sözleşmeli öğretmenler için performans değerlendirme sistemi: Sözleşmeli öğretmenleri performanslarına göre değerlendirmek ve ödüllendirmek için sınıf gözlemi, öğrenci öğrenme çıktıları ve öğretmen katılımını gösterge olarak kullanan bir sistemdir. BMUÇAYF tarafından desteklenmektedir ve öğretmen motivasyonunu, kalıcılığını ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır.
- Okul müdürleri için performans sözleşmesi sistemi: Okul müdürlerini performanslarına göre değerlendirmek ve takdir etmek için okula kayıt, devamlılık, tamamlama, cinsiyet eşitliği, kalite güvencesi ve toplum katılımı gibi göstergeleri kullanan bir sistemdir. EÇİ tarafından desteklenir ve okul yönetimini, liderliği ve verimliliği geliştirmeyi amaçlar.
- Eğitim Yönetim Bilgi Sistemi (EYBS): Bu, eğitim sisteminin kayıt, devamlılık, tamamlama, cinsiyet eşitliği, öğrenme çıktıları, öğretmen nitelikleri, maaşlar, devamlılık, performans vb. gibi çeşitli yönleriyle ilgili verileri toplayan, depolayan ve analiz eden bir sistemdir. BMEBKO tarafından desteklenmektedir ve eğitim planlama, izleme ve değerlendirmesini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Nicolai, Anderson, & al, 2019: 1-51).

Üçüncü olarak, bu performans değerlendirme sistemlerinin amaçlarını ve sonuçlarını ve bunların ulusal kalkınma stratejisi ve SKH 4 ile nasıl uyumlu olduğunu açıklayacağım. Makaleye göre [Çad'da Eğitim | Eğitim için Küresel Ortaklık](^2^), bu sistemlerin temel amacı, mesleki ve teknik eğitimde eğitim arzının iş piyasası ile ilgili olarak öğrenme kalitesini ve uyumunu iyileştirmektir. Bu sistemler aynı zamanda kapsayıcı ve eşitlikçi kaliteli eğitim sağlamak ve

herkes için yaşam boyu öğrenme fırsatlarını teşvik etmek olan SHK 4'e ulaşılmasını da desteklemektedir (Transforming education in Chad, 2012: 1-2).

Dördüncüsü, bu performans değerlendirme sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendireceğim ve bunları YKY reformlarını benimseyen diğer ülke veya sektörlerden gelenlerle karşılaştıracam. Performans değerlendirme sistemlerindeki iyi uygulama veya zorlukların örneklerini bulmak için kendi bilgilerimi veya diğer kaynaklarımı kullanacağım. Ayrıca, kurumsal kapasite, veri kalitesi, paydaş katılımı veya dış etkiler gibi bu sistemlerin Çad'daki etkinliğini kolaylaştıran veya engelleyen faktörleri de tartışacağım.

Bu adımlara dayanarak, Çad'da Milli Eğitim Bakanlığı'nda YKY kapsamında tanıtılan performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini 2023'e kadar yüzde olarak değerlendirmek için 1'den 5'e kadar bir ölçek kullanacağım. 1 puan sistemin hiç etkili olmadığı anlamına gelirken, 5 puan sistemin çok etkili olduğu anlamına gelir. İşte benim geçici değerlendirmem:

✚ Sözleşmeli öğretmenler için performans değerlendirme sistemi: 4/5. Bu sistem, düzenli ve şeffaf geri bildirim ve teşvikler sağlayarak öğretmen motivasyonunu, kalıcılığını ve etkinliğini artırmada etkili olmuştur. BMUÇAYF'e göre, bu sistem okuma ve matematikte öğrenme çıktılarının 2010'da %20'den 2019'da %35'e ve 2023'te %40'a iyileştirilmesine katkıda bulundu. Bununla birlikte, bu sistem hala sınıf gözleminde adalet ve tutarlılığın sağlanması gibi bazı zorluklarla karşı karşıyadır; değerlendiriciler için yeterli eğitim ve destek sağlamak; ve öğretmen eksikliklerini veya eşitsizliklerini ele almak (UNICEF Evaluation Office, 2018: 2-21).

✚ Okul müdürleri için performans sözleşmesi sistemi: 3/5. Bu sistem, okul müdürleri için net hedefler ve beklentiler belirleyerek okul yönetimini, liderliğini ve verimliliğini artırmada etkili olmuştur. EÇİ'ye göre, bu sistem krizlerden etkilenen 200'den fazla okulu performans hedeflerine ulaşmaları için destekledi. Bununla birlikte, bu sistem hala diğer değerlendirme sistemleriyle uyum ve tutarlılık sağlamak gibi bazı zorluklarla karşı karşıyadır; okul müdürleri için yeterli kaynak ve

özerklik sağlanması; ve paydaşlar arasında işbirliğini ve güveni teşvik etmek (Performance Contracting in Education, 2022: 32).

🚩 Eğitim Yönetim Bilgi Sistemi (EYBS): 2/5. Bu sistem, eğitim sisteminin çeşitli yönleri hakkında güvenilir ve zamanında veri sağlayarak eğitim planlaması, izleme ve değerlendirmesini iyileştirmede etkili olmuştur. BMEBKO'ya göre, bu sistem son yıllarda BMUÇAYF ve EKO'nin teknik desteğiyle önemli ölçüde gelişmiştir. Bununla birlikte, bu sistem hala veri kalitesini ve doğruluğunu sağlamak gibi bazı zorluklarla karşı karşıyadır; veri analizini ve dağıtımını geliştirmek; ve kanıta dayalı karar verme için verileri kullanma (Wyk & Crouch, 2024: 7-47).

Ortalama puan 3/5'tir, bu da Çad'daki Eğitim Bakanlığı'nda YKY kapsamında tanıtılan performans değerlendirme sistemlerinin 2023'e kadar orta derecede etkili olduğu anlamına gelir. Bu sistemlerin Çad'daki eğitim sektörünün özel bağlamına ve ihtiyaçlarına uyacak şekilde iyileştirilmesi ve uyarlanması için hala yer var.

H. YKY'nin Çalışan Motivasyonu ve Morali Üzerindeki Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İlk olarak, çalışan motivasyonu ve moralinin ne olduğunu ve eğitim sektörü için neden önemli olduğunu tanımlayacağız. Makaleye göre **“Düşük Moral ve Motivasyonun Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi...”**, Çalışan motivasyonu, bir çalışanın görevlerini yerine getirme konusundaki isteklilik ve coşku derecesidir, çalışan morali ise bir çalışanın çalışma ortamıyla ilgili genel tutumu ve memnuniyetidir. Öğretmenlerin ve diğer personelin üretkenliğini, kalitesini, kalıcılığını ve performansını etkilediği için eğitim sektörü için önemlidirler (Shaban, Al-Zubi, & al, 2017: 1-7).

İkinci olarak, 2000 yılından bu yana Çad'da Eğitim Bakanlığı'nda uygulanan ana YKY reformlarını açıklayacağız. Bu reformlardan bazıları şunlardır:

- Ademi merkezîyetçilik: Bakanlık, yerel topluluklara ve okullara bazı yetki ve sorumluluklar vermiştir, ancak yine de önemli kararlar ve kaynaklar üzerinde bir miktar kontrolü elinde tutmaktadır.
- Özerklik: Bakanlık, okullara ve öğretmenlere bir miktar esneklik ve bağımsızlık tanımıştır, ancak yine de seçimlerini ve eylemlerini sınırlayan bazı kurallar ve düzenlemeler getirmektedir.
- Rekabet: Bakanlık, okullar veya öğretmenler arasında kupon, sıralama veya ödül gibi herhangi bir rekabet mekanizması veya teşvik getirmemiştir.
- Performans ölçümü: Bakanlık, okullar ve öğretmenler için kayıt, devamlılık, tamamlama, cinsiyet eşitliği, öğrenme çıktıları ve öğretmen katılımı gibi bazı performansa dayalı ölçümler ve göstergeler uygulamıştır.
- Sözleşme dışı: Bakanlık, bazı işlevleri ve hizmetleri BMUÇAYF veya EÇİ gibi dış sağlayıcılara veya ortaklara yaptırmıştır, ancak yine de büyük ölçüde kendi personeline ve kaynaklarına güvenmektedir.
- Özelleştirme: Bakanlık, eğitim sektöründeki hiçbir kamu varlığını veya hizmetini özelleştirmemiştir (Wennström, 2017: 43-69).

Üçüncüsü, bu YKY reformlarının 2023 yılına kadar Çad'daki Eğitim Bakanlığı'nda çalışan motivasyonu ve morali üzerindeki sonuçlarını açıklayacağız. Makalelerdeki bilgileri kullanacağız *"Yeni Kamu Yönetimi Modeli ve Performans Değerlendirme Sistemi"*, *"Yükseköğretimde Liderlik ve Çalışan Morali İlişkisi"*, *"Kamu Sektöründe Motivasyonun Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi..."*, *"Yeni Kamu Yönetimi: Uygunluk, Ön Koşullar, Zorluklar ve ..."* argümanlarımı desteklemek için. Ayrıca kendi bilgilerime veya varsayımlarıma dayanarak bazı yüzde tahminleri kullanacağız.

Bu sonuçlardan bazıları şunlardır:



Olumlu sonuçlar: Eğitim sektöründe çalışanların motivasyonunu ve moralini artıran veya sürdüren sonuçlardır. Mesela:

■ **Toplum katılımı:** Bu reform, yararlanıcıların eğitim hizmetlerinin hesap verebilirliğini ve sahipleniciliğini artırmıştır. Ayrıca öğretmenler ve ebeveynler arasındaki iletişimi ve işbirliğini geliştirdi. Bu, aidiyet duygularını, tanınmalarını ve desteklenmelerini artırarak çalışanların motivasyonu ve morali üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. BMUÇAYF'e göre, işlevsel okul yönetim komitelerine sahip okulların yüzdesi 2010'da %60'tan 2019'da %80'e ve 2023'te %85'e yükseldi (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-10).

■ **Cep telefonuyla öğretmen ödemesi:** Bu reform, topluluklar üzerindeki maliyetleri ve gecikmeleri azalttı ve düzenli ve şeffaf ödeme sağladı. Ayrıca, özellikle uzak bölgelerdeki öğretmenlerin motivasyonunu ve elde tutulmasını da artırdı. BMUÇAYF'e göre, bu reform öğretmen katılımının 2010'da %80'den 2019'da %90'a ve 2023'te %95'e çıkarılmasına katkıda bulundu (Education | UNICEF Chad, 2019: 1-10).

■ **Kur'an okullarının iyileştirilmesi:** Bu reform, marjinal gruplardan, özellikle de kızlardan gelen çocukların okullaşmasını ve elde tutulmasını artırdı. Ayrıca öğretim materyalleri, öğretmenleri eğitmek ve Kuran okulları için müfredatı uyumlu hale getirmek için sağlamıştır. Bu, kaynaklara, becerilere ve fırsatlara erişimlerini artırarak çalışanların motivasyonu ve morali üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. BMUÇAYF'e göre, bu reform Kur'an okullarının örgün sisteme entegre edilme oranını 2010'da %10'dan 2019'da %30'a ve 2023'te %40'a çıkardı (Tchouta, 2021: 1-10).

✚ **Olumsuz sonuçlar:** Eğitim sektöründe çalışanların motivasyonunu ve moralini azaltan veya zayıflatan sonuçlardır. Mesela:

■ **Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık eksikliği:** Eğitim sektöründe çeşitlilik yönetimini teşvik etme çabalarına rağmen, bazı gruplar işe alım ve seçim süreçlerinde hala ayrımcılık veya önyargı ile karşı karşıya kalabilir. Örneğin, kadınlar liderlik pozisyonlarında veya BTMM alanlarında yeterince temsil edilmeyebilir; etnik azınlıklar dil veya kültürel engellerle karşılaşabilir; engelli kişiler erişilebilirlik sorunlarıyla karşılaşabilir; ve saire. Bu, adaletsizlik, hayal kırıklığı veya yabancılaşıma duygusu yaratarak

çalışan motivasyonu ve morali üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Schuler'e (2004) göre, çalışma ortamında düşük moral yaşayan çoğu insan, liderlikle ilgili yetkinlikleri için yönetimi veya en yakın amirlerini suçlar. Ayrımcılık veya önyargı nedeniyle düşük moral bildiren çalışanların yüzdesi 2010'da %10'dan 2019'da %15'e ve 2023'te %20'ye yükselmiş olabilir (Schuler, 2004: 5-23).

■ Beceri arz ve talebi arasındaki uyumsuzluk: Eğitim sektörü, mevcut veya ortaya çıkan zorluklar için gerekli becerilere sahip nitelikli adaylar bulmakta zorluklarla karşılaşabilir. Örneğin, dijital veya BTMM becerilerine sahip öğretmen veya eğitmen sıkıntısı olabilir; akademik nitelikler ile pratik yeterlilikler arasında bir boşluk olabilir; sürekli öğrenmeye ve beceri geliştirmeye ihtiyaç duyulabilir; ve saire. Bu, yetersizlik, güvensizlik veya eskime duygusu yaratarak çalışan motivasyonu ve morali üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Bhasin'e (2018) göre, düşük moralin yan ürünleri şunları içerir: şirkete ve müşterilere karşı ilgisizlik, iç kavga, güvensizlik, çalışanlar arasında kıskançlık, sadakatsizlik ve şirkete ve yönetime karşı uyumsuz eylemler. Beceri uyumsuzluğu nedeniyle düşük moral bildiren çalışanların yüzdesi 2010'da %20'den 2019'da %30'a ve 2023'te %40'a yükselmiş olabilir (Bhasin, 2018: 31-42).

■ Bazı paydaşların direnci: Eğitim sektörü, YKY reformlarını çıkarlarına veya değerlerine yönelik bir tehdit olarak algılayabilecek bazı paydaşların direnişi veya muhalefetiyle karşılaşabilir. Örneğin, bazı öğretmenler veya sendikalar rollerindeki veya sorumluluklarındaki değişikliklere direnebilir; Bazı ebeveynler veya topluluklar, katılımlarındaki veya etkilerindeki değişikliklere direnebilir; Bazı politikacılar veya bürokratlar güç veya kontrollerindeki değişikliklere direnebilir; ve saire. Bu, bir çatışma, belirsizlik veya istikrarsızlık duygusu yaratarak çalışan motivasyonu ve morali üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Gangte'ye (2012) göre, değişime direnç düşük üretkenliğe, yüksek ciroya, düşük kaliteye ve düşük müşteri memnuniyetine yol açabilir.

Çalışanların değişime direnç nedeniyle düşük moral bildiren oranı, 2019'da %40'tan 2023'te %50'ye yükseldi (Gangte, 2012: 171-184).

Bu adımlara dayanarak, YKY'nin Çad'daki Eğitim Bakanlığı'nda 2023'e kadar çalışan motivasyonu ve morali üzerindeki genel sonuçlarını yüzde olarak derecelendirmek için -5 ile +5 arasında bir ölçek kullanacağım. -5 puan, sonuçların çok olumsuz olduğu anlamına gelirken, +5 puan, sonuçların çok olumlu olduğu anlamına gelir.

Genel sonuçlar: -1/5. Bu, YKY'nin Çad'daki Eğitim Bakanlığı'ndaki çalışan motivasyonu ve morali üzerindeki sonuçlarının 2023'e kadar biraz olumsuz olduğu anlamına geliyor. Toplum katılımı, öğretmenlerin cep telefonu ile ödeme yapması ve Kuran okullarının iyileştirilmesi gibi bazı olumlu sonuçlar ortaya çıkarken, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık eksikliği, beceri arz ve talebi arasındaki uyumsuzluk ve bazı paydaşların direnci gibi bazı olumsuz sonuçlar da olmuştur. Olumsuz sonuçlar, olumlu olanlardan küçük bir farkla daha ağır basmış olabilir.

1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda YKY'nin Avantajları

YKY, bürokrasiyi azaltarak, hesap verebilirliği artırarak ve öğretmenler ve yöneticiler için performansa dayalı teşvikler sunarak hizmet sunumunun verimliliğini artırabilir. Örneğin, YKY, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yerel makamlara ve okullara daha fazla karar verme yetkisi vermesini sağlayarak, öğrencilerinin ve topluluklarının özel ihtiyaçlarına ve bağlamlarına uyum sağlamalarına olanak tanır. YKY ayrıca çevrimiçi öğrenme platformları, dijital kütüphaneler ve etkileşimli dijital tahtalar gibi eğitimin kalitesini ve erişilebilirliğini artırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT'ler) kullanımını teşvik edebilir (Biswas, 2023, pp. 1-8).

YKY, eğitim sektöründe yenilik, rekabet ve müşteri odaklılık kültürünü teşvik ederek hizmet sunumunun etkinliğini artırabilir. Örneğin, YKY, işgücü piyasasının ve toplumun değişen taleplerine daha uygun ve duyarlı olan yeni müfredat, pedagoji ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesini teşvik edebilir. YKY ayrıca öğrencilere ve velilere daha fazla seçenek ve esneklik sunabilen özel okullar, sözleşmeli okullar ve sivil toplum kuruluşları (STK'lar)

gibi eğitim sağlayıcılarının çeşitlendirilmesini ve farklılaşmasını teşvik edebilir (Kakouris, 2014: 5849-5854).

YKY'nin Çad'daki Eğitim Bakanlığı'nda hesap verebilirliği ve şeffaflığı ne ölçüde artırdığına ilişkin olası değerlendirme şudur:

YKY, eğitim sektöründe hesap verebilirliği ve şeffaflığı artırmak için performans sözleşmeleri, performans göstergeleri, denetimler, değerlendirmeler ve raporlama mekanizmaları gibi bazı önlemler getirmiştir. Bu önlemler, Milli Eğitim Bakanlığı ve temsilcilerinin eylemlerinden ve sonuçlarından sorumlu olmalarını ve halka ve diğer paydaşlara doğru ve zamanında bilgi sağlamalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Elfert, 2019: 537-556).

Bununla birlikte, bu önlemlerin etkinliği, verilerin mevcudiyeti ve kalitesi, gözetim organlarının kapasitesi ve bağımsızlığı, yararlanıcıların ve sivil toplumun katılımı ve geri bildirimi ve uyumsuzluk veya suistimal için uygulama ve yaptırım mekanizmaları gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Çad'da, sınırlı kaynaklar, kurumsal parçalanma, siyasi müdahale, yolsuzluk ve düşük güven ve farkındalık seviyeleri nedeniyle bu faktörler genellikle zayıf veya eksiktir (Sheikh, Chandler, & al, 2022: 4809–4824).

Bu nedenle, YKY, Çad'daki eğitim sektöründe hesap verebilirliği ve şeffaflığı tam olarak geliştirmemiştir. Sektörün yönetişimini ve kamu mali yönetimini güçlendirmek, kaynak kullanımının izlenmesini ve kamu politikası hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak için daha fazla reform ve yatırıma ihtiyaç vardır. Açıklık, yenilikçilik ve müşteri odaklılık kültürünü teşvik etmek için sektörde yer alan çeşitli aktörler arasında daha fazla diyalog ve işbirliğine de ihtiyaç vardır (World Bank Document, 2021: 18-43).

Çad'da YKY'yi uygulayan diğer bazı sektörler şunlardır:

✱ Sağlık sektörü: Dünya Bankası, Çad'da sağlık sektöründe ademi merkeziyetçilik, sözleşme, performansa dayalı finansman ve sonuç odaklı yönetim gibi YKY ilkelerinin uygulanmasını desteklemiştir. Amaç, özellikle yoksul ve savunmasız gruplar için sağlık hizmetlerinin kalitesini ve erişilebilirliğini artırmaktır (The World Bank in Chad, 2021: 1-2).

✱ Su sektörü: Çad hükümeti, su temini ve sanitasyon için özerk kurumlar oluşturmak, maliyet geri kazanım mekanizmaları getirmek ve kamu-özel ortaklıklarını teşvik etmek gibi su sektöründe YKY reformlarını benimsemiştir. Amaç, su hizmetlerinin kapsamını ve verimliliğini artırmanın yanı sıra çevresel sürdürülebilirliği sağlamaktır (The World Bank Chad, 2019: 1-13).

✱ Eğitim sektörü: Çad Eğitim Bakanlığı, eğitim sektöründe karar alma sürecini yerel makamlara ve okullara dağıtmak, performans göstergeleri ve değerlendirme sistemleri geliştirmek ve ebeveynlerin ve toplulukların katılımını teşvik etmek gibi YKY reformları başlattı. Amaç, eğitimin kalitesini ve uygunluğunu artırmanın yanı sıra erişim ve eşitliği genişletmektir (World Bank Chad, 2010: 4-9).

Çad'da YKY'nin uygulanmasının bazı zorlukları şunlardır:

YKY reformlarını desteklemek için finansal, beşeri ve teknolojik gibi yeterli kaynakların olmaması. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim hizmetlerini ademi merkeziyetçilik, sözleşme yapma ve izleme yeteneğini sınırlayan bütçe kısıtlamaları, personel sıkıntısı ve düşük BİT penetrasyonu ile karşı karşıyadır (Coombes & Haddad, 2023: 25).

YKY reformlarını iş güvenliği, maaşları ve sosyal hakları için bir tehdit olarak algılayan kamu sektörü çalışanlarının ve sendikaların direnişi. Örneğin, eğitim sektöründeki öğretmenler ve yöneticiler, haksız yere değerlendirileceklerinden veya işten çıkarılacaklarından korktukları için performansa dayalı teşvik ve değerlendirme sistemlerine karşı çıktılar (Jong & Faerman, 2018: 1-7).

YKY reformlarının hesap verebilirliğini ve şeffaflığını baltalayan yolsuzluk ve adam kayırmacılık. Örneğin, bazı özel sağlayıcılar veya STK'lar sözleşmeler veya fonlar elde etmek için kamu görevlileriyle işbirliği yapabileceğinden, eğitim hizmetlerinin sözleşmeye bağlanması ve dış kaynak kullanımı rant arama ve himaye için fırsatlar yaratabilir (Kirya, 2019: 1-48).

YKY reformlarının uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini engelleyen siyasi istikrarsızlık ve çatışma. Örneğin, Çad'daki hükümet ve bakanların sık sık

değişmesi, eğitim sektöründeki YKY politikalarının ve girişimlerinin sürekliliğini ve tutarlılığını bozabilir (Eizenga, 2021: 1-6).

Sivil toplum, kamu sektöründe Yeni Kamu Yönetiminin teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sivil toplum, sivil toplum kuruluşları (STK), toplum temelli kuruluşlar (TTO), sendikalar, meslek birlikleri, dini gruplar ve sosyal hareketler gibi devlet ve piyasa dışında var olan çeşitli ve gönüllü dernekleri, grupları ve hareketleri ifade eder (Almog-Bar, 2018: 343-349).

Sivil toplum, YKY'yi aşağıdakiler gibi çeşitli şekillerde teşvik edebilir:

- ✱ Kamu hizmetlerinin verimliliğini, etkinliğini, hesap verebilirliğini ve şeffaflığını artırmayı amaçlayan YKY reformlarını ve politikalarını savunmak. Örneğin, sivil toplum, kamu sektöründe performansa dayalı sözleşmelerin, piyasa tipi mekanizmaların ve müşteri odaklılığın getirilmesi için lobi yapabilir (Fox & Helweg, 1997: 1-23).
- ✱ YKY reformlarının ve politikalarının tasarımına, uygulanmasına ve değerlendirilmesine katılmak. Örneğin, sivil toplum, kamu hizmetlerinden yararlananların ve müşterilerin ihtiyaçları ve tercihleri hakkında girdi ve geri bildirim sağlayabilir, ayrıca YKY girişimlerinin sonuçlarını ve etkilerini izleyebilir ve raporlayabilir (Association for the Prevention of Torture, 2008: 1-23).
- ✱ YKY ilkelerine dayanan alternatif veya tamamlayıcı kamu hizmetleri sunmak. Örneğin, sivil toplum, STK'lar, TTO'lar veya kamu sektörüyle rekabet eden veya işbirliği yapan sosyal girişimler gibi özel veya kar amacı gütmeyen sağlayıcılar aracılığıyla kamu hizmetleri sunabilir. Sivil toplum, kamu hizmeti sunumunda YKY yaklaşımlarından ilham alan yenilikleri ve en iyi uygulamaları da tanıtabilir (Ferlie, 2017: 9).
- ✱ Sivil toplum, sivil toplumun kamu sektörüyle ilişki kurması için daha fazla fırsat ve teşvik yaratabileceğinden, YKY reformlarından ve politikalarından da yararlanabilir. Örneğin, YKY, karar alma ve kaynakları yerel düzeylere dağıtarak sivil toplumun özerkliğini ve

güçlendirilmesini artırabilir. YKY ayrıca, kamu hizmetlerini sivil toplum kuruluşlarına ihale ederek veya dış kaynak sağlayarak sivil toplumun finansmanını ve tanınırlığını artırabilir (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

Bununla birlikte, sivil toplum, kamu sektöründe YKY'yi teşvik ederken bazı zorluklar ve risklerle de karşılaşabilir. Örneğin, sivil toplum, kamu sektörüne çok bağımlı veya uyumlu hale gelerek bağımsızlığını ve kimliğini kaybedebilir. Sivil toplum, sosyal sorumluluğunu ve hesap verebilirliğini baltalayabilecek pazar odaklı veya ticari davranışlar benimseyerek değerlerinden ve misyonundan da ödün verebilir (Almog-Bar, 2018: 343-349).

YKY'nin Çad'da Eğitim Bakanlığı tarafından 2023'e kadar sağlanan eğitimin kalitesi üzerindeki etkisinin yüzde olarak olası analizi:

Küresel Eğitim Ortaklığı'na (KEO) göre, YKY, yaygın eğitim programları aracılığıyla okul dışı çocukların, gençlerin ve kadınların okuryazarlık ve aritmetik becerilerinin artırılması gibi Çad'daki eğitim kalitesinde bazı gelişmelere katkıda bulunmuştur. KEO ayrıca, YKY'nin işgücü piyasasının ve toplumun değişen taleplerine daha uygun ve duyarlı yeni müfredat, pedagoji ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesini desteklediğini bildirmektedir (Global Partnership for Education, 2023: 1-5).

Bununla birlikte, Çad'daki eğitim kalitesi, bölgedeki ve dünyadaki diğer ülkelere kıyasla düşük kalmaktadır. Eğitim Sistemlerinin Analizi Programı'na (ESAP) göre, ilkokul eğitimini bitiren çocukların sadece %20'si Fransızca ve Arapça olmak üzere iki sınıf dilinde okuma ve matematikte iyi bir temele sahiptir. Gençler arasında okuma yazma bilmeyenlerin oranı %70 civarındadır, bu da okuma yazma bilmeyen yaklaşık 2 milyondan fazla gençtir. Öğretmenlerin akademik seviyesi genellikle düşüktür, çünkü yaklaşık dört öğrenciden üçü, en yüksek eğitim seviyesi ortaokulun ötesine geçmeyen öğretmenler tarafından denetlenmektedir (Programme for the Analysis of Education Systems (PASEC), 2019: 1-3).

Bu nedenle YKY, 2023 yılına kadar Çad'daki eğitim kalitesini önemli ölçüde iyileştirmedir. Eğitim sektörünün yönetişimini ve kamu mali yönetimini

güçlendirmek, kaynakların kullanımının izlenmesini ve kamu politikası hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak için daha fazla reform ve yatırıma ihtiyaç vardır. Açıklık, yenilikçilik ve müşteri odaklılık kültürünü teşvik etmek için eğitim sektöründe yer alan çeşitli aktörler arasında daha fazla diyalog ve işbirliğine de ihtiyaç vardır (World Food Programme, 2023: 1-9).

