

## BATI'NIN İDARİ HASTALIKLARI YA DA DRUCKER'IN GÖZÜNDEN KAMU YÖNETİMİNDE ÖLÜMCÜL GÜNAHLAR \*

**Doç. Dr. Tekin Avaner**

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi  
ORCID: 0000-0003-4014-0131

**Arş. Gör. Borahan Günver**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
ORCID: 0000-0002-2915915X



### Öz

Bu çalışmada “modern idareciliğin babası” ya da “yönetim gurusu” olarak adlandırılan, Avusturyalı yönetim bilimci Peter F. Drucker’ın 1980 yılında kaleme aldığı, kendisinin kamu yönetimi alanına ilişkin sayılı eserlerinden biri olan “The Deadly Sins in Public Administration” adlı makale ele alınmıştır. Gerek özel gerek kamusal örgütlere ilişkin reçete niteliğinde araştırma ve çalışmalara imza atmış olan Drucker, bu çalışmada kâr amacı gütmeyen, kamu hizmeti yerine getiren örgütlerde sıklıkla işlenen altı ölümcül günaha, somut örnekler üzerinden yer vermiştir. Bu çalışma ise, Drucker ve onun kamu yönetimine ilişkin yaklaşımına dair yazılardan yararlanılarak Drucker tarafından saptanan altı günahı kamu yönetimi bağlamında analiz etmeye ve doğru anlamaya yönelik bir çabanın ürünüdür. Bu kapsamda yönetim bilimi yazınında temel sayılabilecek eserlerin yanı sıra Drucker’a dair kamu yönetimi alanına giren çeşitli çalışmalardan da yararlanılmıştır. Elde edilen nitel verilerin analiziyle oluşturulan çalışma sonunda Drucker’ın gözünden kamu yönetiminde işlenen altı ölümcül günah ve bu günahlarla ilişkili faktörler ileri sürülmüştür. Kamu yönetimi alanında günümüzde hala geçerliliğini sürdüren bu saptamaların bilimsel bir kaygıyla ele alınmasının yanı sıra Drucker’ın kamu yönetimine dair çıkarımları ve çözümlenmelerine de yer verilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Peter Drucker, Kamu yönetimi, Performans, Verimlilik

*Administrative Diseases of the West or Deadly Sins in Public Administration Through Drucker’s Eyes*

### Abstract

In this study, the article “Deadly Sins in Public Administration” is discussed, which is written by Peter Drucker in 1980 who known as “father of modern administration” or “management guru”. Drucker, who has carried out researches and studies in feature of the prescription on both private and public organizations, has mentioned the six deadly sins through concrete examples, which are frequently committed in non-profit public service organizations. This study, on the other hand, is the outcome of an effort to analyze and correctly understand the six sins identified by Drucker in the context of public administration by his approach to public administration. This study includes works that admitted to basic in the literature of management science and various studies which belong Drucker in the field of public administration. As a result of the study, which was created by analyzing the qualitative data obtained, six deadly sins committed in public administration and the factors associated with these sins were put forward from Drucker’s eyes. These determinations, which are still valid in the field of public administration, are handled with a scientific concern as well as Drucker’s inferences and analyzes on public administration.

**Keywords:** Peter Drucker, Public administration, Performance, Productivity

\* Makale geliş tarihi: 01.07.2021  
Makale kabul tarihi: 24.07.2021  
Erken görünüm tarihi: 09.08.2021

## **Batı'nın İdari Hastalıkları ya da Drucker'ın Gözünden Kamu Yönetiminde Ölümcül Günahlar**

### **Giriş: Yönetimin Doğasına Adanmış Bir Hayat ve Kamu Yönetiminde Ölümcül Günahlar Üzerine**

19 Kasım 1909 tarihinde doğan Drucker, Avusturya'nın Viyana kentinde eğitilmiş bir aile çevresi içerisinde dünyaya gelmiştir. Babası Adolph Drucker önemli bir avukattır. Hukukçu kimliğinin yanında ekonomist Schumpeter gibi isimlerle tanışıklığı olan baba Drucker, savaş öncesi dönemin Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nda liberal aydınlar arasında entelektüel yönüyle ön plana çıkan birisidir. Henüz 17 yaşındayken Almanya'ya giden oğul Drucker ise Frankfurt'ta üniversite eğitimi almadan önce bir süre Hamburg'da çalışmıştır (Witzel, 2003: 63). 1927 yılında Hitler Nazilerin başında ilk toplantısını gerçekleştirdiğinde Frankfurt Üniversitesi'nde hukuk bölümünde okumaktadır. İlerleyen yıllarda, yine Frankfurt'ta, kamu hukuku üzerine doktora başlayan Drucker, doktora eğitimi sırasında Frankfurt'ta bulunduğu dönemde babasının arkadaşı olan Schumpeter ile tanışmıştır. Bu tanışıklık onun için çok önemli olmuştur. Nitekim yönetim biliminin liberal dönüşümünü ve liberal ekonominin risklerini ele almada Schumpeter'den etkilenmiştir. Yine aynı şekilde, Drucker'ın yazına katkıları arasında sıklıkla adından söz edilen sonuçlara göre yönetim yaklaşımı da Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon üzerine çalışmalarından belirgin ölçüde izler taşır (Witzel, 2003: 65). Frankfurt Üniversitesinde hukuk doktorasını tamamlayan Drucker, 1933 yılına dek Almanya'da gazetecilik yapmıştır. Gazetecilik yaptığı yıllarda kaleme aldığı yazılar Nazileri fazlasıyla rahatsız etmiştir. Nazi Rejimi tarafından yazıları toplatılıp yakılınca da Nazilerin egemenliğini giderek pekiştirdiği 1933 yılında Almanya'dan İngiltere'ye taşınmıştır (Soyocak, Özalp, 2011: 159; Özer ve Güler, 2014: 30-31). İngiltere'de bulunduğu sürede sigorta ve bankacılık gibi sektörlerde analist olarak çalışmıştır. Yine bu dönemde Keynes'in Cambridge'deki konferanslarını yerinden ve büyük bir ilgiyle takip etmiştir. Schumpeter gibi Keynes de kuramsal anlamda katkılarıyla Drucker'da büyük izler bırakan bir isimdir. İngiltere'de geçirdiği 4 yılın ardından, 1937 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ne gitmiş ve daha sonraları da ABD vatandaşlığına

geçmiştir (Witzel, 2003: 63). Birleşik Devletlerde ilk olarak İngiliz bankalarına danışmanlık yapmış ve daha sonra Birleşik Devletlerde saygın kurumlarda ders vermeye başlamıştır (Bumin ve Tavukçuoğlu, 2001: 33). Drucker, profesör olarak Bennigton College, Graduate Business School of New York University ve Claremont Graduate School'da çalışmıştır. Yönetim alanında yazarlık ve öğretmenliğin yanında, özel sektöre ve kâr amacı gütmeyen kurumlara ilişkin strateji ve politika danışmanı olarak önemli katkılarda bulunmuştur. Uzun yaşamını 2005 yılında ve 95 yaşında noktlayan Drucker, günümüzün yönetim düşüncesine ilişkin katkıları ile büyük bir üne kavuşmuştur (Avaner ve Fedai, 2021: 1).

Bu çalışma ise Drucker'ın Claremont Graduate School'da Sosyal Bilimler ve Yönetim alanında profesör olarak ders verdiği yıllarda kaleme aldığı, *The Deadly Sins in Public Administration* adını taşıyan makalesini ele almaktadır. Fark edileceği üzere neoliberal dalga başlamış ve batıda devlet dönüşüme girmiştir. Bu sırada refah devleti krizlerini aşamamış ve eleştirilmeye başlanmıştır. Nitekim 1980 yılına ait bu makale de kamu yönetiminde sıkça tekrarlanan altı hatayı geçmişte yaşanan örnekler ile Drucker'ın perspektifinden interdisipliner bir çözümlenme ile ortaya koymaktadır. Kamu yönetiminde ölümcül günahlar olarak nitelendirdiği bu hatalar sonucunda ise, kendisinin *non-performance* şeklinde ifade ettiği “verimsizlik”, kamu yönetiminin işleyişinde kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. *Non-performance* kavramının Türkçe’de doğru karşılığını aramak çalışmanın bağlamında önemli bir uğraştır. Kavrama karşılık gelecek kelimenin seçilmesi, Drucker'ın *performance* ve *non-performance* kavramlarıyla neyi kastettiği ile doğrudan ilişkilidir. Yönetim bilimi yazını içerisinde etkililik ve verimlilik kavramları hangi açıdan ele alındığına göre farklı biçimlerde performans karşılayacak bir anlama gelebilmektedir. Öyle ki yapının etkililiği ve personelin verimliliği ilk çağrışıma gelenlerdir. Ancak Drucker'cı bir perspektiften performans, ölçülebilen hedeflere koşullanmış, nicelikten ziyade niteliğe vurgu yapan bir kavramdır. Aynı zamanda günümüzde artan bir hızla verimliliğin performans ile ilişkilendirilmiş bir biçimde kullanıldığını hesaba katacak olursak çalışmada, “*non-performance*” kavramının karşılığını “verimsizlik” olarak kullanmanın daha isabetli olacağı düşünülmüştür. Bu seçişte verimliliğin çıktıdan (*output*) ziyade sonuca (*outcome*) ulaşmaya yönelik bir kavram olması da belirleyici bir nedendir. Bu yönü, verimlilik kavramını mal üretiminden hizmet üretimine kaydırmaktadır (Zengin, 2011: 7-217). Bir diğer yandan, geleneksel yönetim kuramı açısından verimlilik kavramının en doğru karşılığı “tarafsız nitelikteki kısıtlı kaynakların amaçları en iyi biçimde gerçekleştirmeye özgülmesi” olarak ifade edilebilir (Simon vd., 1985: 405). Bu yönetsel sürecin ana çıktısı ise performanstır. Drucker'ın gözünden kamu yönetiminde ölümcül günahları ele

alan bir çalışmada bu sebeple etkililik yerine verimlilik kavramının kullanılması anlamda yaşanacak bir sapmayı önlemek adına daha uygun olacaktır.

