

# DİNAMİKLERİ, STRATEJİLERİ VE YÖNÜYLE KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM OLGUSU ÜZERİNE\*

Hülya EŞKİ\*\*

## Özet

Son yıllarda tüm dünyada kamu yönetimi alanında bir değişim yaşanmaktadır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme, artan ekonomik ve sosyal beklentiler gibi nedenlerle devlet anlayışının değişmesi ve bu değişime bürokratik yönetim mekanizmasının cevap verememesi gibi faktörler bu değişimin dinamikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetimleri kendilerine yönelen bu değişim taleplerine farklı stratejileri kullanarak yanıt vermeye çalışmaktadırlar. Değişime cevaben geliştirilen stratejiler, kamu yönetimlerinin, hem örgütsel boyutta hem de kamu yönetimine egemen olan değerler bağlamında değişimini kaçınılmaz kılmaktadır. Ancak ne var ki, başlangıçta büyük kabul gören bu yöndeki bir değişim bugün eleştirilmekte ve kamu yönetiminde değişimin yönü değişmektedir. Bu çalışma söz konusu değişimler üzerinedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu yönetimi, değişim, değişim dinamikleri, değişim stratejileri, değişimin yönü.

## Abstract

In the last years, there is a continuous change in the discipline of public administration in the world. Some factors like the change in the understanding of state caused by transition from industrial society to knowledge society, globalization and increasing economical and social expectations, and the fact that bureaucratic administration mechanism cannot respond to this change appear as the dynamics of the change. Public administration try to respond the change demands by using different strategies. Strategies developed as a response to the change make change of the public administrations inevitable in the context of organizational dimension and the values dominating the public administration. However, the change in this direction which is accepted generally in the beginning is today criticized and the direction of the change in the public administration shifts. This study is on the stated change.

**Keywords:** Public administration, change, dynamics of change, strategies of change, direction of change.

## GİRİŞ

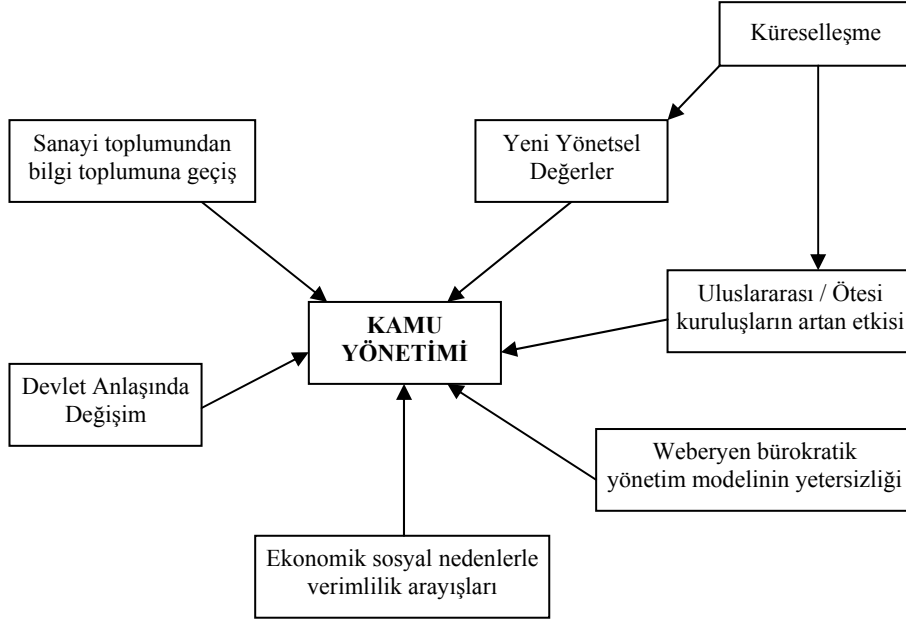
Hızlı ve devamlı bir değişim süreci içinde bulunduğumuz günümüzde köklü bir değişim sürecinden geçilmekte, çok yönlü değişimlerle beraber değişimin kendi yapısı da değişmekte, değişim sürekli ve ısrarlı bir hale gelerek normalleşmekte, standartlaşmakta ve günlük hayatın bir parçası olmaktadır (Hammer ve Champy, 1996: 20). Yönetimin de boşlukta oluşan ve işleyen bir kurum olmadığı, içinde yer aldığı ekonomik, siyasal ve sosyal çevrenin bir fonksiyonu olduğu düşünüldüğünde yönetimin çevresinde cereyan eden değişimin yönetsel yapıları doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilemesi, ona yön ve biçim vermesi de kaçınılmaz görünmektedir (Tutum, 1993: 13).