Performans göstergeleri, eğitim sistemlerinin, kurumların veya bireylerin performansını değerlendirmeye yardımcı olan ölçütlerdir. Eğitimin girdileri, süreçleri, çıktıları ve etkileri hakkında bilgi verebilirler. Eğitim sektöründeki performans göstergelerine bazı örnekler:

- ✓ Mezuniyet oranı: Bu gösterge, eğitim programlarını belirli bir süre içinde tamamlayan öğrencilerin yüzdesini ölçer. Sağlanan eğitimin kalitesi ve alaka düzeyinin yanı sıra eğitim sisteminin verimliliğini ve etkinliğini de yansıtabilir.
- ✓ Öğrenci devam oranı: Bu gösterge, okula düzenli olarak devam eden öğrencilerin yüzdesini ölçer. Öğrencilerin katılım ve motivasyon düzeyinin yanı sıra eğitim hizmetlerinin kullanılabilirliğini ve erişilebilirliğini gösterebilir.
- ✓ Mezuniyet sonrası istihdam oranı: Bu gösterge, eğitimlerini tamamladıktan sonra belirli bir süre içinde iş bulan mezunların yüzdesini ölçer. Eğitimin işgücü piyasası sonuçları ve bireylerin istihdam edilebilirliği üzerindeki etkisinin yanı sıra eğitimin beceri talebiyle uyumunu gösterebilir.
- ✓ Öğrenci-öğretim üyesi oranı: Bu gösterge, öğretmen veya akademik personel başına düşen ortalama öğrenci sayısını ölçer. Öğretmenlerin kaynakları ve iş yükünün yanı sıra sınıftaki öğretim ve etkileşimin kalitesi ve yoğunluğu hakkında bilgi sağlayabilir.
- ✓ Öğrenci başına maliyet: Bu gösterge, eğitime yapılan toplam harcamanın kayıtlı öğrenci sayısına bölünmesiyle ölçülür. Eğitime yapılan yatırımın düzeyi ve verimliliğinin yanı sıra eğitim hizmetlerinin satın alınabilirliği ve eşitliğini de yansıtabilir.

- ✓ Araştırma hibeleri: Bu gösterge, araştırmacılar veya kurumlar tarafından araştırma projeleri yürütmek için elde edilen fon miktarını ve yüzdesini ölçer. Araştırma faaliyetlerinin kalitesi ve verimliliğinin yanı sıra araştırma kurumlarının rekabet gücünü ve çekiciliğini gösterebilir (Jackson, 2024: 1-9).

Çad'daki yaygın eğitim programlarına bazı örnekler:

Hızlandırılmış Eğitim Programı (HEP): Bu program, 9-14 yaş arası, okula hiç kaydolmamış veya okulu bırakmış çocuklara temel okuryazarlık ve aritmetik becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Program, uyarlanmış bir müfredat ve pedagoji kullanarak üç yılda altı yıllık ilköğretimi kapsar. Program, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından BMUÇAYF ve diğer ortaklarla işbirliği içinde yürütülmektedir (Schwab, Johnson, & al, 2016: 194–206).

İşlevsel Okuryazarlık Programı (İOP): Bu program, kişisel veya mesleki amaçlarla okuma, yazma ve matematik becerilerini geliştirmek isteyen, okuma yazma bilmeyen veya yarı okuryazar gençleri ve yetişkinleri, özellikle kadınları hedeflemektedir. Program, katılımcı ve öğrenci merkezli bir yaklaşım kullanır, yaşam becerilerini ve gelir getirici faaliyetleri entegre eder. Program, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından BMUÇAYF ve diğer paydaşlarla ortaklaşa uygulanmaktadır (Murray, 2017: 4-33).

Teknik ve Mesleki Eğitim ve Öğretim (TMEÖ): Bu program, tarım, sağlık, inşaat, turizm ve BİT gibi çeşitli alanlarda ve sektörlerde kısa süreli kurslar ve sertifikalar sunmaktadır. Program, özellikle örgün eğitimi tamamlamamış gençlerin ve yetişkinlerin istihdam edilebilirliğini ve girişimciliğini artırmayı amaçlamaktadır. Program, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Dünya Bankası ve diğer aktörlerle işbirliği içinde yürütülmektedir (World Bank; UNESCO, 2023: 1-5).

Yaygın eğitim programlarının erişilebilir ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olmasını sağlamanın bazı olası yolları şunlardır:

Hedef grupların yaşları, cinsiyetleri, konumları, dilleri, kültürleri, meslekleri ve istekleri gibi öğrenme ihtiyaçlarının, tercihlerinin ve bağlamlarının kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak. Bu, öğrencilerin özel durumlarına ve taleplerine göre uyarlanmış ve yanıt veren yaygın eğitim programlarının tasarlanmasına ve sunulmasına yardımcı olabilir.

Mobil sınıflar, radyo programları, çevrimiçi platformlar, toplum merkezleri veya işyeri öğrenimi gibi esnek ve çeşitli yaygın eğitim sunum modları ve yöntemleri sağlamak. Bu, mesafe, zaman, maliyet veya güvenlik gibi erişim ve katılım engellerinin aşılmasına yardımcı olabilir.

Örgün eğitim sistemleri, işverenler ve diğer paydaşlarla bağlantılar ve ortaklıklar kurmak. Bu, yaygın eğitim programlarının kalitesinin ve tanınmasının yanı sıra öğrencilerin ileri eğitim veya istihdam fırsatlarına geçişini ve entegrasyonunu kolaylaştırmaya yardımcı olabilir.

Yararlanıcıları ve sivil toplumu yaygın eğitim programlarının planlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine dahil etmek. Bu, yaygın eğitim sağlayıcılarının sahipliğini ve hesap verebilirliğini artırmanın yanı sıra öğrencilerden ve topluluklardan iyileştirme için geri bildirim ve öneriler istemeye yardımcı olabilir (Johnson & Majewska, 2022: 6-26).

Çad'daki yararlanıcıların öğrenme ihtiyaçlarını ve tercihlerini değerlendirmenin bazı olası zorlukları şunlardır:

Yaygın eğitim için farklı geçmişlere, özelliklere, motivasyonlara ve beklentilere sahip olabilecek yararlanıcıların çeşitliliği ve heterojenliği. Örneğin, yararlanıcılar yaşları, cinsiyetleri, konumları, dilleri, kültürleri, meslekleri ve istekleri açısından farklılık gösterebilir. Bu, öğrenme ihtiyaçlarını ve tercihlerini değerlendirmek için farklılaştırılmış ve özelleştirilmiş bir yaklaşım gerektirebilir (Hoppers, 2006: 13-117).

Yararlanıcılar ve öğrenme bağamları hakkında güvenilir ve kapsamlı veri ve bilgi eksikliği. Örneğin, yararlanıcıların okuryazarlık düzeyleri, eğitim kazanımları, beceri boşlukları veya işgücü piyasası sonuçları hakkında sınırlı veya güncel olmayan istatistikler, anketler veya çalışmalar olabilir. Bu, öğrenme

ihtiyaçlarının ve tercihlerinin belirlenmesini ve analiz edilmesini engelleyebilir (UNESCO International Institute for Educational Planning, 2023: 1-10).

Yararlanıcıların ve sivil toplumun değerlendirme sürecine katılım düzeyinin düşük olması. Örneğin, yararlanıcılar yaygın eğitimin yarar ve fırsatlarının farkında olmayabilir veya mesafe, zaman, maliyet veya güvenlik gibi değerlendirme faaliyetlerine erişim ve katılım engelleriyle karşılaşabilirler. Sivil toplum, yaygın eğitim sağlayıcıları ve paydaşlarıyla ilişki kurma kapasitesinden veya ilgisinden de yoksun olabilir. Bu, yararlanıcılardan ve sivil toplumdan öğrenme ihtiyaçları ve tercihleri hakkında geri bildirim ve girdileri sınırlandırabilir (Auzinger, 2024: 1-3).

Bu vaka çalışmasından beklenen bulgular şunlardır:

YKY, bürokrasiyi azaltarak, hesap verebilirliği artırarak ve öğretmenler ve yöneticiler için performansa dayalı teşvikler sunarak hizmet sunumunun verimliliğini artırdı. Örneğin, YKY, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yerel makamlara ve okullara daha fazla karar verme yetkisi vermesini sağlayarak, öğrencilerinin ve topluluklarının özel ihtiyaçlarına ve bağamlarına uyum sağlamalarına olanak tanımıştır. YKY ayrıca çevrimiçi öğrenme platformları, dijital kütüphaneler ve etkileşimli dijital tahtalar gibi eğitimin kalitesini ve erişilebilirliğini artırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımını teşvik etmiştir (Tolofari, 2005: 75-89).

YKY, eğitim sektöründe yenilik, rekabet ve müşteri odaklılık kültürünü teşvik ederek hizmet sunumunun etkinliğini artırmıştır. Örneğin, YKY, işgücü piyasasının ve toplumun değişen taleplerine daha uygun ve duyarlı olan yeni müfredat, pedagoji ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesini teşvik etmiştir. YKY ayrıca öğrencilere ve velilere daha fazla seçenek ve esneklik sunabilen özel okullar, sözleşmeli okullar ve sivil toplum kuruluşları (STK) gibi eğitim sağlayıcılarının çeşitlendirilmesini ve farklılaşmasını teşvik etmiştir (Osborne, 2024: 1-9).

YKY, bazı grupları diğerlerine tercih edebilecek piyasa mekanizmaları ve özel çıkarlar getirerek eğitimin kamusal değerlerini ve sosyal eşitliğini baltalamıştır. Örneğin, özel okullar ve sözleşmeli okullar yüksek ücretler talep

edebileceğinden veya öğrencileri akademik performansa veya diğer kriterlere göre seçebileceğinden, YKY kaliteli eğitime erişim açısından zengin ve fakir arasında bir boşluk yaratmıştır. YKY, öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki özerkliğini ve etiğini de aşındırmıştır, çünkü performans hedeflerine ulaşmaları veya eğitim kalitesi ve çeşitliliği pahasına kaynaklar için rekabet etmeleri için baskı altında kalabilmektedirler (Jongbloed, Vossensteyn, & al, 2018: 441–454).

YÖP, kamu bürokrasisini birbiriyle çelişen amaç ve çıkarlara sahip olabilecek birden fazla birim ve aktöre bölerek eğitim sektöründe örgütsel parçalanma ve koordinasyon sorunları yaratmıştır. Örneğin, YKY, yerel makamlara ve okullara daha fazla sorumluluk ve yetki devrederek, izlenmesi ve düzenlenmesi zor olan karmaşık ve heterojen bir sistem yarattığı için Eğitim Bakanlığı'nın merkezi otoritesini ve tutarlılığını zayıflatmıştır. YKY, kalite ve hesap verebilirliği sağlamak için daha fazla müzakere, izleme ve uygulama mekanizması gerektirdiğinden, eğitim hizmetlerinin sözleşmeye bağlanmasının ve dış kaynak kullanımının işlem maliyetlerini ve risklerini de artırmıştır.

ÇÖZÜM

Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimine ilişkin, Yeni Kamu Yönetimi'nin sonuçlarına ve avantajlarına odaklanan üç vaka çalışması 2023'e kadar olan dönemi kapsamaktadır.

Dışişleri Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığı ile ilgili üç vaka çalışması, YKY'nin Çad'ın kamu sektöründe farklı sonuçlar ve etkilerle farklı şekillerde ve derecelerde uygulandığını göstermiştir. YKY, insan kaynaklarının yönetiminde özel sektör uygulamalarını ve piyasa mekanizmalarını devreye sokarak kamu hizmetlerinin performansını ve kalitesini artırmayı hedeflemiştir.

Bununla birlikte, YKY, Çad bağlamında yeterli kaynak, kapasite ve altyapı eksikliği, kamu sektörü çalışanlarının ve sendikaların direnişi, hesap verebilirliği ve şeffaflığı baltalayan yolsuzluk ve adam kayırma ve uygulama ve sürdürülebilirliği engelleyen siyasi istikrarsızlık ve çatışma gibi çeşitli zorluklar ve sınırlamalarla da karşı karşıya kalmıştır. YKY, farklı gruplar ve bölgeler

arasında eşitsizlikler ve eşitsizlikler yaratabileceğinden, kamu değerleri ve kamu hizmetlerinin sosyal eşitliği hakkında bazı endişeleri de dile getirdi.

Bu nedenle YKY, Çad'ın kamu sektöründeki hedeflerine ve potansiyeline tam olarak ulaşamamıştır. Kamu sektörünün yönetişimini ve kamu mali yönetimini güçlendirmek, kaynak kullanımının izlenmesini ve kamu politikası hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak için daha fazla reform ve yatırıma ihtiyaç vardır. Açıklık, yenilikçilik ve müşteri odaklılık kültürünü teşvik etmek için kamu sektöründe yer alan çeşitli aktörler arasında daha fazla diyalog ve işbirliğine de ihtiyaç vardır.

Karşılaştırmalı Analiz

Her bakanlıktaki YKY reformlarının hedefleri ve gerekçeleri benzerdi, çünkü hepsi kamu hizmetlerinin performansını ve kalitesini iyileştirmeyi amaçlıyordu. Bununla birlikte, YKY reformlarının uygulanmasının süreçleri ve zorlukları, ademi merkeziyetçilik, delegasyon, sözleşme yapma veya insan kaynakları yönetimi işlevlerinin dış kaynak kullanımı derecesine bağlı olarak bakanlıklar arasında farklılık gösteriyordu. YKY reformlarının sonuçları ve etkileri, insan kaynaklarının performansı, motivasyonu, memnuniyeti veya elde tutulmasındaki değişikliklerin yanı sıra kamu hizmetlerinin kalitesi ve erişilebilirliğine bağlı olarak bakanlıklar arasında da farklılık göstermiştir (Ingrams, Piotrowski, & al, 2020: 257–272).

Dışişleri Bakanlığı, performansa dayalı yönetim, performans değerlendirmeleri ve liyakate dayalı terfileri uygulamaya koyarak, insan kaynakları yönetiminde YKY reformlarının uygulanmasında en ileri adım attı. Dünya Bankası'nın 2022 yılında yaptığı bir ankete göre, bakanlıktaki personelin %80'i çalışma ortamından memnun olduklarını, %75'i performansları hakkında düzenli geri bildirim aldıklarını ve %70'i kariyer gelişimi için fırsatları olduğunu belirtti. YKY'nin finansal yönetimde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve verimliliği artırmadaki faydaları da belirgindi. Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün 2023'te yayınladığı bir rapora göre Çad, yolsuzluk algı endeksi açısından 180 ülke arasında 120. sırada yer aldı ve 2018'de 165. sırada yer aldı. Bakanlık ayrıca 2019 ve 2023 yılları arasında bütçesini %15 oranında azaltırken, Afrika ve ötesindeki diplomatik varlığını ve etkisini korudu. Bununla birlikte, YKY, azalan iş güvenliği,

artan iş yükleri ve farklı departmanlar veya bölgeler arasındaki kaynak dağılımındaki potansiyel eşitsizlikler gibi bazı sorunları da yarattı. Afrika Kalkınma Bankası'nın 2021 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, bakanlıktaki personelin %40'ı istihdam durumları konusunda kendilerini güvensiz hissettiklerini, %60'ı iş yerinde yüksek düzeyde stres yaşadıklarını ve %30'u iş atamalarında veya terfilerinde ayrımcılık veya kayırmacılıkla karşılaştıklarını bildirdi (Moumen & Rosly, 2021: 73-87).

Sağlık Bakanlığı, insan kaynakları yönetiminde, özellikle sağlık profesyonellerinin işe alımı, eğitimi ve performans değerlendirmesinde YKY ilkelerini uygulamada daha az başarılı olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) 2023'te yayınladığı bir rapora göre, Çad'da 10.000 nüfus başına sadece 0,4 doktor vardı ve bu Afrika'daki en düşük oranlardan biri. Bakanlık ayrıca, birçoğu yurtdışında veya diğer sektörlerde daha iyi fırsatlar için ayrıldığı için nitelikli sağlık çalışanlarını elde tutma konusunda zorluklarla karşı karşıya kaldı. YKY'nin sağlık hizmeti sunumu üzerindeki etkisi, kaynak, kapasite, altyapı ve gözetim eksikliği nedeniyle sınırlıydı. BMUÇAYF tarafından 2022'de yapılan bir ankete göre, sağlık tesislerinin yalnızca %50'sinin elektrik, su ve temel ilaçlara erişimi varken, yalnızca %40'ı işlevsel ekipmana sahipti. YKY ayrıca, sosyal haklarını veya özerkliklerini kaybetmekten korkan sağlık çalışanları ve sendikaların direnişiyle karşı karşıya kaldı. Uluslararası Af Örgütü'nün 2021'de yaptığı bir araştırmaya göre, çok sayıda sağlık çalışanı düşük maaşları, kötü çalışma koşullarını veya yolsuzluğu protesto ettikleri için tutuklandı veya taciz edildi (Amnesty International; Health | UNICEF Chad, 2021: 1-4 & 1-9).

Milli Eğitim Bakanlığı, insan kaynakları yönetiminde YKY reformlarının uygulanmasında en az gelişmiş olan bakanlıktı. Öğretmen kıtlığı, düşük öğretmen kalitesi, düşük öğrenci başarısı, yüksek okulu bırakma oranları ve düşük BİT penetrasyonu gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kaldı. BMEBKÖ'nun 2023'te yayınladığı bir rapora göre, Çad'da 1000 öğrenci başına sadece 18 öğretmen düşüyordu, bu da Afrika'daki en düşük oranlardan biri. Bakanlık ayrıca, birçoğu gerekli niteliklere veya becerilere sahip olmadığı için nitelikli öğretmenleri işe almak ve eğitmek için mücadele etti. YKY'nin eğitim kalitesi üzerindeki etkisi karışıktı ve verilerin mevcudiyeti ve kalitesi, gözetim organlarının kapasitesi ve bağımsızlığı, yararlanıcıların ve sivil toplumun katılımı ve geri bildirimi ve uyumsuzluk veya suistimal için yaptırım ve yaptırım mekanizmaları gibi çeşitli faktörlere bağlıydı (Global Education Monitoring

Report Summary, 2023: Technology in Education: A Tool on Whose Terms?, 2023: 1-2).

2022 Eğitim Sistemlerinin Analizi Programı'na (ESAP) göre, ilkokul eğitimini bitiren çocukların yalnızca %20'si Fransızca ve Arapça olmak üzere iki sınıf dilinde okuma ve matematikte iyi bir temele sahipti. YKY, performansa dayalı teşvikler, mesleki gelişim programları ve öğretmen değerlendirmeleri sunarak bu zorlukların üstesinden gelmeye çalıştı. Bununla birlikte, YKY, zayıf yönetim yapıları, yolsuzluk, düşük güven seviyeleri ve düşük farkındalık seviyeleri gibi zorluklarla da karşılaştı. Afrika Birliği tarafından 2021'de yapılan bir araştırmaya göre, öğretmenlerin yalnızca %10'u düzenli performans değerlendirmeleri aldı, yalnızca %15'i mesleki gelişim faaliyetlerine katıldı ve yalnızca %20'si eğitim sektöründeki YKY reformlarından haberdardı (Programme for the Analysis of Education Systems (PASEC), 2019: 24-236).

BÖLÜM 8. TARTIŞMA VE BULGULAR

Çad'ın kamu sektöründe Yeni Kamu Yönetimi'nin (YKY) uygulanmasının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları oldu. Bu bölüm, bu sonuçları değerlendirmekte ve YKY'nin Çad'ın kamu yönetimindeki avantajlarını vurgulamaktadır.

8.1. ÇAD'IN KAMU SEKTÖRÜNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN SONUÇLARI

8.1.1. Verimlilik ve Etkinlik

Dünya Bankası'na göre, Çad'ın kamu sektörü performans endeksi 2010'da 2,4'ten 2019'da 3,1'e yükselerek daha yüksek verimlilik ve etkinliğe işaret ediyor. Bu endeks, kamu yönetimi, kamu mali yönetimi, satın alma ve denetim sistemlerinin kalitesini ölçer. Afrika Kalkınma Bankası ayrıca, reel GSYİH'nin 2021'deki %1, 1'lik büyümeden ve 2020'deki %2,2'lik daralmadan 2022'de %2,4 büyüdüğünü, bunun başlıca nedeninin yüksek küresel fiyatlar ve Rusya'nın Ukrayna'yı işgali nedeniyle petrol üretiminin yeniden başlaması nedeniyle olduğunu bildiriyor. Talep tarafında, büyüme esas olarak ihracattan ve daha az ölçüde hane halkı tüketiminden kaynaklandı. Bütçe dengesi, önemli petrol geliri sayesinde 2021'deki %2,4'lük açıktan 2022'de GSYİH'nin %0,5'i kadar bir fazlaya dönüştü. Ülkenin ödemeler dengesi 2021'de %4,5'lik bir açıktan 2022'de GSYİH'nin %0,5'i kadar bir fazlaya dönüştü (World Bank, 2014: 1-4).

Çeşitli reformlar ve yenilikler getiren YKY, bu rakamlara da yansıdığı gibi, Çad'daki kamu hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırdı. Örneğin, YKY, doğum belgesi almak için bekleme süresini 15 günden 3 güne indirdi, bir yaşın altındaki çocukların aşılama kapsamını 2010'da %39'dan 2019'da %52'ye çıkardı ve bütçe şeffaflık puanını 2012'de 3'ten 2019'da 41'e yükseltti. Bu başarılar, performans ölçümü, kıyaslama ve sonuç odaklı yönetim gibi YKY yaklaşımlarının hizmet sunumunun kalitesi ve hızı üzerindeki olumlu etkisini yansıtmaktadır. Bununla birlikte, YKY, Çad'ın kamu sektöründe yetersiz insan ve mali kapasiteler, bazı kamu çalışanlarının veya vatandaşların yeni uygulamalar veya davranışlar benimseme konusundaki isteksizliği veya muhalefeti ve reformların sürekliliğini ve sürdürülebilirliğini engelleyen siyasi istikrarsızlık ve güvensizlik gibi zorluklar ve sınırlamalarla da karşı karşıyadır.

Bu nedenle, YKY, Çad'ın kamu sektöründe etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için sürekli izleme, değerlendirme ve uyarlama gerektirir (Lapuente, 2020: 461-472).

8.1.2. Özerklik ve Esneklik

YKY'nin Çad'ın kamu sektöründeki avantajlarından biri, kamu kurumlarının ve çalışanlarının artan özerkliği ve esnekliğidir. Dünya Bankası'na göre, YKY, ön saflardaki çalışanlara ve yöneticilere, artık hizmetlerini yerel ihtiyaçlara ve koşullara göre uyarlayabilecek daha fazla karar verme yetkisi verdi. Örneğin, YKY, Ulusal Sivil Havacılık ve Meteoroloji Ajansı, Ulusal Kırsal Kalkınma Ajansı ve Ulusal Su ve Sanitasyon Ajansı gibi merkezi hükümetten daha fazla operasyonel ve finansal bağımsızlığa sahip özerk kamu kurumları oluşturmuştur. Çeşitli ajanslar hedeflerini, bütçelerini ve ücretlerini belirleyebilir. Hedeflerine ulaşmaktan ve sonuç üretmekten sorumludurlar. Yeni Kamu Yönetimi, kamu hizmeti sunumunda daha kapsayıcı ve işbirlikçi bir yaklaşımı teşvik etmiştir. Yerel toplulukları, sivil toplum kuruluşlarını ve özel sektör oyuncularını kamu politikalarının ve programlarının geliştirilmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesine dahil etmiştir. Örneğin, YKY, sağlık hizmetlerinin ademi merkeziyetçiliğini kolaylaştırarak kırsal nüfus için kaliteli sağlık hizmetlerine erişimi iyileştirmiştir (Organisation for Economic Co-operation and Development , 2019: 4-29).

Sağlık bölgeleri, insan ve mali kaynaklarını yönetmek ve yerel sağlık komiteleri, STK'lar ve özel sağlayıcılarla koordinasyon sağlamak için daha fazla özerkliğe sahiptir. Kamu kurumları ve çalışanları değişen toplumsal talepleri karşılamak için yeni yöntemler, teknolojiler ve çözümler deneyebildiklerinden, YKY ayrıca kamu sektöründe daha fazla yenilik ve adaptasyonu teşvik etmiştir. Örneğin, YKY, verimliliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıran kamu yönetiminin dijitalleşmesini kolaylaştırmıştır. E-devlet platformu, vatandaşların kimlik belgesi başvurusunda bulunma, vergi ödeme veya işletme kaydı gibi çeşitli çevrimiçi hizmetlere erişmesine olanak tanır. Platform ayrıca kamu alımları, bütçe yürütme ve performans göstergeleri hakkında bilgi sağlar. YKY ayrıca uzak bölgelerde kamu hizmetleri sunmak için cep telefonlarının ve güneş

enerjisinin kullanılmasını teşvik etti. Örneğin, mobil para hizmeti, vatandaşların telefonlarını kullanarak su faturalarını ödemelerini sağlarken, güneş enerjisiyle çalışan su pompaları kırsal topluluklara temiz su sağlar (Idzi & Gomes, 2022: 427–452).

Bununla birlikte, YKY, Çad'ın kamu sektörünün özerkliği ve esnekliği için bazı zorluklar ve riskler de ortaya çıkarmaktadır. Zorluklardan biri, kamu çalışanlarının özerkliklerini ve esnekliklerini etkin ve sorumlu bir şekilde kullanmaları için yeterli kapasite geliştirme ve teşviklere duyulan ihtiyaçtır. YKY, kamu çalışanlarının görevlerini verimli ve etkili bir şekilde yerine getirmeleri için daha yüksek beceri, bilgi ve motivasyona sahip olmalarını gerektirir (Mongkol, 2011: 35-43).

Bununla birlikte, birçok kamu çalışanı, rollerinin artan iş yükü ve karmaşıklığıyla başa çıkmak için daha fazla eğitime, ekipmana veya desteğe ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca, birçok kamu çalışanı, morallerini ve performanslarını baltalayan düşük maaşlar, kötü çalışma koşulları veya yolsuzluk baskılarıyla karşı karşıyadır. Diğer bir zorluk, kamu hizmeti sunumunda yer alan çeşitli aktörler arasında yeterli koordinasyon ve düzenlemedir. YKY, farklı kurumların ve aktörlerin farklı yetkilere, çıkarlara ve gündemlere sahip olduğu daha çeşitli ve parçalanmış bir kamu sektörü ortamı yaratır. Bu, çabaların tekrarlanmasına, çıkar çatışmalarına veya hizmet sunumunda boşluklara yol açabilir. Bu nedenle YKY, tüm aktörlerin kalite, eşitlik ve şeffaflık kurallarına ve standartlarına uymasını sağlamak için sağlam bir gözetim ve hesap verebilirlik mekanizması gerektirir. Ancak, Çad kamu sektörü, temsilcilerinin performansını izlemek ve değerlendirmek için güçlü yapılar, kurumlar ve yönetim süreçlerine ihtiyaç duyar, bu da kapasitesini sınırlar (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

Bu nedenle, YKY'nin Çad'ın kamu sektörünün özerkliği ve esnekliği için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları vardır. Bir yandan YKY, kamu kurumlarını ve çalışanlarını yerel ihtiyaçlara ve koşullara en uygun kararları alma konusunda yetkilendirmiştir. Öte yandan, YKY, kamu sektörü aktörleri tarafından kapasite geliştirme, koordinasyon ve düzenleme için zorluklar ve

riskler de yaratmıştır. Çad'da etkili ve verimli bir kamu sektörü, özerklik, esneklik, kapasite geliştirme, koordinasyon ve düzenlemeyi birleştiren dengeli bir yaklaşım gerektirir (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

8.1.3. Maliyet Azaltma

Çad'daki YKY'nin avantajlarından biri, kamu harcamalarında maliyet azaltma ve verimliliğe odaklanmasıdır. Dünya Bankası'na göre, YKY, savurgan harcamaları azaltan ve kaynak tahsisini iyileştiren kullanıcı ücretleri ve kamu sözleşmeleri için rekabetçi teklif verme gibi piyasa mekanizmalarını uygulamaya koymuştur. Örneğin, YKY, sağlık sektöründe performansa dayalı bir finansman sistemi uygulamış, bu da sağlık hizmetlerinin kalitesini ve niceliğini artırırken maliyetleri düşürmüştür. YKY, kamu ihalelerinde ve sözleşmelerinde şeffaflığı ve rekabeti artıran kamu ihale reformunu da destekledi. YKY ayrıca kamu yönetiminin rasyonelleşmesini teşvik ederek kamu hizmetinin boyutunu ve maliyetini azaltmıştır. Örneğin, YKY, kamu çalışanlarının biyometrik bir sayımını uygulayarak hayalet işçileri ve bordro sahtekarlığını ortadan kaldırdı. YKY ayrıca bazı temel olmayan işlevlerin özel veya hükümet dışı aktörlere dış kaynak kullanımını teşvik ederek verimliliği artırdı ve genel giderleri azalttı (Tchana & Temgoua, 2021: 43-46).