Öte yandan Drucker'ın kamu yönetimine dair katkılarının giderek önem kazanmasıyla paralel düşünüldüğünde Drucker'a ait 1980 tarihli bu çalışmanın, Türkçe yazına kazandırılması gerekli bir çaba olarak görülmüştür. Drucker'ın kariyeri boyunca ortaya koyduğu eserlerden pek çoğuna bakıldığında *"The Deadly Sins in Public Administration"* adını taşıyan makalesine yapılan bir referansa rastlanmamaktadır. Ancak benzer yönetime sahip, işletme yönetiminin alanına giren konularda farklı çalışmaların esin kaynağını oluşturduğu anlaşılmaktadır.<sup>1</sup> Bu çalışma, bahsi geçen makalenin yeniden okunmasını ve değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

## 1. Drucker'ın Yönetim Bilimine Katkıları

Tüm dünyada "yönetim gurusu" ya da "modern idareciliğin babası" olarak anılmasına karşın Peter Drucker, "Kendinizi nasıl tanımlarsınız?" sorusuna "Ben bir sosyal bilimciyim." cevabını vermektedir (Swaim, 2011: x1-xv). Hiç kuşkusuz bu cevapta, onun farklı coğrafyalarda ve farklı disiplinlerden elde ettiği deneyimleri yönetim alanına ekonomi, psikoloji, matematik, politik kuram, tarih ve felsefe gibi farklı alanlardan da yararlanarak uygulaması belirleyici olmuştur. Yönetim bilimine büyük bir bilimsellik atfetmiş ve bu yaklaşımı her çalışmasında ısrarla vurgulamıştır. Nasıl ki tıp biliminin biyoloji, kimya gibi dallardan bağımsız ele alınması mümkün değilse, yönetim bilimi de Drucker için aynı bilimsel yaklaşımla farklı disiplinlerden yararlanmaya muhtaçtır. 95 yıllık yaşamında çoğu çalışmasını işletme yönetimi alanında vermiş olsa da kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu yönetimi alanında da önemli katkılar sağlamıştır (Avaner ve Fedai, 2021: 2-11). Katkılarını ölümünden sonra bile hala değerli kılan sebeplerden biri de onun yönetime dair olgunlaştırdığı teorik altyapısını sahada uzun yıllar edindiği deneyimlerle ustalıklı harmanlayabilmesinden kaynaklıdır. Farklı coğrafyalarda ve farklı sektörlerde uzun yıllar önemli görevler üstlenen Drucker bu süreçte görev yaptığı işletmelere tecrübelerini aktarırken, bu görevlerden de düşünsel anlamda büyük kazanımlar elde etmiştir. Bu harmoni, ortaya koyduğu eserlerinin bugün bile geçerliliğini büyük ölçüde korumasında büyük bir katkı sağlamıştır. Sahip olduğu bu donanım sonucunda, modern iş dünyası ve modern toplumda yönetimin doğasını, amaç ve hedeflerini daha isabetli tahlil edebilen düşünür sayısı azdır (Witzel, 2003: 67; Özer ve Güler, 2014: 32-37).

Drucker'ın düşünsel dünyası ve ilgisi etikten teknolojiye, iktisattan yönetim bilimine uzanan bir düzlemde yönetimi her boyutuyla ele almaya

1 Bkz: "The Five Deadly Business Sins." The Wall Street Journal, 21.10.1993

itmiştir. Belirleyici ölçüde eklektik bir düşünsel yapıya sahiptir. Yeni paradigmlar ortaya koymak yerine mevcut kavram ve yapıları kusursuz bir biçimde sentezleyebilmektedir. Belki de bu sebepten ötürü, kendisini akademinin evreninde anlamlandırmak yerine bir “entelektüel” olarak nitelendirmeyi daha uygun bulmaktadır. Başlıca en bilindik yeteneklerinden biri de iletişim dilini herkesin anlayabileceği türden kodlayabilmesidir (Witzel, 2003: 63-64). Tüm bu özelliklerinin yanında, dönemsel gelişmelere karşı çok yönlü bir bakış geliştirmeyi başarmıştır. Drucker'ın dönemsel ilgileri yönetim biliminin tarihsel-dönemsel seyriyle bire bir örtüşme bile bu seyirden açık bir biçimde etkilenmiştir. Öyle ki, aktif yaşamının büyük bölümünde her üç-dört yılda bir yeni konulara eğildiği görülmektedir. Dönemsel kırılmaları ve dinamikleri iyi kavrayıp çağın gerekliliklerini saptamada mahirdir. Örneğin, 1940'larda organizasyonlarda sorumluluğun paylaştırılmasının önemini dile getiren ve organizasyonların kâr makinesinden ziyade birer canlı yapılar olduğunu ifade ederken, 1960'larda içeriğin önemini vurgulamıştır. 1970'lerde bilginin giderek artan önemine dikkat çekerken 1980'lere gelindiğinde ise neo-liberal dönüşümlerin ayak seslerini duyarak bu dönüşüme dair şüphelerini çalışmalarında sıklıkla belirtmiştir. 20. Yüzyılın ilk yarısında eski düzenin kırılanlaşmasıyla adım adım yaklaşmakta olan yeni düzene geçişte ekonomik toplumun doğası üzerine kuvvetli şüpheler barındırmaktadır. Kendisine ait olan “Serbest pazara inansam da kapitalizm hakkında ciddi şüphelerim var.” ifadesi de bu döneme aittir (Özer ve Güler, 2014: 38-39). Sonraki dönemdeki çalışmalarını ise piyasa mekanizması ve şirketler üzerine yoğunlaştırmıştır.

Henüz daha organizasyon içerisinde iç bölümünün bu denli belirgin olmadığı 20. Yüzyılın başında Drucker, yöneticinin görevinin kalifiye olmayan büyük bir işgücünü yönlendirmek ve koordine etmek olduğunu ifade etmektedir. Yüzyılın sonlarına doğru gelindiğinde yaşanan dönüşümle birlikte işgücünün giderek daralması, daha donanımlı ve eğitilmiş bir hal alması ona göre yöneticilerin görevlerini tanımlamada yeni bir yaklaşımı gerekli kılmıştır. Örneğin, erken dönem çalışmalarında pek rastlanmayan “sürekli öğrenme” kavramına 1980 sonrası çalışmalarında giderek daha sık yer vermektedir. Yöneticilerin sürekli öğrenmeyi bir alışkanlık haline getirmesini de yöneticilerin görevleri arasına eklemektedir (Witzel, 2003: 63-67). Dile getirdiği refah devleti eleştirileri ve serbest piyasayla iyi örtüşen bir yönetim tahayyülü 1980'lerden sonra neo-liberal politikaların etkisi arttıkça ününe ün katan gelişmeler olmuştur. Kullandığı kavramlar da yeni kamu işletmeciliği yaklaşımı tarafından benimsenmiştir (Soyocak Özalp, 2011: 165).

Kamu yönetimine ilişkin ölümcül günahlara Drucker'ın gözünden bir bakış getiren üçüncü başlığa geçmeden önce onun için her dönem önemini koruyan ve *The Deadly Sins in Public Administration* adlı makalesinde yer vermediği yönetici sınıfının üzerinde durmak gerekmektedir. Nitekim yönetime

dair çıkarımlarında belirleyici olan en büyük faktörlerden birinin kamu-özel ayrımı fark etmeksizin “yöneticilerdir”. Drucker’a göre bir yöneticinin ilk görevi kaynakları doğru bir biçimde ölçümlemek, görevler dizinini kontrol ederek görevlere rehberlik etmektir. Bu doğrultuda hizmetin karşılığında memnuniyet beklentisi olan müşterinin ya da hizmet alıcısının beklentisi, yöneticinin bu etkenleri etkin bir biçimde yürürlüğe almadıkça potansiyel bir beklenti olarak kalacaktır. Şirketler üzerinde yaptığı çalışmalarda yöneticiler hakkında ortaya koydukları da kamu-özel ayrımı yapılmaksızın iki alana da uygulanabilir türdendir. Buna göre onun için bir yöneticinin başarısı, işin sonuçları üzerinden değerlendirilir. Drucker yönetimi bir disiplin, aktivite ve uzmanlık alanı olarak görmektedir. Bir yönetsel sürecin en tepesinde stratejiyi ya da politikaları doğru belirlemek, performans ölçmek ve sonuçları değerlendirmek yer alır. Söz konusu yönetimin sorumlulukları olduğunda ise Drucker, bunu üç başlıkta ele almaktadır: Yönetimin sorumlulukları ekonomik performansın sağlanması, yönetsel süreci kolaylaştıracak etkinliğe erişilmesi ve yönetsel süreçte belirleyici olan sosyal etkilerin hesaba katılmasıdır. Drucker’ın eklektik akıl yürütme biçimi, onun yönetime dair çıkarımlarında işin yapıldığı koşulların ve sosyal boyutların asla göz ardı edilmemesini gerekli kılar. Bu da bir anlamda yönetim bilimine yönetim felsefesi üzerinden yapılmış önemli bir katkıdır. Örnek vermek gerekirse, 1989 tarihli “Yeni Gerçekler” adlı çalışmasında, teknoloji, politika, devlet yapısı, ekonomi ve dışsal faktörlerin birbiriyle ilişkisini incelemiş, bu faktörlerin yönetim sürecini nasıl etkilediğini ele almıştır (Witzel, 2003: 64-67).