Bu çalışma, çevresinde yaşanan ve günümüzün temel niteliği haline gelen köklü değişimlere yanıt verebilme adına kamu yönetimi sisteminin değişime zorlandığı yönündeki iddialar üzerinden şekillenmektedir. Bu çerçevede çalışmada öncelikle kamu yönetimi sistemini değişime zorlayan dinamikler üzerinde durulacak, sonrasında bu değişime cevaben geliştirilen stratejiler ele alınacaktır. Değişime cevaben ortaya çıkan bu stratejiler kamu yönetimi anlayışının değişimine neden olmakta ve geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaktadır. Bu yeni kamu yönetimi anlayışı ise değişim sürecinde geline son nokta değildir elbette. Şüphesiz değişim devam etmekte, yeni kamu yönetimi anlayışı da kendisine gelen eleştiriler üzerinden yeniden şekillenmekte ve yerini yeni bir anlayışa bırakmaktadır. Çalışmada kamu yönetiminde değişim dinamikleri ve değişim stratejilerine ilaveten değişimin sözü edilen seyri de analiz edilecektir.

### 1. Değişim ve Kamu Yönetiminde Değişim Dinamikleri

Kamu yönetimi sisteminde değişimi kaçınılmaz kılan dinamikler; sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ya da moderniteden postmoderniteye geçiş şeklinde bir paradigma kayması, küreselleşen dünyada yeni yönetsel değerlerin ortaya çıkması ve yine küreselleşme ile birlikte uluslararası/ötesi kuruluşların yönetimler üzerindeki etkilerinin artması, devlet anlayışının değişmesi, Weberyen bürokratik yönetim modelinin yetersiz hale gelmesi ya da bu yöndeki iddiaların çoğalması, ekonomik ve sosyal nedenlerle verimlilik yönündeki arayışların artması şeklinde ortaya konulabilir (Bknz Şekil 1). Elbette kamu yönetimlerini değişime zorlayan nedenler sadece bu başlıklarla sınırlı değildir ya da başlıkların isimleri değiştirilebilir. Ancak ne var ki, son dönemlerde kamu yönetiminde değişim üzerine yazılan ve söylenen şeyler

(Al, 2002; Aksoy, 1995; Aksoy, 1998; Ateş, 2001; Gül, 1998; Saygılıoğlu ve Arı, 2003; Yaşamış, 1997; Gökçe ve Kutlu, 2002; Saran, 2001; Gökçe vd., 2001; Çukurçayır ve Gökçe, 2007) değişim dinamiklerini bu şekilde ortaya koymamızı hem haklı kılmakta hem de bu yöndeki iddialarımızın kaynağını oluşturmaktadır.



**Şekil 1:** Kamu Yönetiminde Değişim Dinamikleri

Sözü edilen dinamiklerin hepsi de birbirlerini dinamik ve karmaşık bir biçimde besleyerek kamu yönetiminin değişiminde belirleyici olmakta, ekonomik ve siyasal dönüşümlerle içiçe geçerek, kamu yönetiminin mevcut geçerlilikteki yapılarının ve değerlerinin gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır (Güzelsarı, 2000: 27).

## 2. Kamu Yönetiminde Değişim Stratejileri

Kamu yönetiminde değişim dinamiklerinin etkisi ile başlayan değişime cevap verebilme adına dünyanın pek çok ülkesinde değişime cevaben bazı stratejiler geliştirilmiştir. Ancak genel olarak dört stratejiden bahsedilebilir. Bunlar (Yılmaz, 2002: 22):

(i) Piyasacı strateji: Rekabeti ve sözleşmeyi esas alır.

(ii) Yönetmel reform stratejisi: Yöneticilerin profesyonel yetenek ve çalışmalarını temel alır ve yöneticilerin güçlendirilmesini amaçlar.

(iii) Program stratejisi: Kaynakların yeniden dağıtımı için mevcut politikalar ve bunların uygulanmasına yönelik programların analizine ve yeniden değerlendirilmesi esasına dayanır.

