

BENCHMARKING YÖNTEMİNİN EĞİTİMİNİN ÖRGÜTLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Yrd.Doç.Dr.H.Basri GÜNDÜZ
Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Yrd.Doç.Dr.Ayhan URAL
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Yüksekokulu

BENCHMARKING KAVRAMI VE AMACI

Örgütlerde rekabetle birlikte kalitenin ön plana çıkması yöneticileri, toplam kalite yönetimi, sürekli gelişme, öz değerlendirme, tüketici memnuniyeti, iş mükemmelliği gibi yönetsel araçları kullanmaya yöneltmektedir. Bu araçlar yöneticilere, örgütlerinin ürün sunum sürecindeki sistematik hata ve/veya yetersizlikleri keşfetme, rekabet üstünlüğü sağlama ve örgütsel etkililiğin geliştirilmesi sürecinde yardımcı olmaktadır. Yönetim biliminin ortaya koyduğu çağdaş yönetsel araçlardan biri olan benchmarking, rekabeti iş birliği ile gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Kalite Derneği'ne (1997) göre benchmarking, öğrenen örgüt anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir. Benchmarking kavramı, Türkçe'de çok yerleşik ve yaygın kullanılan kıyaslama sözcüğünün taşıdığı anlamdan daha geniş bir anlam ve kapsama sahip olduğundan, ancak, kesintisiz kıyaslama yolu ile geliştirme şeklinde ifade edilebilir. (Fisher 1998:8).

Japonya'da benchmarking'e eşdeğer olan kavram "Dantatsu" adını almakta ve en iyinin en iyisi olmak anlamına gelmektedir. Japonlar'ın "Dantatsu" uygulamalarıyla da özdeşleşerek en iyi olabilmeyi hedefleyen bu yönetsel araç Amerika'da benchmarking adını alarak uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir. (Özgen ve Ölçer 1998:6). Bu sonuçlar , örgütlerin benchmarking uygulamalarını kendilerine model oluşturma amacıyla kullanılarak , geleneksel hedef belirleme sürecine alternatif yapmıştır (Ciampa 1992:71). Örgütün performansını geliştirebilmesini, kilit süreçlerin nasıl uygulandığına ilişkin bilgilerine bağlayan Fisher'e (1998) göre benchmarking; örgütün temel süreçlerini incelemek ve bu süreçlerin performansını başka örgütlerin performansları ile karşılaştırmaktır. George ve Weimerskirch (1994) göre ise benchmarking ; tüketici memnuniyetini ve örgüt performansını artırmak için kullanılan en iyi örneklerin tanımlanması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütün performansını yükseltebilmek için , üstün performansı olan diğer örgütlerin incelenmesi, bu örgütlerin uygulamalarıyla kendi uygulamalarının kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları sektör farkı gözetilmeksizin uygulayabilmesine ilişkin verilecek örnek, Henry Ford'un bir mezba gezisinde görmüş olduğu yürüyen bant uygulamasını alıp otomobil imalatına uygulamasıdır (Koçel 1998:296).

Benchmarking yönteminin uygulanmadığı örgütlerde tüketici istek ve beklentilerini karşılamaya dönük çalışmalar, genellikle geçmişe bakılarak ve bazı araştırma sonuçlarından hareketle yapılan öngörülere dayandırılmaktadır. Oysa benchmarking ile örgütsel eylemlerin tanıtımı veya bazı süreçlerin sektör içi yada dışındaki başarılı örgütlerle kıyaslanarak, rekabet üstünlüğü amaçlanır. Ayrıca,

benchmarking yöntemiyle, sistemin tamamı veya bir bölümü iyileştirilerek, performans artırımı gerçekleştirilir. Örgütün sahip olduğu kaynak ve araçların, gelişime dönük uygun seçeneklere aktarılması kıyaslama ve öz değerlendirme süreçleriyle mümkün olabilir.