Drucker tarafından yazına yapılan katkıların yanında elbette yazından kendisine yöneltilen eleştiriler de vardır. Üst düzey yönetici pozisyonunda çeşitli görevlerde bulunmuş bir düşünür olarak tarihsel akış içerisinde yönetici pozisyonunun geçirdiği dönüşümü yakından takip etmiştir. Herkesin hoşuna gitmeyen çıkışlar yapmayı seven biri olan Drucker, 1984 yılında bir üst düzey yöneticinin, en düşük maaş alan işçinin maaşının 20 katından fazla maaş almasının uygun olmayacağını ileri sürmüştür. Bu eleştiri o dönemin yönetici ve danışman sınıfı içerisinde büyük bir hoşnutsuzluğa yol açmıştır. Zamanla bu hoşnutsuzluk kimi çevrelerde düşüncelerinin demode olduğu şeklinde bir iddiayı beslemiştir. Drucker’ın çalışmalarını ve odağını kamu yönetimine ve kâr amacı gütmeyen kurumlara yöneltmeye başlaması da yaklaşık olarak bu döneme rastlamaktadır (Özer ve Güler, 2014: 39). İlk olarak Peter Drucker tarafından ortaya atılan, yöneticiler tarafından amaçlardan sapıldığını ve amaçların yönetsel süreçlerdeki yol gösterici rolünü vurgulayan “amaçlara göre yönetim” yaklaşımı da kimi yazarlarca eleştirilmektedir. W. Edwards Deming, amaçlara göre yönetim yaklaşımını yönetimin asıl hedefi olan “sürekli ilerlemenin” önünde bir engel olarak nitelendirerek katı bir biçimde eleştirmektedir. Daha sonraki yıllarda ise amaçlara göre yönetim yaklaşımı yerini sonuçlara göre yönetim yaklaşımına bırakmıştır. Drucker’a sıklıkla eleştiri yöneltilen alanlardan biri de

kendi ifadesiyle “kapitalist ötesi topluma” ilişkin çıkarımlarıdır. Drucker'ın kapitalist ötesi toplumu şirketlerin piyasa koşullarıyla ilişkisini sağlam bir zemine oturttuğu, kar güdüsünü törpülediği ve gönüllü olarak sosyal sektörde yer aldığı bir tahayyüle dayanmaktadır. Ancak kendisine yöneltilen eleştiriler Drucker'ın bahsini ettiği etkileşimin gerçekleşmediğini, bu şirketlerin piyasa koşullarına sıkı sıkıya bağlı kaldıklarını ileri sürmektedir. Yani kapitalist ötesi toplum gelişmiş ülkelerde bile kapitalizmin yarattığı eşitsizlikleri giderememiş, bu ülkeleri otarşik bir yapıya erdirememiş ve sosyal duyarlılığı arttıramamıştır. Küreselleşmenin olası etkilerini iyi hesaplayan Drucker, bu dönemde devletlerin rollerinin ulusüstü ve ulusaltı aktörler lehine daralacağını öngörmüş, bu rollerden sosyal sorumluluğun sivil aktörlerce yerine getirileceğini belirtmiştir. Ancak zamanla Drucker'ın kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak bahsettiği bu sivil aktörler başta dini cemaatler ve vakıflar olmak üzere, demokratik sosyal dağılımı gerçekleştirecek aktörler olmaktan çıkarak tutucu kitlesel grupların merkezi haline gelmiştir (Soyocak, Özalp, 2011: 166). Hesaba katmadığı nokta, sosyal devletin eşitlik ilkesi altında örgütlediği sosyal sorumlulukların kapitalist ötesi toplumda çıkar grupları elinde eşitsiz bir biçimde kullanılması olmuştur. Sermayenin sosyal sorumluluğunu yerine getirdiği kuruluşlar Drucker için son derece işlevsel bir perspektiften ele alınsa da başta dinsel cemaatler ve kimi vakıflar olmak üzere, bahsi geçen bu kuruluşlar devlet eliyle üstlenilen bazı yardımları ayırım gözetmeden yerine getirmek gibi başlıca kaygılardan uzaktır.

## 2. Kangrene Giderken: Kamu Yönetiminde Ölümcül Günahlar

Kamu yönetiminde ölümcül günahları sıraladığı çalışmasında iddialı bir giriş yapar. Drucker'a göre, “*Kimse bir kamu hizmeti programının verimliliğini garanti edemez. Fakat bir kamu hizmetinin nasıl verimsiz hale getirileceği hakkında kesinlikle bilgi sahibiyizdir. Yeter ki altı ölümcül günahın biri ya da birkaçı işlensin. Kötü gidiş kaçınılmaz olarak hemen peşine gelecektir. Dahası, pek çok kamu kurumunun yaptığı gibi bu günahlardan altısını birden işlemek haddinden fazla lüzumsuzdur*” (Drucker, 1980: 103).

### 2.1. Bir Programa İlişkin Soyut-Genel Hedefler Koymak

Belirtilmesi gereken ilk ölümcül günah, kamu kurum ve kuruluşları için doğru hedeflerin saptanmamasıdır. Kamu hizmeti veren bir kurum için öncelikli yapılması gereken, kurumun amaçlarının açık bir biçimde tanımlanmasıdır. Yerine getirilecek olan iş bir kamu hizmeti ise, kurumlar için gerçekçi ve erişilebilir bir hedefe ihtiyaç vardır (Drucker, 1980: 103). “*Doğru işlerin yapılması, işlerin doğru yapılmasından daha önemlidir.*” sözü Drucker'ın

yönetimsel yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi açısından değerlidir (Zengin, 2011: 18). Onun için performansın anahtar koşullarından biri amaçların doğru saptanmasıdır. Amaçlarından sapan bir yönetimsel sürecin ne düzeyde kusursuz işlediği verimlilik açısından pek bir şey ifade etmemektedir. “Amaçımız açıklığı ortadan kaldırmaktır.” yerine, “Amaçımız kısıtlılığı gidermektir.” demek bu bağlamda daha doğru bir hedef olacaktır. Kâr amacı gütmeyen kurumlar ile kamu kurum ve kuruluşlarının yönetiminde, işletme yönetiminin bilgisinden giderek daha fazla yararlanılmaktadır. Ancak bu durum Drucker’a göre, işletme yönetimine ait bilginin bu alana olduğu gibi uygulanabileceği anlamına gelmemektedir. Bu kurumlar, bir işe başlarken hedeflerin saptanması gerektiğini işletme yönetiminden öğrenmelidir. Bu noktada ise hastaneler ya da üniversiteler gibi kurumların kendilerine has bir yönetim anlayışı ve hedefleri olduğu göz ardı edilmemesi gereken bir gerçekliktir (Drucker ve Maciariello, 2013: 19-222). Eğer kendinize “Sağlık Hizmetleri” gibi yüce bir hedef koyarsanız, programınız haliyle istenilen neticeye ulaşamayacaktır. Bu hedef size bunu başarmanın ne anlama geldiğinden ziyade bu programı neden başlattığınızdan öte bir şey ifade etmez. Etkili olmayacak bir programı yürürlüğe koymak için yapmanız gereken “hedef” adı altında pek çok demeci ardı arkasına eklemekten ibarettir. İstedığınız kadar rafine hedefler belirleyin, performans göstermedikçe bir işi üretmezsiniz (Drucker, 1980: 103). Ürünlerin üretimi ve kullanıcıya erişiminde verimliliğe ilişkin odak noktası “yapılan iş” iken hizmet sektöründe yani kamu hizmetinde de bu konudaki odak noktası “performans”tır (Drucker, 1996: 13). Drucker için performans, bilimsel yönetim yaklaşımı bağlamında son derece önemlidir ve mümkünse ölçülebilmelidir. Bir bilim dalı ya da meslekte ziyade bir uygulama olarak yönetim dair en etkili test performanstır (Drucker ve Maciariello, 2013: 31). Performans elde etmek için bir şans elde ettiğinizde ise, bu şansı kendinize belirgin bir hedef koyarak değerlendirebilirsiniz. Bir kamu hizmetini yerine getirirken oluşturulması gereken program belirgin bir hedefe, ölçülebilen, değerlendirilebilen, en azından sorgulanabilir bir başarıya ihtiyaç duyar. “Sağlık hizmetleri” adını taşıyan bir program ise bu yolda bir niyet dahi taşımamaktadır. NHS (Britanya Ulusal Sağlık Hizmetleri)’e bağlı pek çok ana hastanenin hedefi olan “*Hastalıklara Karşı En İyi Sağlık Hizmeti*” sloganı bile bu ontolojik düzlemde yeterince işlevsel değildir. Daha doğrusu, “*Hedefimiz, hastanelere acil servis hizmeti için gelen hiçbir hastayı nitelikli bir hekimin müşahedesinden 3 dakikadan fazla mahrum bırakmamaktır.*” demek diğerine göre daha anlamlıdır. Uygun olan hedef ise, “*Gebelik-doğum ünitesi koşullarının tamamını önümüzdeki üç yıl içerisinde “sıfır ihmal” standardına oturtarak, doğumhanelerde olası bir sürprizin ve gebelik servisindeki vakalarda yaşanan doğum sonrası sendromu kaynaklı ateşlenmenin önüne geçilecektir.*” demek olacaktır (Drucker, 1980: 103). Drucker’ın yönetim anlayışında hedefler belirleme meselesi, kamu hizmeti veren kurum ve kuruluşlar için piyasanın



işleyiş koşullarından farklılaştığı şekliyle ele alınmalıdır. Ona göre, bir hastanenin başarısı hoşnut bir hemşire değil, tedavi edilmiş eski bir hastadır (Drucker, 2015: 168). Aynı şekilde “*Amerikan çiftçisinin müreffeh olmasını sağlayacağız.*” bir seçim vaadinden öte bir anlam ifade etmezken, Birleşik Devletler yönetim tarihinin belki de en başarılı hizmet ajansı olan Kırsal Elektrifikasyon İdaresi (Rural Electrification Administration)’nin ana hedefi olan “*Önümüzdeki üç yıl içerisinde Amerika’daki tarım arazilerinin %25’ini elektriğe kavuşturacağız*” ifadesi özellikli, ölçülebilir, ulaşılabilir ve elde edilmiş bir hedeftir. Seri bir biçimde işlerliğe kavuşmuş ve hemen sonrasında performansa dönüştürülmüştür (Drucker, 1980: 103).