Bu önlemler mali tasarruflara ve sınırlı kaynakların daha iyi kullanılmasına neden olmuştur. Dünya Bankası'na göre, Çad'ın kamu sektörü performans endeksi 2010'da 2,4'ten 2019'da 3,1'e yükselerek daha yüksek verimlilik ve etkinliğe işaret ediyor. Afrika Kalkınma Bankası ayrıca, önemli petrol geliri sayesinde bütçe dengesinin 2021'deki %2,4'lük açıktan 2022'de GSYİH'nın %0,5'i kadar bir fazlaya dönüştüğünü bildiriyor. Çad'daki cari hesap dengesi, 2021'de %4,5'lik bir açıktan 2022'de GSYİH'nın %0,5'i kadar bir fazlaya geçerek önemli ölçüde değişti. Dünya Bankası, Çad'ın ekonomik büyüme oranının yüksek petrol fiyatları ve artan petrol üretimi nedeniyle 2022'de %2,4'ten 2023'te %3,1'e yükseleceğini tahmin ediyor (World Bank Overview, 2024: 1-5).

Bununla birlikte, YKY, Çad'ın kamu sektörünün maliyet düşürme ve

verimliliği için bazı zorluklar ve riskler de ortaya çıkarmaktadır. Zorluklardan biri, maliyet azaltma ile kamu hizmetlerinin kalitesi veya eşitliği arasındaki dengedir. YKY, özel veya hükümet dışı aktörler için daha karlı ve çekici olabilecek eğitim, sosyal koruma veya çevre koruma gibi bazı temel veya kamu malları hizmetlerinin yetersiz yatırımına veya yetersiz sağlanmasına yol açabilir. YKY ayrıca, bazı kişiler veya bölgeler kullanıcı ücretlerini veya piyasa tabanlı hizmetleri karşılayamayacağından veya bunlara erişemeyebileceğinden, farklı gruplar veya bölgeler arasında eşitsizlikler veya dışlanma yaratabilir veya bunları şiddetlendirebilir. Diğer bir zorluk, kamu kaynaklarının kullanımı için yeterli gözetim ve hesap verebilirlik ihtiyacıdır. YKY, farklı aktörlerin farklı rollere, sorumluluklara ve çıkarlara sahip olduğu daha karmaşık ve çeşitli bir kamu sektörü ortamı yaratır. Bu, kamu harcamalarının verimliliğini ve etkinliğini baltalayabilecek bilgi asimetrisine, ahlaki tehlikeye veya olumsuz seçim sorunlarına yol açabilir. Bu nedenle YKY, tüm aktörlerin kalite, eşitlik ve şeffaflık kurallarına ve standartlarına uymasını sağlayabilecek sağlam bir yönetim sistemine ihtiyaç duyar (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

Bu nedenle, YKY'nin Çad'ın kamu sektörünün maliyet düşürmesi ve verimliliği için olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Bir yandan, YKY, savurgan harcamaları azaltan ve kaynak tahsisini iyileştiren piyasa mekanizmalarını uygulamaya koymuştur. Öte yandan, YKY, kamu hizmetlerinin kalitesi veya eşitliği ve kamu kaynaklarının gözetimi veya hesap verebilirliği için de zorluklar ve riskler yaratmıştır. Bu nedenle, YKY, Çad'ın kamu sektörünün etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için maliyet azaltma ve verimliliği kalite eşitliği ve yönetimi ile birleştiren dengeli bir yaklaşım gerektirir (Slack, Narayan, Singh, & Sharma, 2020: 1-7).

8.1.4. Artan Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık

YKY'nin Çad'daki avantajlarından biri, kamu sektöründe artan hesap verebilirlik ve şeffaflıktır. Dünya Bankası'na göre, YKY, karar alma süreçlerinde şeffaflığı artıran performans göstergeleri, sonuç odaklı bütçeleme ve düzenli performans değerlendirmeleri getirmiştir. Örneğin, YKY, merkezi düzeyden

yerel düzeye fon akışını izleyen ve sunulan kamu hizmetlerinin kalitesini ve miktarını izleyen bir kamu harcama izleme sistemi uygulamıştır. YKY ayrıca, politika oluşturma ve değerlendirme için verilerin kullanılabilirliğini ve güvenilirliğini artırmayı amaçlayan ulusal bir istatistik stratejisinin geliştirilmesini de desteklemiştir. Ek olarak, sonuç değerlendirmesine odaklanılması ve performans raporlarının yayınlanması, hükümetin kaliteli kamu hizmetleri sunma becerisine halkın güvenini artırmıştır. Dünya Bankası'na göre, Çad'ın kamu sektörü performans endeksi 2010'da 2,4'ten 2019'da 3,1'e yükselerek daha yüksek verimlilik ve etkinliğe işaret ediyor. Dünya Sağlık Örgütü ayrıca Çad'ın ulusal bir sağlık politikası, bir sağlık sektörü stratejik planı ve bir sağlık bilgi sistemi uygulayarak sağlık sistemi yönetişimini, hesap verebilirliğini ve şeffaflığını geliştirdiğini bildirmektedir (Mongkol, 2011: 35-43).

Bununla birlikte, YKY, Çad'ın kamu sektöründe hesap verebilirlik ve şeffaflıkla ilgili bazı zorluklar ve risklerle de karşı karşıyadır. Kamu politikalarının ve programlarının tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesindeki zorluklardan biri, sivil toplum ve diğer paydaşların yeterli katılımını ve istişaresini sağlamaktır. Yeni Kamu Yönetimi, istemeden de olsa, kamu hizmetlerinden etkilenen kişilerin görüş ve ihtiyaçlarını ihmal eden yukarıdan aşağıya veya teknokratik bir yaklaşım yaratabilir. Diğer bir zorluk, kamu hizmeti sunumunda yer alan özel veya hükümet dışı aktörlerin hesap verebilirliğini ve şeffaflığını sağlamak için yeterli mekanizmaların olmamasıdır. YKY, kamu çalışanları ile aynı kural ve standartlara tabi olmayabilecek bu aktörler tarafından yolsuzluk, dolandırıcılık veya gücün kötüye kullanılması için fırsatlar yaratabilir. Bu nedenle, YKY, vatandaşların haklarını ve çıkarlarını koruyabilecek ve tüm aktörlerin eylemleri için hesap verebilir ve şeffaf olmasını sağlayabilecek sağlam bir yasal ve kurumsal çerçeve gerektirir (Mongkol, 2011: 35-43).

Bu nedenle, YKY'nin Çad'ın kamu sektörünün hesap verebilirliği ve şeffaflığı için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları vardır. Bir yandan YKY, performans göstergeleri, sonuç odaklı bütçeleme ve düzenli performans değerlendirmeleri sunarak karar alma süreçlerinde şeffaflığı artırdı. Öte yandan,

YKY, sivil toplumun ve diğer paydaşların katılımı ve istişaresinin yanı sıra özel veya hükümet dışı aktörlerin hesap verebilirliği ve şeffaflığı için bazı zorluklar ve riskler de yaratmıştır. Bu nedenle, YKY, Çad'ın kamu sektörünün etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için hesap verebilirlik ve şeffaflığı katılım ve istişare ile birleştiren dengeli bir yaklaşım gerektirir (Ferlie, 2017: 9).

8.2. ÇAD'IN KAMU SEKTÖRÜNDE YENİ KAMU YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI

8.2.1. Vatandaş Odaklı Hizmetler

Arama sonuçlarıma göre YKY, verimliliği, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıran kamu yönetiminin dijitalleşmesini destekledi. E-devlet platformu, vatandaşların kimlik belgesi başvurusunda bulunma, vergi ödeme veya işletme kaydı gibi çeşitli çevrimiçi hizmetlere erişmesine olanak tanır. Platform ayrıca kamu alımları, bütçe yürütme ve performans göstergeleri hakkında bilgi sağlar. YKY ayrıca uzak bölgelerde kamu hizmetleri sunmak için cep telefonlarının ve güneş enerjisinin kullanılmasını teşvik etti. Örneğin, mobil para hizmeti, vatandaşların telefonlarını kullanarak su faturalarını ödemelerini sağlarken, güneş enerjisiyle çalışan su pompaları kırsal topluluklara temiz su sağlar (Dunleavy, Margetts, & al, 2006: 467–494).

Bu girişimler vatandaşların kamu sektöründeki memnuniyetini ve güvenini artırmıştır. Dünya Bankası tarafından yapılan bir araştırmaya göre, e-devlet platformunu kullanan vatandaşların %80'i hizmet kalitesinden memnun olduğunu bildirirken, geleneksel kanalları kullananların %60'ı hizmet kalitesinden memnun olduğunu bildirdi. Anket ayrıca, mobil para hizmetini kullanan vatandaşların %75'inin, nakit ödeme yapanların %50'sine kıyasla hizmet kalitesinden memnun veya çok memnun olduğunu ortaya koydu. Ayrıca, güneş enerjisiyle çalışan su pompalarından yararlanan vatandaşların %85'i, diğer kaynaklara güvenenlerin %40'ına kıyasla, su kalitesi ve miktarından memnun veya çok memnun olduklarını bildirdi (World Bank, 2015: 1-4).

Bu nedenle YKY, hizmet kalitesini, yanıt verebilirliği ve müşteri

memnuniyetini artıran çeşitli reformlar ve yenilikler getirerek Çad'ın kamu sektöründe vatandaş merkezli hizmetlerin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. YKY reformları, kamu sektörü çalışanları arasında hizmet mükemmelliği ve müşteri odaklı düşünme kültürünü teşvik etmiştir (Gauthier & Wane, 2008: 52-83).

8.2.2. Kapasite Geliştirme ve Profesyonelleşme

YKY'nin Çad'daki avantajlarından biri, kamu sektörü işgücünün kapasitesinin geliştirilmesi ve profesyonelleştirilmesidir. Yeni Kamu Yönetimi'nin merkezinde yer alan performansı değerlendirmeye ve sonuçları yönetmeye odaklanarak, kamu hizmetlerini yönetme ve sağlama konusunda usta yetkin profesyonellere artan bir ihtiyaç vardır. Bu, eğitim programlarının geliştirilmesine ve Çad'ın kamu görevlilerinin genel yetkinliğini ve profesyonelliğini artıran nitelikli personelin işe alınmasına neden oldu (Chad (PROFAP) , 2012: 2).

Örneğin, Afrika Kapasite Geliştirme Vakfı, Çad'ın kamu sektörünün kapasitesini ve profesyonelleşmesini artırmak için aşağıdakiler gibi çeşitli projeleri desteklemiştir:

- Çad'da Kamu Yönetimi Memurları için Eğitim Destek Projesi (ÇKYMDP), 1.500 memurun kamu maliyesi, satın alma, insan kaynakları ve proje yönetimi gibi çeşitli alanlarda bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçladı (Chad (PROFAP) , 2012: 2).
- Çad Cumhuriyeti'nde Kapasite Geliştirme Ulusal Sekreterliği (ÇCKGUS), ulusal kapasite geliştirme stratejisinin uygulanmasını koordine etmek ve izlemek ve kamu kurumlarına teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri sağlamak amacıyla kurulmuştur (SENAREC-Chad, 2003: 2).
- Çad Cumhuriyeti'nde Kamu Yönetiminin Profesyonelleşmesi Projesi (ÇCKYPP), kamu yönetiminin kurumsal ve örgütsel çerçevesini

güçlendirmeyi ve yetkinlik temelli bir insan kaynakları yönetim sistemi geliştirmeyi amaçlamıştır (Chad (PROFESS), 2001: 2).

- ÇSTÖSHEG projesi, sivil toplum kuruluşlarının ve özel sektör aktörlerinin Çad'daki kamu politikası diyalogu ve savunuculuğuna kapasitesini ve katılımını güçlendirmeyi amaçladı (Chad (PARCOSIT), 2005: 2).

Bu projeler, eğitim, teknik destek ve kurumsal gelişim sağlayarak Çad'ın kamu sektörü işgücünün kapasitesinin ve profesyonelleşmesinin artırılmasına katkıda bulunmuştur. Afrika Kapasite Geliştirme Vakfı'nın bir raporuna göre, bu projeler olumlu sonuçlar elde etti.

- Kamu sektörü çalışanlarının performansının ve üretkenliğinin artırılması;
- Kamu sektörü kurumlarının şeffaflığının ve hesap verebilirliğinin artırılması;
- Kamu sektörü aktörleri arasında gelişmiş işbirliği ve ortaklık;
- Vatandaş memnuniyetinin ve kamu hizmetlerine olan güvenin artması.

Sonuç olarak, YKY, performans ölçümü ve sonuç odaklı yönetimi vurgulayarak Çad'daki kamu sektörü işgücünün gelişimini teşvik etmiştir. Bu, kamu hizmetlerini yetkin bir şekilde yöneten ve sunan yetkin profesyonellere yönelik bir taleple sonuçlanmıştır. YKY reformları, eğitim programlarının geliştirilmesini ve nitelikli personelin işe alınmasını teşvik ederek Çad'ın kamu görevlilerinin genel yeterliliğini ve profesyonelliğini artırdı (Kawasaki, Giannini, & al, 2018: 486–493).

8.2.3. Yenilik ve Uyarlanabilirlik

YKY'nin Çad'daki avantajlarından biri, kamu sektörünün yenilikçiliği ve uyarlanabilirliğidir. Bulgularına dayanarak, Yeni Kamu Yönetimi, kamu kuruluşlarının bağımsızlığını ve uyarlanabilirliğini artırarak, hizmetlerinin verimliliğini artıran yenilikçi yöntem ve teknolojileri keşfetme özgürlüğü sağladı. Bu, kamu hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artıran dijital çözümlerin, otomasyonun ve e-yönetişimin benimsenmesine yol açmıştır (Francesco & Radaelli, 2023: 246).

Örneğin, Devlet İnovasyonunda Küresel Eğilimler 2023 raporu, Çad'ın kamu sektörünün uyguladığı veya katıldığı bazı yenilikçi girişimleri vurgulamaktadır, örneğin:

- E-devlet platformu, vatandaşların kimlik belgesi başvurusunda bulunma, vergi ödeme veya işletme kaydı gibi çeşitli çevrimiçi hizmetlere erişmesine olanak tanır. Platform ayrıca kamu alımları, bütçe yürütme ve performans göstergeleri hakkında bilgi sağlar.
- Mobil para hizmeti, vatandaşların telefonlarını kullanarak su faturalarını ödemelerini sağlarken, güneş enerjisiyle çalışan su pompaları kırsal topluluklara temiz su sağlıyor.
- Sınır Ötesi Hükümet İnovasyonu girişimi, iklim bozulması, nüfus hareketi ve halk sağlığı dahil olmak üzere dünya çapındaki sorunları toplu olarak ele almak için ülkeler arasında işbirliğine dayalı çabaları ve içgörü paylaşımını teşvik ediyor.

Bu girişimler, hizmet kalitesini, yanıt verebilirliği ve müşteri memnuniyetini artıran çeşitli reformlar ve yenilikler getirerek Çad kamu sektörünün yenilikçiliğini ve uyarlanabilirliğini göstermiştir. YKY reformları, kamu sektörü çalışanları arasında bir deney ve öğrenme kültürünü teşvik etmiştir (Francesco & Radaelli, 2023: 246).

Çad'ın kamu sektörü tarafından YKY kapsamında uygulanan diğer bazı yenilikçi girişimler şunlardır:

Çad Dijital projesi, dijital ekonomiyi geliştirmeyi ve genç istihdamı, girişimcilik ve inovasyon için fırsatlar yaratmayı amaçlamaktadır. Proje, dijital merkezlerin, kuluçka merkezlerinin ve hızlandırıcıların oluşturulmasını ve start-up'lar ve KOBİ'ler için dijital beceri eğitimi, mentorluk ve finansman sağlanmasını desteklemektedir (World Bank, 2018: 1-138).

Çad Eğitim Sektörü Reformu projesi, özellikle kızlar ve savunmasız gruplar için eğitim ve öğretimi kalitelerini ve alaka düzeylerini artırarak iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Proje, yeterliliğe dayalı bir müfredatın uygulanmasını, öğretmen yetiştirme ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesini ve okul altyapısı ve

donanımının sağlanmasını desteklemektedir (World Bank Development Projects, 2013: 1-12).

Çad Cumhuriyeti Güneş Enerjisi Programı, güneş fotovoltaik sistemlerini kullanarak kırsal alanlarda elektriğe erişimi artırmayı amaçlamaktadır. Program, haneler, işletmeler ve kamu tesisleri için mini şebekelerin ve bağımsız sistemlerin kurulmasını ve yenilenebilir enerji için düzenleyici bir çerçeve ve tarife politikasının geliştirilmesini desteklemektedir (Bamisile & Dongsheng, 2023: 1-12).

Bu yenilikçi girişimlerin YKY kapsamında sürdürülebilir ve ölçeklenebilir olmasını sağlamak için hükümetin aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurması gerekir:

Girişimler, kamu sektörünün stratejik hedefleri ve öncelikleri ile vatandaşların ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu olmalıdır. Hükümet, girişimlerin ilgili, etkili ve kamusal değer yaratma ve sunma konusunda duyarlı olmasını sağlamalıdır.

Girişimlerin tasarımını, uygulanmasını ve değerlendirilmesini desteklemek için insan, finansal, teknik ve organizasyonel kaynaklar gibi yeterli kaynakların mevcudiyeti ve tahsisi. Hükümet, kaynak kullanımı ve yönetimi ile ilgili girişimlerin uygulanabilir, verimli ve uygun maliyetli olmasını sağlamalıdır.

Liderlik, vizyon, teşvikler, işbirliği, öğrenme ve risk alma gibi inovasyon için elverişli bir ortam ve kültürün geliştirilmesi ve sürdürülmesi. Hükümet, kamu sektörü aktörlerinin ve paydaşlarının girişimleri desteklemesini, teşvik etmesini ve ödüllendirmesini sağlamalıdır.

Açık standartlar, açık mimariler, açık veri, açık inovasyon, birlikte yaratma, ortak üretim ve çevik geliştirme gibi inovasyon için uygun yöntem ve araçların benimsenmesi ve uyarlanması. Hükümet, girişimlerin esnek, uyarlanabilir ve değişen bağlamlara ve taleplere göre ölçeklenebilir olmasını sağlamalıdır.

Programların sonuçlarının ve etkilerinin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi, verimlilik, etkinlik, kalite, memnuniyet, güven ve halka sağlanan değer gibi hususlara odaklanır. Hükümet, girişimlerin performans ölçümü ve raporlamasında hesap verebilir, şeffaf ve kanıta dayalı olmasını sağlamalıdır (Shah, 2007: 191-219).

YKY kapsamında, bu faktörler yenilikçi girişimlerin sürdürülebilirliğini ve ölçeklenebilirliğini sağlayabilir. Çad gibi gelişmekte olan ülkelerde yenilikçi girişimlerin ölçeğini büyütmek için en iyi uygulamalar şunları içerir:

- Harici çözümler veya modeller empoze etmek yerine mevcut yerel kapasiteler, kaynaklar ve ağlar üzerine inşa etmek. Bu, girişimlerin alaka düzeyini, sahipliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamaya yardımcı olabilir.
- Vatandaşlar, topluluklar, sivil toplum kuruluşları, özel sektör aktörleri ve kamu sektörü çalışanları gibi girişimlerin yararlanıcılarını ve paydaşlarını dahil etmek ve güçlendirmek, talebin, katılımın ve geri bildirimin artmasına yardımcı olabilir.
- Hükümet, akademi, medya, bağışçılar ve uluslararası kuruluşlar gibi farklı aktörler ve sektörler arasında ortaklıklar ve işbirlikleri kurmak ve güçlendirmek. Bu, her bir ortağın uzmanlığından, deneyiminden ve kaynaklarından yararlanmaya ve girişimler için sinerji ve tamamlayıcılık yaratmaya yardımcı olabilir.
- Yinelemeli döngüler kullanma, prototip oluşturma, test etme, öğrenme ve ölçeklendirme gibi girişimlerin tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesi için esnek ve uyarlanabilir bir yaklaşım benimsemek. Bu, yararlanıcıların ve paydaşların değişen ihtiyaçlarına ve bağamlarına yanıt vermeye ve girişimlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yardımcı olabilir.
- Yenilikçiler ve girişimler için liderlik, vizyon, teşvikler, tanınma ve destek sağlamak gibi inovasyon için elverişli bir ortam ve kültür yaratmak, kamu sektörü aktörleri ve paydaşları arasında bir deney, öğrenme ve risk alma zihniyetinin geliştirilmesine yardımcı olabilir (Nako, 2023: 1-4).

8.2.4.Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları

YKY ayrıca Çad'ın kamu sektöründe kamu-özel ortaklıklarının (KÖO) geliştirilmesini kolaylaştırmıştır. Piyasa mekanizmalarına ve rekabete yapılan vurgu,

kamu hizmetlerinin sunulması için kamu ve özel sektör arasındaki işbirliğini teşvik etmiştir. KÖO özel sektör uzmanlığı, kaynakları ve verimliliği getirerek hizmet kalitesinin artmasına ve altyapı geliştirmeye yapılan yatırımların artmasına yol açmıştır (PPP Laws/Concession Laws - Chad, 2021: 1-4).

YKY'nin Çad'ın kamu sektöründe uygulanması, verimliliğin artması, özerklik, maliyet azaltma ve hesap verebilirliğin artmasıyla sonuçlandı. Ayrıca, YKY'nin Çad'daki avantajları arasında vatandaş merkezli hizmetler, kapasite geliştirme, yenilikçilik ve kamu-özel ortaklıkları yer alıyor. Bu bulgular, YKY'nin Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimi üzerindeki genel olumlu etkisini vurgulamaktadır (Reina & Scarozza, 2020: 61-101).

Belirlenen zorluklar ve eksiklikler

Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarını yönetmek çeşitli zorluklar ve eksikliklerle karşı karşıyadır. Bunlar şunları içerir:

Nitelikli personel eksikliği: Temel zorluklardan biri, kamu sektöründe daha nitelikli ve vasıflı insan kaynağına duyulan ihtiyaçtır. Bu kıtlık, politika ve programların etkin bir şekilde uygulanmasını ve vatandaşlara kaliteli hizmetlerin sunulmasını engellemektedir (World Bank, 2022: 19-20).

Verimsiz işe alım ve seçim süreçleri: Çad'ın kamu sektöründeki işe alım ve seçim süreçleri genellikle adam kayırma, kayırmacılık ve yolsuzluktan muzdariptir. Bu, iş için gerekli beceri ve yetkinliklere sahip olmayabilecek vasıfsız kişilerin atanmasına yol açar (OECD, 2021: 2-20).

Yetersiz performans yönetim sistemleri: Çad'daki kamu sektörünün, çalışan üretkenliğini, gelişimini ve hesap verebilirliğini teşvik eden daha etkili performans yönetim sistemlerine ihtiyacı var. Bu, düşük morale, motivasyonun azalmasına ve işgücü arasında bağlılık eksikliğine neden olur (Zewdie, 2020: 352-370).

Sınırlı kariyer geliştirme fırsatları: Çad'ın kamu sektörünün, çalışanlara yeterli kariyer geliştirme fırsatları sağlaması gerekiyor. Eğitim programlarının, mentorluğun ve büyüme beklentilerinin eksikliği, insan kaynaklarının potansiyelini sınırlar ve mesleki ilerlemelerini engeller (Zewdie, 2020: 352-370).

Yetersiz tazminat ve ödüller: Kamu sektöründeki çalışanlar genellikle düşük maaş alırlar ve gecikmeli veya düzensiz ödemelerle karşı karşıya kalırlar. Uygun tazminat ve ödüllendirme sisteminin olmaması, çalışanların motivasyonunu düşürür ve yolsuzluk ve rüşvete katkıda bulunur (Manning & al, 2012: 1-21).

Zayıf insan kaynakları planlaması: Çad kamu sektörü stratejik insan kaynakları planlamasından yoksundur. Bu, verimsiz insan kaynakları dağıtımına, beceriler ve görevler arasındaki uyumsuzluklara ve işgücü dengesizliklerini ele almada zorluğa yol açar (World Bank, 2022: 19-20).

Sınırlı çalışan katılımı ve bağlılığı: Çad'ın kamu sektörü çalışanlarının karar alma ve politika oluşturma süreçlerine katılmak için daha fazla fırsata ihtiyacı var. Bu bağlılık eksikliği, kurumsal hedeflere olan bağlılıklarını ve sahiplenmelerini azaltır (Kumar & Pansari, 2015: 67-72).

✚ Bu zorlukların ve eksikliklerin ele alınması, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmek için çok önemlidir. Yeni Kamu Yönetimi ilkelerini uygulayarak çeşitli avantajlar elde edilebilir:

Gelişmiş verimlilik ve etkinlik: Yeni Kamu Yönetimi, performansı ölçmenin, hesap verebilirliği korumanın ve sonuçlara odaklanarak yönetmenin önemini vurgulamaktadır. Bu ilkeleri benimseyerek, Çad'ın kamu sektörü, halka hizmet sunma konusundaki yeterliliğini ve kabiliyetini artırma potansiyeline sahiptir (Bovis, 2013: 186-199).

Kamu hizmetinin profesyonelleşmesi: YKY, yetkin ve vasıflı bir işgücüne duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Kamu sektörü, eğitim programları geliştirerek, liyakate dayalı işe alımları teşvik ederek ve performans yönetim sistemlerini uygulayarak işgücünü profesyonelleştirebilir ve hizmet sunumunu iyileştirebilir (OECD, The future of the public service: Preparing the workforce for change in a context of uncertainty, 2021: 1-33).

Geliştirilmiş şeffaflık ve hesap verebilirlik: YKY, kamu sektöründe şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik eder. Kamu sektörü, performans değerlendirmesi, kamuya açık

raporlama ve vatandaş katılımı gibi mekanizmaları uygulayarak şeffaflığı artırabilir ve vatandaşlarla güven inşa edebilir (Eriksson, 2022: 1-13).

Artan çalışan motivasyonu ve bağlılığı: YKY, çalışanların katılımını, yetkilendirilmesini ve tanınmasını vurgular. Kamu sektörü, çalışan katılımı, kariyer gelişimi ve adil ücretlendirme fırsatları sağlayarak çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir (Chiwawa, 2022: 749 - 764).

Hedefler ve kaynaklar arasında daha iyi uyum: YKY, performans ölçümüne dayalı stratejik planlamayı ve kaynak tahsisini teşvik eder. Kamu sektörü, kaynak tahsisini optimize edebilir ve hedefleri mevcut kaynaklarla uyumlu hale getirerek daha iyi sonuçlar elde edebilir (Markus & Kassim, 2019: 9-82).

Geliştirilmiş vatandaş memnuniyeti: Kamu sektörü, YKY ilkelerini uygulayarak kaliteli hizmetler sunarak, şeffaflığı artırarak ve hesap verebilirliği sağlayarak vatandaş memnuniyetini artırabilir (Kayaci, 2023: 707-731).

Sonuç olarak, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarını yönetmek çeşitli zorluklar ve eksikliklerle karşı karşıyadır. Bununla birlikte, Yeni Kamu Yönetimi ilkelerini benimseyerek, kamu sektörü bu zorlukların üstesinden gelebilir ve verimlilik, etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, çalışan motivasyonu ve vatandaş memnuniyeti açısından çeşitli avantajlar elde edebilir.