Öz değerlendirme, bir örgütün faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Bu süreç ile örgütler, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme çalışmalarını başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler. Öz değerlendirme sonuçlarına dayanarak, örgütlerin iş mükemmelliği yolculuğunda hangi aşamada olduklarını belirlemeleri ve bu doğrultuda sonraki evrelere geçebilmek için eylem planını yapabilmeleri mümkündür(Kal Der 1997:17).

Benchmarking dünyanın değişik yerlerindeki örgütlerde denenip başarılı olmuş süreçleri inceleyerek riski ve maliyeti en düşük düzeyde tutma fırsatı yaratır.Kendi sınıfının en iyisini öğrenerek , herhangi bir sürecin en düşük maliyetle uygulanabilmesine imkan sağlar. Örgütün yetersizlikleri ve üstünlüklerini ortaya çıkararak farkın belirlenmesine imkan sağlayan bu yönetsel aracın temel amacı örgütü, özellikle toplam kalite yönetimi anlayışının temelini oluşturan sınırsız tüketici memnuniyetini sağlayabilecek bir düzeye taşıyıp tutabilmektir.

Özgen ve Ölçer (1998), Sarıhan (1998), Prokopenko (1992), Koçel (1998), Fisher (1998), KalDer (1997), Ciampi (1992), benchmarking yönteminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- a-Gerçekçi hedefler saptamak,
- b-En iyi uygulamaları saptamak,
- c-Rekabet üstünlüğü sağlamak,
- d-Örgüt performansını arttırmak,
- e-Örgüt kültürünü güçlendirmek,
- f-Yönetimde etkinlik sağlamak,
- g-Örgüt içindeki en iyi uygulamaları ortaya çıkarmak,
- h-Maliyetleri azaltmak,
- i-Örgütsel iletişimi etkin kılmak,
- j-Tüketici memnuniyetine ulaşmak,
- k-Örgütsel etkililiğin belirlenmesinde gerçekçi ölçütler oluşturmak,
- l-Benzer örgütlerin performanslarıyla kıyaslamalar yapmak,
- m-Güçlü ve zayıf alanların belirlenmesine imkan sağlamak.

Benchmarking yapacak örgütlerin, benchmarkinge ilişkin bilgileri paylaşma konusunda anlaşmış olmaları, bu genel amaçlara ulaşılabilmenin ön koşuludur. En iyiyi almaya istekli olmak, kıyaslama yapılacak doğru liderleri bulmak, örgütün çalışanlarının tümünü benchmarking sürecini destekler bir düzeyde eğitmek ise başarılı bir benchmarking sürecinin diğer önkoşulları olarak ifade edilebilir.

Benchmarking uygulamaları , örgütün temelini oluşturan yöntem ve uygulamaları sürekli gözden geçirmeyi gerektiren iyileşme sürecinin başarıyla uygulamasını sağlar. İyileştirme süreci, kaizen ve yenilik olarak ikiye ayrılabilir. Kaizen, sürekli çabaların sonucu mevcut durumda görülen küçük çapta iyileştirmeleri anlatılır. Yenilik ise yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü biçimde değiştirilmesidir (İmai 1999:7). Bu durum örgütü, performansta çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin

temelden, yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanan değişim mühendisliği noktasına getirebilir (Hammer ve Stanton 1995:3).

Çağdaş yönetim anlayışında benchmarking en iyinin ne olduğunu bilmek ve örgütü etkin düzeye taşıyacak gelişmeleri sağlayan bir yöntem olarak görülmekte ve kullanılmaktadır. Örgütleri hedeflerine götürecek en güvenilir yönetsel araçlardan biri benchmarking örgüte, süratli bir değişim ve gelişim olanağı sağlayarak, güçlü rakiplerle de mücadele edebilme yeteneğini kazandırır. Herhangi bir sektöre özgü olmaması, örgütün iyileştirilmesi için gerekli çözüme ulaşmada, içinde bulunulan sektörden daha farklı bir sektöre veya başka bir ülkeye ulaşmayı da gerektirilmesiyle da evrensel bir özellik gösterir.