## 2.2. Öncelik Sıralaması Yapmaktan Kaçınmak

Kamu yönetimine ilişkin verimsizliğin ikinci garanti stratejisi (Drucker’ın saptadığı ikinci ölümcül günah) ise bir seferde birden çok iş yapmaya çalışmaktır. Bu, ana önceliklerinizi reddetmek anlamına gelir. Bir işi yapmak için sarf edilen çabayı parçalara bölmek sonuçsuz kalmayı garantileyecek bir hamledir (Drucker, 1980: 103). Oysa performans gösterebilmek için çabayı yoğunlaştırmak gerekir. Bu da öncelikleri doğru saptayacak kararlar almak ile mümkündür. Öncelikleri belirlemek ve doğru hedeflerle yola çıkmak, kamu yönetimi disiplininin işletme yönetimi alanından öğrenmesi gereken ilk şeydir. Üniversiteler ve hastaneler gibi kar amaçsız kurumların işletmelere göre farklı yönetim modelleri ve farklı hedeflere sahip olduğu bir gerçektir. Ancak iki durumda da ortak olan, bir işe hedefleri ve öncelikleri saptayarak başlamaktır (Drucker ve Maciariello, 2013: 19). Drucker’a göre doğru olan, her zaman bir işi yapmak ve ilk önce yüksek önceliğe sahip işlere yoğunlaşmaktır (Drucker, 2017: 157-160). Fakat önceliklere odaklanmayı reddetmek, çabalarınızı parçalara ayırmaya yol açar ve bu da daha büyük ölçekte birden çok işe bölünmekle daha büyük bir başarısızlığa sebep olur. Buna karşın ilk bakışta çok basit kurgulanmış gibi gözükten hedefler bile eğer öncelikler belirlenir ve çabaya odaklanmayı başarır ise sonuç verebilir. Lyndon Johnson’un “War on Poverty”<sup>2</sup> programını başarısızlıkla suçlamak

2 Bkz: “War on Poverty”; eski ABD Başkanı Lyndon B. Johnson döneminde 8 Ocak 1964 tarihinde yürürlüğe konulan mevzuat. Yoksulluk sınırının altında yaşayan kesimin toplam nüfusa oranının %19’a ulaştığı bir dönemde başkan Johnson, War on Poverty programını hayata geçirmenin gerekliliğini belirten bir konuşmayla programı ABD gündemine alır. Program, yoksulluğa karşı topyekûn savaşmak amacıyla federal hükümetin sahip olduğu akçal kaynaklardan eyaletlerin daha fazla yararlanabilmesi, yoksul ve yaşlılara yönelik sağlık hizmetleri programları, yoksul çocuklar için anaokulu programları gibi bir dizi sosyal politikanın hayata geçirilmesinde öncü rol oynamıştır (Fordham University, 1998)

1980'lerde sallantıda olan vakıflar ve otoriteler tarafından benimsenen yaygın bir davranış haline gelmiştir. Basit tasarlanmış olsun ya da olmasın, geliştirme okullarının (özel programlı anaokulları) büyük bir bölümü Washington'ın ve tüm dogmacıların eleştirilerine rağmen belirli bir sonuca ulaşmıştır. Bu okulların istisnasız hepsi, çocuklara harfleri ya da sayıları öğretmek gibi ağır basan bir önceliğe sahiptir (Drucker, 1980: 103).

Daha etkileyici bir örnek olarak ise 1930'ların ABD'sinde hayat bulan TVA (*Tennessee Valley Authority*)<sup>3</sup> girişimi gösterilebilir. Turgay Ergun'a göre, tarihte hayata geçirilen kalkınma planlarından pek azı başarıya ulaşabilmiştir. Bu başarılı örneklerin başında ise TVA sayılabilir. TVA'nın asıl ilgi alanı kamuoyu nezdinde ucuz enerji üretimi olarak gözüktüğü de bunun dışında plan, bölgesel kalkınmaya dair pek çok hedefi de bünyesinde barındırmaktadır (Ergun, 1993: 71-77). Türü bakımından bir kamu işletmesi olan TVA'nın bünyesinde hayata geçirilen bütünlük sistem, çok sayıda uzlaşmasız toplumsal kesimin olumsuz görüşlerine rağmen, destekçileri tarafından bu toplumsal kesimlere vad edilen ucuz enerji, ucuz gübreleme, ırmağın akış kontrolü, tarımsal sulama, toplumsal kalkınma ve daha pek çok hedefi içeren kapsamıyla kongreden geçirilerek yürürlüğe girmiştir (Drucker, 1980: 103). Programın başına getirilen ilk isim, Arthur Morgan olmuştur. Göreve getirilmesinin ardından Morgan, İçişleri Bakanlığı sekreteri Harold Ickes'ı arayarak TVA'nın başına getirildiğini ve bu iş için ofis ve bir çalışma ekibi talep edip edemeyeceğini sormuştur. Ickes tarafından bu talebin kabul edilebilir bulunması üzerine gecikmeksizin işlere koyulan Morgan çalışma alanlarının tasarımı için birini görevli olarak göndermiş ve ekibini bir asistan, iki de stenograf ile oluşturmuştur (Martin, 1956: 258). Harika bir mühendis olarak tanınan Morgan, her ne kadar yönetici kademesinde iyi bir örgütlenmeye gitse de yerel yöneticilerin programına sadık kalmak uğruna

3 ABD Başkanı Franklin D. Roosevelt 10 Nisan 1933 tarihinde Kongre'ye Tennessee Irmağı yatağında bölge kaynaklarının korunması ve geliştirilmesini amaçlayan bir planın hayata geçirilmesi için çağrıda bulunmuştur. TVA: *Tennessee Valley Authority*, 18 Mayıs 1933 tarihinde Kongre tarafından Tennessee Vadisi'ne kırsal ve ekonomik kalkınma ile elektrik ve gübre üretimi gibi başlıklarda katkı sağlamak için hayata geçirilen bir bölgesel kalkınma planıdır. TVA, ABD toplam yüz ölçümünün %3'ünü içine alan, 7 eyalet ve yüzlerce kasabanın sınırlarına karşılık gelen bir büyüklüğe sahiptir. TVA'nın hayata geçirilmesinden önce vadi, nüfusun çoğunlukla kırsal kesimde yaşadığı ve gelir seviyelerinin düşük olduğu bir bölgeydi. Bölge halkının yarısından fazlasının ana geçim kaynağını ise tarımsal faaliyetler oluşturmaktaydı. Programın hedefi en basit ifadeyle bölgede bulunan insanların yaşam standartını arttırmaktır. 1929 Büyük Buhranının yarattığı tahribatı onarmak ve geniş anlamda bölgenin ekonomik kalkınmasını gerçekleştirmek hedefleriyle hayata geçirilen TVA, aynı zamanda bir ırmak yatağının bütününe kapsayan ilk kapsamlı kalkınma planı olma özelliğine sahiptir (Ergun, 1993: 73-76; Clapp, 1956: 1-7). Ayrıntılı olarak bkz.(Avaner, 2020: 308-317).

sayısız hedefe odaklanmış ve kaçınılmaz olarak kontrolsüz büyüyen bürokrasiyi, kontrolsüz artan harcamaları ve bütünsel bir performans eksikliğini bu program ile hayata geçiren isim olmuştur. TVA bu yapısıyla, ilk yıllarda dağınk bir işleyişten başka bir sonuç doğurmamıştır. Bunun üzerine, Morgan'ı görevden alan Başkan Roosevelt, yerine hiç kimsenin tanımadığı genç kamu hukukçusu David Lilienthal'ı getirmiştir. Hatırı sayılır pek çok eleştiriye rağmen tek önceliğini “enerji üretimi” olarak belirleyen Lilienthal, kısa zaman içinde TVA programını hedefe ulaştırarak pek çok kişinin nezdinde övgü sahibi olmuştur (Drucker, 1980: 103-104). Belirtmek gerekir ki TVA'nın akıbeti yalnızca Lilienthal'ın başarısına ya da Morgan'ın hatalarına indirgenmemelidir. Gordon Clapp, bir bölgesel kalkınma hamlesi için doğru zaman ve mekânın seçilmesinin de TVA programını planlamalar doğrultusunda yönetsel anlamda şekillendirmeye önemli bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Drucker tarafından vurgulanan, çevresel unsurların da yönetsel faktörler kadar hesaba katılmasının gerekliliği, TVA örneğinde de gözler önüne serilmiştir (Clapp, 1956: 4).