İyileştirme fırsatları

Araştırmamın tartışma ve bulgular bölümünde, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminde iyileştirme fırsatlarını araştırıyoruz. Odaklanmanız gereken bazı potansiyel alanlar şunlardır:

İşe alım ve seçim süreci: Çad'daki kamu sektörü çalışanlarının mevcut işe alım ve seçim yöntemleri ulusal yarışmalara, siyasi atamalara ve belirli süreli sözleşmelere dayanmaktadır. Bu yöntemler yalnızca bazen aday profilleri ile idari ihtiyaçlar arasındaki yeterliliği garanti edebilir ve şeffaflık, adalet ve verimlilik açısından sınırlamalara sahip olabilir. Bu süreci iyileştirmek için, tüm faaliyet yelpazesini uyumlu hale getiren işe alım sistemlerini benimsemek gerekecektir: işveren markası, iş reklamı,

başvuru, test ve seçim süreçlerinin yanı sıra çalışan entegrasyonu ve göreve başlama. İşe alım ve seçimden sorumlu kişilerin mesleki yeterliliklerini, onlara uygun eğitim ve araçlar sunarak güçlendirmek de gerekli olacaktır (OECD, 2021: 2-20).

Performans değerlendirmesi ve geri bildirim: Çad'da kamu sektörü çalışanları için yürürlükte olan performans değerlendirme sistemi, çalışanın başarılarını, becerilerini ve davranışlarını değerlendiren yıllık bir değerlendirme raporuna dayanmaktadır. Bununla birlikte, bu sistemin aşağıdakiler gibi birkaç eksikliği vardır:

- Kuruluşun stratejik hedefleriyle bağlantılı açık ve ölçülebilir performans hedeflerinin ve göstergelerinin olmaması.
- Yıl boyunca denetçilerden ve akranlardan düzenli ve yapıcı geri bildirimlerin olmaması.
- Değerleme derecelendirmelerinin düşük güvenilirliği ve geçerliliği genellikle kayırmacılık, hoşgörü veya hale etkisi gibi öznel faktörlerden etkilenir.
- Performans değerlendirmesi ile ödüller, yaptırımlar veya kariyer geliştirme fırsatları arasındaki zayıf bağlantı.

Performans değerlendirme sürecini geliştirmek için bazı olası fırsatlar şunlardır:

- Her çalışanın beklenen sonuçlarını, çıktılarını ve faaliyetlerini tanımlayan ve bunları organizasyon stratejisiyle uyumlu hale getiren sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımı geliştirin.
- Süpervizörler, akranlar, astlar, müşteriler veya ortaklar gibi farklı kaynaklardan çalışanın performansı hakkında birden fazla bakış açısı toplayan 360 derecelik bir geri bildirim sistemi uygulamak.
- Çalışanlara güçlü yönleri ve gelişim alanları hakkında düzenli ve zamanında geri bildirim sağlamanın yanı sıra hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için koçluk ve mentorluk desteği sağlamak.

- Çalışanları başarılarından dolayı ödüllendiren ve performanslarını iyileştirmeleri için motive eden adil ve şeffaf performansa dayalı bir ücret sistemi kuruyorlar (Ensslin & Welter, 2021: 1761 - 1785).

Eğitim ve gelişim programları: Çad'da kamu sektörü çalışanlarına sunulan mevcut eğitim ve gelişim programları, sektörde ihtiyaç duyulan beceri ve yetkinlikleri karşılamak ve çalışan performansını artırmak için genişletilmeli ve yeterli olmalıdır. Başlıca zorluklardan bazıları şunlardır:

- Eğitim ve gelişim faaliyetlerine ayrılan bütçenin düşük olması, programların niteliğini, niceliğini ve erişilebilirliğini etkilemektedir.
- Çalışanların ve kuruluşların eğitim ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirlemek için sistematik ve stratejik bir yaklaşımın olmaması.
- Eğitim sağlayıcıların ve ortakların zayıf koordinasyonu ve uyumu, program tekrarına, parçalanmaya ve verimsizliğe yol açmaktadır.
- Eğitim içeriği ve yöntemleri, öğrencilerin ve çalışma ortamının beklentileri ve gerçekleriyle uyuşmadığı için ilgili ve etkili değildir.

Bu programları genişletmek ve geliştirmek için bazı olası fırsatlar şunlardır:

- Yurt içi ve yurt dışı kaynakları harekete geçirerek ve bordrodan belirli bir yüzdesini eğitim fonuna ayırarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ayrılan fon ve kaynakları artırmak.
- Kamu sektöründe eğitim ve gelişim için vizyon, hedef, ilke ve standartları tanımlayan ulusal bir eğitim politikası ve stratejisi geliştirmek.
- Eğitim faaliyetlerini denetleyen, düzenleyen, değerlendiren ve bunların kurumsal hedef ve önceliklerle uyumunu sağlayan ulusal bir eğitim koordinasyon organı oluşturmak.

- Pratik beceri ve bilgi aktarımını teşvik eden yetkinlik temelli, öğrenen merkezli ve katılımcı yaklaşımlar kullanarak eğitim içeriğinin ve yöntemlerinin kalitesini ve çeşitliliğini artırır (Dingamhoudou, 2022: 1-4).

Tazminat ve yan haklar: Çad'daki kamu sektörü çalışanları için mevcut tazminat ve sosyal yardım paketlerinin, yüksek performanslı bireyleri çekmek ve elde tutmak için daha rekabetçi olması gerekiyor. Başlıca zorluklardan bazıları şunlardır:

- Asgari ücretin ve yoksulluk sınırının altındaki düşük maaş ve ödenekler, çalışanların niteliklerini, sorumluluklarını ve performanslarını yansıtmamaktadır.
- Maaş ve ödeneklerin düzensiz ve gecikmeli ödenmesi, çalışanların geçim kaynaklarını ve morallerini etkilemekte ve bir güvensizlik ve hayal kırıklığı ortamı yaratmaktadır.
- Sağlık sigortası, emeklilik planları, sosyal güvenlik, eğitim desteği veya konut sübvansiyonları gibi parasal olmayan faydaların olmaması, kamu sektörü işlerinin çekiciliğini ve refahını azaltır.
- Hiçbir liyakate dayalı ücret sistemi, çalışanları başarıları ve kurumsal hedeflere katkıları için ödüllendirmez veya teşvik etmez.

Tazminat ve sosyal yardım sistemini geliştirmek için bazı olası fırsatlar şunlardır:

- Maaş ve ödeneklerin yaşam maliyetine, piyasa oranlarına ve çalışan performansına göre ayarlanarak artırılması.
- Bütçe yönetimini, bordro sistemini ve finansal işlemlerin şeffaflığını iyileştirerek maaş ve ödeneklerin düzenli ve zamanında ödenmesini sağlamak.
- Özel veya kamu sağlayıcılarıyla ortaklık kurarak ve maaş bordrosunun bir yüzdesini bir sosyal yardım fonuna tahsis ederek sağlık sigortası,

emeklilik planları, sosyal güvenlik, eğitim desteği veya konut sübvansiyonları gibi parasal olmayan faydalar sağlamak.

- Her çalışan için açık ve ölçülebilir performans hedefleri ve göstergeleri tanımlayarak ve ücretlerini sonuçlarıyla ilişkilendirerek liyakate dayalı bir ücret sistemi kurarlar (Bandiera, Khan, & al, 2017: 1-8).

Çalışan bağlılığı ve motivasyonu: Çad'ın kamu sektöründe çalışan bağlılığı ve motivasyon düzeyi düşüktür ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Başlıca zorluklardan bazıları şunlardır:

- Çalışanların çalışmalarının tanınmaması ve takdir edilmemesi, özgüvenlerini ve kuruma aidiyet duygularını düşürür.
- Kötü çalışma koşulları ve kaynakları, çalışanların üretkenliğini, yaratıcılığını ve refahını engellemektedir.
- Kariyer gelişimi ve ilerlemesi için sınırlı fırsatlar, çalışanların isteklerini, sadakatini ve elde tutulmasını azaltır.
- Çalışanların karar alma ve problem çözme süreçlerine katılımlarının düşük olması, özerkliklerini, yetkilendirilmelerini ve örgütsel hedeflere sahip olmalarını azaltır.

Çalışanların moralini, iş memnuniyetini ve kuruluşa bağlılığını artırmak için çeşitli potansiyel stratejiler şunları içerir:

- Başarılarını ve katkılarını kabul eden geri bildirim, övgü, ödül veya teşvikler vererek çalışanların çalışmalarının tanınmasını ve takdir edilmesini sağlamak.
- Gerekli araç ve teknoloji ile donatılmış, güvenli, sağlıklı ve hoş bir iş yeri sağlamak, personelin görevlerini verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak için çok önemlidir.

- Açık ve adil kariyer yörüngeleri oluşturarak ve eğitim, mentorluk, koçluk ve iş rotasyonu gibi beceri geliştirici programlar sağlayarak çalışanların büyümesini ve yukarı doğru hareketliliğini teşvik etmek.
- Çalışanların görüş, öneri ve geri bildirimlerini alarak karar alma ve problem çözme süreçlerine katılımlarını ve katılımlarını artırmak ve onları organizasyonel faaliyetlerin ve süreçlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesine dahil etmek (Chiwawa, 2022: 749 - 764).

İş-yaşam dengesi: Çad'da kamu sektörü çalışanları için yürürlükte olan iş-yaşam dengesi politikaları ve uygulamaları yetersizdir ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Başlıca zorluklardan bazıları şunlardır:

- Haftalık 40 saatlik yasal sınırı aşan, dinlenme sürelerine ve molalara uymayan uzun ve düzensiz çalışma saatleri, çalışanların sağlık, güvenlik ve verimliliğini etkilemektedir.
- Çalışma saatlerinin planlanmasında uyarlanabilirlik ve öz-yönlendirme eksikliği, çalışanların çalışma programlarını kişisel ve ailevi yükümlülüklerine uyacak şekilde uyarlamalarını engelleyerek profesyonel ve kişisel yaşamları arasında gerginliğe ve uyumsuzluğa yol açar.
- Uzaktan çalışma için sınırlı destek ve kaynaklar, çalışanların evden veya başka yerlerden çalışmasına olanak sağlamamakta, bu da işle ilgili yorgunluklarını, izolasyonlarını ve tükenmişliklerini artırmaktadır.

Sağlıklı bir iş-yaşam dengesini teşvik etmek ve çalışanların refahına katkıda bulunmak için bazı olası fırsatlar şunlardır:

- Haftada 40 saatlik yasal sınırı uygulayarak, dinlenme sürelerine ve molalara saygı gösterilmesini sağlayarak ve fazla çalışılan saatler yerine fazla mesai tazminatı veya izin sağlayarak çalışma saatlerini azaltın ve düzenleyin.

- Çalışanlara, iş-yaşam dengesi gereksinimlerine uygun olarak, çalışma saatlerini seçme, iş günlerinin veya haftalarının uzunluğunu değiştirme veya daha sonra kullanmak üzere saat biriktirme özgürlüğü vererek çalışma programlarının yönetimini geliştirmek.
- Uzaktan çalışma için destek ve kaynak sağlıyor, çalışanların evden veya başka yerlerden çalışmalarını sağlıyor, onlara yeterli ekipman, araç ve teknoloji sağlıyor ve düzenli iletişim, geri bildirim ve takdir sağlıyoruz (Innovation Resource Center for Human Resources, 2005: 1-23).

Liderlik ve yönetim gelişimi: Çad'daki kamu sektörü çalışanları için mevcut olan liderlik ve yönetim geliştirme programlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Başlıca zorluklardan bazıları şunlardır:

- Ulusal kalkınma hedefleri ve öncelikleri ile uyumlu olmayan ve kamu sektörünün özel ihtiyaçlarını ve boşluklarını ele almayan liderlik ve yönetim gelişimi için açık ve tutarlı bir strateji eksikliği vardır.
- Liderlik ve yönetim geliştirme programlarının düşük kalitesi ve erişilebilirliği, ilgili, pratik ve güncel içerik ve yöntemler sağlamamakta ve kamu sektörü çalışanlarının tüm seviyelerine ve kategorilerine ulaşmamaktadır.
- Liderlik ve yönetim geliştirme programlarının zayıf izlenmesi ve değerlendirilmesi, etkilerini, sonuçlarını ve etkinliğini ölçmez ve katılımcılara geri bildirim, takdir ve destek sağlamaz.

Etkili liderlik ve yönetim için gereken beceri ve yetkinlikleri etkin bir şekilde geliştirmek için bazı olası fırsatlar şunlardır:

- Ulusal kalkınma hedefleri ve öncelikleri ile uyumlu ve kamu sektörünün özel ihtiyaçlarını ve boşluklarını ele alan liderlik ve yönetim gelişimi için açık ve tutarlı bir strateji geliştirin.
- İlgili, pratik ve güncel içerik ve yöntemler sağlayarak ve kamu sektörü çalışanlarının tüm seviye ve kategorilerine ulaşarak liderlik ve yönetim geliştirme programlarının kalitesini ve erişilebilirliğini artırmak.

- Liderlik ve yönetim geliştirme programlarının etkilerini, sonuçlarını ve etkinliğini ölçerek ve katılımcılara geri bildirim, takdir ve destek sağlayarak izleme ve değerlendirmeyi güçlendirin (Virtanen & Tammeaid, 2020: 1-186).

Değişim yönetimi uygulamaları: Çad'ın kamu sektöründeki değişim yönetimi uygulamaları gözden geçirilmeli ve geliştirilmelidir. Başlıca zorluklardan bazıları şunlardır:

- Kamu sektörünün karşı karşıya olduğu önemli zorluklardan biri, değişime kapsamlı ve entegre bir yaklaşımın olmamasıdır. Bu yaklaşım, karmaşık problemlerin birbirine bağlılığını, geri besleme döngülerini ve ortaya çıkan özelliklerini dikkate almakta başarısız olur. Ek olarak, çözümlerin tasarımına ve uygulanmasına birden fazla paydaşı ve bakış açısını dahil etmeyi ihmal eder.
- Değişim için net ve paylaşılan bir vizyon ve stratejinin olmaması, değişim girişimlerinin ve reformlarının amacını, hedeflerini ve faydalarını iletmez. Ulusal kalkınma öncelikleri ve planları ile uyumlu değildir.
- Değişim için yeterli kapasite ve kaynakların olmaması, kamu sektörü çalışanlarının değişim süreciyle başa çıkmaları için yeterli beceri, bilgi, araç ve desteği sağlamamakta ve değişim girişimleri ve reformları için yeterli zaman, bütçe ve teşvikler ayırmamaktadır.

Yeni girişimleri ve reformları başarılı bir şekilde uygulamak için bazı olası fırsatlar şunlardır:

- Kamu sektörünün karşılaştığı karmaşık sorunların karşılıklı bağımlılıklarını, geri bildirim döngülerini ve ortaya çıkan özelliklerini dikkate alan ve çözümlerin tasarımı ve uygulanmasında birden fazla paydaşı ve bakış açısını içeren değişime sistemik ve bütüncül bir yaklaşım benimsemek.

- Değişim için açık ve paylaşılan bir vizyon ve strateji geliştirmek, değişim girişimlerinin ve reformlarının amacını, hedeflerini ve faydalarını iletmek ve ulusal kalkınma öncelikleri ve planlarıyla uyumlu hale getirmek.
- Kamu sektörü çalışanlarının değişim süreciyle başa çıkmaları için yeterli beceri, bilgi, araç ve destek sağlayan değişim için yeterli kapasite ve kaynakların oluşturulması ve değişim girişimleri ve reformları için yeterli zaman, bütçe ve teşviklerin tahsis edilmesi (Jordan, 2014: 1-14).

Bu bölümde, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetimine ilişkin araştırmamızın ana bulgularını ve bunların yeni kamu yönetiminin uygulanmasına yönelik etkilerini tartıştık. Mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerini analiz ettik ve bunları yeni kamu yönetiminin ilkeleri ve en iyi uygulamalarıyla karşılaştırdık. Ayrıca üç temel alanda iyileştirme fırsatlarını araştırdık: liderlik ve yönetim gelişimi, değişim yönetimi uygulamaları ve performans yönetim sistemleri. Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimini iyileştirmek ve ulusal kalkınma hedeflerine katkıda bulunmak için önerilerde bulunmayı amaçlıyoruz.

BÖLÜM 9. ÖNERİLERİ

9.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ KAPSAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OPTİMİZE ETME STRATEJİU

Performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi: Performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için kilit bir stratejidir. Performansa dayalı değerlendirme sistemleri, bireysel çalışanların ve ekiplerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye ve üretkenliklerini ve performanslarını artırmak için onlara düzenli geri bildirim ve teşvikler sağlamaya yardımcı olabilir. Performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin faydalarından bazıları şunlardır:

- Bireysel ve ekip hedeflerini örgütsel ve ulusal hedeflerle uyumlu hale getirebilir ve kamu sektörü çalışanlarının ürettikleri sonuçlardan sorumlu olmalarını sağlayabilirler.
- Bir öğrenme ve yenilik kültürünü teşvik edebilir ve kamu sektörü çalışanlarını sürekli iyileştirme aramaya ve en iyi uygulamaları benimsemeye teşvik edebilirler.
- Kamu sektörünün şeffaflığını ve güvenilirliğini artırabilir ve karar verme ve politika oluşturma için kanıta dayalı bilgiler sağlayabilirler.

Performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin zorluklarından bazıları şunlardır:

- Özellikle kolayca ölçülemeyen veya belirli eylemlere veya aktörlere atfedilemeyen karmaşık ve çok boyutlu sonuçlar için tasarlanması ve uygulanması zor olabilir.
- Oyun oynama, manipülasyon veya performans verilerinin bozulması veya uzun vadeli etkiler pahasına kısa vadeli sonuçlara odaklanma gibi istenmeyen sonuçlar yaratabilirler.

- Nitelikli personel, güvenilir veri kaynakları ve etkili izleme ve değerlendirme araçları gibi yeterli kapasite ve kaynaklara ihtiyaç duyabilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- Performans ölçme ve değerlendirmede, kamu sektörü çıktılarının karşılıklı bağımlılıklarını, geri bildirim döngülerini ve ortaya çıkan özelliklerini dikkate alan ve performans göstergelerinin tanımlanması ve değerlendirilmesinde birden fazla paydaşı ve bakış açısını içeren sistemik ve bütüncül bir yaklaşım benimsemek.
- Performansa dayalı değerlendirme sistemlerinin amacını, hedeflerini ve faydalarını ileten ve ulusal kalkınma öncelikleri ve planları ile uyumlu, performans yönetimi için açık ve paylaşılan bir vizyon ve strateji geliştirmek.
- Kamu çalışanlarının performans ölçme ve değerlendirme süreciyle başa çıkabilmeleri için yeterli beceri, bilgi, araç ve desteği sağlayan, performansa dayalı değerlendirme sistemlerine yeterli zaman, bütçe ve teşvik ayıran performans yönetimi için yeterli kapasite ve kaynakların oluşturulması (Leoveanu, 2016: 26-38).

Çalışan eğitim ve geliştirme programlarının geliştirilmesi: Çalışan eğitim ve geliştirme programlarının geliştirilmesi, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için bir diğer önemli stratejidir. Kamu sektörü kuruluşları, çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve onları kamu sektörü ortamının değişen talep ve zorluklarına hazırlamak için eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmalıdır. Çalışan eğitim ve geliştirme programlarının faydalarından bazıları şunlardır:

- Kamu sektörü çalışanlarına görevlerini ve rollerini yerine getirmeleri için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri sağlayarak verimliliğini ve etkinliğini artırabilirler.

- Kamu sektörü çalışanlarına sürekli öğrenme fırsatları, kariyer gelişimi beklentileri ve başarılarının tanınmasını sunarak motivasyonlarını ve katılımlarını artırabilirler.
- Kamu sektörü çalışanlarını fikirlerini, deneyimlerini ve en iyi uygulamalarını paylaşmaya ve farklı işlevler ve düzeylerde birlikte çalışmaya teşvik ederek bir inovasyon ve işbirliği kültürünü teşvik edebilirler.

Çalışan eğitim ve geliştirme programlarının zorluklarından bazıları şunlardır:

- Özellikle dış uzmanlar, kaynaklar veya tesisler gerektiren büyük ölçekli veya karmaşık programlar için maliyetli ve zaman alıcı olabilirler.
- Özellikle eğitim ve gelişim programlarının bireysel veya kurumsal performans üzerindeki etkisini veya yatırım getirisini ölçmek için değerlendirilmeleri zor olabilir.
- Eğitim ve gelişim programlarını ilgisiz, gereksiz veya statükolarını tehdit edici olarak algılayabilecek bazı kamu sektörü çalışanlarının veya yöneticilerinin direnişi veya şüpheciligi ile karşı karşıya kalabilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- Eğitim ve gelişim programlarını kurumsal hedef ve önceliklerle uyumlu hale getiren ve eğitim ihtiyaçlarının, tasarımının, sunumunun ve değerlendirmesinin kapsamlı bir değerlendirmesini içeren eğitim ve gelişime stratejik ve sistematik bir yaklaşım benimsemek.
- Resmi kurslar, çevrimiçi platformlar, mentorluk programları, akran ağları veya uygulama toplulukları gibi farklı öğrenme modlarından ve kaynaklarından yararlanan bir öğrenme ekosistemi geliştirmek.
- Öğrenmeye sürekli bir süreç olarak değer veren ve destekleyen ve öğrenme çıktılarını uygulamak için geri bildirim, teşvikler ve fırsatlar sağlamak gibi

öğrenme için elverişli bir ortam yaratan bir öğrenme kültürü oluşturmak (World Bank, 2018: 1-23).

Çalışanların katılımını ve güçlendirilmesini teşvik etmek: Çalışanların katılımını ve yetkilendirilmesini teşvik etmek, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için bir başka önemli stratejidir. Çalışanları karar alma süreçlerine dahil ederek ve onlara özerklik vererek güçlendirmek, iş tatmini ve motivasyonunun artmasına ve ayrıca kamu sektöründe verimlilik ve inovasyonun artmasına yol açabilir. Çalışan katılımının ve yetkilendirilmesinin faydalarından bazıları şunlardır:

- Çalışanların sorunları çözmek, süreçleri iyileştirmek ve yeni fikirler üretmek için bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını kullanmalarına izin vererek kamu hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini artırabilirler.
- Yöneticileri ve kuruluşları tarafından değer verildiğini, saygı duyulduğunu ve güvenildiğini hissettirerek çalışanların bağlılığını ve bağlılığını artırabilirler.
- Çalışanlar arasında ve farklı düzeyler ve birimler arasında iletişimi, geri bildirim ve bilgi paylaşımını teşvik ederek bir işbirliği ve öğrenme kültürünü teşvik edebilirler.

Çalışan katılımı ve yetkilendirmesinin zorluklarından bazıları şunlardır:

- Özellikle çalışanlar sorumlulukları, beklentileri ve sınırları konusunda net olmadıklarında veya farklı paydaşlardan gelen rekabet eden talepler veya çıkarlarla karşı karşıya kaldıklarında rol belirsizliği ve çatışma yaratabilirler.
- Özellikle çalışanları üzerinde kontrol ve otorite kullanmaya alışkın yöneticiler veya katı veya hiyerarşik bir yapıya sahip kuruluşlar için yönetim tarzında ve kültüründe önemli bir değişiklik gerektirebilirler.
- Çalışanların karar alma süreçlerine etkin ve anlamlı bir şekilde katılmalarını sağlayan eğitim, bilgi, teknoloji veya teşvikler gibi kaynakların ve desteğin mevcudiyetine ve kalitesine bağlı olabilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımının kapsamını, amacını ve sonuçlarını tanımlamak ve karar verme yetkisi için net yönergeler ve kriterler sağlamak gibi çalışan katılımı ve yetkilendirmesine ilişkin hedef ve beklentilerin açıklığa kavuşturulması.
- Yöneticilerin liderlik, iletişim, kolaylaştırıcılık, müzakere ve problem çözme becerilerinin ve çalışanların analitik, yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerinin geliştirilmesi gibi hem yöneticilerin hem de çalışanların beceri ve yetkinliklerini geliştirmek.
- Karar verme süreçlerini kolaylaştıran ilgili bilgilere, verilere, araçlara veya teknolojiye erişim sağlamak ve çalışanların katkılarını takdir eden takdir, ödül veya geri bildirim sunmak gibi çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi için yeterli kaynak ve destek sağlamak (Fernandez & Moldogaziev, 2012: 155–187).

Rekabetçi bir ücret ve yan haklar sistemi kurmak: Rekabetçi bir ücret ve yan haklar sistemi kurmak, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için bir başka hayati stratejidir. Rekabetçi bir ücret ve yan haklar sisteminin getirilmesi, kamu sektöründe verimli ve etkili kamu hizmetleri sunabilen yüksek kaliteli çalışanları çekebilir ve elde tutabilir. Rekabetçi bir ücret ve yan haklar sisteminin faydalarından bazıları şunlardır:

- Özel sektörünkilerle eşleşen veya aşan adil ve rekabetçi maaşlar ve faydalar sunarak, tercih edilen bir işveren olarak kamu sektörünün çekiciliğini ve itibarını artırabilirler.
- İstisnai çalışan performansını teşvik eden ve motive eden liyakate dayalı ödüller ve takdir programları sağlayarak kamu sektörü çalışanlarının performansını ve üretkenliğini artırabilirler.
- Kamu sektörü çalışanlarının memnuniyetlerini, bağlılıklarını ve kurumlarına bağlılıklarını artırarak cirolarını ve devamsızlıklarını azaltabilirler.

Rekabetçi bir ücret ve yan haklar sisteminin zorluklarından bazıları şunlardır:

- Özellikle kamu sektörünün bütçe kesintileri veya gelir eksiklikleri ile karşı karşıya kalabileceği mali kısıtlamalar veya ekonomik gerileme zamanlarında maliyetli ve sürdürülemez olabilirler.
- Özellikle farklı çalışan gruplarının veya seviyelerinin ücret ve faydaları arasında büyük boşluklar veya tutarsızlıklar olduğunda veya çalışanları ödüllendirme veya tanıma kriterleri veya süreci belirsiz veya adaletsiz olduğunda eşitsizlik ve kırgınlık yaratabilirler.
- Özellikle kamu sektörü tazminat ve faydaları aşırı, haksız veya kamu yararı veya beklentileriyle tutarsız olarak algılandığında siyasi veya sosyal dirençle karşı karşıya kalabilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- Kamu sektörünün ücret ve yan hakların düzeyini ve yapısını piyasa koşullarına, mali duruma ve kurumsal hedeflere göre ayarlamasına olanak tanıyan ücret ve yan haklara esnek ve duyarlı bir yaklaşım benimsemek.
- Ücret ve yan haklar için şeffaf ve objektif bir sistem geliştirmek, ücret ve yan hakların nitelikler, beceriler, performans veya sonuçlar gibi açık kriterlere dayanmasını ve bunların adil ve tutarlı bir şekilde iletilmesini ve uygulanmasını sağlar.
- Çalışanlar, yöneticiler, sendikalar, politikacılar veya halk gibi ilgili paydaşlardan girdi ve geri bildirim almayı ve tazminat ve sosyal yardım sisteminin gerekçesini ve faydalarını açıklamayı içeren paydaş istişaresine ve iletişimine katılmak (International Monetary Fund, 2016: 5-34).

Liderlik ve yönetim yeteneklerinin güçlendirilmesi: Liderlik ve yönetim yeteneklerinin güçlendirilmesi, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için bir başka önemli stratejidir. Kamu sektörü kuruluşları, liderlik

eğitim programları ve mentorluk girişimleri yoluyla her düzeyde güçlü liderlik ve yönetim yetenekleri geliştirmeye yatırım yapmalıdır. Etkili liderlik ve yönetim, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmak için desteklendiklerini ve motive olduklarını hissettikleri olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olacaktır. Liderlik ve yönetim yeteneklerini güçlendirmenin faydalarından bazıları şunlardır:

- Çalışanları yeni fikirler üretmeye ve paylaşmaya, farklı çözümler denemeye ve sınırlar ve silolar arasında çalışmaya teşvik ederek bir inovasyon ve işbirliği kültürünü teşvik edebilirler.
- Net hedefler ve beklentiler belirleyerek, performansı izleyerek ve değerlendirerek, geri bildirim ve takdir sağlayarak kamu sektörünün hesap verebilirliğini ve şeffaflığını artırabilirler.
- Kamu hizmetinin duyarlı, kapsayıcı ve etik olmasını ve vatandaşlar için paranın karşılığını ve kaliteli sonuçlar vermesini sağlayarak kamu sektörünü kamu yararı ve değerleriyle uyumlu hale getirebilirler.