BENCHMARKING TÜRLERİ

Örgütlerin kendi bünyelerindeki benzer süreçlerin kıyaslanabildiği, **örgüt içi kıyaslama**, genellikle kıyaslama çalışmalarına yeni başlayan örgütlerin ilk uyguladıkları bir yöntemdir. Karşılaştırılabilir benzer süreçlerin az bulunabileceği küçük örgütlerde bu yöntemin uygulanması oldukça zordur. Ayrıca örgüt içindeki sınırlı sayıda başarılı süreç, benzer süreçlerle de kopyalanıp süreçlerin etkililik düzeyi eşitlendikten sonra, bu süreçleri daha da geliştirmek mümkün olmayacaktır.

İki veya daha fazla örgütün benzer süreçlerinin karşılaştırıldığı **işlevsel (süreç) kıyaslama**, rekabet içinde olmayan, başka pazarlarda faaliyetlerini sürdüren fakat, örgütsel yapıları içinde benzeşen bir veya birden çok süreç uygulayan örgütlerin uygulayabilecekleri bir kıyaslama yöntemidir. Örgüt içinde geliştirilmesi istenen sürece göre birbirinden farklı birçok sektörde , birçok türden kıyaslama ortağı aynı anda araştırılabilir (Fisher, 1998:20). İşlevsel kıyaslama uygulamalarında, aynı tür süreçleri uygulayan örgütler seçilerek, onların en iyi uygulamalarından yararlanılmaktadır. İşlevsel kıyaslamayı önemli kılan nitelik, özellikle temel süreçlerinde yapılan iyileştirmelerin örgütün rekabet gücüne ve finansal yapısına doğrudan etki etmesidir.

Rakip (performans) kıyaslaması, bir örgütün rekabet ettiği pazar içindeki durumu belirlemeye dönük uyguladığı kıyaslama yöntemidir. Fiyat, teknik özellikler, güvenilirlik, teknik destek hizmetleri ve performans kriterleri açısından ürünlerin kıyaslanmasıdır.

Örgütlerin nasıl rekabet ettiği üzerine odaklanan **stratejik kıyaslama** türünün kapsamı çok geniştir. Bu tür benchmarking çalışmaları yapan örgütler çok farklı sektörlerde ve pazarlarda rekabette başarılı olan örgütleri inceleyerek onların uygulamalarından kendilerine örnek çıkarırlar. Endüstri dalına bakılmaksızın, hangi örgütlerin en iyi uygulama yapan örgütler olduğu ve bu başarılarının arkasında yatan etkenlerin neler olduğu sorularına cevap aranır. Bu tür stratejik sorular önemli ölçüde uzun vadeli rekabetin yönünü etkiler, ancak kısa vadede finansal sonuçlar üzerine etkisi azdır.

BENCHMARKING SÜRECİ

Benchmarking, örgütlerin sadece geçmiş eylemlerinden sonuç çıkarmaları yerine, sektör ayırımı yapmaksızın, alanlarında en iyiye ulaşan örgütlerin uygulamalarını inceleyerek sürekli öğrenme ve gelişmeyi sağlayabilecekleri bir süreçtir. Düşüncelerin sinerjisini yaratan benchmarking

uygulamaları, başkalarının buluş ve/veya düşüncelerini kopyalamak şeklinde değerlendirilmemelidir.

Benchmarking süreci, başkalarının neyi iyi yaptıklarının , insan kaynakları ve uygulanmakta olan süreçlerinin karşılaştırılıp ödünç alınacak hangi unsurların örgütü arzulan gelişme düzeyine ulaştırılacağını bulmayı içerir. Herhangi bir sürecin yerine tümüyle yeni süreçler koymak gerekebileceği gibi, alınması gereken yalnızca bir yaklaşım, genel bir kavram ya da serbest bir uyarlama olabilir (Fisher, 1998:23).

Sürecin ilk basamağı hazırlıktır. Hazırlık aşaması; kıyaslama yapılacak sürecin belirlenmesi, kıyaslama takımının kurulması, süreç analizi ve dokümantasyonu , kıyaslama ortakları seçim kriterlerinin belirlenmesi ve veri toplama hazırlığının yapılması aşamalarından oluşmaktadır.