### 2.3. “Semirmek-Genişlemek İyidir” Anlayışı

Drucker'ın saptadığı üçüncü ölümcül günah, bir işin bir yılın tarafından değil de kas ve beyin tarafından yapılmasına rağmen kamu yönetiminde sıklıkla karşılaşılan “şişmek, semirmek iyidir” anlayışıdır. Bu anlayışın aksine aşırı şişmek ya da semirmek çalışmanın önünde engeldir ve hareketi mümkün kılmaz (Drucker, 1980: 104). Doğru büyüklük ya da doğru büyüme stratejileri Drucker'ın yönetime ilişkin ortaya koyduğu hemen hemen her eserde detaylı biçimde vurguladığı bir konudur. Çünkü o, yanlış büyüklükte olmanın çok sık karşılaşılan, yıpratıcı ve zayıflatıcı bir hastalık olduğu kanaatindedir. Yanlış büyüklükte olan bir işletmede ya da kurumda daima gereğinden fazla büyütülmüş, kontrolden çıkmış bir alan, faaliyet ya da girişim bulunur (Drucker ve Maciariello, 2013: 236). Yönetilen her iş büyümeyi arzular ancak büyüme arzulandığı için kendiliğinden meydana gelmez. Büyüme doğru bir stratejiye ihtiyaç duyar ve en uygun çıktıyı sağlayan ne ise doğru büyüklük odur. Doğru büyüme stratejisi ise ilk olarak nerede ve nasıl büyüyeceğine odaklanmak yerine nelerin terk edileceğine karar vermektir. Modası geçen ve üretken olmaktan çıkan işleri tasfiye etmek için sistemli bir büyüme politikası gerekir. Bu büyüme politikası sağlıklı büyüme, şişmanlık ve kanser arasında ayırım yapabilmelidir. Çünkü her üçü de büyüme anlamına gelse de her üçü de arzu edilir sonuçlar değildir (Drucker, 2014: 89-91). Doğru büyüme politikası, daha yüksek verimlilik getirmeyen herhangi bir hacim artışını eritmekten geçer. Çünkü verimliliğin azalmasına neden olan bir hacim artışı Drucker'a göre, kısa başlangıç dönemleri hariç, bir kanserin ya da bozulmanın habercisi niteliğindedir ve bu sebeple hızlı ve köklü bir ameliyatla ortadan kaldırılmalıdır (Drucker,

1998: 55-58; Drucker ve Maciariello, 2013: 237). Kısacası, tek başına “hacim” büyümenin işareti değildir. Hal böyleyken büyümeyi planlamak bir gerekliliktir. Her yönetim için bir büyüme hedefine, doğru bir büyüme stratejisine ve sağlıklı büyüme ile şişmanlık ve kanseri ayırt etmenin yollarına ihtiyaç vardır (Drucker, 2014: 91-92).

Drucker’a göre, pek çok insan “problemlerin üzerine paralar saçmak” anlayışına eleştiri getirmek gibi bir yanılgı üzerinde söz birliğine varmış gibidir. Fakat aslında yapılmakta olan tam olarak problemlerin üzerine paralar saçmak değildir. Drucker için asıl eleştirilmesi gereken, problemlerin üzerine “kol gücü” saçılmasıdır. Daha vahim olan ise bunun, Vietnam Savaşı örneğinde de gözler önüne serildiği gibi, yapılabilecek en yanlış biçimde yapılmasıdır. İster asker kökenli ister sivil olsun, günümüzün idarecileri karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmek için probleme karşı daha fazla sayıda insan yerleştirme ve harekete geçirme eğilimindedir. Daha fazla “bedene” sahip olmanın yegâne kesin bir sonucu ise etkileşimde, personel yönetiminde ve iletişimde daha büyük zorluklarla yüzleşmektir. Yığmak, şişmeyi ve hantallaşmayı sağlar. Etkinlik ve yeterlilik için ise kol gücünden ziyade strateji, karar alma ve yönlendirme gerekir (Drucker, 1980: 104).

Gereğinden fazla personel istihdam etmek, uygun olana giden yolda eksik istihdama kıyasla işleri zorlaştırmakla kalmaz, pratikte de verimsizliği kaçınılmaz kılar. Gereğinden fazla personel istihdamı için her zaman yönetsel organizasyonun içindeki “enerjiye”, sonuçlardan ziyade “idareciliğe”, amaçlardan ziyade “mekanizmaya” odaklanılır. Bu durum da her zaman bulunduğu ortamın dışında etki yaratma kapasitesinden yoksun toplantılara ve bu toplantılarda kararlaştırılan yetersiz eylem planlarına zemin hazırlar. Tüm bu gelişmeler ise organizasyon ve yönetim sürecinin genelinde öfkeli bir meşguliyet ile bezenmiş işleyişin perde arkasında, işleyişi giderek felce uğratan bir etkinin hazırlayıcısıdır. Drucker, Franklin D. Roosevelt’in Dâhili Sekreteri ve 1933 tarihli *New Deal* Programının en başarılı idarecilerinden biri olan Harold Ickes’in, her zaman, “*Elimizdeki amaca ulaşmak için en az kaç insana ihtiyaç duymaktayız?*” sorusunu sorduğunu ifade eder. Ancak ne var ki, Drucker’a göre Washington’dakiler bu soruyu en son sorduğundan bu yana uzun zaman geçmiştir (Drucker, 1980: 104). “Yönetimin Sınırları” adlı eserinde yönetimin karnı olarak tanımladığı “orta kademe yönetim kadroları” üzerine bir çözümlenmeye yer veren Drucker, bu kadroların 1980’lere gelindiğinde öngörülenin aksine azalmadığını, aşırı biçimde kalabalıklaşarak karar alma süreçlerini emekleme derecesine kadar yavaşlattığını belirtmektedir. Bu

4 Amerika Birleşik Devletler Başkanı Franklin D. Roosevelt tarafından 1929 Ekonomik Bunahımına karşı uygulanan, bir dizi ulusal program ve finansal reformu içeren kapsamlı politikalar bütünü.

yavaşlama hali ise, kurumların değişime uyum sağlamasını giderek zorlaştırmaktadır. Ona göre, günümüz yönetim anlayışı bu kadrolardaki gereksiz büyümenin kontrol edilmesini gerekli kılar. Kontrol etmenin bir aracı ise yıpranmadır. Ölüm, emeklilik ya da istifa gibi bir sebepten dolayı boşalan bir görev otomatik olarak doldurulmamalıdır. Boşta kalan görevler altı sekiz ay kadar gözlemlenmeli, görevi doldurmaya yönelik güçlü bir talep gelmiyorsa görev feshedilmelidir. Drucker'a göre bu yaklaşım hem şirketler hem de büyük bir üniversite için olumlu sonuçlar doğurmuştur. Bunu deneyen kurumlarda, altı ay gibi kısa bir sürede, boşta olan pozisyonların yarısına yakını ortadan kaybolmuştur (Drucker, 2015: 190-191).

#### **2.4. Bir İş Hayata Geçirmeden “Pilot Ölçekte” Denemeye Karşı Duyulan Önyargı**

“Deneyci olma, dogmatik ol!” Drucker'a göre idarecilerin yaygın olarak işlediği dördüncü ölümcül günah budur. İnsanlar, ilk kez yaptıkları bir işin başlarında hata yaparlarsa, bu hatayı düzeltmenin haram kılındığına dair kuvvetli bir inanç taşıyor gibi “Ne yaparsan yap, ilk kez deniyorsan büyük ölçekte yap!” anlayışına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu günaha ilişkin hâkim görüş bir bakıma bu şekildedir. Teknik bir konuda ya da bir şey üretirken, ne yazık ki kimi zaman “pilot ölçekte uygulama” safhası atlanmakta ya da ihmal edilmektedir. Teknik konularda (hiç değilse modeller üzerinde), test edilebilir metotlar benimsenirse de kamu hizmeti alanında aceleci bir biçimde, test edilmemiş bir teoriden hareketle, bir pozisyon belirleyip yola koyulmak ve hemen bunu uluslararası, en azından ulusal bir ölçüğe taşımak yaygın bir alışkanlık halini almıştır. Drucker'a göre, bu konuya ilişkin verilebilecek en bariz, en ultra-skolastik örnek; temelini hiçbir deneysel kanıtı dayandırmayan, tamamen spekülasyon, sosyal bilimlerin teorisinde test edilmemiş ve herkesin çok yakından bildiği “Yoksullukla Mücadele” programıdır (Drucker, 1980: 104).