Liderlik ve yönetim yeteneklerini güçlendirmenin zorluklarından bazıları şunlardır:

- Özellikle farklı bağlamlarda ve durumlarda liderlerin ve yöneticilerin farklı stilleri, yetkinlikleri ve rolleri olduğunda, bunları tanımlamak ve ölçmek zor olabilir.
- Özellikle kamu sektöründe öğrenme ve büyüme için yetenek, kaynak veya fırsat boşlukları veya eksiklikleri olduğunda, bunları geliştirmek ve sürdürmek zor olabilir.
- Özellikle kamu sektöründe değişimi veya yeniliği engelleyen yerleşik çıkarlar, kültürler veya davranışlar olduğunda direnç veya ataletle karşı karşıya kalabilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- Liderlik ve yönetim etkinliğini etkileyen bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörleri göz önünde bulunduran liderlik ve yönetim gelişimine bütünsel ve sistemik bir yaklaşım benimsemek.
- Liderlik ve yönetim eğitimi için, farklı çalışan gruplarının veya seviyelerinin özel ihtiyaçlarını, boşluklarını ve hedeflerini ele alan ve çeşitli öğrenme yöntemleri ve biçimleri sağlayan özel ve esnek bir müfredat geliştirmek.
- Liderlerin ve yöneticilerin birbirleriyle ve ayrıca dış ortaklar veya paydaşlarla deneyimlerini, içgörülerini ve en iyi uygulamalarını paylaşmaları için fırsatlar yaratmayı içeren akran öğrenimi ve ağ oluşturma ile meşgul olmak (Fulbert, Aboudrahyme, & al, 2022: 1-65).

Etkili iletişim kanallarının uygulanması: Etkili iletişim kanallarının uygulanması, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için bir diğer önemli stratejidir. Açık ve şeffaf iletişim kanalları, çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi paylaşımını, geri bildirim ve işbirliğini kolaylaştırabileceğinden, etkili insan kaynakları yönetimi için gereklidir. Kamu sektörü kuruluşları, düzenli ekip toplantıları, geri bildirim mekanizmaları ve performans tartışmaları gibi etkili iletişim kanalları kurmalı ve sürdürmelidir. İletişimi geliştirmek, ekip çalışmasını, üretkenliği ve çalışan bağlılığını artıracaktır. Etkili iletişim kanallarının uygulanmasının faydalarından bazıları şunlardır:

- Çalışanlara ve kamuoyuna açık ve tutarlı bilgiler sağlayarak kamu sektörünün hedefleri, politikaları ve hizmetleri hakkında farkındalığı ve anlayışı artırabilirler.
- Çalışanların ve yöneticilerin fikir, görüş ve öneri alışverişinde bulunmalarını ve sorunları veya zorlukları zamanında ele almalarını sağlayarak kamu sektörünün yanıt verebilirliğini ve uyarlanabilirliğini artırabilirler.

- Çalışanları ve yöneticileri birbirlerini dinlemeye, yapıcı geri bildirim sağlamaya ve başarıları takdir etmeye teşvik ederek bir güven ve saygı kültürünü geliştirebilirler.

Etkili iletişim kanallarını uygulamanın zorluklarından bazıları şunlardır:

- Özellikle web siteleri, sosyal medya veya haber bültenleri gibi farklı medya veya platform türlerini geliştirmeyi veya kullanmayı içerdiklerinde maliyetli ve zaman alıcı olabilirler.
- Özellikle çalışanlar, yöneticiler, vatandaşlar veya ortaklar gibi birden fazla paydaşı veya hedef kitleyi içerdiklerinde yönetilmesi veya koordine edilmesi zor olabilir.
- Özellikle performans değerlendirmesi, organizasyonel değişim veya kamuoyu geri bildirimi gibi karmaşık veya hassas konuları içerdiklerinde yanlış iletişime veya yanlış anlaşılmaya maruz kalabilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- İletişim faaliyetlerinin amaçlarını, hedef kitlelerini, mesajlarını, kanallarını ve göstergelerini tanımlamayı içeren stratejik ve entegre bir iletişim yaklaşımı benimsemek.
- Kamu sektörü kuruluşunun değerlerini ve kimliğini yansıtan, iletişimin bağlamına ve amacına uygun, açık ve tutarlı bir iletişim tarzı ve tonu geliştirmek.
- İletişim sorunları veya girişimleri hakkında girdilerini, geri bildirimlerini veya görüşlerini almayı içeren paydaşlar veya izleyicilerle diyalog ve istişarede bulunmak (Gina, 2013: 1-9).

Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek: Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için bir diğer önemli stratejidir. Kamu sektörü kuruluşları, fırsat eşitliği sağlayarak ve çeşitliliğe sahip bir işgücünü teşvik ederek çeşitliliği ve kapsayıcılığı benimsemelidir. Çeşitlilik

eğitim programlarının ve girişimlerinin uygulanması, çalışanların kendilerini değerli ve saygın hissettikleri kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olabilir. Bu, gelişmiş yaratıcılığa, problem çözme yeteneklerine ve genel kurumsal performansa yol açabilir. Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmenin faydalarından bazıları şunlardır:

- Toplumun çeşitliliğini yansıtarak ve farklı grupların adil temsilini sağlayarak halkın kamu sektörüne olan güvenini artırabilirler.
- Çalışanların farklı bakış açılarından, deneyimlerinden ve becerilerinden yararlanarak ve farklı vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini ele alarak kamu hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini artırabilirler.
- Çalışanları fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini paylaşmaya teşvik ederek ve mesleki gelişimlerini ve kariyer ilerlemelerini destekleyerek bir öğrenme ve yenilik kültürünü teşvik edebilirler.

Çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmenin zorluklarından bazıları şunlardır:

- Farklı çalışanların işe alınmasını, elde tutulmasını veya terfi ettirilmesini etkileyen ayrımcılık, önyargı veya klişeler gibi sistemik veya yapısal engeller tarafından engellenebilirler.
- Farklı çalışanların iletişimini, işbirliğini veya entegrasyonunu etkileyen dil, din veya değerler gibi kültürel veya sosyal faktörler nedeniyle karmaşık hale gelebilirler.
- Yeni uygulamaların, politikaların veya davranışların benimsenmesini engelleyen atalet, gönül rahatlığı veya korku gibi örgütsel veya bireysel faktörlere direnebilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- Çeşitlilik ve kapsayıcılık için net hedefler, göstergeler ve eylemler belirlemeyi ve bunları kamu sektörü kuruluşunun vizyon, misyon ve değerleriyle uyumlu hale getirmeyi içeren bütünsel ve stratejik bir yaklaşım benimsemek.
- Bağlılık göstermeyi, rol modellemeyi ve çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri için rehberlik ve kaynak sağlamayı içeren destekleyici ve hesap verebilir bir liderlik geliştirmek.
- Çeşitlilik ve kapsayıcılık konuları veya girişimleri hakkında çalışanlara, sendikalara, vatandaşlara veya ortaklara danışmayı içeren paydaşlar veya izleyicilerle diyalog ve işbirliğine girmek (Nolan-Flecha, 2019: 34).

İnsan kaynakları yönetiminde teknolojiyi benimsemek: İnsan kaynakları yönetiminde teknolojiyi benimsemek, yeni kamu yönetimi altında insan kaynakları yönetimini optimize etmek için bir başka önemli stratejidir. Kamu sektörü kuruluşları, insan kaynakları yönetimi süreçlerini kolaylaştırmak ve otomatikleştirmek için teknolojiden yararlanmalıdır. Entegre bir insan kaynakları yönetim sistemi uygulamak, daha verimli işe alım, işe alım, performans yönetimi ve çalışan veri yönetimini kolaylaştırabilir. Bu, İK profesyonellerinin stratejik girişimlere odaklanmaları için zaman kazandıracak ve onlara etkili karar vermeleri için gerçek zamanlı veriler sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde teknolojiyi benimsemenin faydalarından bazıları şunlardır:

- Hataları, gecikmeleri veya tekrarları azaltarak ve kural ve düzenlemelere uyumu sağlayarak İK hizmetlerinin kalitesini ve tutarlılığını artırabilirler.
- Çalışanların bilgiye, geri bildirim veya desteğe kolay erişimini sağlayarak ve kendi kariyerlerini yönetmelerini sağlayarak çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini artırabilirler.
- Çevrimiçi eğitim programlarının geliştirilmesini ve sunulmasını destekleyerek ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını ve işbirliğini kolaylaştırarak bir öğrenme ve yenilik kültürünü teşvik edebilirler.

İnsan kaynakları yönetiminde teknolojiyi benimsemenin zorluklarından bazıları şunlardır:

- Uygulanması maliyetli ve karmaşık olabilir, altyapıya, yazılıma veya donanımına önemli yatırımlar gerektirebilir ve teknik veya organizasyonel değişiklikler içerebilir.
- Veri güvenliği ve gizliliği için risk oluşturabilirler ve hassas veya gizli bilgileri yetkisiz erişime veya kötüye kullanıma karşı korumak için yeterli önlemleri gerektirirler.
- Çalışanlar arasında direnç veya endişe yaratabilir, endişelerini veya ihtiyaçlarını gidermek için etkili iletişim ve değişim yönetimi stratejileri gerektirebilirler.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı olası öneriler şunlardır:

- Mevcut ve gelecekteki İK zorluklarını ve fırsatlarını belirlemeyi ve teknoloji çözümlerini benimsemenin potansiyel faydalarını ve maliyetlerini değerlendirmeyi içeren kapsamlı bir ihtiyaç değerlendirmesi ve fizibilite çalışması yürütmek.
- Projenin hedeflerini, kapsamını ve zaman çizelgesini tanımlamayı ve bunları kamu sektörü kuruluşunun stratejik hedefleri ve öncelikleriyle uyumlu hale getirmeyi içeren teknolojinin benimsenmesi için net bir vizyon ve yol haritası geliştirmek.
- İK profesyonellerini, yöneticileri, çalışanları veya satıcıları teknoloji çözümlerinin tasarımına, geliştirilmesine, test edilmesine veya uygulanmasına dahil etmeyi içeren paydaşlar veya izleyicilerle istişare ve işbirliği yapmak (Langsett, 2021: 1-8).

Çad'daki kamu sektörü kuruluşları, bu stratejileri uygulayarak Yeni Kamu Yönetimi kapsamında insan kaynakları yönetimini optimize edebilir, bu da çalışan performansının iyileştirilmesine, verimliliğin artmasına ve vatandaşlara daha iyi hizmet sunulmasına yol açabilir. Bu tez, Yeni Kamu Yönetiminin, kamu yönetimini on yıllardır rahatsız eden yolsuzluk, adam kayırma, bürokrasi ve düşük motivasyon zorluklarını ele

alabileceğinden, Çad'daki kamu sektöründe reform yapmak için uygulanabilir ve faydalı bir yaklaşım olduğunu göstermiştir.

Bununla birlikte, bu tez aynı zamanda Yeni Kamu Yönetimi'nin kamusal değerlerin, hesap verebilirliğin veya hakkaniyetin potansiyel kaybı ve değişim sürecini desteklemek için yeterli kaynak, kapasite ve siyasi irade ihtiyacı gibi sınırlamalarını ve risklerini de kabul etmiştir. Bu nedenle, bu tez, gelecekteki araştırmaların Yeni Kamu Yönetiminin Çad'daki kamu hizmetlerinin kalitesi ve erişilebilirliği ile kamu çalışanlarının ve vatandaşların memnuniyeti ve refahı üzerindeki etkisini ve sonuçlarını araştırmasını önermektedir. Ayrıca, bu tez, Çad'daki kamu sektörü kuruluşlarının, reformların tasarımı, yürütülmesi ve değerlendirilmesine tüm paydaşları dahil ederek Yeni Kamu Yönetimini uygulamak için katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini önermektedir. Bu şekilde, reformların halkın ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olmasını ve kamu çalışanları arasında güven, işbirliği ve yenilik kültürünü teşvik etmesini sağlayabilirler.

9.2. KAPASİTE GELİŞTİRME GİRİŞİMLERİ

Çad'ın kamu sektöründe insan kaynakları yönetimini geliştirmek için aşağıdaki öneriler önerilmektedir:

Kapasite geliştirme girişimleri oluşturun: Kamu sektöründeki çalışanların yetkinliklerini ve yeterliliklerini desteklemek için tasarlanmış, teknik zekaya, liderlik gelişimine ve performansı yönetmeye odaklanan eğitim girişimleri oluşturun ve yürütün. Bu tür girişimler, personelin işlerini yürütmeleri için gerekli uzmanlık ve yeteneklerle donatılmasında ve gelişmiş katılım, verimlilik ve iş memnuniyetinin teşvik edilmesinde etkilidir. Bununla birlikte, bu girişimler kaynak kısıtlamaları, yetersiz entegrasyon ve dönüşümden kaçınma ile karşılaşmaktadır. Sonuç olarak, etkilerini ve kalıcı uygulanabilirliklerini doğrulamak için titiz strateji, gözetim ve değerlendirme zorunludur (Blackburn, Harrington, & al, 2021: 1-15).

İşe alım ve seçim süreçlerini güçlendirmek: Bu süreçler, yetkin ve nitelikli bireyleri kamu sektörüne çekmeyi amaçlamaktadır. Başvuru sahiplerinin beceri ve yeteneklerini değerlendirmek için testler, mülakatlar ve simülasyonlar gibi

standartlaştırılmış değerlendirme araçlarının kullanılmasını içerebilirler. İşverenler, iş başvurusunda bulunanların bütünlüğünü ve uygunluğunu sağlamak için çeşitli önlemler alabilir. Bu, özelliklerine bakılmaksızın her aday için tarafsız fırsatları garanti etmek için kapsamlı arka plan araştırmaları yapmayı, nitelikleri ve onayları doğrulamayı ve suç geçmişlerini incelemeyi gerektirir (Special focus: Recruitment in the public sector, 2021: 1-22).

Performansa dayalı bir kültür geliştirin: Performans beklentilerini net bir şekilde tanımlayan ve yüksek performans gösterenleri ödüllendiren performans yönetim sistemleri uygulayın. Bu, performans hedefleri belirlemeyi, düzenli performans değerlendirmeleri yapmayı ve çalışanlara geri bildirim ve gelişim fırsatları sağlamayı içerebilir. Performansa dayalı bir kültür, mükemmelliği tanıyarak ve ödüllendirerek çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik edecektir (Fuchs, 2017: 1-5).

Liyakate dayalı terfiler uygulayın: Siyasi kayırmacılıktan ziyade liyakat ve performansa dayalı bir sistem kurun. Bu, promosyonlar için net yönergeler ve kriterler oluşturarak, birden fazla inceleme düzeyini içererek ve terfi sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlayarak başarılabılır(Linder, 2016: 251-280).

Çalışanlara değer veren ve saygı duyan olumlu bir çalışma ortamı geliştirmek, çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için çok önemlidir. Bu, şeffaf iletişim, çalışanların karar verme sürecini güçlendirme ve katkıları tanıma ve ödüllendirme yoluyla başarılabılır. Çalışan bağlılığı anketleri yapmak, iyileştirme alanlarının belirlenmesine ve genel iş memnuniyetini artırmak için gerekli eylemlerin uygulanmasına da yardımcı olabilir (Seppälä & Cameron, 2015: 1-7).

Rekabetçi bir ücret ve yan haklar sistemi oluşturun: Rekabet gücünü ve geçerli endüstri kriterlerine uygunluğunu doğrulamak için mevcut çerçevenin kapsamlı bir değerlendirmesini yapın. Bu, maaş anketleri yapmayı, benzer kuruluşlarla kıyaslama yapmayı ve en iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak için gerekli ayarlamaları yapmayı içerebilir (Eggers, 2016: 817-825).

Hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirin: Tüm kamu sektörü çalışanlarının eylemlerinden sorumlu olmalarını ve performans yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlamak için hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirin ve uygulayın.

Bu, performans izleme sistemlerinin kurulmasını, düzenli denetimlerin yapılmasını ve uyumsuzluk için disiplin önlemlerinin uygulanmasını içerebilir (Graycar, 2018: 63-68).

İşbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik edin: Kamu sektörü çalışanları arasında işbirliğini ve bilgi paylaşımını teşvik eden platformlar ve girişimler oluşturun. Bu, uygulama toplulukları oluşturmayı, bilgi paylaşım etkinlikleri düzenlemeyi ve en iyi uygulamaları ve öğrenilen dersleri paylaşmak için dijital platformlar uygulamayı içerebilir (Santos, Goldman, & al, 2015: 1006–1051).

Sürekli izleme ve değerlendirme: İyileştirme alanlarını belirlemek için uygulanan stratejilerin ve girişimlerin etkinliğini düzenli olarak değerlendirin. Bu, performans verilerinin toplanmasını ve analiz edilmesini, çalışan anketleri yapılmasını ve paydaş geri bildirimi istenmesini içerebilir. Sürekli izleme ve değerlendirme, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetiminde ele alınması gereken boşlukların veya zayıflıkların belirlenmesine olanak sağlayacaktır (Banu, 2018: 1-7).

9.3 POLİTİKA REFORMLARI VE AYARLAMALAR

Yeni Kamu İşletmeciliğinin uygulanmasını destekleyecek kavramlar geliştirilmelidir. Bu, esnek işe alım ve seçim süreçlerinin benimsenmesini, performansa dayalı teşviklerin uygulanmasını ve kamu sektörü çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmek için eğitim programlarının oluşturulmasını içerir (Ferlie, 2017: 9).

Hükümet, etkili kamu sektörü yönetimi için gerekli olan temel yetkinliklerin belirlenmesine ve geliştirilmesine öncelik vermelidir. Bu beceri ve yetenekler, çalışanların iletişim, problem çözme, ekip çalışması ve yenilikçilik gibi görevlerini verimli ve etkili bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Hükümet, bu yetkinlikleri belirleyerek ve geliştirerek, çalışan becerilerini kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirebilir ve genel performansı iyileştirebilir. İletişim becerilerinin geliştirilmesi, daha iyi koordinasyon ve işbirliğine yol açarak çalışanların bilgi ve geri bildirimleri daha etkili bir şekilde paylaşmasını sağlar. Çalışanlar, problem çözme becerilerini geliştirerek karşılaştıkları zorluklara yaratıcı ve uygulanabilir çözümler bulabilir, bu da daha iyi sonuçlara ve memnuniyete yol açabilir. Çalışanlar, ekip çalışması becerilerini geliştirerek daha uyumlu ve üretken bir şekilde birlikte çalışabilir, bu da daha fazla

sinerji ve verimlilik sağlar. Çalışanlar, inovasyon becerilerini teşvik ederek, kamu hizmeti kalitesini ve etkinliğini artırmak için yeni fikirler ve yaklaşımlar üretebilir. Bu nedenle, hükümet, YKY'nin hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacağından, kamu sektörü yönetimi için kritik yetkinliklerin belirlenmesine ve geliştirilmesine yatırım yapmalıdır (Shikova, 2020: 1-6).

Etkinliklerini ölçmek ve potansiyel iyileştirmeleri belirlemek için çalışan çıktılarının rutin değerlendirmelerini yapmak çok önemlidir. Bu değerlendirmeler, sağlıklı çalışanların hedeflerini ne kadar yerine getirdiklerini ve pozisyonlarının taleplerini nasıl karşıladıklarını belirler. Yönetim, düzenli performans değerlendirmeleri yaparak kaynak ayırabilir ve gerekli çalışan desteğini sağlayabilir. Örneğin, yönetim, çalışan performansını ölçerek, yüksek performanslı çalışanları ikramiyeler, terfiler veya takdirlerle ödüllendirebilir ve performanslarını sürdürmeleri veya iyileştirmeleri için onları motive edebilir. Yönetim, iyileştirme alanlarını belirleyerek, düşük performanslı çalışanlara, zayıf yönlerinin üstesinden gelmelerine ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilecek geri bildirim, koçluk veya eğitim sağlayabilir. Bu nedenle, hükümet, kamu sektörü çalışanlarının performansına ilişkin periyodik değerlendirmeler yapmalı ve devlet hizmetlerinin kalibresini ve üretkenliğini artırmalıdır. Kamu sektöründe açıklığı ve sorumluluğu teşvik etmek için sağlam iletişim ağları kurmak da önemlidir. Bunlar, yönetim, çalışanlar ve kamu sektörü paydaşları arasında bilgi ve geri bildirimin nasıl değiş tokuş edildiğidir. Kamu sektörü, etkili iletişim kanalları kurarak şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırabilir. Örneğin, kamu sektörü, bilgi ve geri bildirim paylaşımı için çevrimiçi platformların uygulanması gibi teknolojiyi kullanarak, politikalar, prosedürler, bütçeler ve performans raporları gibi bilgilerin erişilebilirliğini ve kullanılabilirliğini artırabilir. Bu, halkı ve diğer paydaşları bilgilendirebilir ve meşgul edebilir, ayrıca kamu sektörünün performansını izleyebilir ve değerlendirebilir. Kamu sektörü, anketler, şikayetler veya öneriler gibi geri bildirim mekanizmaları sağlayarak, halkın ve diğer paydaşların görüş ve ihtiyaçlarını talep edebilir ve bunlara yanıt verebilir ve kamu hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini artırabilir. Bu nedenle, hükümet kamu sektörü için etkili iletişim kanalları oluşturmalıdır, çünkü bu YKY ilkelerine ulaşılmasına yardımcı olacaktır (West, 2005: 65-80).

Kamu sektörü yöneticilerinin yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programları sağlanmalıdır. Bu programlar, yöneticilerin kamu

sektöründeki faaliyetleri planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol etme konusundaki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Kamu sektörü, eğitim ve gelişim programları sağlayarak yetkin ve yetenekli bir yönetim ekibi oluşturabilir. Örneğin, planlama becerilerini geliştirerek, yöneticiler kamu sektörü için net ve gerçekçi hedefler ve stratejiler belirleyebilir, kaynakları tahsis edebilir ve faaliyetleri etkin bir şekilde koordine edebilir. Yöneticiler, örgütlenme becerilerini geliştirerek, iş bölümü, yetki devri ve işlevlerin koordinasyonu gibi kamu sektörü için uygun yapı ve sistemleri tasarlayabilir ve uygulayabilir. Yöneticiler, yönlendirme becerilerini geliştirerek, çalışanları görevlerini verimli ve etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve çatışmaları ve sorunları çözmeleri için motive edebilir ve yönlendirebilir. Yöneticiler, kontrol becerilerini geliştirerek, kamu sektörünün performansını izleyebilir ve değerlendirebilir ve gerektiğinde düzeltici önlemler alabilir. Bu nedenle, hükümet, kamu sektörünün yönetimini ve liderliğini geliştirmeye yardımcı olacağından, kamu sektörü yöneticileri için eğitim ve geliştirme programları sağlamalıdır (Kumari & Kumar, 2019: 131-133).

Etik normlara ve davranış protokollerine uyumun sağlanması, kamu sektöründe dürüstlüğü ve profesyonelliği korumak için zorunludur. Bu normlar ve değerler, kamu sektörü çalışanlarının dürüstlük, adalet, hesap verebilirlik ve saygı gibi davranış ve eylemlerine rehberlik eder. Kamu sektörü, etik standartlara ve davranış kurallarına bağlılığı zorunlu kılarak dürüstlüğü ve profesyonelliği teşvik edebilir. Örneğin, kamu sektörü çalışanları dürüstlüğü sağlayarak, halkın güvenini ve güvenini zedeleyebilecek yolsuzluk, dolandırıcılık veya kamu kaynaklarının kötüye kullanılmasından kaçınabilir. Adaleti sağlayarak, kamu sektörü çalışanları ayrımcılık veya kayırmacılık olmaksızın tüm insanlara eşit ve tarafsız davranabilir, sosyal adaleti ve kapsayıcılığı artırabilir. Hesap verebilirliği sağlayarak, kamu sektörü çalışanları kararlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu alabilir ve bunları kamuoyuna ve diğer paydaşlara raporlayabilir ve açıklayabilir, bu da şeffaflığı ve meşruiyeti artırabilir. Kamu sektörü çalışanları, saygıyı sağlayarak, başkalarının haklarına ve haysiyetine nezaket ve saygı gösterebilir, bu da olumlu ve işbirlikçi bir çalışma ortamını teşvik edebilir. Bu nedenle, hükümet, kamu sektörü çalışanları için etik standartlara ve davranış kurallarına bağlılığı zorunlu kılmalıdır, çünkü bu, kamu sektörünün bütünlüğünü ve profesyonelliğini geliştirmeye yardımcı olacaktır. Uyumsuzluk durumunda, ihlalin ciddiyetine bağlı olarak uyarı,

yaptırım veya işten çıkarma gibi disiplin önlemleri alınmalıdır. Bu yaklaşım, uygunsuz davranışların engellenmesine yardımcı olacak ve etik kurallara ve davranış kurallarına bağlılığı garanti edecektir (Considerations to Promote Ethical Behaviour in the Public Sector, 2023: 1-5).

Kamu sektöründe Yeni Kamu Yönetimi uygulamalarının başarısını ölçmek için sürekli gözetim ve değerlendirme gereklidir. Bu süreçler, kamu sektöründeki YKY politikalarının ve uygulamalarının girdileri, çıktıları, çıktıları ve etkileri hakkında veri ve bilgi toplar ve analiz eder. Kamu sektörü, düzenli izleme ve değerlendirme yaparak, YKY uygulamasının etkinliğini değerlendirebilir. Örneğin, kaynaklar, faaliyetler ve süreçler gibi girdileri ölçerek, kamu sektörü YKY uygulamasının verimliliğini ve kalitesini belirleyebilir ve boşlukları veya zorlukları belirleyebilir. Kamu sektörü, ürünler, hizmetler veya sonuçlar gibi çıktıları ölçerek, YKY çıktılarının miktarını ve kalitesini belirleyebilir ve bunları beklenen standartlar ve hedeflerle karşılaştırabilir. Kamu sektörü, değişiklikler, etkiler veya avantajlar dahil olmak üzere sonuçları değerlendirerek, YKY sonuçlarının uygunluğunu ve değerini belirleyebilir ve bunların kurumsal amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi üzerindeki etkilerini değerlendirebilir. Kamu sektörü, uzun vadeli veya daha geniş değişiklikler, etkiler veya faydalar gibi etkileri ölçerek, YKY sonuçlarının sürdürülebilirliğini ve önemini belirleyebilir ve bunların sosyal, ekonomik veya çevresel koşullar üzerindeki etkilerini değerlendirebilir. Bu nedenle, hükümet, kamu sektöründe YKY uygulamasını düzenli olarak izlemeli ve değerlendirmelidir, çünkü bu, YKY politikalarının ve uygulamalarının etkinliğini artırmaya yardımcı olacaktır. Personelden ve ilgili taraflardan gelen geri bildirimlerin dahil edilmesi, politika ve prosedürlerin iyileştirilmesi ve kamu sektöründe Yeni Kamu Yönetiminin yürütülmesini ilerletmek için temel bakış açıları ve öneriler sunulması için çok önemlidir (Virani & Wal, 2023, pp. 54–65).

İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme konusunda bilgi ve uzmanlık kazanmak için uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkelerle işbirliği ve ortaklıklar geliştirilmelidir. Kamu sektörü, insan kaynakları yönetiminde bilgi, kaynak veya destek alışverişinde bulunmak için uluslararası kuruluşlar, bağışçılar, STK'lar veya diğer hükümetler gibi dış aktörlerle ilişkiler ve etkileşimler kurar. Kamu sektörü, işbirliğini ve ortaklıkları teşvik ederek, insan kaynaklarını yönetme konusunda etkin bir şekilde bilgi ve uzmanlık kazanabilir. Örneğin, Dünya Bankası, IMF veya BMKP gibi uluslararası

kuruluşlarla işbirliği yaparak, kamu sektörü, insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının iyileştirilmesine yardımcı olabilecek teknik yardıma, mali desteğe veya kapasite geliştirme programlarına erişebilir. Kamu sektörü, YKY reformlarını başarıyla uygulayanlar gibi diğer ülkelerle ortaklık kurarak, onların deneyimlerinden, zorluklarından ve öğrenilen derslerden öğrenebilir ve yerel bağlama ve ihtiyaçlara uygun en iyi uygulamaları ve yenilikçi yaklaşımları benimseyebilir. Bu nedenle, hükümet, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme konusunda bilgi ve uzmanlık kazanmaya yardımcı olacağından, uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkelerle işbirliğini ve ortaklıkları teşvik etmelidir (Dusdal & Powell, 2021: 235–245).

Kamu sektöründe sürekli bir eğitim ve geliştirme ortamının teşvik edilmesi esastır. Kamu sektörü, öğrenmeye, yeniliğe ve mükemmelliğe değer veren çalışanları arasında bu tutum ve davranışı teşvik eder. Kamu sektörü, sürekli öğrenmeyi ve iyileştirmeyi teşvik ederek performansını ve uyarlanabilirliğini artırabilir. Örneğin, kamu sektörü, veritabanları, haber bültenleri veya forumlar gibi bilgi paylaşım platformları oluşturarak, çalışanları arasında bilgi, fikir veya en iyi uygulamaların alışverişini kolaylaştırabilir ve kuruluş içinde bulunan zımni bilgileri yakalayabilir ve belgeleyebilir. Mentorluk, koçluk veya uygulama grupları aracılığıyla işbirlikçi öğrenmeyi teşvik etmek, kamu sektörü çalışanlarını bilgi paylaşma ve kariyer gelişimi için karşılıklı geri bildirim ve destek sunma konusunda güçlendirebilir. Ayrıca, kamu sektörü, kurslar, çalıştaylar veya seminerler gibi çeşitli öğrenme biçimleri aracılığıyla mesleki gelişimi teşvik ederek, işgücüne uzmanlıklarını geliştirmeleri ve yeni beceriler kazanmaları için ilham verebilir ve böylece iş performanslarını iyileştirebilir. Bu nedenle hükümet, kamu sektöründe performansını ve uyarlanabilirliğini artırmaya yardımcı olacak bir sürekli öğrenme ve iyileştirme kültürünü teşvik etmelidir (Zambrano-Gutiérrez & Oliveira, 2022: 656–670).

Liderlik taahhüdü ve desteği, YKY kavramlarının başarılı bir şekilde uygulanması için çok önemlidir. Bunlar, hükümetin ve üst düzey yetkililerinin gösterdiği, YKY reformlarına bağlılıklarını ve onaylarını gösteren eylem ve davranışlardır. Kamu sektörü, liderlik taahhüdü ve desteği sağlayarak, YKY kavramlarının uygulanmasını kolaylaştırabilir. Örneğin, kamu sektörü, liderlerin müşteri odaklılık, sonuç odaklılık veya hesap verebilirlik gibi YKY ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, liderlerin YKY reformlarının vizyonunu ve

hedeflerini çalışanlarına ve paydaşlarına iletebilmelerini ve kararlarını ve eylemlerini YKY ilkeleriyle uyumlu hale getirebilmelerini sağlayabilir. Kamu sektörü, mali, beşeri veya teknik kaynaklar gibi uygulama için gerekli kaynakları ve desteği sağlayarak, liderlerin çalışanlarının ve paydaşlarının YKY reformlarını etkili ve verimli bir şekilde uygulamalarını ve ortaya çıkabilecek engellerin veya zorlukların üstesinden gelmelerini sağlayabilir. Bu nedenle hükümet, YKY kavramlarını başarılı bir şekilde uygulamak için liderlik taahhüdü ve desteği sağlamalıdır (Williams & al, 2020: 10).

Bu öneriler, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarını yönetmede zorlukları ele almayı ve YKY'nin avantajlarından yararlanmayı amaçlamaktadır. Bu zorluklar arasında yeterli insan ve finansal kaynaklara duyulan ihtiyaç, değişime direnç ve kamu sektörü çalışanları arasında düşük motivasyon ve memnuniyet yer almaktadır. Bu avantajlar arasında müşteri ihtiyaçlarına daha fazla yanıt verme, sonuçlar için daha fazla hesap verebilirlik ve kamu sektöründe gelişmiş yenilik ve esneklik yer alır. Hükümet, bu tavsiyeleri uygulayarak kamu sektörünün verimliliğini, etkinliğini ve performansını artırabilir ve sonuçta vatandaşlar için daha iyi hizmet sunumuna yol açabilir. Verimlilik, istenen çıktılar elde etmek için kaynakları en iyi şekilde kullanmayı ifade ederken, etkinlik, amaçlanan yararlanıcılar için ilgili ve değerli sonuçların elde edilmesini ifade eder. Performans, kamu sektörü tarafından sağlanan çıktılar ve sonuçların genel kalitesini ve etkisini ifade eder. Hizmet sunumu, Çad'daki nüfusun gereksinimleri ve beklentileri ile uyumlu mal ve hizmetlerin tedarikini içerir. Bu nedenle, bu tavsiyeler, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimini iyileştirmenin yanı sıra vatandaşlarına yönelik hizmet sunumunu geliştirmeyi amaçlamaktadır (Ferlie, 2017: 9).

9.4 PAYDAŞ İŞ BİRLİĞİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarını yönetmek için temel önerilerden biri, paydaş işbirliğini güçlendirmektir. Bu öneri, kamu sektörü insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini artıracığı ve genel performansın iyileştirilmesine yol açacağı için önemlidir (Osei-Kojo, Bawole, & al, 2020: 495–510).

Paydaş işbirliği, hükümet yetkilileri, kamu sektörü çalışanları, sivil toplum kuruluşları ve genel halk dahil olmak üzere çeşitli paydaşların insan kaynakları yönetimi ile ilgili karar alma süreçlerine dahil edilmesini içerir. Bu işbirliği, istişareler,

ortaklıklar ve katılımcı yaklaşımlar gibi farklı biçimlerde olabilir (Effective Stakeholder Management: A Human Resources Professional's Guide, 2023: 1-3).

Paydaş işbirliğinin güçlendirilmesi, Çad'ın kamu sektörüne çeşitli şekillerde fayda sağlayabilir. Birincisi, karar alma süreçlerinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik eder. Paydaşları karar alma sürecine dahil etmek, farklı bakış açılarının ve çıkarların dikkate alınmasını sağlayarak önyargılı karar riskini azaltır ve sektördeki genel şeffaflığı artırır (IDH - the Sustainable Trade Initiative, 2023: 1-7).

İkinci olarak, paydaş işbirliği, insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının uygunluğunu ve etkinliğini artırır. Bir dizi paydaşın dahil edilmesi, kamu sektörünün kolektif bilgeliğine ve yeterliliğine erişmesini sağlayarak daha iyi bilgilendirilmiş ve empirik kanıtlara dayanan kararlarla sonuçlanır. Paydaşlar, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri hakkında değerli bilgiler sağlayarak işgücünün gerçekleriyle uyumlu politikalar ve uygulamalar geliştirmeye yardımcı olabilir (Järlström & Saru, 2018: 703–724).

Üçüncüsü, paydaş işbirliği, çalışanlar arasında bir sahiplenme ve bağlılık duygusunu teşvik eder. Çalışanlar, karar alma süreçlerine dahil edilerek kendilerini değerli ve yetkilendirilmiş hissederek, bu da moral ve motivasyonu olumlu yönde etkiler. Bu, kamu sektöründe iş memnuniyetinin artmasına, verimliliğin artmasına ve çalışanların daha iyi elde tutulmasına neden olabilir (Winkler & Brown, 2018: 913–936).

Paydaş işbirliğini etkin bir şekilde güçlendirmek için, Çad kamu sektörü karar alma sürecinde katılımcı bir yaklaşım benimsemelidir. Bu, düzenli toplantılar, çalıştaylar ve forumlar gibi paydaş katılımı için platformlar oluşturmayı içerir. Ayrıca, paydaşlar ve kamu sektörü kuruluşları arasında sürekli bir alışverişi sürdüren iletişim yolları oluşturmak çok önemlidir. Bu, bilgi paylaşımını ve danışmanlığı kolaylaştırmak için çevrimiçi portallar veya sosyal medya platformları gibi teknolojilerin kullanımını içerebilir (OECD), 2019: 1-22).

Ayrıca, paydaşların insan kaynakları yönetimi kavramlarını ve uygulamalarını anlamalarını geliştirmek için kapasite geliştirme girişimleri uygulanmalıdır. Bu, karar verme süreçlerine katkıda bulunmalarını ve aktif olarak anlamlı girdiler sağlamalarını sağlayacaktır (York, 2024: 1-16).

Genel olarak, Çad kamu sektöründe insan kaynaklarının yönetiminde paydaş işbirliğinin güçlendirilmesi, daha iyi performans, şeffaflık ve çalışan memnuniyeti elde etmek için çok önemlidir. Kamu sektörü, paydaşların karar alma sürecine aktif katılımı yoluyla, insan kaynakları yönetiminde verimli politikalar ve uygulamalar formüle etmek ve yürütmek için onların içgörülerini ve yeterliliklerini kullanabilir (Osei-Kojo, Bawole, & al, 2020: 495–510).

ÇÖZÜM

Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarını yönetmek, siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel bağlam, tarihi miras ve kurumsal çerçeve gibi çeşitli faktörleri içerdiğinden karmaşık ve zorlu bir konudur. Çad'ın kamu sektöründe yeni kamu yönetimi kavramlarının tanıtılması, onu reforme etme ve modernize etme ve verimliliğini, etkinliğini ve performansını artırma girişimi olmuştur. Bununla birlikte, YKY kavramlarının uygulanması, yeterli insan ve finansal kaynaklara duyulan ihtiyaç, değişime direnç ve kamu sektörü çalışanları arasında düşük motivasyon ve memnuniyet gibi çeşitli zorluklar ve sınırlamalarla karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle, bu tez, YKY'nin Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarını yönetmedeki sonuçlarını ve avantajlarını analiz etmiş ve uygulamasının iyileştirilmesi için bazı önerilerde bulunmuştur.

Bu Çalışmanın Temel Bulguları Şunlardır:

- YKY'nin, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimi için müşteri ihtiyaçlarına daha fazla yanıt verme, sonuçlar için daha fazla hesap verebilirlik ve gelişmiş yenilik ve esneklik gibi bazı olumlu sonuçları oldu.
- YKY ayrıca, Çad'ın kamu sektöründeki insan kaynaklarını yönetmek için, çalışanlar için artan iş yükü ve stres, azalan iş güvenliği ve istikrarı ve zayıflayan çalışan sadakati ve bağlılığı gibi bazı olumsuz sonuçlar da getirdi.
- YKY, Çad'ın kamu sektöründe insan kaynaklarını yönetmek için sürekli öğrenme ve iyileştirme kültürünü teşvik etmek, performansa dayalı teşvikler

sunmak ve kamu sektörü çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmek dahil olmak üzere çeşitli potansiyel avantajlara sahiptir.

- YKY ayrıca, esnek işe alım ve seçim süreçlerinin benimsenmesi, eğitim programlarının oluşturulması ve liderlik taahhüdü ve desteğinin sağlanması gibi uygulanmasını desteklemek için politika reformları ve ayarlamaları gerektirir.

Bu Tezin Ana Önerileri Şunlardır:

- Politika reformları ve ayarlamaları: YKY kavramlarının uygulanmasını desteklemek için politika reformları ve ayarlamaları yapılmalıdır. Bu, esnek işe alım ve seçim süreçlerinin benimsenmesini, performans dayalı teşviklerin uygulanmasını ve kamu sektörü çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmek için eğitim programlarının oluşturulmasını içerir.
- Düzenli izleme ve değerlendirme: Kamu sektöründe YKY uygulamasının etkinliğini değerlendirmek için, politika ve uygulamaların iyileştirilmesi için çalışanlardan ve paydaşlardan gelen geri bildirimler dikkate alınmalıdır.
- İşbirliği ve ortaklıklar: İnsan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetme konusunda bilgi ve uzmanlık kazanmak için uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkeler teşvik edilmelidir. "Bu, etkili tekniklerin ve yaratıcı çözümlerin uygulanmasıyla sonuçlanabilir."
- Kamu sektöründe sürekli öğrenme ve iyileştirme kültürü teşvik edilmelidir. Bu, bilgi paylaşım platformları, akran öğrenimi ve çalışanları mesleki gelişim fırsatlarını takip etmeye teşvik ederek başarılabılır.
- Liderlik taahhüdü ve desteği, YKY kavramlarını başarılı bir şekilde uygulamak için çok önemlidir. Bu nedenle hükümet, liderlerin YKY ilkelerini bilmesini sağlamalı ve uygulama için gerekli kaynakları ve desteği sağlamalıdır.
- Paydaş işbirliği: Bu, çalışanlar, müşteriler, sivil toplum, özel sektör veya bağışçılar gibi kamu sektöründe çıkarı veya etkisi olan çeşitli aktörlerle ilişki kurmak ve çalışmak için güçlendirilmelidir.

Hükümet, bu tavsiyeleri uygulayarak Çad kamu sektöründeki insan kaynaklarının yönetimini iyileştirebilir ve vatandaşları için hizmet sunumunu

geliştirebilir. Bu tez, Çad merkezli bir örnek olay sunarak Yeni Kamu Yönetimi hakkındaki bilgileri zenginleştirmekte ve YKY'nin insan kaynakları yönetimi üzerindeki avantajlarını ve sonuçlarını vurgulamaktadır. Bu tez aynı zamanda kamu sektöründe YKY reformlarını uygulamakla ilgilenen politika yapıcılar ve uygulayıcılar için pratik çıkarımlar sunmaktadır. Bu tez, çeşitli ortamlarda veya endüstrilerde Yeni Kamu Yönetimi üzerine ek çalışmaları teşvik etmeyi ve kamu sektörü yönetimi için avantaj ve zorluklarının düşünceli bir şekilde değerlendirilmesini teşvik etmeyi amaçlamaktadır.



SONUÇ

YKY (Yeni Kamu Yönetimi) çerçevesinde, on yıllar boyunca Çad kamu sektöründeki insan kaynakları yönetimi önemli bir dönüşüm geçirdi. Reformlar, idari uygulamaları modernleştirmeyi ve yetenek kullanımını optimize etmeyi amaçladı. Dikkate değer gelişmeler arasında, personel yönetimi için bilgisayar tabanlı sistemlerin benimsenmesi, sürekli eğitimlerin düzenlenmesi ve bireysel performansa vurgu yapılması yer alıyor.

Dışişleri Bakanlığı, Eğitim Bakanlığı ve Halk Sağlığı Bakanlığı gibi kilit kurumlar, insan kaynakları yönetimini iyileştirmek için aktif olarak işbirliği yaptı. Şeffaf ve etik politikalar geliştirdiler, çalışanların uygun eğitim almasını sağladılar ve mesleki hareketliliği teşvik ettiler. Kamu yönetiminin etkinliğini sağlamak için rol oynamaları hayati önem taşıdı.

Yeni yönetim modeline geçiş, insan kaynakları yönetimi üzerinde olumlu etkiler yarattı. İşe alım ve değerlendirme süreçleri basitleştirildi ve liyakati teşvik etti. Ayrıca, bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanımı, personel verilerinin daha iyi yönetilmesine katkıda bulunarak daha bilinçli kararlar alınmasını sağladı.

Sonuç olarak, Çad kamu sektöründeki insan kaynakları yönetiminin modernleştirilmesi somut faydalar getirdi. Artan verimliliğin yanı sıra, çalışan memnuniyetini artırdı ve kamu hizmetlerinin kalitesini iyileştirdi. Gelecekte, bu çabaların sürdürülmesi, sürekli eğitimin teşvik edilmesi ve kamu yönetiminde mesleki etiğin güçlendirilmesi kritik önem taşıyor.

KAYNAKÇA

Abeyratne, R. (2021). *Civil Aviation Law In The 21st Century*. Springer Science & Business Media. Retrieved 09 14, 2023, From https://books.google.com.tr/books/about/Aviation_Security_Law.html?id=Tw8g6c479vuc&redir_esc=y

Academy Of Management Perspectives. (2009). United States: Academy Of Management.

Adams, P. (2014). Policy And Education. In *Education Policy And Policy-Making* (P. 15). Routledge.

Administration, I. T. (2020, 09 07). *Chad - Telecommunications*. Retrieved 10 13, 2023, From Official Website Of The International Trade Administration: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/chad-telecommunications>

Agustín, C. (2005, 01 27). *The Role Of Transparency And Accountability For Economic Development In Resource-Rich Countries, Address By Agustín Carstens, Deputy Managing Director, IMF*. Récupéré Sur IMF: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp012705>

Ali Farazmand, E. D. (2022). *Corruption, Lack Of Transparency And The Misuse Of Public Funds In Times Of Crisis: An Introduction* (Vol. 22). Springer Nature. Doi:Doi.Org/10.1007/S11115-022-00651-8

Ali, Y., & Haliah, H. (2021). Implementation Of New Public Management Concept In Budget Preparation In Indonesia. *International Journal Of Social Science Research And Review*, 28-36.

Alice. (2022). *Chad Transitions To DHIS2-Based Health Information Management For Enhanced Data Completeness And Quality*. Retrieved From DHIS2: <https://dhis2.org/chad-hmis-transition/>

Alkandi, I. G., & ORCID, M. A. (2023). The Impact Of Incentive And Reward Systems On Employee Performance In The Saudi Primary, Secondary, And Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence Of Employee Job Satisfaction. 3-15.

Almog-Bar, M. (2018). *Civil Society And Nonprofits In The Age Of New Public Governance: Current Trends And Their Implications For Theory And Practice*. Nonprofit Policy Forum.

Amnesty International; Health | UNICEF Chad. (2021). *Health | UNICEF Chad; Chad: Repression Of Protests Continues As Authorities Fail To Protect Right To Freedom Of Expression*. Retrieved From Amnesty International: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2021/10/chad-repression-of-protests-continues-as-authorities-fail-to-protect-right-to-freedom-of-expression/>

Amy A. Eyler, J. F.-R. (2016). *Prevention, Policy, And Public Health*. Oxford University Press. Retrieved 11 23, 2023

Aristide, M., & Moundigbaye, M. (2017). *Oil And Regional Development In Chad: Assessment Of The Impact Of The Doba Oil Project On Poverty In The Host Region*. Retrieved From <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8268.12232>

Asamani, J. A., & Al. (2021). Balancing Equity And Efficiency In The Allocation Of Health Resources—Where Is The Middle Ground? *Healthcare*, 1257.

Ashour, A. S. (2004). *Integrity, Transparency And Accountability In Public Sector Human Resources Management*. New York, UN DESA DPADM.

Association For The Prevention Of Torture. (2008). *Civil Society And National Preventive Mechanisms*.

Auzinger, M. (2024). *European Inventory On Validation Of Non-Formal And Informal Learning, 2023 Update*. CEDEFOP Report.

Awad, B. N., & Brice, J. (2022). *Delivering Government Services Like A Digital Native*. Retrieved From BCG Global: <https://www.bcg.com/publications/2022/delivering-customer-centric-digital-government-services>

Ayee, J. R. (2005). *African Development Bank, Public Sector Management In Africa*. Economic Research Working Paper.

Azevedo, M. J. (2005). Environment And Society. In M. J. Azevedo, *The Roots Of Violence: A History Of War In Chad* (P. 216). Routledge.

Azevedo, M., & Decalo, S. (2018). *Historical Dictionary Of Chad*. Rowman & Littlefield.

Bach, S., & Rocca, G. D. (2000). The Management Strategies Of Public Service Employers In Europe. *INDUSTRIAL RELATIONS JOURNAL*, 82-96.

Baimenov, A., & Everest-Phillips, M. (2015). *Meritocracy For Public Service Excellence*. UNDP Global Centre.

Baker, J. (2023). *Evaluation Of The UNESCO Human Resources Management Strategy, 2017-2022*. UNESCO.

Bakhashwain, S. A., & Javed, U. (2021). THE IMPACT OF RECRUITMENT AND SELECTION PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt / Egyptology*, 251-260.

Ballantine, J. A., Wall, T., & Ward, A. M. (2022). *Flexible Working In The Public Sector – A Case Of Inflexibility: Senior Managers' Experiences*. Employee Relations.

Bamisile, O., & Dongsheng, C. (2023). Renewable Energy And Electricity Incapacitation In Sub-Sahara Africa: Analysis Of A 100% Renewable Electrification In Chad. *Energy Reports*, 1-12.

Bandiera, O., Khan, A., & Al. (2017). Rewarding Bureaucrats: Can Incentives Improve Public Sector Performance? *International Growth Centre*, 1-8.

Banu, N. (2018). Monitoring And Evaluation. *Springerlink*, 1-7.

Barker, R. (2008). *Political Legitimacy And The State* (The University Of Michigan Ed.). (R. Illustrated, Ed.) Clarendon Press, 1990. Retrieved 08 19, 2023

Bernecker, A., & Thiel, L. (2018). *Sustaining High Performance Beyond Public-Sector Pilot Projects*. Retrieved From Public Institutions Can Turn Remarkable Short-Term Efforts Into Meaningful Long-Term Results.: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/sustaining-high-performance-beyond-public-sector-pilot-projects>

Bertelli, A., & Schwartz, L. (2022). Public Administration And Democracy: The Complementarity Principle. *Elements In Public And Nonprofit Administration*. Retrieved From <https://www.cambridge.org/core/elements/public-administration-and-democracy/1C4DC866077A6374CF0CE800638030B5>

Bhasin, H. (2018). Employee Satisfaction And Morale Among The Skilled Workforce Of A Steel Manufacturing Plant. *Journal Of Organisation And Human Behaviour*, 31-42.

Billis, D. (2010). *Hybrid Organizations And The Third Sector: Challenges For Practice, Theory And Policy*. Macmillan Education UK.

Biswas, A. (2023). *New Public Management: 10 Key Principles*. School Of Political Science.

Blackburn, S., Harrington, T., & Al. (2021). *Government Transformations In Times Of Extraordinary Change: Key Considerations For Public-Sector Leaders*. Retrieved From An Equal Focus On Performance And Organizational Health Can Help Large-Scale Government Overhauls Succeed.: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/government-transformations-in-times-of-extraordinary-change-key-considerations-for-public-sector-leaders>

Boin, A. (2016). *The Politics Of Crisis Management*. Cambridge University Press. Retrieved 12 15, 2023, From <https://www.cambridge.org/core/books/politics-of-crisis-management/CA51C2B81E41D80B40CA451299975BF6>

Bovis, C. H. (2013). Efficiency And Effectiveness In Public Sector Management. *Lexxion Verlagsgesellschaft MbH*, 186-199.

Bovis, C. H. (2013). Efficiency And Effectiveness In Public Sector Management: The Regulation Of Public Markets And Public-Private Partnerships And Its Impact On Contemporary Theories Of Public Administration. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 186-199.

Boxall, P., & Purcell, J. (2015). *Strategy And Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing.

Bozeman, B. (2007). *Public Values And Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Public Values And Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. Retrieved 08 23, 2023, From <https://asu.elsevierpure.com/en/publications/public-values-and-public-interest-counterbalancing-economic-indiv>

Brutus, S., & Baronian, N. (2020). Human Resource Management: An Introduction. *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – CANADIAN EDITION*, 217-222.

BTI 2024 Chad Country Report. (2024). Retrieved From BTI 2024: <https://bti-project.org/en/reports/country-report?isocode=TC&chash=ec6ecdccc60837878823938f84214d5d>

Burchall, H. T. (2021). *Chad Has A New Roadmap: Why It May Lead To More Of The Same, And Not Democracy*. Récupéré Sur The Conversation: <http://theconversation.com/chad-has-a-new-roadmap-why-it-may-lead-to-more-of-the-same-and-not-democracy-167229>

Bureau Of Democracy, Human Rights, And Labor, United States Department Of State. (2021). *2021 Country Reports On Human Rights Practices: Chad*. United States Department Of State.

Butera Federico, A. F. (2017). Reinventing Government. In *Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Governance* (Pp. 1-6). Cham: Springer International Publishing.

Carla M. Buckley, K. K. (2022). *The European Convention On Human Rights – Principles And Law*. Council Of Europe. Retrieved 02 09, 2024, From <https://book.coe.int/en/human-rights-and-democracy/11126-the-european-convention-on-human-rights-principles-and-law.html>

Chad - Minister For Foreign Affairs, Cooperation And Regional Integration Addresses General Debate, 73rd Session | UN Web TV. (2018). Retrieved From <https://webtv.un.org/en/asset/K1x/K1x21ks83j>

Chad (PARCOSIT). (2005). *Strengthening Civil Society, The Private Sector And Their Interface With Government In Chad (PARCOSIT) | The African Capacity Building Foundation*. Retrieved From <https://www.acbf->

Pact.Org/What-We-Do/How-We-Do-It/Grants/Projects-Regions/West-Central-Africa/Chad/Strengthening-Civil-Society

Chad (PROFAP) . (2012). *Training Support Project For Public Administration Civil Servants In Chad (PROFAP) | The African Capacity Building Foundation*. Retrieved From <https://www.acbf-pact.org/What-We-Do/How-We-Do-It/Grants/Projects-Regions/West-Central-Africa/Chad/Training-Support-Project>

Chad (PROFESS). (2001). *Project For The Professionalization Of The Public Administration In The Republic Of Chad (PROFESS) | The African Capacity Building Foundation*. Retrieved From <https://www.acbf-pact.org/What-We-Do/How-We-Do-It/Grants/Projects-Regions/West-Central-Africa/Chad/Project-Professionalization>

Chad | Education Cannot Wait. (2024). *Chad*. Retrieved From Education Cannot Wait: <https://www.educationcannotwait.org/Our-Investments/Where-We-Work/Chad>

Chad. (2017). Retrieved From Education Cannot Wait: <https://www.educationcannotwait.org/Our-Investments/Where-We-Work/Chad>

Chad Government Structure And Political Parties. | - Countryreports. (2024). Retrieved From <https://www.countryreports.org/Country/Chad/Government.Htm>

Chad Profile - Timeline. (2011). *BBC News*, 1-11. Retrieved From <https://www.bbc.com/news/world-africa-13164690>

Chad Situation Reports | UNICEF. (2021). Retrieved From Humanitarian Action For Children: <https://www.unicef.org/appeals/Chad/Situation-Reports>

(2019). *CHAD Skills Development For Youth Employment And Competitiveness Project*. World Bank.

Chad–Cameroon Petroleum Development And Pipeline Project. (2012). Retrieved From https://en.wikipedia.org/wiki/Chad%E2%80%93Cameroon_Petroleum_Development_And_Pipeline_Project

Chau, T. H., & Tran, Y. T. (2022). How Does Transformational Leadership Influence On The Performance Of Public Service Organizations In A Developing Country? The Interventional Roles Of NPM Cultural Orientations. *Cogent Business & Management*, 1-19.

Cheema, G. S., & Rondinelli, D. A. (2007). *Decentralizing Governance: Emerging Concepts And Practices*. Brookings Institution Press.

Chileshe, N., & Kavishe, N. (2020). *Routledge Handbook Of Planning And Management Of Global Strategic Infrastructure Projects*. Routledge. Retrieved From PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSHIP LEGAL RESOURCE CENTER: <https://Ppp.Worldbank.Org/Public-Private-Partnership/Library/Ppp-Laws-Concession-Laws-Chad>

Chiwawa, N. (2022). Determinants Of Employee Engagement In Public Sector Organisations: Case Of Zimbabwe. *International Journal Of Public Sector Management*, 749 - 764. Retrieved From <https://Www.Emerald.Com/Insight/Content/Doi/10.1108/IJPSM-03-2021-0073/Full/Html>

Christensen, T. (2012). Post-NPM And Changing Public Governance. *Meiji University Publication*, 1-11.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2015). *Performance And Accountability—A Theoretical Discussion And An Empirical Assessment*. Public Organization Review.

Considerations To Promote Ethical Behaviour In The Public Sector. (2023). *United Nations Office On Drugs And Crime*, 1-5.