İkinci basamak, kıyaslama ortaklarının belirlenmesi, veri toplanması, sonuçların analizi ve performans farklılıklarının belirlenmesi aşamalarından oluşan veri toplama ve analiz basamağıdır.

Uygulama basamağı; bulguların yazılması, duyurulması, hedef ya da hedeflerin belirlenmesi, uygulama takımının oluşturulması, uygulama planı hazırlanması ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır.

Benchmarking sürecinin son basamağı olan gözden geçirme ve geliştirme; izlenen gelişmelerin değerlendirilmesi ve yeni kıyaslama fırsatlarının belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (KalDer 1997:19).

BENCHMARKING YÖNETİMİNİN EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Benchmarking yönetimi, eğitim örgütlerinin her boyutuna uygulanarak örgütsel değişim sağlanabilir. Eğitim sistemi içerisinde yer alan her düzeydeki eğitim örgütü, temel işlevler açısından kıyaslanabilir benzerlikler göstermektedir. Herhangi bir eğitim örgütü amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları, eğitim sistemi içerisindeki benzer eğitim örgütleriyle birebir veya tümüyle kıyaslanabileceği gibi , diğer toplumların aynı düzeydeki eğitim örgütleri ile de kıyaslanabilir. Örneğin, her düzeydeki eğitim örgütünde personel yönetimi konusundaki ilke ve politikalar kıyaslama konusu yapılabilir. Örnek sayısı , eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen eylemler kadar çoğaltılabilir.

Her eğitim örgütü , insan kaynakları yönetimi, öğrenci hizmetleri, akademik faaliyetler, örgüt dışına dönük eylemler ile sosyal ve kültürel etkinlikler gibi birçok eylemi gerçekleştirerek varlığını sürdürür. Bu boyutlar da kıyaslama konusu yapılabilir.

Kara verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, denetim gibi yönetim süreçleri , birbirleriyle kıyaslanabileceği gibi değişik düzeydeki eğitim örgütüyle de kıyaslanabilir. Fakat, temel amaç işbirliği yoluyla rekabet olduğundan, en etkin eğitim örgütlerinin seçilmesi, kıyaslanmanın hedefine ulaşmasında etkili olacaktır. Çalışma hayatı pastayı yaparken işbirliği, paylaşırken rekabet gerektirir. Bir çok iş diğer işler iyi giderse başarıya ulaşacağından, aynı anda hem rekabet etmek hem de işbirliği yapmak zorunluluğu vardır (Branderburger ve Nalebuff 1998:20). Eğitim örgütü dışında değişik sektörlerde üstün performans gösteren, değişimin öncüsü konumundaki örgütlerle de kıyaslama konusu yapılarak örgütsel değişim gerçekleştirilebilir. Her örgüt tarihi ile kültürü , işgücü ile yönetiminin özellikleri ve stratejisi, teknolojisi yada müşterileri açısından kendine özgüdür.

Örgütler farklı hızlarda değişir ve öğrenirler, bazı farklı ilkelerin uygulamaya konulması için farklı ortamlarda değişik yöntemlere ihtiyaç duyulur. Bu nedenle her şeyi en baştan planlamak pek kolay değildir. Başarılı örgütler sürecin ilerlemesi sırasında değişime, yeniliğe ve öğrenmeye açık olanlardır (Pfeffer 1995:187). Günümüzde öğrenme, rekabet üstünlüğünde tek olmasa da var olan birkaç üstünlükten biridir (Braham 1998:13). Örgütler öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme örgütün öğrenmesini garanti etmez. Ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmez (Senge 1998:155). Gelecekte en başarılı olacak birey ve kurumlar en kolay ve en hızlı öğrenenler olacaktır.(Braham 1998:13). Johnson (1998), geleceğin örgütü ve çalışmalarını şimdiden etkisi altına almış değişim unsurlarını; küreselleşme, süreç odaklı örgütlenmeler, yaşam boyu sürecek iş sayısındaki hızlı düşüş, müşteri üzerinde odaklaşma ve sürekli öğrenme şeklinde ifade etmektedir.