Bir programın üzerinde yükseldiği teorik zemin her ne kadar kendisini başarılı bir uygulama olarak nitelendirse de her zaman adaptasyona, biçimlendirilmeye, uyumlu hale getirilmeye, denenmeye ve dengelendirilmeye açıktır. Ve bir program her zaman üzerinde topyekûn bir fikir birliğine varılmadan önce, gerçeklik karşısında bir teste tabi tutulmaya ihtiyaç duyar. Hepsi bir yana, herhangi yeni bir program, ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, ya öngörülemeyen kazanımlara ya da öngörülemeyen problemlere ama en nihayetinde bir öngörülemezliğe doğru koşar adımlerlemektedir. Bu noktada da insanlar, aynı programı daha ufak ölçekte tecrübe etmiş kişilere ihtiyaç duyarlar. Bu kişiler Drucker'a göre, öngörülemez problemlerin konuyla ilgili olup olmadığını ya da öngörülemez kazanımların şans eseri mi yoksa sahici bir başarı mı olup olmadığını bilen insanlardır. 1930'ların *New Deal* programının

başarılı olduğu konularda bu başarıyı getiren ana sebeplerden biri de eyaletler ya da bölgeler ölçeğinde hayata geçirilecek projeleri küçük ölçekte test etmelerinden kaynaklıdır. İzlenen bu yol Perkins, Ickes gibi seçkin idarecilerin ismini duyurmasına yol açmıştır. Tam tersine, *New Deal*'ın başarısız olan program başlıklarında dikkat çeken ayrıntının, küçük ölçekte bir pilot uygulamaya uğramaksızın kapsamlı bir biçimde hayata geçirilmeleri olduğu söylenebilir (Drucker, 1980: 104).

### **2.5. Yapılan İşe İlişkin “Geri Bildirimlere” Gereksinim Duymamak**

Kamu yönetiminde performans elde etmenin önündeki kesin engellerden biri ve beşinci ölümcül günah olarak, “Tecrübelerden öğretici dersler çıkaramayacağın konusunda emin ol, öncesinde ne yapmayı amaçladığın konusunda kafa yorma, sınırlarını görme ve iyi yanlarını ya da zayıflıklarını tespit etmek amacıyla bile olsa geri bildirimleri dikkate alma.” anlayışı yer alır. Drucker’a göre, bazı basit ya da karmaşık durumlarda bireylerin ve organize grupların tavırları benzerlik gösterir. Kimi karmaşık durumlarda bireysel hatalara ve limitlere gruplar halinde de benzer bir biçimde yatkın olduğumuz bilimsel bir gerçektir. Bir organizasyon ulaşacağı amaca ilişkin bir hedef saptamadıkça, neleri başarıp başaramadığını ve güçlü yönlerini saptamaktan yoksun kalacaktır. “Yoksullukla Mücadele” programında gördüğümüz gibi, benzer bir hata ise kimi zaman ulaşılması gereken hedefler konusunda aceleci davranmaktır. Bu bağlamda altı çizilmesi gereken husus, verimlilik ve performans geliştirme konularında somut adımlar atabilmek için geri bildirim ihtiyacı olduğu gerçeğidir. Bu gerçekliği görmezden gelmek demek, verimlilik kapasitesini kaçınılmaz olarak geriye götürecektir. Buna rağmen, pek çok kamu kurumu ya geri bildirimlere dair bir çaba sarf etmemekte ya da geri bildirimlere sıradan bir kuşkuculukla yaklaşmaktadır. Kamuya ya da özel sektöre ait pek çok kurum performansı sonuçlardan ziyade o iş için özgülenen bütçe üzerinden ölçme eğilimindedir. Oysa bütçenin yanında istenilen sonuçlar ve sistematik geri bildirimler de ölçülmesi gereken faktörlerdir. Aksi takdirde kurumlar kendi limitleri içine kendini hapsedmiş, kör ve zayıf noktalarını tespit etmekten yoksun bir halde işlemeye devam edecektir (Drucker, 1980: 104).

Geri bildirim, Drucker’a göre sürekli öğrenmenin anahtarı niteliğindedir. Geri bildirimün unsurları ise, güçlü ve zayıf yanlarınızı keşfetmek, neleri yapıp neleri yapamayacağınızı bilmek ve performansınızı ölçmektir. Drucker için odaklanılması gereken vaatler değil, performanstır. Performans değerlendirmesi ise her organizasyon için özgün bir biçimde gerçekleştirilebilir. Ama her ne şekilde olursa olsun, performans değerlendirmesi organizasyonel ve bireysel olmak üzere çoklu bir düzlemde ve bilimsel bir yöntemle ele alınmalıdır. Diğer

bir yandan geri bildirim çözümlenmeyi, güçlü ve zayıf yanlarınızı saptamaya yarar. Güçlü ve zayıf yanları saptamak, performansınızı geliştirmek için iyi bir fırsat sunar. Bu fırsatı değerlendirmenin ise beş yolu vardır. Birincisi güçlü yanlarınıza yoğunlaşmaktır. İkincisi, yeni bilgiler ya da eski bilgilerin güncellenmesi yoluyla güçlü yanlarınızı iyileştirmeye çalışmaktır. Üçüncüsü, “kibir” gibi performansın önünde engel olan alışkanlıklarınızı tanıtmaktır. Dördüncü olarak, “ertelemek” gibi kötü alışkanlıklar ve tutumları düzeltmeye yoğunlaşmaktır. Son olarak ise, neleri yapmamanız gerektiğini belirlemektir (Drucker ve Maciariello, 2013: 26-280). Başarılı bir geri bildirim sürecinin nasıl işleyeceğinden bağımsız olarak, bilimsel veriler ışığında gerçekleştirilecek bir geri bildirim çözümlenmeyi, veri okumayı öğrenmekten ve nelere odaklanmak gerektiğini bilmekten geçer. Yönetime ilişkin bugün gelinen noktada ise, verilerin nasıl temin edileceği ve nasıl işleneceği meselesi önemini giderek arttırmaktadır. İşlenmemiş bir veri yığını enformasyon değildir. Bu sebeple Drucker için tutarlı ve faydalı bir geri bildirim en büyük değil en iyi işlenen veritabanı ile ulaşılabilir (Drucker, 2013: 105-114).

## **2.6. Miadını Doldurmuş Bir Programı Terk Etmekten Kaçınmak**

İdarecilerin en yaygın işlediği altıncı ve son günah ise “terk etmek” konusundaki yetersizlikleridir. Bu günah tek başına ve kısa bir süre içinde performanstan yoksun kalmayı garanti edebilecek bir niteliktedir. Güvenlik, adalet, hukuk ve kural koyucu olma işlevleri, geleneksel politik teori içerisinde Aristo'dan günümüze gelen bir miras olarak devletin toplum nezdinde doğal görevleri olarak ifade edilir. Ancak ne var ki, günümüz kamu yönetimi disiplini içerisinde ele alınan pek çok kamu hizmeti bu sayılan konuların aksine devletin doğal bir görevi olarak görülmemektedir. Bir diğer ortak özellikleri de bir noktadan sonra, “amaçsız birer hizmet kalemi” haline gelmeleridir. Bir kamu hizmeti işlevini tamamlamış ya da modası geçmiş olabilir. Diğer bir ihtimalde ise, türlü sebeplerle bu hizmet kalemleri kendilerine biçilen ömrü tamamlamış olabilir. Öte yandan öngördüğü hedeflere ulaşamamış bir program da amaçsız bir hale gelebilir. Son ve diğer hepsinden daha önemli olan ise, amacına ulaştığı için işlevsiz kalan bir programdır. Örnek vermek gerekirse, bugünkü refah çılgınlığının sebebi olan “müreffeh bir toplum” yaratma ideali, 1940'larda gerçekleşmesine rağmen, bu tarihten sonra da yürürlükte kalan New Deal programından geriye amaçsız bir işleyiş kalmıştır (Drucker, 1980: 105).

Drucker, etkinliği ve üretkenliği sona ermiş işlerin terk edilmesi gerekliliğini her fırsatta vurgulamaktadır. Ona göre, bir cesedin çürümesini önlemeye çalışmak kadar masraflı, güç ve nafile bir uğraş yoktur. Miadını doldurmuş bir işin yüklerinden kurtulmak, buraya özgülenen kaynakları yeni

yetenekler ve yeni fırsatlar için kullanmak, yönetsel bağlamda yoğunlaşmanın ilk şartıdır. Bir kamu hizmeti programı için yanlış bir hedef saptanmış ya da saptanan hedef yanlış tanımlanmışsa hedefine ulaşamamış bir program üzerinde tekrar tekrar deneyip ısrar etmek yerine, yeni fırsatlara şans tanınmalıdır (Drucker, 2013: 7-222). Tasfiye süreci sistemli olarak ele alınmaya muhtaçtır. “Neyi tasfiye etmeliyim?” ve “Nasıl tasfiye etmeliyim?” soruları yönetici kadroları tarafından sorulması gereken sorulardır. Sistemli bir tasfiye süreci bu sorulara da ihtiyaç duyar. Aksi halde işlevini yitirmiş işleri terk etmek, her zaman ertelenecek bir gereklilik olacaktır. Çünkü tasfiyeler hiçbir zaman “popüler” politikalar olmamıştır (Drucker, 2013: 344). Kamu kurum ve kuruluşları için dünü bir kenara bırakmak, özellikle günümüz koşullarında daha önemli hale gelmiştir. Fakat bu gerçekliğe rağmen, başarıya ulaşmış bir programın modasının geçtiğini kabul etmek ve verimsizliğe neden olmasına fırsat tanımadan tasfiye etmek, kâr amacı gütmeyen kurumlar için çok güçtür. Açıkça verimsiz ve başarısız bir programı tasfiye etmek için bile aynı güçlükten bahsedilebilir. Unutulmaması gereken ise kamu hizmeti yerine getiren bu kurumların “isteğe” değil “ihtiyaca” yönelik olduğudur. Kamu hizmetine yönelen kurumlarda ulaşılan sonuçların kolayca ölçülememesi sebebiyle de organize bir “terk etme ihtiyacı” söz konusudur (Drucker, 1998: 54-55). Bir kamu kurumunda terk etme alışkanlığının kazanılması, hedefleri ve öncelikleri belirlemeye yardım sağlar ve öncelik taşıyan işlerin yapılması için zaman kazandırır. Bir diğer ifadeyle, Drucker’a göre, çabaları doğru hedeflere yoğunlaştırmanın ilk koşulu, üretken olmaktan çıkan bir işi terk etmektir. Etkinlik ve verimlilik kaygısı taşıyan bir yönetici her zaman “Bu hala yapmaya değer bir şey mi?” sorusunu sorar (Drucker ve Maciariello, 2017: 157-167).