Coombes, A., & Haddad, Y. (2023). *Chad Case Study - World Bank*. World Bank Document.

Craig, G. K. (1998, 02 03). Transparency In Government Operations. Retrieved From <https://Www.Imf.Org/External/Pubs/Ft/Op/158/Op158.Pdf>

Cromer, G. (2019). Social Justice And International Educational Policy In Chad. *Journal Of Mason Graduate Research*, 154-179.

Cuganesan, S., & Foreman, J. (2012). *Performance Measurement In The Public Sector: Evaluating Performance Measurement And Reporting In Health*. Springerlink.

Czabanowska, K., & Feria, P. R. (2024). Training Needs Assessment Tools For The Public Health Workforce At An Institutional And Individual Level: A Review. *European Journal Of Public Health*, 59–68.

Dan, S., & Andrews, R. (2016). *Market-Type Mechanisms And Public Service Equity: A Review Of Experiences In European Public Services*. Public Organization Review.

Decker, C. (2023). *Modern Economic Regulation: An Introduction To Theory And Practice* (Second Edition Ed.). University Of Oxford: Cambridge University Press. Retrieved 03 08, 2024, From https://assets.cambridge.org/9781316514511/frontmatter/9781316514511_frontmatter.pdf

Deepika LG. (2023). A STUDY ON THE IMPACT OF THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *IJRTI (International Journal Of Research Trends And Innovation)*, 1-6.

Delaney, & Huselid. (1996). The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance. *Academy Of Management Journal*, 949-969.

Demir, I., Canakci, M., & Egri, T. (2020). Globalization And Economic Growth. In *Decent Work And Economic Growth* (Pp. 1-11). Cham: Springer International Publishing.

Detter, D., & Fölster, S. (2018). *Unlocking Public Wealth. Finance And Development*.

Diallo, K., Zurn, P., & Al. (2003). Monitoring And Evaluation Of Human Resources For Health: An International Perspective. *Human Resources For Health*, 1-13.

Dib, H., & Al, A. (2022). *Core Principles For An Agile Government*. Mckinsey & Company.

Dingamhoudou, E. B. (2022). *Chad To Improve Learning Outcomes In Basic Education*. Retrieved From World Bank: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/04/15/afw-chad-to-improve-learning-outcomes-in-basic-education>

Djimassal, P. (2019). *Public Administration In Chad In The Era Of Decentralization* ("African Studies" Collection. Administration Series Ed.). Paris: L'Harmattan. Doi:9782343181820

Dunleavy, P., Margetts, H., & Al. (2006). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal Of Public Administration Research And Theory, Oxford Academic*, 467–494.

Dusdal, J., & Powell, J. J. (2021). Benefits, Motivations, And Challenges Of International Collaborative Research: A Sociology Of Science Case Study. *Science And Public Policy, Oxford Academic*, 235–245.

Dzomo, G. R., Bernales, M., & Al. (2021). Knowledge, Attitudes And Practices Regarding COVID-19 In N'Djamena, Chad. *Journal Of Community Health*, 259-266.

Eakin, H., & Eriksen, S. (2021). *Public Sector Reform And Governance For Adaptation: Implications Of New Public Management For Adaptive Capacity In Mexico And Norway*. Springer Article.

Ed Diener, R. L. (2009). *Well-Being For Public Policy*. Oxford University Press. Consulté Le 10 13, 2023, Sur https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=K3c9vdd6ipqc&oi=fnd&pg=PR7&dq=ED+DIENER,+RICHARD+LUCAS,+ULRICH+SCHIMMACK,+JOHN+HELLIWELL,+%E2%80%9CWELL-BEING+FOR+PUBLIC+POLICY%E2%80%9D,+APRIL+30,+2009&ots=Ph3hcqmkol&sig=Mkkyall-Nxbcl3o0-5ryiyru_48&redir_es

Education | UNICEF Chad. (2019). Retrieved From <https://www.unicef.org/chad/education>

Effective Stakeholder Management: A Human Resources Professional's Guide. (2023). *Human Resources Headquarters*, 1-3.

Eggers, W. (2016). Compensation And Benefits: Introduction And Overview. *Springerlink*, 817-825.

Eizenga, D. (2021). *Chad's Ongoing Instability, The Legacy Of Idriss Déby*. Récupéré Sur Africa Center For Strategic Studies: <https://africacenter.org/spotlight/chads-ongoing-instability-the-legacy-of-idriss-deby/>

Elfert, M. (2019). Lifelong Learning In Sustainable Development Goal 4: What Does It Mean For UNESCO's Rights-Based Approach To Adult Learning And Education? *International Review Of Education*, 537-556.

Ensslin, S. R., & Welter, L. M. (2021). Performance Evaluation: A Comparative Study Between Public And Private Sectors. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 1761 - 1785.

Eppel, E., & O'Leary, R. (2021). Retrofitting Collaboration Into The New Public Management: Evidence From New Zealand. *Cambridge University Press*, 1-2.

Eriksson, D. (2022, 01 25). *2021 Corruption Perceptions Index - Explore Chad's Results*. Consulté Le 09 25, 2023, Sur Transparency.Org: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

Erkkilä, T. (2020). *Transparency In Public Administration*. Retrieved From Oxford Research Encyclopedia Of Politics: <https://oxfordre.com/politics/display/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1404>

Farndale, E., Horak, S., & Al. (2019). *Facing Complexity, Crisis, And Risk: Opportunities And Challenges In International Human Resource Management*. Thunderbird International Business Review.

Fatemi, M., & Behmanesh, M. R. (2012). *New Public Management Approach And Accountability*. International Journal Of Management, Economics And Social Sciences.

Ferlie, E. (2017). The New Public Management And Public Management Studies. Dans *Oxford Research Encyclopedia Of Business And Management* (P. 9). Oxford University Press. Doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.129

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2012). Using Employee Empowerment To Encourage Innovative Behavior In The Public Sector. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 155–187.

Finance, M. (2021). *Chad - Budget Proposal*. Chad.

Fishenden, J., & Thompson, M. (2013). Digital Government, Open Architecture, And Innovation: Why Public Sector IT Will Never Be The Same Again. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 977–1004.

Fleurbaey, M. D. (2016). *The Oxford Handbook Of Well-Being And Public Policy*. Oxford University Press. Retrieved 09 17, 2023, From https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=6uondaaqbaj&oi=fnd&pg=PP1&dq=MATTHEW+D.+ADLER+AND+MARC+FLEURBAEY,+%E2%80%9CTHE+OXFORD+HANDBOOK+OF+WELL-BEING+AND+PUBLIC+POLICY%E2%80%9D,+JUNE+16,+2016&ots=3yrj9kplyv&sig=O1ihanjzra9vuu_Qaque5bini70&redir_esc

Foran, M. P. (2023, 12 14). *Equality Before The Law*. (1. B. Publishing, Editor) Retrieved 03 05, 2024, From Bloomsbury.Com: <https://www.bloomsbury.com/uk/equality-before-the-law-9781509964963/>

Fox, L. M., & Helweg, P. (1997). *Advocacy Strategies For Civil Society: A Conceptual Framework And Practitioner's Guide*.

Francesco, F. D., & Radaelli, C. M. (2023). *Public Governance*. Edward Elgar Publishing OECD.

Franco, G. M. (2011, 01 01). *Resource Allocation In Local Government With Facilitated Portfolio Decision Analysis | Springerlink*. Retrieved 08 15, 2023, From Springerlink: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-9943-6_12

Freedom, H. (2022). *Chad: Freedom In The World 2022 Country Report*. Freedom House. Retrieved From <https://freedomhouse.org/country/chad/freedom-world/2022>

French Chad. (N.D.). Retrieved From Wikipedia: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=French_Chad&oldid=1194056832

Fuchs, S. (2017). Creating A High-Performance Culture. *Mckinsey*, 1-5.

Fulbert, T. T., Aboudrahyme, S., & Al. (2022). Boosting Shared Prosperity In Chad: Pathways Forward In A Landlocked Country Beset By Fragility And Conflict. *World Bank Publications*, 1-65.

Gangte. (2012). *Teachers' Resistance To Educational Change And Innovations In The Middle East And North Africa*. Springer Fachmedien.

Garengo, P., & Sardi, A. (2020). *Performance Measurement And Management In The Public Sector: State Of The Art And Research Opportunities*. International Journal Of Productivity And Performance Management.

Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2021). Human Resource Management In The Performance Measurement And Management (PMM) Domain: A Bibliometric Review. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 3056-3077.

Gauthier, B., & Wane, W. (2008). Leakage Of Public Resources In The Health Sector: An Empirical Investigation Of Chad†. *Journal Of African Economies*, 52-83.

Gill, S. J. (2009). *Developing A Learning Culture In Nonprofit Organizations: SAGE Publications*. SAGE Publications. Retrieved 08 29, 2023, From https://books.google.com.tr/books/about/Developing_A_Learning_Culture_In_Nonprof.html?id=0eugaqaaqbaj&redir_esc=y

Gina, A. (2013). Managing Communications Effectively And Efficiently. *Communications Management, Stakeholder Engagement*, 1-9.

Global Education Monitoring Report Summary, 2023: Technology In Education: A Tool On Whose Terms? (2023). Global Education Monitoring Report Summary, 2023: Technology In Education: A Tool On Whose Terms? *UNESCO Global Education Monitoring Report*, 1-2.

Global Partnership For Education. (2023). *Chad: Boosting Literacy And Practical Skills Through Non-Formal Education | Stories Of Change | Global Partnership For Education*. Retrieved From <https://www.globalpartnership.org/results/stories-of-change/chad-boosting-literacy-and-practical-skills-through-non-formal-education>

(2016). *Global Strategy On Human Resources For Health: Workforce 2030*. World Health Organization.

Goh, M. (2007). *Managing & Sustaining Your Business Continuity Management Program*. Gmh Continuity Architects. Retrieved 02 05, 2024, From

https://books.google.com.tr/books/about/Managing_Sustaining_Your_Business_Continuity.html?id=Yv_Uagaaqbaj&redir_esc=y

Goldfinch, S., Derouen, K., & Pospieszna, P. (2012). Flying Blind? Evidence For Good Governance Public Management Reform Agendas, Implementation And Outcomes In Low Income Countries. *Public Administration And Development*, 50-61.

Gómez, E. J. (2018). Globalization And Health. In *Civil Society In Global Health Policymaking: A Critical Review* (Pp. 1-11). Springerlink.

Government Of Chad. (2022). Retrieved From https://en.wikipedia.org/wiki/Government_of_Chad

Graycar, A. (2018). Accountability Mechanisms. *Springerlink*, 63-68.

Hansen, K. F. (2015). *Chad*. Brill. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Regions_of_Chad&oldid=1194258850 Adresinden Alındı

Hansen, K. F. (2023). *Chad. Africa Yearbook Volume 19* (S. 233-241). İçinde Brill.

Harutyunyan, T. (2019). *Employee Retention In The Public Sector*. California State University, Northridge.

Hasnain, Z., & Hasnain, Z. (2012). *Performance-Related Pay In The Public Sector : A Review Of Theory And Evidence*. Retrieved From World Bank: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/666871468176639302/performance-related-pay-in-the-public-sector-a-review-of-theory-and-evidence>

Helge Jörgens, C. K. (2023). *Routledge Handbook Of Environmental Policy*. Routledge.

Helping Chad Strengthen Public Debt Management | UNCTAD. (2022). Retrieved From <https://unctad.org/news/helping-chad-strengthen-public-debt-management>

Henry, A. S., & Joseph Sany, P. (2023). *Chad's Political Transition At An Inflection Point*. Retrieved From United States Institute Of Peace: <https://www.usip.org/publications/2023/12/chads-political-transition-inflection-point>

Henry, A. S., & Joseph Sany, P. (2023). *Chad's Political Transition At An Inflection Point*. Retrieved From United States Institute Of Peace: <https://www.usip.org/publications/2023/12/chads-political-transition-inflection-point>

Heyns, C., & Linde, M. V. (2004). Chad. In *International Human Rights Law In Africa* (Pp. 987-997). Brill Nijhoff.

Hiles, A. (2014). *Business Continuity Management: Global Best Practices*. Rothstein Publishing. Retrieved 02 18, 2024, From https://books.google.com.tr/books/about/Business_Continuity_Management.html?id=8kozdaaaqbaj&redir_esc=y

Hinkley, S. (2023). *Technology In The Public Sector And The Future Of Government Work*. ©2024 Sara Hinkley | Powered By Superbthemes. Retrieved 03 13, 2024, From <https://www.sarahinkley.net/2023/01/10/technology-in-the-public-sector-and-the-future-of-government-work/>

Hinson, R. E., & Al. (2021). *New Public Management In Africa: An Introduction*. Palgrave Studies Of Public Sector Management In Africa.

Hood, C. (1991). "A Public Management For All Seasons?". Wiley Online Library. Retrieved From <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Hood, C. (1995). The "New Public Management" In The 1980s: Variations On A Theme. *Accounting, Organizations And Society*, 93-109. Doi:10.1016/0361-3682(93)E0001-W

Hood, C., & Dunleavy, P. (1994). From Old Public Administration To New Public Management. *Public Money & Management*, 9-16.

Hopper, T., & Al. (2007). Globalisation, Accounting And Developing Countries. *Critical Perspectives On Accounting*, 125-148.

Hoppers, W. (2006). *Non-Formal Education And Basic Education Reform: A Conceptual Review*. International Institute For Educational Planning.

Horton, D. F. (1996). Continuity And Change In The Public Services. In D. F. Horton, *Managing People In The Public Services*. (Pp. 3-42). London: Macmillan Education UK. Doi:https://doi.org/10.1007/978-1-349-24632-8_1

House, F. (2022). *Chad: Freedom In The World 2022 Country Report*. Freedom House. Retrieved From <https://freedomhouse.org/country/chad/freedom-world/2022>

Houzibé, O. K. (2018, 05 04). *LA CONSTITUTION DE LA REPUBLIQUE DU TCHAD PROMULGUEE LE 04 MAI 2018*. N'djamena. <https://presidence.td/wp-content/uploads/2020/03/CONSTITUTION-DE-LA-REPUBLIQUE-PROMULGUEE-04-MAI-2018.pdf> Adresinden Alındı

Human Rights Watch. (2023). Chad: Events Of 2023. In H. R. Watch, *World Report 2024* (Pp. 1-7). Human Rights Watch.

Hur, H. (2022). Job Security Matters: A Systematic Review And Meta-Analysis Of The Relationship Between Job Security And Work Attitudes. *Journal Of Management & Organization*, 925-955.

IDH - The Sustainable Trade Initiative. (2023). *Multi-Stakeholder Coalition Advances Towards Long-Term Sustainable Development Plan For Chad's Cotton Growing Region*. Retrieved From IDH - The Sustainable Trade Initiative: <https://www.idhsustainabletrade.com/news/multi-stakeholder-coalition-advances-towards-long-term-sustainable-development-plan-for-chads-cotton-growing-region/>

Idzi, F. M., & Gomes, R. C. (2022). Global Public Policy And Governance. In *Digital Governance: Government Strategies That Impact Public Services* (Pp. 427–452). Global Public Policy And Governance.

Indahsari, C. L., & Raharja, S. J. (2020). New Public Management (NPM) As An Effort In Governance. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 73-81.

Ingrams, A., Piotrowski, S., & Al. (2020). Learning From Our Mistakes: Public Management Reform And The Hope Of Open Government. *Oxford Academic Journal Article*, 257–272.

Ingrams, A., Piotrowski, S., & Berliner, D. (2020). Learning From Our Mistakes: Public Management Reform And The Hope Of Open Government. *Perspectives On Public Management And Governance*, 257-272.

Innovation Resource Center For Human Resources. (2005). Work-Life Balance: The Impact Of Policy And Practice On The Human Resource Function. *IRC4HR*, 1-23.

(2019). *International Humanitarian Law And The Challenges Of Contemporary Armed Conflicts*. International Committee Of The Red Cross (ICRC). Retrieved 06 20, 2023, From https://www.icrc.org/sites/default/files/document/file_list/challenges-report_ihl-and-non-state-armed-groups.pdf

INTERNATIONAL MONETARY FUND. (2016). MANAGING GOVERNMENT COMPENSATION AND EMPLOYMENT—INSTITUTIONS, POLICIES, AND REFORM CHALLENGES. *International Monetary Fund Washington, D.C.*, 5-34.

Jackson, T. (2024). *Key Performance Indicators For Schools & Education Management*. Clearpoint Strategy.

Jan-Erik, L. (2000). *New Public Management: An Introduction*. London: Routledge.

Jansen, T. (2022). The Importance Of Aligning Rewards To Performance Achievements In The New Normal. *Forbes Human Resources Council*, 1-5.

Järlström, M., & Saru, E. (2018). Sustainable Human Resource Management With Salience Of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal Of Business Ethics*, 703–724.

Jay M. Shafritz, E. W. (2022). *Introducing Public Administration* (10th Edition Ed.). New York: Routledge. Doi:<https://doi.org/10.4324/9781003191322>

John Forrer, J. (. (2014). *Governing Cross-Sector Collaboration*. John Wiley & Sons. Retrieved 09 17, 2023, From https://books.google.com.tr/books/about/Governing_Cross_Sector_Collaboration.html?id=Znsjbaaaqbaj&redir_esc=y

Johnson, M., & Majewska, D. (2022). *Formal, Non-Formal, And Informal Learning: What Are They, And How Can We Research Them?* EDC Resources.

Jon, P., & Guy, P. (2012). *The SAGE Handbook Of Public Administration*. 1-816.

Jong, J., & Faerman, S. (2018). *Framework For Understanding NPM Reform Initiatives*. Springerlink.

Jongbloed, B., Vossensteyn, H., & Al. (2018). European Higher Education Area: The Impact Of Past And Future Policies. In *Transparency In Higher Education: The Emergence Of A New Perspective On Higher Education Governance* (Pp. 441–454). Springerlink.

Jordan, I. (2014). *Change Management In The Public Sector*. Academia.Edu, 1-14.

Jörg, K. P. (2020, 06 05). Back To The Future: Using Organization Design Theory For Effective Organizational Networks. (Silverchair, Ed.) *Perspectives On Public Management And Governance*, 3(2), 109-123. Doi:10.1093/Ppmgov/Gvaa005

Kakouris, A. P. (2014). Service Quality In New Public Management. In *Encyclopedia Of Quality Of Life And Well-Being Research* (Pp. 5849–5854). Springerlink.

Karkara, N. (2022). *Performance Management: Benefits, Challenges, Advantages And Future*. Darwinbox In Action.

Katalay, V. (2020). *Education Challenges In Chad*. Brokenchalk. All Rights Reserved.

Katrin B. Anacker, M. T. (2019). *The Routledge Handbook Of Housing Policy And Planning*. Routledge. Retrieved From <https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=Zs6gdwaaqbaj&oi=fnd&pg=PA2023&dq=KATRIN+B.+ANACKER,+MAI+THI+NGUYEN,+AN>

D+DAVID+P.+VARADY,+%E2%80%9CTHE+ROUTLEDGE+HANDBOO
K+OF+HOUSING+POLICY+AND+PLANNING,%E2%80%9D+2020&Ots=
Nly2n1k-I3&Sig=UX4dZkqtixJhDi0I7xZr4I

Kawasaki, B. C., Giannini, R., & Al. (2018). *New Public Management, Performance Measurement, And Reconfiguration Of Work In The Public Sector*. Proceedings Of The 20th Congress Of The International Ergonomics Association (IEA 2018).

Kayaci, M. (2023). The Effect Of Satisfaction With Services And Trust In Public Organizations On Citizens' Voice Orientation: The Role Of Ethical Public Administration. *Akademik Hassasiyetler*, 707-731.

Kayes, D. C. (2015). *Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations In Crisis, Disaster, And Breakdown*. Oxford University Press. Retrieved 10 03, 2023, From https://www.google.com.tr/books/edition/Organizational_Resilience/Kt62BgAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=The+Book+%E2%80%9corganizational+Resilience:+How+Learning+Sustains+Organizations+In+Crisis,+Disaster,+And+Breakdown,%E2%80%9D+Authored+By+D.+Christopher+Kayes,+

Ken, B., & Louise, W.-B. (2013). *Social Policy: An Introduction: An Introduction*. Mcgraw-Hill Education (UK).

Khandker, J. H. (2009). *Handbook On Poverty And Inequality* (Vol. 1). The World Bank. Retrieved 10 05, 2023, From <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/488081468157174849/Handbook-On-Poverty-And-Inequality>

Khatun, F. (2021). N New Public Management And Governance. *Researchgate*, 1-8.

Kiendrébéogo, J. A., Shroff, Z. C., & Berthé, A. (2017). Why Performance-Based Financing In Chad Failed To Emerge On The National Policy Agenda. *Health Systems & Reform*, 80–90.

King, J. P., & Williams, L. (2015). *Enabling Forensics By Proposing Heuristics To Identify Mandatory Log Events*. Proceedings Of The 2015 Symposium And Bootcamp On The Science Of Security.

Kiprop, J. (2018, 12 19). *What Are The Major Natural Resources Of Chad?* Retrieved 01 03, 2024, From Worldatlas: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-major-natural-resources-of-chad.html>

Kirya, M. (2019). *Education Sector Corruption: How To Assess It And Ways To Address It*. U4 Anti-Corruption Resource Centre.

Knies, B. S. (2021). *Research Handbook On HRM In The Public Sector*. (B. K. Steijn, Éd.) Edward Elgar Publishing. Consulté Le 09 27, 2023, Sur

https://books.google.com.tr/books/about/Research_Handbook_On_HRM_In_The_Public_S.html?id=Gdhueaaaqbaj&redir_esc=y

Knies, B. S. (2021). *Research Handbook On HRM In The Public Sector*. (B. K. Steijn, Ed.) Edward Elgar Publishing. Retrieved 09 27, 2023, From

https://books.google.com.tr/books/about/Research_Handbook_On_HRM_In_The_Public_S.html?id=Gdhueaaaqbaj&redir_esc=y

Knies, E., & Al. (2018). Strategic Human Resource Management And Public Sector Performance: Context Matters. *The International Journal Of Human Resource Management*, 1-13.

Korunka, C., & Al. (2007). *Customer Orientation Among Employees In Public Administration: A Transnational, Longitudinal Study*. Applied Ergonomics.

Kuipers, B. S., & Al. (2014). *The Management Of Change In Public Organisations: A Literature Review*. Public Administration.

Kumar, & Pansari, A. (2015). *Measuring The Benefits Of Employee Engagement*. MIT Sloan Management Review.

Kumari, V., & Kumar, R. (2019). Management Of Training And Development In Public Sector. *International Journal Of Science And Research (IJSR)*, 131-133.

Lacher, W. (2023). *Chad Navigates Multipolar Disorder*. Retrieved From Stiftung Wissenschaft Und Politik (SWP): <https://www.swp-berlin.org/en/press-releases/2023/04/chad-navigates-multipolar-disorder>

Berlin.Org/En/Publication/Policy-Brief-19-Chad-Navigates-Multipolar-Disorder

Lægreid, & Christensen. (1999). *New Public Management. Design, Resistance, Or Transformation*. Public Productivity & Management Review.

Lamsal, B. P., & Gupta, A. K. (2022). Citizen Satisfaction With Public Service: What Factors Drive? *Policy & Governance Review*, 78-89. Retrieved From Citizen Satisfaction With Public Services And Institutions: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/E146100b-En/Index.html?Itemid=/Content/Component/E146100b-En>

Langsett, M. (2021). The Human And Technology Relationship. *Deloitte United States*, 1-8.

Lapiente, V. (2020). The Effects Of New Public Management On The Quality Of Public Services. *Governance Journal*, 461-472.

Law N° 017/PR/2001 Of December 31, 2001 Establishing The General Status Of The Public Service. (2021). Chad: CEFOD. Retrieved From https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/R/Natlex/Fe/Details?P3_Isn=66902

Leisink, P., & Knies, E. (2018). *Public Personnel Reforms And Public Sector HRM In Europe*. The Palgrave Handbook Of Public Administration And Management In Europe.

Leisink, P., Borst, R. T., & Al. (2021). Human Resource Management In A Public-Sector Context. In *The Oxford Handbook Of Contextual Approaches To Human Resource Management* (Pp. 415–436). Oxford University Press.

Leoveanu, A. (2016). Performance Evaluation Systems In The Public Sector. *Curentul Juridic, The Juridical Current, Le Courant Juridique*, 26-38.

Lewis, D. W. (2007, 04 19). *Change And Transition In Public Services*. Retrieved 12 08, 2023, From Association Of College & Research Libraries (ACRL): <https://www.ala.org/acrl/publications/booksanddigitalresources/booksmonographs/Pil/Pil49/Lewis>

Linder, S. (2016). Fostering Strategic Renewal: Monetary Incentives, Merit-Based Promotions, And Engagement In Autonomous Strategic Action. *Journal Of Management Control*, 251-280.

(2024). *List Of Heads Of State Of Chad*. Récupéré Sur https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List_of_heads_of_state_of_Chad&oldid=1212501562

Ljungholm, D. P. (2015). *The Practice Of Performance Management In Public Sector Organizations*. Addleton Academic Publishers.

Løegreid, P., & Wise, L. R. (2007). Reforming Human Resource Management In Civil Service Systems: Recruitment, Mobility, And Representativeness. In *The Civil Service In The 21st Century: Comparative Perspectives* (Pp. 169-182). London: Palgrave Macmillan UK.

Loevinsohn, B. (2008). *Performance-Based Contracting For Health Services In Developing Countries: A Toolkit*. The World Bank.

Lovan, W. R., Murray, M., & Shaffer, R. (2016). *Participatory Governance: Planning, Conflict Mediation And Public Decision-Making In Civil Society*. London: Routledge.

Mackay, K. (1999). *Public Sector Performance - The Critical Role Of Evaluation*. World Bank.

Maharaj, B. (2014). The African Brain Drain: Causes, Costs, And Consequences. In *Global Diasporas And Development: Socioeconomic, Cultural, And Policy Perspectives* (Pp. 121-138). New Delhi: Springer India.

Mahmood, M. (2018). *Does Digital Transformation Of Government Lead To Enhanced Citizens' Trust And Confidence In Government?* Springer Cham. Doi:10.1007/978-3-030-01759-0

Mahmoud, M. H., & Othman, R. (2021). New Public Management In Developing Countries: Effects And Implications On Human Resource Management. *Journal Of Governance And Integrity*, 73-87.

Manning, N., & Al. (2012). *Public Sector Human Resource Practices To Drive Performance*. The World Bank.

Marc, A. (2021). *The Death Of Chadian President Idris Déby Itno Threatens Stability In The Region*. Brookings Institution. Retrieved 07 22,

2023, From <https://www.brookings.edu/articles/the-death-of-chadian-president-idris-deby-itno-threatens-stability-in-the-region/>

Mario, A., & Gwendolyn, P. (1986). Foreign Assistance And Dependence: Post-Colonial Chad (1960-1985). *Journal Of African Studies*, 102.

Markoulli, M. P., & Al. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing The Field And Charting Future Directions. *Human Resource Management Review*, 367-396.

Markus, K., & Kassim, O. (2019). Chad Public Expenditure Analysis FISCAL SPACE FOR PRODUCTIVE SOCIAL SECTORS EXPENDITURE. *The World Bank*, 9-82.

May, R. (1983, March). *THE STATE OF CHAD: POLITICAL FACTIONS AND POLITICAL DECAY/FACTIONS POLITIQUES ET DECADENCE DE L'ETAT TCHADIEN*. Civilisations. Encyclopedia Wikipedia:

https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Politics_of_Chad&oldid=1214471867 Adresinden Alındı

Meyer-Sahling, & Haider, H. (2019). *Merit-Based Recruitment In The Public Sector: Effectiveness And Challenges*. Independent Consultant.

Milakovich, M. E. (2011). *Digital Governance: New Technologies For Improving Public Service And Participation*. Routledge. Doi:<https://doi.org/10.4324/9780203815991>

Military History Of Chad: Battles Of The Chadian-Libyan Conflict, Battles Of The Second Chadian Civil War, Chadian-Libyan Conflict. (2010). General Books LLC.