Örgütlerin gelecek için kendilerini yeniden yaratmaları öncelikle, geçmişten vazgeçmeye hazırlıklı olmalarına ve geleceklerini geçmişlerinin devamı olarak görmemelerine bağlıdır. Çünkü, Örgütleri buldukları noktaya getiren unsurların, aynı noktada tutabilmeleri her zaman mümkün değildir (Handy 1997:21). Hammer ve Champy (1997)'e göre; ürünlerin ömürleri sınırlı olduğundan günümüz örgütlerinin ana hedefi, tüketiciler için değer yaratmak olmalıdır. Örgütleri uzun vadede başarılı kılan ürünleri değil, ürün ve yönetim süreçlerinin başarısı ve üstünlüğünden oluşan kalitesidir. Kalite için bir güç aracı olan benchmarking, öğrenmeyi arzulayan örgütler için vazgeçilmez bir araçtır. Benchmarking yapılmadan , örgütün rakipleriyle arasındaki fark hiç bir zaman tam olarak belirlenemez. Müşteri odaklı olma yaklaşımının bir sonucu olarak ortaya çıkan bu uygulama istenen özelliklere uygunluk olarak tanımlanan kalite hareketiyle de uyumludur (Pfeffer 1995:181 ve Kavrakoğlu 1996:10).

Küreselleşme, iş mükemmelliği insan hakları , enformasyon çağı, bilgiye dayalı örgütsel yapı, uluslararası rekabet, sistemler arası yaklaşma, ekonomik bütünleşmeler, bilgi toplumu, telekomünikasyon, yalın yönetim ve örgüt, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim gibi kavram ve gelişmeler örgütlerin yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerinde köklü değişiklikler oluşturan gelişmelerdir (Koçel 1998:268).Yeni bir yönetim düşüncesi oluşturan ve örgütlerin yapılandırılmalarını etkileyen tüm bu gelişmeler özellikle Avrupa ve Amerika'da birbiri ardına yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesine ve bunun yanında Japonya'nın başı çektiği kalite devriminin batıyı etkisine almasına yol açmıştır.

SONUÇ

Üçüncü bin yılın eğitim örgütleri, toplam kalite anlayışının temelini oluşturan sınırsız tüketici memnuniyeti yaklaşımının etki alanına girmiştir. Çok sayıda seçenek arasından seçeceği eğitim örgütü, bireyin beklentisine en uygun olanı ve ihtiyacını en üst düzeyde karşılayabileceğine inandığı örgüt olacaktır. Bu durum her düzeydeki eğitim örgütünü doğal bir yarışın içine sokmuş ve eğitim örgütlerinin yönetimini, yarışın sonucunu belirleyecek temel etken yapmıştır.

Çağdaş toplumlarda kaliteyi artırmaya yönelik çabaların en etkili olacağı alanlar eğitim örgütleridir. Kaliteli eğitim gören birey, kendisine zarar veren etkinliklerden uzak durur ve topluma değer katar. İyi okullar yapmak ve yönetmek,

bir toplumun gelişmesinin itici gücü olacaktır. Bir toplumun okullarının mükemmelliğiyle tanınır duruma gelmesi , ekonomisini de geliştirmesinin etkili bir yoludur (Glasser 1999:180). Geleceğin okul modeli kuşkusuz öğrenen okul olacağından, geleceğin eğitim liderinin de en önemli eğitim savaşı, öğrenen okulu kurma olacaktır (Çelik 1999:202). Günümüz gelişmiş toplumlarında, okullar için düzenlenen okul karnelerinde, okulun değişik alanlardaki başarı ve başarısızlıkları yer almakta ve bu sayede her okul; kaynakların etkin kullanımı, öğrenci başarısı, çalışmalara sağladığı gelişme olanakları, çevre desteği ve anne-babayı çocukların eğitimine katma gibi değişik karşılaştırma ölçütlerine göre değerlendirilebilmektedir (Özden 1998:180).