Drucker için bir işi tasfiye etmenin her zaman doğru bir karar olduğu üç durum vardır. Bir hizmetin ya da bir sürecin önünde hala birkaç yıl olmakla birlikte kesinlikle ölmekte olduğu haller ilk sırada sayılabilir. İkinci olarak üretmez hale gelmiş bir program ya da hizmetin, kendisini amorti etme kaygısıyla sürdürüldüğü hallerdir. Son olarak ve en önemlisi, ise düşüşe geçen bir hizmet ya da sürecin, yeni ve yükselmekte olan bir hizmeti ya da süreci ihmal etme, güdük bırakma pahasına sürdürülmesidir (Drucker, 2013: 8; Drucker ve Maciariello, 2017: 163). Bu üç koşulda da “tasfiye etmek” geciktirilmemesi ve göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.

Kamu hizmeti yerine getiren kurum ya da kuruluşların basit bir yanlıgısı da “ölümsüzlük” fikrine duydukları inançtır. Programlarını işlevsiz kılan da bu inanca sadık kalmalarıdır. Bu noktada rasyonel yaklaşım, her kamu hizmeti programının er ya da geç (çoğunlukla da beklenenden erken), hedeflerinden, politikalarından ve güncel formundan uzaklaşacağını kabullenmenin bu koşullar altında kaçınılmaz olduğunu gözler önüne sermektedir. Kendini idare edemeyen bir kamu hizmeti programının ömrünü tamamladığına ilişkin tartışmalar, çok



geçmeden programın işlevsizliği ve acizliği gün yüzüne çıktığında haklılığını kanıtlayacaktır. Mevcut şartlar altında program artık sonuç vermez olmuş, hedeflere ya bir son verilmiş ya da hedeflerin elde edilemez olduğu fark edilmiştir. Aslında ortalama başarılı bir program, kısa zamanda ulaşması gereken hedefe ulaşır. Asıl sorun bu noktadan itibaren ne yapmaya niyet edildiğidir. Hal böyleyken, verimlilik ve başarıyı arzulayan idareciler, işlevini yitiren programların “fişini çekecek” bir işleyişi organize etmek ve süreci bu yönde yürütmek zorundadır (Drucker, 1980: 105).

Bu altı ölümcül günahı saptamak kamu hizmetleri alanında verimliliği garanti etmeyebilir. Ama bu altı ölümcül günahı işlemekten sakınmak, verimliliğin hiç şüphesiz ön koşuludur. Doğrusunu söylemek gerekirse yapılacak ya da yapılmayacak şeyler konusunda herhangi bir belirsizlik yoktur. Buna rağmen kamu yönetimcilerin bildiği gibi, çoğu idareci bu günahları işlemekte ısrarcıdır. Daha üzücü olan ise bu idareciler tarafından altı ölümcül günahın büyük bir bölümü işlenmektedir. Bir diğer yandan ise hedefler belirleyerek, öncelikler koyarak ve kaynaklarına odaklanarak ilerleyen, “Hedefimize ulaşmak için organizasyona dahil etmemiz gereken en az insan sayısı kaçtır?” sorusunu kendine sorma becerisine sahip kamu yönetimciler Drucker’a göre her zaman popüler değildir. Ama onlara saygı duyulur ve nadiren sorun çıkarırlar. Politik kariyerlerinde hiçbir zaman popüler olmayı işlevci olmanın önüne koyanlar gibi yükselmeyecek olsalar da onlar hatırlanmaya değer olanlardır (Drucker, 1980: 105-106).

Drucker’a göre belirtilmesi gereken bir başka konu ise, kamu yönetimi alanındaki yöneticilerin verimliliğe dair bir kaygı taşımamalarının bugünkü hizmetlerin işleyişindeki verimsizlikte büyük etkisi olduğudur. Bugün “verimlilik” konusunun tehlikede olmasının sebebi, Drucker’a göre 1960’lara kadar bu konunun ihmal edilmesidir. Verimliliğe ilişkin bu kötü gidişe son vermek ise idarecilerin en önemli görevlerinden biridir. Sadece kamu kurum ve kuruluşlarında değil şirketlerde ve diğer işletmelerde de verimlilik konusu idarecilerin, yöneticilerin sorumluluk alanındadır (Drucker, 1998: 27-28). ABD İç Savaşı ile başlayıp 1960’lara kadar geçen uzun zaman boyunca kamu hizmetlerinde “verimlilik” unsuru çantada keklik olarak görülmüştür. Elbette kendilerinden önceki idareciler tarafından bu metinde geçen günahların işlenmemesi sebebiyle günümüzün idarecilerinin verimliliği çantada keklik olarak görmeyi tercih etmesi de ihtimal dâhilindedir. Ancak kesin olan bir şey var ki, kamu yönetimi disiplini, üzerinde konuştuğumuz “verimlilik” konusunda herhangi bir endişe duyma gereği hissetmemiştir. Bunun yerine politika yapımı süreçlerine ve bir programın nasıl hayata geçirileceğine odaklanmışlardır. Harold

Lasswell “Politics: Who Gets What, When, How?”<sup>5</sup> adlı yazısında geleneksel politik teoriye karşı bir tavırla Amerikan Kamu Yönetimi anlayışını duru bir biçimde ele almıştır. Lasswell’e göre “yönetim” olgusundan bahsediliyorsa bu olgu bütçeleme, örgütlenme, personel alma gibi her bir bileşeni ile birlikte ele alınmalıdır. Drucker’ın vurguladığı gibi, Amerikan İç Savaşından 1960’lara kadar, idarecilerin kamu hizmeti veren kurumların verimliliğine ilişkin ihmalkâr tavırları sonucunda hizmetin örgütlenmesinde 1960-1980 yılları arasında giderek tırmanan bir biçimde “amaçtan sapma” yaşanmıştır. Hala çok iyi programlar servis edilmektedir. Çok iyi programlar hakkında hala tartışılmaktadır. Kimi durumlarda çok iyi programlar hayata da geçirilmektedir. Ama çok az sayıda insan bu programlardan bir netice ummaktadır (Drucker, 1980: 106).

Kamu hizmetlerinin işleyişinde “amaçtan sapma” hiç şüphesiz devlet yönetiminde büyük aksaklıklara yol açmaktadır. Kamu yönetimine dair ölümcül günahları işlemekten sakınmak ise yalnızca modern devletlerin işleyişindeki aksaklıklara çare olabilir. Kapsamlı bir reçete için detaylı bir çözümlemeye ihtiyaç vardır ve bu bir başka tartışmanın konusudur. Ancak hiç değilse bu çalışmada saptanan ölümcül günahları işlemekten sakınarak, modern devletin işleyişinde yaşanan aksaklıklara çözüm üretmek mümkündür (Drucker, 1980: 106).

## Sonuç ve Değerlendirme

1980 tarihli *The Deadly Sins in Public Administration* başlıklı çalışmada yer verdiği saptamaları ile kapsayıcı bir çözüm niteliğinde olmaktan çok yönetim olgusuna ve idareciliğe ilişkin bir farkındalık kazandırmayı amaçlayan Drucker, kamu yönetimi içinde idareciler tarafından sıkça karşılaşılan süreçlerde verimsizliği garanti edecek durumları, bahsini ettiği altı günah ile belirlemiştir. Kısaca tekrar edecek olursak bu altı günah, idarecilerin programlarına ilişkin “soyut-genel” hedefler koymaları, “öncelik sıralaması” yapmaktan kaçınmaları, sahip oldukları “semirmek, genişlemek güzeldir” anlayışı, bir işi hayata geçirmeden “pilot ölçekte” denemeye karşı önyargılı tutumları, yapılan işe ilişkin “geri bildirim” gereksinim duymamaları ve son olarak türlü sebeplerle miadını doldurmuş programlardan “kopmamalarıdır.”