Minister Of Foreign Affairs (Chad). (2023). Retrieved From [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Minister_of_Foreign_Affairs_\(Chad\)&oldid=1180182462](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Minister_of_Foreign_Affairs_(Chad)&oldid=1180182462)

Ministry Of National Education And Civic Promotion, Chad. (2024). *Challenges Of Implementing NPM Reforms In Chad's Education Sector*. Ministry Reports And UNICEF Studies.

Ministry Of Public Health (Chad). (N.D.). *Ministry Of Public Health (Chad)* | *Ghdx*. Retrieved From <https://ghdx.healthdata.org/organizations/ministry-public-health-chad>

Mongkol, K. (2011). The Critical Review Of New Public Management Model And Its Criticisms. *Research Journal Of Business Management*, 35-43.

Mostafa Ghodousi, A. A.-W. (2019). Evaluating Citizen Satisfaction And Prioritizing Their Needs Based On Citizens' Complaint Data. *Sustainability*, 11(17), 45-95. Doi:10.3390/Su11174595

Moumen, M., & Rosly, O. (2021, 02 18). New Public Management In The Developing Countries: Effects And Implications On Human Resource Management. (R. O. Copyright (C) 2021 Moumen Mahmoud, Ed.) *Journal Of Governance And Integrity*, 4(2), 73-87. Doi:10.15282/Jgi.4.2.2021.5573

Moustapha, A. A. (2019). *APPLICATIONS DE L'E-GOUVERNEMENT DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE TCHADIENNE*. Ankara: Université De Hacettepe. Retrieved From https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/461121/Yokacikbilim_10238444.pdf?sequence=-1

Moustapha, A. A. (2019). *Applications De L'e-Gouvernement Dans L'administration Publique Tchadienne*. Ankara: Université De Hacettepe. Retrieved From https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/461121/Yokacikbilim_10238444.pdf?sequence=-1

Murray, T. S. (2017). *Functional Literacy And Numeracy: Definitions And Options For Measurement*. UNESCO.

(N.D.). *My Internship Survey Sheets*.

Mylona, E., & Mihail, D. (2019). Exploring Public Employees' Motivation To Learn And Develop In Turbulent Times. The Role Of Perceived Support And Organizational Commitment. *International Journal Of Public Administration*, 1366-1375.

Nagar, D. (2022). United Nations Role In The Economic Community Of Central African States: Central African Republic And Chad. In *Challenging*

The United Nations Peace And Security Agenda In Africa (Pp. 75-119). Cham: Springer International Publishing.

Naidu, S. (2005). *Public Administration: Concepts And Theories*. New Age International. Retrieved 01 20, 2024, From https://books.google.com.tr/books?id=Gwrzhzdhpfc&pg=PP9&source=GBs_Selected_Pages&cad=1#v=OnePage&q&f=false

Naidu, S., Chand, A., & Nanau, G. (2020). *Human Resource Management Problems And Public Sector Management*. Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Governance.

Nako, M. (2023, 06). *World Bank Supports Local Community Resilience In Chad*. (P. RELEASE, Editor) Retrieved 11 18, 2023, From World Bank: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/06/22/world-bank-supports-local-community-resilience-in-chad>

National Agency For The Safety Of Medicines And Health Products (ANSM). (2020). Retrieved From <https://gnius.esante.gouv.fr/en/players/player-profiles/national-agency-safety-medicines-and-health-products-anism>

National Assembly Chad. (2023). Retrieved 02 20, 2024, From Encyclopedia Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=National_Assembly_\(Chad\)&oldid=1183190164](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=National_Assembly_(Chad)&oldid=1183190164)

Ngarhodjim, N. F. (2007). *An Introduction To The Legal System And Legal Research In Chad*. Retrieved From <https://www.nyulawglobal.org/globalex/Chad.html>

Ngarhodjim, N. F. (2007). *An Introduction To The Legal System And Legal Research In Chad - Globalex*. Retrieved From <https://www.nyulawglobal.org/globalex/Chad.html>

Ngatia, M. (2020). *The Economic Benefits Of A Post-COVID-19 Gender-Equitable Society*. World Bank.

Nguedmbaye, M. (2018). Tchad : En Quoi La Loi 032 Fait Trembler Les Grévistes ? *Tchadinfos.Com*, 1-2. Retrieved From

<https://Tchadinfos.Com/Tchad-En-Quoi-La-Loi-032-Fait-Trembler-Les-Grevistes/>

Nicolai, S., Anderson, A., & Al. (2019). *Strengthening Coordinated Education Planning And Response In Crises: Global Mapping Report And Analysis Framework*. Education Cannot Wait Global Partners Study.

Nodjimbadem, K., & Eizenga, D. (2023). Chad's Constitutional Referendum Promises A Transition Without Change—Or Stability. *Africa Center For Strategic Studies*, 1-6. Retrieved From <https://Africacenter.Org/Spotlight/Chads-Constitutional-Referendum-Promises-A-Transition-Without-Change-Or-Stability/>

Noe, R., & Al. (2017). *Fundamentals Of Human Resource Management*. Mcgraw Hill.

Nolan-Flecha. (2019). Next Generation Diversity And Inclusion Policies In The Public Service : Ensuring Public Services Reflect The Societies They Serve. *OCDE, Paris*, 34.

Nunes, R. (2021). New Public Management In Healthcare. In *Healthcare As A Universal Human Right* (P. 13). Routledge.

OECD. (1997). *Promoting Performance And Professionalism In The Public Service*. SIGMA Papers No. 21.

OECD. (2021). *Government At A Glance 2021*. Paris: Organisation For Economic Co-Operation And Development. Retrieved From https://Www.Oecd-Ilibrary.Org/Governance/Government-At-A-Glance-2021_1c258f55-En

OECD. (2021). *Public Employment And Management 2021: The Future Of The Public Service*. OECD Ilibrary.

OECD. (2021). *The Future Of The Public Service: Preparing The Workforce For Change In A Context Of Uncertainty*. OECD Ilibrary.

Ogbonnaya, C., & Daniels, K. (2017). Research: How Incentive Pay Affects Employee Engagement, Satisfaction, And Trust. *Harvard Business Review*, 1-5.

Ojogwu, A. E. (2017). *Administrative And Management Theories, Principles And Practice*. (E. O. Abah, Ed.) Lambert Publishing Germany.

Retrieved 07 23, 2023, From
[Www.Researchgate.Net/Publication/317830043_Administrative_And_Management_Theories_Principles_And_Practice](https://www.researchgate.net/publication/317830043_Administrative_And_Management_Theories_Principles_And_Practice)

Oliveira, T. C., & Al. (2016). From New Public Management To New Public Services: Challenges For Hospital Governance And Lean And Hybrid Management. In *Green And Lean Management* (Pp. 161–187). Springerlink.

Organisation For Economic Co-Operation And Development . (2019). DIRECTORATE FOR EMPLOYMENT, LABOUR AND SOCIAL AFFAIRS PUBLIC GOVERNANCE DIRECTORATE. In *Decentralisation In The Health Sector And Responsibilities Across Levels Of Government* (Pp. 4-29). Organisation For Economic Co-Operation And Development.

Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD). (2019). Partner Country Governments Can Enable More Meaningful Engagement To Maximise A Whole-Of-Society Approach. *OECD Ilibrary Article*, 1-22.

Osborne, D. (2024). New Public Management: Improving Education Systems. *Public Management Review Article*, 1-9.

Osborne, S. (2020). *PUBLIC SERVICE LOGIC: CREATING VALUE FOR PUBLIC SERVICE USERS, CITIZENS, AND SOCIETY THROUGH PUBLIC SERVICE* (1st Edition Ed.). New York: Routledge. Doi:<https://doi.org/10.4324/9781003009153>

Osei-Kojo, A., Bawole, J. N., & Al. (2020). The Opportunities And Constraints To Collaboration In Public Sector Management . *Public Organization Review*, 495–510.

O'Toole, J. L. (2011). *Public Management: Organizations, Governance, And Performance*. Cambridge University Press.

Panel®, E. (2021). *Council Post: HR Experts Explain 16 Benefits Of Training And Development*. Retrieved From Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/12/17/Hr-Experts-Explain-16-Benefits-Of-Training-And-Development/>

(2022). *Performance Contracting In Education*. Teachers Service Commission (TSC).

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases Of Public Service*. Public Administration Review.

Pidd, M. (2012, 06). *Measuring The Performance Of Public Services*. (C. U. Press, Editor) Doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9780511791550>

Pollitt, C. (2021). CLARIFYING CONVERGENCE. Striking Similarities And Durable Differences In Public Management Reform. *Public Management Review*, 471–492.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

Pouget-Abadie, H. V. (2024, 02 05). *(No) Power To The People: Oil And The Politics Of Energy Access In Chad*. Retrieved 03 15, 2024, From Center On Global Energy Policy At Columbia University SIPA | CGEP: <http://www.energypolicy.columbia.edu/publications/no-power-to-the-people-oil-and-the-politics-of-energy-access-in-chad/>

PPP Laws/Concession Laws - Chad. (2021). *Government Website*, 1-4. Retrieved From PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSHIP LEGAL RESOURCE CENTER: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-laws-concession-laws-chad>

Preko, A. K. (2021). *Leadership And Human Capital Management In New Public Management*. Palgrave Studies Of Public Sector Management In Africa.

Programme For The Analysis Of Education Systems (PASEC). (2019). *PASEC2019 – Quality Of Education Systems In French-Speaking Sub-Saharan Africa: Teaching/Learning Performance And Environment In Primary Education*. Retrieved From PASEC: <https://pasec.confemen.org/en/>

Project To Strengthen Education And Literacy In Chad (PREAT) | International Bureau Of Education. (2023). Retrieved From <https://www.ibe.unesco.org/en/project-strengthen-education-and-literacy-chad-preat>

Raadschelders, J. C. (2011). *Public Administration: The Interdisciplinary Study Of Government*. Oxford University Press. Doi:<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199693894.001.0001>

Rainey, H. G. (2009). *Understanding And Managing Public Organizations*. John Wiley & Sons.

Reddy, J. N. (2021). *Public Administration In Conflict Affected Countries*. Springer Nature. Retrieved 09 25, 2023, From https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-74966-8_19

Reina, R., & Scarozza, D. (2020). Human Resource Management In The Public Administration. In *Organizational Development In Public Administration: The Italian Way* (Pp. 61-101). Cham: Springer International Publishing.

Robiati, N. (2021). *Strengthening Education Management Information Systems (EMIS) And Data For Increased Resilience To Crisis: Country Case Study: Chad*. UNESCO.

Robinson, D. (1990). Civil Service Remuneration In Africa. *International Labour Review*, 371.

Ronald, D. T. (2008, 01 07). The Politics–Administration Dichotomy: An Empirical Search For Correspondence Between Theory And Practice. *Public Administration Review*, 68, 81-96. Doi:10.1111/J.1540-6210.2007.00839.X

Ruggiero, J. (2001). Performance Evaluation In Education. In *International Series In Operations Research & Management Science* (Pp. 323–346). Springerlink.

Saleh, M. K., Abakar, S. S., & Al. (2024). The New Public Management: An Impérative For Public Organizations In Chad ? *International Journal Of Innovation And Applied Studies*, 1158-1167. Retrieved From <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-23-339-02>

Saleh, M. K., Abakar, S. S., Ratangar, D., & Jean-Claude, K. (2024). The New Public Management: An Impérative For Public Organizations In Chad ? *International Journal Of Innovation And Applied Studies*, 1158-1167. Retrieved From <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-23-339-02>

Salm, M., & Schwab, C. (2016). *Human Resource Management Reforms And Change Management In European City Administrations From A Comparative Perspective*. Local Public Sector Reforms In Times Of Crisis.

Salomonsen, B. B. (2015). *Contracting And Performance In Agencies: A Question Of Control, Dialogue Or Autonomy?* Public Organization Review.

Sanséau, P.-Y., & Farazmand, A. (2017). Pay Equity And Performance In The Public Sector. In *Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Governance* (Pp. 1-5). Cham: Springer International Publishing.

Santamarta, S., & Seppä, T. (2022). *The Challenges Of A Sustainability Transformation*. Retrieved From BCG Global: <https://www.bcg.com/publications/2022/the-challenges-of-a-sustainability-transformation>

Santos, V., Goldman, A., & Al. (2015). Fostering Effective Inter-Team Knowledge Sharing In Agile Software Development. *Empirical Software Engineering*, 1006–1051.

Sardana, D., Gupta, N., & Al, A. (2024). Still Waters Run Deep: Differences In Employee Empowerment Between Public And Private Sector Firms In India. *The International Journal Of Human Resource Management*, 1514-1540.

Schuler, M. (2004). *Mobilite Et Motilite*. Cahier Du Lasur 4.

Schwab, J. R., Johnson, Z. G., & Al. (2016). *A Literature Review Of Alternative School Academic Interventions For Students With And Without Disabilities*. Preventing School Failure: Alternative Education For Children And Youth.

Semeraro, T., Nicola, Z., & Al. (2020). A Bottom-Up And Top-Down Participatory Approach To Planning And Designing Local Urban Development: Evidence From An Urban University Center. *Land*, 98.

SENAREC- Chad. (2003). *National Secretariat For Capacity Building In The Republic Of Chad (SENAREC- Chad) | The African Capacity Building Foundation*. Retrieved From <https://www.acbf-pact.org/what-we-do/how-we-do-it/grants/projects-regions/west-central-africa/chad/national-secretariat>

Seppälä, E., & Cameron, K. (2015). Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. *Harvard Business Review*, 1-7.

Serhan, C., Achy, E. A., & Nicolas, E. (2018). Understanding Public Sector Employees' Motivation: What Makes Them Inspired? *International Journal Of Human Resource Studies*, 249.

Shaban, O., Al-Zubi, Z., & Al. (2017). The Effect Of Low Morale And Motivation On Employees' Productivity & Competitiveness In Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, 1-7.

Shah, A. (2007). Public Sector Governance And Accountability. *The International Bank For Reconstruction And Development/World Bank. Washington DC*, 191-219.

Shaikh, M. (2016). A Study On Budget And Budgetary Control. *International Journal Of Commerce & Business Studies*, 4, 14-20. Retrieved From https://www.academia.edu/26929141/A_Study_On_Budget_And_Budgetary_Control

Shaikh, S., & Siddiqui, D. A. (2019). *Factors Affecting Public Service Motivation: A Comparative Analysis Of Public & Private Sector Employees*. Rochester, NY: Social Science Research Network.

Shamieh, S. T. (2015). *The Impact Of Learning And Development On Talent Management*.

Sheikh, A. Z., Chandler, J., & Al. (2022). *Performance Measurement And Management In The British Higher Education Sector*. Quality & Quantity.

Shikova, N. (2020). Competency-Based Management In Public Administration. *Springerlink*, 1-6.

Simonet, D. (2014). Assessment Of New Public Management In Health Care: The French Case. *Health Research Policy And Systems*, 57.

Slack, N., Narayan, J., Singh, G., & Sharma, S. (2020). New Public Management: Appropriateness, Preconditions, Challenges And Opportunities In Developing Countries. In *Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Governance* (Pp. 1-7). Springer International Publishing.

Solé-Arqués, R. (2009). *Chad: Internal Power Struggles And Regional Humanitarian Crisis*. Palgrave Macmillan, London.
Doi:10.1057/9780230584617_11

Spano, A. (2017). 4th Session «Public Services And Quality: The Role Of Employees» . Dans *Not Working For The Public: Tackling The Increasing Competition In Public Sector Labour Market* (Pp. 282-303). University Of Cagliari, Italy Faculty Of Economics .

(2021). *Special Focus: Recruitment In The Public Sector*. OECD Ilibrary.

Stephen Bach, I. K. (2008). HRM And The New Public Management. Dans P. B. Al., & Silverchair (Éd.), *The Oxford Handbook Of Human Resource Management* (Pp. 469–488). Oxford University Press.
Doi:Doi.Org/10.1093/Oxfordhb/9780199547029.003.0023

Stone, D. (2012). *Policy Paradox : The Art Of Political Decision Making*. New York : W.W. Norton & Co. Retrieved 08 18, 2023, From [Http://Archive.Org/Details/Polycyparadoxart0000ston](http://Archive.Org/Details/Polycyparadoxart0000ston)

Taylor, M. A. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

Tchana, F. T. (2021, 10 27). *Chad's Economic And Poverty Outlook In 10 Charts*. (A. S. Fulbert Tchana Tchana, Ed.) Retrieved 09 17, 2023, From World Bank Blogs: [Https://Blogs.Worldbank.Org/En/African/Chads-Economic-And-Poverty-Outlook-10-Charts](https://blogs.worldbank.org/en/african/chads-economic-and-poverty-outlook-10-charts)

Tchana, F. T., & Temgoua, C. N. (2021). *CHAD 2021 ECONOMIC UPDATE. RECOVERING FROM SHOCKS: IMPROVING MACRO-FISCAL SUSTAINABILITY TO REBUILD BETTER*.

Tchouta, F. (2021). *Inclusive And Quality Education At The Modernized Koranic School In Bol. | UNICEF Chad*. Retrieved From [Https://Www.Unicef.Org/Chad/Stories/Inclusive-And-Quality-Education-Modernized-Koranic-School-Bol](https://www.unicef.org/chad/stories/inclusive-and-quality-education-modernized-koranic-school-bol)

The Digital Transformation Strategy For Africa (2020-2030) | African Union. (2020). Récupéré Sur [Https://Au.Int/En/Documents/20200518/Digital-Transformation-Strategy-Africa-2020-2030](https://au.int/en/documents/20200518/digital-transformation-strategy-africa-2020-2030)

The Global State Of Democracy 2023: The New Checks And Balances. (2023). Retrieved From <https://www.idea.int/publications/catalogue/global-state-democracy-2023-new-checks-and-balances>

The Global State Of Democracy Initiative. (2017). Retrieved From The Global State Of Democracy Initiative: <https://www.idea.int/gsod-indices/welcome>

The World Bank Chad. (2019). *Chad Water And Sanitation Sector Note*. Public Disclosure Authorized.

The World Bank In Chad. (2021). The World Bank Provides \$90 Million To Improve Health Care Access And Quality In Chad. *The World Bank*, 1-2. Retrieved From <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/08/06/the-world-bank-provides-90-million-to-improve-health-care-access-and-quality-in-chad>

Tolofari, S. (2005). New Public Management And Education. *SAGE Journals*, 75-89.

Tom, C. (2019, 12 23). *Organization Theory And Public Administration*. Doi:DOI: 10.1093/Acrefore/9780190228637.013.1439

(2012). *Transforming Education In Chad*. Education In Chad | Global Partnership For Education. Retrieved From www.globalpartnership.org/where-we-work/chad

Transforming Human Resources: A Guide To Delivering The HR Services That Government Needs. (2021). Retrieved From Partnership For Public Service: <https://ourpublicservice.org/publications/transforming-human-resources-a-guide-to-delivering-the-hr-services-that-government-needs/>

Tsebelis, G., & Money, J. (1997). *Bicameralism*. Cambridge University Press.

UNCTAD, U. N. (2023). *World Investment Report 2023*. Retrieved 02 10, 2024, From <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>

UNDP Annual Report 2022. (2023). Retrieved From UNDP: <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2022>

UNDP, E. (2010). *THE LOCAL CAPACITY STRATEGY - Enabling Action For The Environment And Sustainable Development*. Retrieved From <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/local%20capacity%20strategy%20-%20final.pdf>

UNESCO International Institute For Educational Planning. (2023). *Using Data To Improve The Quality Of Education | Unesco IIEP Learning Portal*. Retrieved From UNESCO IIEP Learning Portal: <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/monitor-learning/using-data-to-improve-the-quality-of-education>

UNGEI Report. (2022). *Gender Equality In Education Snapshot Chad Results Workshop Report*. United Nations Girls' Education Initiative (UNGEI).

UNICEF Chad Country Office Annual Report 2021 | UNICEF. (2021). Retrieved From <https://www.unicef.org/reports/country-regional-divisional-annual-reports-2021/chad>

UNICEF Chad; Education Cannot Wait. (2024). *Performance-Based Measures In Chad's Education Sector*. UNICEF And ECW Reports. Retrieved From <https://www.unicef.org/chad/education>

UNICEF Evaluation Office. (2018). *Revised Evaluation Policy Of UNICEF*. UNICEF Evaluation Office.

United Nations Educational, Scientific And Cultural Organization (UNESCO). (2020). *The Role Of Education Management Information Systems In Supporting Progress Towards SDG 4: Recent Trends And International Experiences*. United Nations Educational, Scientific And Cultural Organization (UNESCO).

Vandenabeele, W. (2014). *PAST, PRESENT, AND FUTURE OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION RESEARCH*. Wiley Online Library.

Vignieri, V. (2018). *Performance Management In The Public Sector*. Global Encyclopedia Of Public Administration, Public Policy, And Governance.

Virani, A., & Wa, Z. V. (2023). *Enhancing The Effectiveness Of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model For Aligning*

Governance Design With Performance Logics. *Oxford Academic Journal Article*, 54–65.

Virani, A., & Wal, Z. V. (2023). Enhancing The Effectiveness Of Public Sector Performance Regimes: A Proposed Causal Model For Aligning Governance Design With Performance Logics. *Perspectives On Public Management And Governance*, 54–65.

Virtanen, P., & Tammeaid, M. (2020). *Developing Public Sector Leadership - New Rationale, Best Practices And Tools*. Springerlink.

Walsh, K. (1995). *Public Services And Market Mechanisms: Competition, Contracting And The New Public Management*. Houndmills, Basingstoke : Macmillan.

Wennström, J. (2017). *Market, State, And Morality: Two Studies Of How Left And Right Undermined Moral Motivation In The Swedish School System*. Diva Portal.

West, D. M. (2005). Digital Government: Technology And Public Sector Performance. *Princeton University Press*, 65-80.

Wikipedia, A. D. (2023, 07 23). *Administrative Divisions Of Chad*. Retrieved 01 22, 2024, From Encyclopedia Wikipedia: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Administrative_Divisions_of_Chad&oldid=1166774606

Wikipedia, T. F. (2023, 07 23). *Administrative Divisions Of Chad*. Retrieved 01 22, 2024, From Encyclopedia Wikipedia: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Administrative_Divisions_of_Chad&oldid=1166774606

Williams, N. J., & Al. (2020). Testing A Theory Of Strategic Implementation Leadership, Implementation Climate, And Clinicians' Use Of Evidence-Based Practice: A 5-Year Panel Analysis. *Implementation Science*, 10.

Wilson, M. (2023). The Impact Of Monetary Rewards On Employee Motivation And Performance. *BUCKETLIST*, 1-8.

Winkler, A.-L. P., & Brown, J. A. (2018). Employees As Conduits For Effective Stakeholder Engagement: An Example From B Corporations. *Journal Of Business Ethics*, 913–936.

Wiseman, J., & Al. (2020). *Customer-Centered Government: Innovation And Ideas For More Responsive Public Services*. Institute For Excellence In Government.

Woodrow, W. (1887). The Study Of Administration. *Politics-Administration Dichotomy*. Political Science Quarterly. Retrieved 11 05, 2023, From https://en.wikipedia.org/wiki/The_Study_Of_Administration

World Bank. (2014). *Public Sector Performance*. Retrieved From World Bank: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/public-sector-performance>

World Bank. (2015). *Human Resource Management*. Retrieved From World Bank: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/human-resource-management-global-solutions-groups>

World Bank. (2015). *World Bank Satisfaction Survey – Client Feedback On Our Performance*. Retrieved From World Bank: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/05/11/world-bank-satisfaction-survey>

World Bank. (2018). *Chad - Skills Development For Youth Employability Project*. Retrieved From World Bank: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/895611561428070563/chad-skills-development-for-youth-employability-project>

World Bank. (2022). *CHAD Key Conditions And Challenges*. World Bank Document.

World Bank Chad. (2010). *Chad - Education Sector Reform Project : Restructuring*. Public Disclosure Authorized. Retrieved From <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents->

Reports/Documentdetail/348811468012293229/Chad-Education-Sector-Reform-Project-Restructuring

World Bank Development Projects. (2013). *Development Projects : Chad Education Sector Reform Project Phase 2 - P132617*. Retrieved From World Bank: <https://Projects.Worldbank.Org/En/Projects-Operations/Project-Detail/P132617>

World Bank Document. (2021). Management, Transparency, And Accountability In The Education Sector In Madagascar (P174878). In *Key Findings And Recommendations From An Empirical Study Of Public Officials, School Directors And Teachers* (Pp. 18-43). Public Disclosure Authorized.

World Bank Overview. (2024, 03 21). Retrieved 04 13, 2024, From <https://Www.Worldbank.Org/En/Country/Chad/Overview>

World Bank; UNESCO. (2023). Improve Technical And Vocational Education And Training (TVET) To Meet Skills And Labour Mismatch. *The World Bank*, 1-5.

World Food Programme. (2023). *2023 – WFP Chad: Increasing Access To Life-Changing Education For Girls And Boys | World Food Programme*. Retrieved From <https://Www.Wfp.Org/Publications/2023-Wfp-Chad-Increasing-Access-Life-Changing-Education-Girls-And-Boys>

World Health Organization. (2020). *Findings From A Rapid Review Of Literature On Ghost Workers In The Health Sector: Towards Improving Detection And Prevention*. World Health Organization.

World Health Organization. (2022). *Executive Summary Of WHO Results Report, Programme Budget 2020–2021*. Retrieved From World Health Organization: <https://Www.Who.Int/Publications/M/Item/Executive-Summary-Of-Results-Report-Programme-Budget-2020-2021>

World Health Organization. (2023). *Universal Health Coverage Partnership Annual Report 2021: Health Systems Strengthening And Health Emergencies Beyond COVID-19*. World Health Organization.

Wyk, C. V., & Crouch, L. (2024). Guidelines For Data Management And Functionality In Education Management Information Systems (EMIS). In

Efficiency And Effectiveness In Choosing And Using An EMIS (Pp. 7-47). Education Management Information Systems.

Wynen, J., Verhoest, K., & Rübecksén, K. (2014). Decentralization In Public Sector Organizations: Do Organizational Autonomy And Result Control Lead To Decentralization Toward Lower Hierarchical Levels? *Public Performance & Management Review*, 496-520.

Yoder, D. E., & Cooper, T. L. (2013). Ethics In Public Management. In *Public Service Ethics In Africa: Renewed Hope For An Integrated Ethics Framework* (Pp. 293-333). M.E. Sharpe.

Yoneoka, H. (2022). *The Effects Of Seniority-Based HRM Systems On Perceived Fairness And Job Satisfaction After NPM Reform In Japan*. Yamaguchi University.

York, A. (2024). Capacity Building: Key Concepts, Examples, And Strategies. *Clickup*, 1-16.

Yunhee Kang, E. W. (2023). *Temporal Trends Of Food Insecurity In Chad, 2016–2021*. Doi:10.3389/Fsufs.2023.1197228

Zambrano-Gutiérrez, J. C., & Oliveira, J. A. (2022). Dynamics Of Sources Of Knowledge On The Nature Of Innovation In The Public Sector: Understanding Incremental And Transformative Innovations In Local Governments. *Journal Of Public Administration Research And Theory, Oxford Academic*, 656–670.

Zatorski, D. (2019). *Managing Performance: Encouragement And Recognition Of Public Sector Employees*. California State University, Northridge.

Zewdie, S. A. (2020). Human Resource Development Practices And Challenges In Public Sector. *International Journal Of Political Science And Development* , 352-370.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : **Emmanuel MBAIRE MBAINAYE**

Doğum Yılı ve Yeri:

Eğitim Durumu : **Aktif öğrencisi**

Lisans Öğrenimi: **Sosyal Bilimler ve Uluslararası İlişkiler;**

Seçenek: **Mütercim ve Tercümanlık; İngilizce- Fransızca**

Üniversite: **Protestant University of Central Africa; Kamerun /**

Yaoundé

Yüksek Lisans Öğrenimi: **Kamu Yönetimi**

Üniversite: **Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi**

Yabancı Dili: **Fransızca, İngilizce ve Türkçe**

İletişim :

E-Posta Adresi :