(iv) Aşamalı ve yavaş değişim stratejisi: Kamunun daha verimli çalışması için kuralların ve uygulamanın sürekli gözden geçirilmesi esasına dayanır.

Bu dört stratejinin de ortak noktaları bulunmaktadır. Hepsinde de amaç ortaktır; daha verimli ve etkin çalışan, vatandaşların taleplerine duyarlı bir kamu yönetimi sistemi kurmak. Hepsinde hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve hizmet sunumunda esneklik teşvik edilmektedir. Bununla beraber stratejiler arasında temel bir takım farklılıklar da mevcuttur. Bu farklılığın esas kaynağı devletin rolünün nasıl algılandığıdır. Piyasacı strateji, devletin politika belirleme rolü ile hizmet sunumu arasında keskin bir ayrıma gider. Bu stratejinin hizmet sunumuna ilişkin görevlerin bağımsız, küçük birimler ya da gönüllü kuruluşlara devri yönünde temel bir tercihi bulunmaktadır. Yönetmel model hizmet sunumu konusunda devlete daha geniş bir rol verir; fakat bu rolü gerçekleştirirken bürokratik kurullarla boğulmak yerine yöneticilere daha geniş bir esneklik verilmesini savunur. Program yaklaşımı, mevcut kaynaklarla en etkili sonucu almak için kaynakların nerelere öncelikle ayrılması gerektiği sorusu üzerinde odaklaşır. Aşamalı yaklaşımda ise, devletin mevcut rolünde önemli bir değişiklik yapma amacı taşınmayıp mevcut yapıyı biraz daha iyi çalışır hale getirmek amaçlanmaktadır (Yılmaz, 2002: 22-23).

Kamu yönetiminde yaşanan değişimle birlikte hemen her ülke, bu stratejilerden birini ya da bu stratejilerden bir kaçını ülkenin kendine özgü koşullarını içerecek şekilde bir araya getirerek uygulamaya geçirmiştir. Ancak burada şunu iddia edebiliriz ki son dönemde değişime yönelik geliştirilen stratejilerde güdülen amaç aynıdır ve değişim hep aynı genel özelliklere vurgu yapmaktadır: *“kamu yönetiminin faaliyet alanının ve büyüklüğünün sınırlandırılarak etkinleştirilmesi”* ve *“kamu yönetiminin yürüttüğü faaliyetlerde etkinlik, etkililik ve verimlilik temeline dayalı mevcut kapasitenin iyi kullanılarak devletin etkinliğinin artırılması”*(Güran, 2001: 201).

### 3. Kamu Yönetiminde Değişimin Yönü

Kamu yönetiminde değişim dinamiklerinin etkisi ile ortaya çıkan ve farklı değişim stratejileriyle şekle bürünen değişim, eskisinden farklı değerlere dayanan yeni bir kamu yönetimi anlayışının doğmasına neden olmaktadır. Söz konusu değişimin yönü Tablo 1'e dayanarak netleştirilebilir.

Tablonun sol tarafı değişim öncesindeki anlayışı yansıtır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamu görevlileri politikaları belirlerlerken ve uygularken politik olarak tanımlanmış hedeflere göre hareket etmek zorundadırlar. Bu anlayışta devlet, siyasal olarak tanımlanmış tek hedefe odaklanmış politikaları tasarlamak ve uygulamakla mükelleftir. Kamu yararı ise, yasal ve politik realitelere bağlı olarak belirir. Siyasal hedeflere geleneksel yönetsel kurumlar aracılığıyla hizmet sunarak erişilmeye çalışılır. Kamu hizmetlerinde hesap verme sorusunun cevabı, sınırlı yönetsel takdir hakkı, kararları uygulamada uzmanlık ve kararların demokratik usullerle seçilmiş politik liderlerce alınmasında yatmaktadır (Denhardt and Denhardt, 2007; Güler, 2005)

**Tablo 1: Kamu Yönetiminde Değişimin Yönü**

GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI	YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI
Katı bürokrasi	Dar merkez
Hiyerarşi	Geniş sınırsız çevre
Güçlü merkezîyet	Yerelleşme
Merkezi kontrol	Performans hedefleri
Geniş personel	Az sayıda personel, daha çok uzman
Merkezileşmiş pazarlık	Yerelleşmiş pazarlık
Katı yönetim	Esnek/katılımcı
Yasal güvence	Fayda/maliyet analizi
Statüye ilişkin sorunlar	Etkenlik, verimlilik, ekonomiklik, kalite ve kârlılığa ilişkin sorunlar
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve sadeleştirilmesi
Yetki, yetki gaspı ve geçişi ile ilgili endişeler	Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili endişeler
Kurallar	Roller, kamu hizmetleri ölçünleri
Muhafazakarlık	Değişim