Drucker tarafından seneler önce saptanan altı günahın günümüzde de yer yer, zaman zaman işlendiği açık bir gerçektir. Gerek planlamaya gerek uygulamaya ilişkin ölümcül günahlar, türlü sebeplerle idareciler tarafından işlenmeye devam etmektedir. Bu çalışmayı değerli kılan tarafı da Drucker’ın yer verdiği çözümlerinin bugün hala geçerliliğini korumasıdır. Onu yönetim

5 ABD’li siyaset bilimci ve iletişim teorisyeni *Lasswell* tarafından 1936 tarihinde yazılan, ismini Lasswell’in “politika” olgusuna ilişkin tanımından alan eser.

bilimine dair böylesine ayrı bir yere koyan pragmatik ve interdisipliner yaklaşımı, örnek olaylara sıklıkla yer vermesi ve herkese hitap eden anlaşılır bir dil kullanmaya gayret etmesidir. Dünya çapında sahip olduğu ününe daha çok işletme yönetimine dair ortaya koydukları ile kavuşmuş olsa da kamu yönetimine, kamu hizmeti veren kurumlara, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara dair çalışmaları da bugün hala güncelliğini koruyan evrensel bir etkiye sahiptir. Drucker'ın kamu yönetimine atfettiği önem “Yönetimin Sınırları” adlı eserinde belirttiği gibi, yönetime ait teori ve ilkelerin ilk sistemli uygulamalarının bir ticari şirkette değil kamu sektöründe ortaya çıkmasından kaynaklanır. “Yönetim” kavramının zihinlerde yaptığı çağrışım işletme yönetimine dair olsa da Drucker, modern anlamda bir ordu ve modern anlamda bir üniversitenin ticari bir şirketten daha eski olduğunu belirtmektedir. Modern bir kuruluşun bugün bildiğimiz anlamıyla ilk “CEO”sunun 19. yüzyılın başlarında ortaya çıkan Prusya ordusunun Genelkurmay Başkanı olduğunu ifade etmektedir (Drucker, 2015: 161-162). Bu tarihsellik, Drucker'ın çalışmalarında ve yönetime ilişkin yaklaşımında kamu-özel ayrımı yapmamasında belirleyici bir faktör olmuştur. Bunun yanında kamu yönetiminin işletme yönetiminden hangi şekilde farklılaştığını yer yer iyi kavramış biri olarak iki alanda kaleme aldığı çalışmalarında da alana ilişkin farklılaşan unsurları ve yönetim biliminin tarihsel akış içerisinde yaşadığı değişimin yönünü her zaman göz önünde bulundurmaya gayret etmiştir.

Saptanan ölümcül günahlar sadece döneminin batı tipi modern devlet ve bürokrasisi bakımından isabetli olmayıp aynı zamanda bugünün kamu yönetimi içerisinde de hala anlamlıdır. Ancak ortaya konulan olguların güncel bir yorumuna ve derinlemesine bir çözümlemesine ihtiyaç duyulduğu açıktır. Örneğin, kamu yönetiminde merkeze koyulan verimlilik olgusuna ulaşmak için Drucker tarafından vurgulanan amaçların tanımlanması ve sonuçların ölçülmesi kuşkusuz önemli aşamalardır. Fakat bu aşamalara ilişkin çözümlemenin, hayata geçirilen tekil kamu politikası örnekleri (TVA ya da New Deal programı gibi) üzerinden detaylandırıldığı görülmektedir. Oysa kamu yönetiminde uzmanlık alanlarına özgülümlenmiş kamu kurum ve kuruluşlarının bir yıl gibi kısa bir sürede bile aynı anda onlarca hatta yüzlerce hizmet kalemini aynı anda örgütlediği bir gerçektir. Bu durum, verimliliğe ilişkin sorumluluğu mecburi olarak yöneticiler ile alt kademe kamu görevlileri arasında paylaşmaktadır. Drucker ise yöneticilere ilişkin pek çok çözümlemeye yer verse de ele alınan çalışmada verimliliğe odaklanmış bir örgütte orta ve alt kademe kamu görevlilerinin durumuna değinilmemiştir. Bir kamusal kuruluşta hizmetin verimliliği herkes tarafından önemle vurgulansa da verimliliğin örgüt hiyerarşisinin her kademesi için aynı şeyi ifade edip etmediği performansı doğrudan etkileyecek bir ayrıntıdır. Ölçülebilen verimliliği arayışın bir deneysellik de içerdiği açıktır; pozitif verimliliği teşvik edercesine kurulan gösterge ve kriterler yetersizliğe

işaret edip yeni kriz döngüleri oluştuğunda verimsizliği işaretleyip ceza üzerinden yeni skalaların belirlenmesi üzerine düşünüleceği de açıktır. Hatta üretim ve pazarlama yönetimi çoktan versiyon hazırlığını yapmış ve simülasyon ve benchmarking süreçlerini tamamlamış da olabilir.

Aktif çalışma hayatının neredeyse tamamını özel sektörde geçiren Drucker'ın kâr amacı gütmeyen kurumlara ve kamu yönetimine ilişkin katkıları işletme yönetiminin doğasından soyutlanamamıştır. Gerek bu çalışmanın odağında yer alan Kamu Yönetiminde Ölümcül Günahlar adlı eseri gerek kâr amacı gütmeyen kurumlara ve kamu yönetimine ilişkin diğer çalışmaları yönetim-siyaset ilişkisi gibi belirleyici başlıklar açısından derinleştirilmeye muhtaçtır. Drucker'ın saptadığı, kamu yönetimi yaygın olarak işlenen günahların ele alınmasında, yönetim-siyaset ilişkisinin kendisi tarafından bilinçli olarak mı göz ardı edildiği ise belirsizdir. Ancak kamu kurumları kadrolarında aşırı yığılmalar ve kamusal politikalarda önceliklerin belirlenmesi gibi başlıkların irdelenmesinde sebeplerin arasında politik iklimin yer verilmemesi Drucker'ın kamu yönetimini işletme yönetiminin kodlarıyla ele aldığı ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Bununla birlikte, ABD kaynaklı yönetim biliminin etkisini her dönemde hissettirmektedir. Amerikan yönetim düşüncesinin kamu yönetimini örgütsel bir yaklaşımla ele alması gibi tipik refleksi açık bir biçimde yansımaktadır. Neticede, Amerikan yönetim düşüncesine yöneltilen, yönetimin siyaset temelli değil örgüt temelli ele alınması gibi eleştirilerden Drucker da nasibini almıştır (Güler, 2013: 38). Örneğin, Bonapartist devlet geleneğine mensup ülkelerdeki kamu yönetimi ve bürokratik örgütlenmenin Amerikan geleneğinden ve bürokratik yapısından farklılaştığı noktada Drucker'ın kamu yönetimine dair tespitlerinin de yeniden yorumlanması gerekecektir. Ancak kendisi çalışmasında da ifade ettiği gibi kamu yönetimine ilişkin sorunların üstesinden gelmede detaylı bir çözümlenmeye ve kapsamlı bir reçeteye ihtiyaç duyulduğu açıktır. Drucker'ın yaptığı ise, modern devletin yönetsel aksaklıklarına bir nebze de olsa farkındalık yaratma çabasıdır.

## Kaynakça

- Avaner, Tekin ve Fedai, Recep (2021), "Peter F. Drucker ve Çağdaş Yönetim Bilimlerine Katkısı Üzerine", Ateş, Hamza (Ed.), *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri*, (Ankara: Savaş Yayınevi): 367-391.
- Bumin, Birol ve Tavukçuoğlu, Cengiz (2001), "Peter F. Drucker Amaçlara Göre Yönetim Felsefesini Atatürk'ten mi Öğrendi?", *Silahlı Kuvvetler Dergisi*, 368 (120): 33-36.
- Clapp, Gordon Rufus (1956), "The Meaning of TVA", Martin, Roscoe Coleman (Ed.), *TVA The First Twenty Years*, (Tennessee: Kingsport Press): 1-15.

- Drucker, Peter F. (2015), *Yönetimin Sınırları* (İstanbul: Optimist Kitap).
- Drucker, Peter F. (2014), *Yöneticinin Değişen Dünyası* (İstanbul: Optimist Kitap) (Çev. İlker Gülfidan).
- Drucker, Peter F. (2013), *Büyük Değişimler Çağında Yönetim* (İstanbul: Optimist Kitap) (Çev. Zülfü Dicleli).
- Drucker, Peter F. (1998), *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim* (İstanbul: İnkılap Yayınları) (Çev. Bülent Toksöz).
- Drucker, Peter F. (1996), "Geleceğin Anahtarı: Verimlilik", *Verimlilik Dergisi*, (2): 7-16.
- Drucker, Peter F. (1980), "The Deadly Sins in Public Administration", *Public Administration Review*, 40(2): 103-106.
- Drucker, Peter F. ve Maciariello, Joseph A. (2017), *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri* (İstanbul: Optimist Kitap) (Çev. Zülfü Dicleli).
- Drucker, Peter F. ve Maciariello, Joseph A. (2013), *Gün Gün Drucker* (2. Basım) (İstanbul: Optimist Kitap) (Çev. Murat Çetinbakış).
- Ergun, Turgay (1993), "Bölgelerarası Dengesizliklerin Giderilmesinde Bölgesel Örgütlenmelerin Önemi: 'Tennessee Valley Authority'", *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1): 71-82.
- Fordham University (1998), <https://sourcebooks.fordham.edu/mod/1964johnson-warpoverty.asp> (26.05.2021).
- Güler, Birgül Ayman (2013), *Türkiye'nin Yönetimi -Yapı-* (4. Basım) (Ankara: İmge Kitabevi).
- Martin, Roscoe Coleman (1956), "Retrospect and Prospect", Martin, Roscoe Coleman (Ed.), *TVA The First Twenty Years*, (Tennessee: Kingsport Press): 257-273.
- Özer, Mehmet Akif ve Güler, Efan (2014), "Drucker'la Yönetimi Yeniden Düşünmek", *Türk İdare Dergisi*, 86(478): 29-63.
- Simon, Herbert Alexander, Smithburg, Donald ve Thompson, Victor Alexander (1985), *Kamu Yönetimi* (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları) (Çev. Cemal Mihçioğlu).
- Soyocak Özalp, Sevinç (2011), "Peter Ferdinand Drucker'ın Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi", *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 3(2): 155-168.
- Swaim, Robert (2011), *Bir Strateji Ustası Peter Drucker* (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları) (Çev. Ümit Şensoy).
- Witzel, Morgen (2003), *Fifty Key Figures in Management* (London: Routledge Key Guides).
- Zengin, Ozan (2011), "Verimlilik: Kuramsal Bir Çözümleme ve Kamu Yönetimi Disiplini", *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).