Örgütlerin gelişmek amacıyla ürün,süreç ve uygulamalarda, pazarda en iyi olarak kabul edilen rakiplerle karşılaştırıldığı, araştırma ve öğrenme deneyimini kapsayan ve sonuçların değil, işlemlerin nasıl yapıldığının incelendiği dinamik bir süreç olan benchmarking, rekabeti işbirliği ile birleştirilen yönetsel bir araçtır.Benchmarking uygulamaları, her sektörden en iyi süreçleri öğrenme fırsatıyla birlikte örgüte, en yüksek olası standartları belirleme olanagı sunar. Bu çağdaş yönetsel araç , sınırsız tüketici memnuniyetini hedefleyen her düzeydeki eğitim örgütünü geleceğe hazırlayacak bir değişimin içine sokacaktır.

KAYNAKÇA

- AKIN, Besin ve Diğerleri. (1998) Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Güvencesi İstanbul. Beta Yayınları
- BRANDERBURGER, Adam M. Ve Barry J. Nalebuff. (1998) Ortaklaşa Rekabet.
Çeviren: L. Cinemre. İstanbul. Scala Yayıncılık.
- CIAMPA, Dan. (1992) Total Quality. USA Addison-Wesley Publishing Company.
- ÇELİK, Vehbi. (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN. (1996) İşletme Yönetimi. İstanbul. Beta. Yayınları.
- DRUCKER, Peter F. (1994) Etkin yöneticilik. Çeviren: A. Özden, N. Tunalı.
II. Baskı. İstanbul. Eti kitapları.
- GEORGE, Stephen ve Arnold WEIMERSKIRCH. (1994). Total Quality Managment. USA John Wiley & Sons.
- GİBSON, Rowan. (1997). Geleceği Yeniden Düşünmek. Çeviren: S. Gül İstanbul.
Sabah kitapları.
- GLASSER, William. (1999). Okulda Kalite Eğitim. Çeviren: U. Kaptan. İstanbul.
Beyaz Yayınları.
- HAMMER, Michael ve James CHAMPY. (1997) Değişim Mühendisliği. Çeviren: S. Gül. İstanbul. Sabah Kitapları.
- HAMMER, Michael ve Steven A. STANTTON. (1995) Değişim mühendisliği Değişimi. Çeviren: S. Gül. İstanbul. Sabah Kitapları.
- İMAİ, Masaaki. (1999) Kaizen japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. Dördüncü Baskı. İstanbul. Kalite Derneği Yayınları NO:21
- JOHNSON, Mike. (1998) Gelecek Bin Yılda Yönetim. Çeviren: S. Gül. II. Baskı. İstanbul. Sabah kitapları.
- KALDER, (1997) Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek. İstanbul. Kalite Derneği Yayınları No:15
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1996) Kalite. İstanbul. Kalite Derneği Yayınları No:1
- KOÇEL, Tamer. (1998) İşletme Yöneticiliği. İstanbul. 6. Baskı. Beta Yayınları.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Ferit ÖLÇER. (1998) *Toplam Kalite yönetiminde Benchmarking uygulaması*. Standart Dergisi. Ağustos 1998. S. 60-74.
- PETERS, Thomas ve Diğerleri. (1995) Yönetme ve Yükseltme Sanatı. İstanbul.
II. Baskı. Altın Kitaplar.
- PFEFFER, Jeffrey. (1995) Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan. Çeviren: S. Gül.

- II.Baskı.İstanbul.Sabah Kitapları.
- PROKOPENKO, Joseph.(1992)Verimlilik Yönetimi.Çevirenler:O.Baykal,N. Atalay.II: Baskı.Ankara.Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- SARIHAN, (İnceler) Halime.(1998)Teknolojik Yönetimi. İstanbul.Desnet Yayınları.
- SENGE,Peter M.(1998)Beşinci Disiplin.Çevirenler:A.İldeniz ve A:Doğukan. 6.Baskı.İstanbul.Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık A.Ş.
- ÖZDEN, Yüksek. (1998)Eğitimde Dönüşüm.Ankara.Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.