Yurttaş	Müşteri
Emir – komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Durağanlık	Devingenlik
Kamu otoritesine saygı	Yurttaşın müşteri olarak görülmesi, yurttaş gereksinmelerine duyarlılık
Denetim: yasallık, hukuksallık	Yol göstericilik, paranın değer karşılığı, başarının denetimi
Eşit ücret	Başarıma dayalı ücret
Genel yönetim alışkanlıkları	Proje yönetimi
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Maliyet-yarar oranı, nakit akış kestirimi, maliyetin geri dönüşü
Kamu sektörünün kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma çabası
Kamunun tekelciliği	Rekabet, piyasa türü yönetim araçları
Klasik mülkiyet kavramı	Mülkiyet kavramının yeniden algılanması
Zaman ve eylem araştırması, insan ilişkileri	Başarım yönetimi, sonuç yönetimi, duyarlılık yönetimi, sorumluluk yönetim, toplam kalite yönetimi
Hizmet dağıtımında “nicelik”	Hizmet dağıtımında “nitelik”
Sınırlı işgören katkısı	Azami işgören katkısı
Kapalı enformasyon kanalları	Açık enformasyon kanalları
Bürokrat tipi yönetici	Girişimci yönetimci

**Kaynak:** Karaman, 2000: 41; Yaşamış, 1997: 20-21; Eryılmaz, 2001: 24; Yayman, 1998: 35; Eryılmaz, 2002: 238

Ancak ne var ki, bu şekilde kısaca özetleyebileceğimiz bu geleneksel kamu yönetimi anlayışı, yukarıda anılan dinamiklerin etkisiyle, değişmiş ve yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Bu yeni kamu yönetimi anlayışı ise, bir önceki anlayıştan farklı olarak, ekonomi ya da piyasa koşullarının önceliğine dayanmakta ve burada devletin rolü yönlendirme olarak görülmektedir. Devlet, politik hedeflere özel ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla ulaşmak üzere bunları serbest bırakan ve harekete geçiren yapıları ve mekanizmaları yaratmakla mükelleftir. Bu yaklaşımda hesap verme sorusu ise, devletin müşterilerine tercih hakkı sunmakla ve bireysel tercihlerini karşılamakla sorumlu olduğu şeklinde cevap bulmaktadır. (Denhardt and Denhardt, 2007).

Ancak değişimin devam eden bir süreç olduğu göz önüne alındığında yukarıdaki tablonun bugün gelinen noktadaki kamu yönetimi anlayışını tam anlamıyla yansıtmaktan uzak olduğu söylenebilir. Yeni kamu yönetimi anla-

yışı; (i) etkinlik ve verimlilik ilkelerini, kamu yönetiminin varlık nedeni olan toplumsal sorumluluk, sosyal adalet, demokratik sorumluluk, kamu yararı gibi ilkeler aleyhine ön plana çıkardığı, (ii) kamu hizmetinden yararlananları müşteri ya da tüketici olarak görerek vatandaş kavramını ya da vatandaşlık statüsünü işlevsiz hale getirdiği, (iii) kamu hizmetini bir meta düzeyine indirgediği, (iv) kamu yönetiminin eşgüdüm, işbirliği, ortak davranış, süreklilik ve sorumluluk gibi yalnızca kendisine has olan ve işletme yönetimi ilkeleriyle çelişen duyarlılıklarını göz ardı ederek daha üst düzeyde karşılıklı bağımlılık ve bütünleşme işlevlerini zedelediği (Saran, 2001: 82-84; Özen, 1995: 93) gibi nedenlerden ötürü eleştirilmeye, başlangıçta elde ettiği desteği kaybetmeye başlamıştır ve böylece kamu yönetiminde de değişim yeni bir şekle bürünmüştür. Bugünkü kamu yönetimi anlayışını daha iyi ortaya koyabilmek için yukarıdaki tabloya yeni bir sütun daha eklemek gerekmektedir (Bknz Tablo 2).

**Tablo 2: Kamu Yönetiminde Değişimin Yeni Yönü**

GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI	YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI	YENİ KAMU HİZMETİ ANLAYIŞI
<p>Kamu görevlileri politikaları belirlerlerken ve uygularken politik olarak tanımlanmış ve sınırlandırılmış hedeflere göre hareket etmek zorundadırlar.</p> <p>Kamu görevlileri yasalar ve politik gerçeklerle sınırlandırılmışlardır.</p> <p>Program geliştirme ve hizmet sunma geleneksel kamu kurumları aracılığıyla yerine getirilir.</p> <p>Sınırlı yönetsel takdir hakkı, kararları uygulamada uzmanlık ve kararların demokratik usullerle seçilmiş politik liderlerce alınması geleneksel kamu yönetimi anlayışında hesap verilebilirliği sağlamaya yönelik uygulamalardır.</p>	<p>Bu anlayışta devletin rolü, özel ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla politik hedeflere ulaşmak için piyasa güçlerini serbest bırakma, piyasayı harekete geçirici yapıları ve mekanizmaları yaratma anlamında toplumu yönlendirme olarak görülür.</p> <p>Devlet, müşterilerine tercih hakkı sunmak ve bireysel tercihlerini karşılamakla sorumludur.</p>	<p>Bu anlayış kamu yararını önceller.</p> <p>Bu anlayış kamu yararının, karşılıklı ya da örtüşen çıkarlara ilişkin bir diyalogun sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürer.</p> <p>Devletin rolü, paylaşılan değerleri yaratabilmek için yurttaşlar ya da diğer gruplar arasındaki çıkar çatışmalarına arabuluculuk yapmaktır.</p> <p>Karşılıklı olarak üzerinde mutabık kalınan ihtiyaçlar devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları işbirliği ile giderilir.</p> <p>Kamu görevlileri hukuk, topluluk değerleri, politik normlar, meslek standartları ve yurttaş çıkarlarını dikkate almalıdır.</p>

**Kaynak:** (Denhardt and Denhart, 2007:2 den aktaran Fouire and Jordaan, 2007: 38).

Buna göre değişimde son adım kamu yönetimi literatüründe yeni kamu hizmeti yaklaşımı olarak anılan anlayıştır. Bu anlayışta devletin sosyal ve demokratik kriterlere ilişkin rolü, diğerlerine öncellenmektedir. Yine bu anlayışta kamu yararının üstün olduğu ve kamu yararının karşılıklı ya da örtüşen çıkarlar üzerindeki bir diyalog sonucu ortaya çıkması gerektiği ileri sürülür. Devletin buradaki rolü ise yurttaşlarına hizmet sunma, ortak değerleri yaratma, yurttaşlar ve topluluk değerleri arasında çıkarları müzakere edip komisyoncu gibi halletme olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda hesap verme sorununa bulunan yanıt ise, "kamu görevlileri, yasalar, topluluk değerleri, politik normlar, meslek standartları ve vatandaşların çıkarlarını dikkate almalıdırlar" şeklindedir (Denhardt and Denhardt, 2007; Güler, 2005)

## SONUÇ

Değişimin kaçınılmaz bir hale geldiği günümüzde kamu yönetimi sistemi de değişimden etkilenmekte ve kendisine yöneltilen taleplere cevap verebilme adına değişmekte, kamu yönetimi sisteminin performansını artırmayı hedefleyen çeşitli stratejiler hayata geçirilmektedir. Bu stratejiler hayata geçirilirken, kamu sektörü üzerindeki ekonomik ve mali baskının yanısıra kamu yönetiminin içinde bulunduğu hukuki ve sosyo-siyasal çevrenin de dikkate alınması, yani kamu sektörünün "kendine özgü doğası"nın da gözönünde bulundurulması zorunlu görülmektedir. Nitekim halk bir yandan devletin, kamu kaynaklarını etkin ve etkili olarak kullanmasını isterken, diğer yandan kamu çıkarını ön planda tutmasını, hukuk kurallarına ve moral değerlere saygılı olmasını beklemektedir (Ömürgönülşen, 2003: 33).

Bu yüzden kamu yönetimleri değişime ayak uydururlarken etkinlik ve verimlilik kaygıları ile kamu yönetiminin varlık nedeni olan toplumsal sorumluluk, sosyal adalet, demokratik sorumluluk, kamu yararı gibi ilkeler arasında bir dengeye ulaşabilmelidirler. Etkinlik ve verimlilik arayışları adına kamu yönetiminin varlık nedeni olan ilkeler elbette ki görmezden gelinmemeli, ancak bu kamu yönetiminin verimsizliğe ve hantallığa terk edilmesi anlamına da gelmemelidir. Şüphesiz ki birbirleri ile çatışan bu ilkeler arasında bir dengeye ulaşmak zor görünmektedir ancak ne var ki sistemin devamı adına bu denge de kaçınılmaz görünmektedir.



**KAYNAKÇA**

- Aksoy, Şinasi (1995), "Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi", *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, C: II, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, ss. 159-173.
- Aksoy, Şinasi (1998), "Yeni Sağ, Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Yaklaşım", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 7(1), ss. 3-13.
- Al, Hamza (2002), *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Bilimadamı Yayınları, Ankara.
- Ateş, Hamza (2001), "İşletmeci, Girişimci ve Verimli Yeni Bir Kamu Yönetimi ve Devlet Anlayışına Doğru", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 25., ss. 45-60.
- Çukurçayır, M. Akif ve Gülise Gökçe (2007), *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*, Ed: M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe, Çizgi Kitabevi, Konya, ss. 1-6.
- Denhardt, Janet V. and Robert B. Denhardt (2007), "Governance Process and the New Public Service", *An Issue Papered for the ASPA Strategic Planning Process*, [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/A\\_SPA/UNPAN006966.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/A_SPA/UNPAN006966.pdf)
- Eryılmaz, Bilal (2001), *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (2002), *Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fouire D. and J. Jordaan (2007), "Contextualising the Measurement of Governance in Public Financial Management", *Journal of Public Administration*, 42(5), ss. 35-45.
- Gökçe Orhan ve Önder Kutlu (2002), "Kamu Sektöründe Verimlilik Sorunu ve Son Yirmi Yıllık Dönemde Buna Yönelik Çalışmalar", *II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi-Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri*, MPM Yayınları: 666, Ankara, ss. 333-351.
- Gökçe, Orhan vd. (2001), "1980'li Yıllardan Beri Uygulanan Kamu Yönetimi Reformları Üzerine Genel Bir Değerlendirme", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Y: 1, S: 1-2, Nisan-Ekim, ss. 19-45.
- Gül, Songül Sallan (1998), "Kamu Yönetiminde Kalite, Piyasa ve Müşteri Arayışlarının İdeolojik Temelleri", *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi*, TODAİE, 1998, ss. 69-84.
- Güler, Birgül Ayman (2005), "Kamu Yönetiminde Yaklaşımları Sınıflandırmak-Eleştirel Teorici Denhardt Bakışıyla", BAG, Yönetim Düşünü Üzerine Bir Okuma Notu, <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/kysiniflan.pdf>
- Güran, Mehmet Cahit (2001), "Etkin Devlet ve Türkiye", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 2001, ss. 199-218.

- Güzelsarı, Selime (2000), 1980 Sonrası Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası Devletlerinde Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hammer, Michael ve James Champy (1996), *Değişim Mühendisliği*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Karaman, Zerrin Toprak (2000), "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", *Türk İdare Dergisi*, Y: 72, S: 426, ss. 37-53.
- Ömürgönülşen, Uğur (2003), "Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği", *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 3-33.
- Özen, Şükrü (1995), "Kamu Yönetimi Yazınımız ve Örgütler-Yönetim Çalışma Alanı: Tehlikeli İlişkiler", *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri-Cilt I*, TODAİE Yayını, Ankara, ss. 85-102.
- Saran, Ulvi (2001), *Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Değişim ve Kamu Hizmetleri Alanında Toplam Kalite Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Saygılıoğlu, Nevzat ve Selçuk Arı (2003), *Etkin Devlet-Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Tutum, Cahit (1994), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, TESAV Yayınları, Yayın No: 3, Ankara.
- Yaşamış, Firuz Demir (1997), "Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: 'Administration'dan 'Management'a", *Türk İdare Dergisi*, 69 (417), ss. 1-27.
- Yayman, Hüseyin (1998), *Kamu Yönetiminde Yeni Arayışlar ve Türk Kamu Yönetiminin Sorunları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, Osman (2002), "Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri", *Planlama Dergisi-DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı*, Ankara, ss. 21-31