

21.Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler

Burhan AYKAÇ*

Giriş

İçinde yaşadığımız yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri, çok hızlı değişimin yaşanıyor olmasıdır. Bu hızlı değişim, teknolojiden iletişime, tıptan mühendisliğe, uzay sanayinden mikrobiyolojiye, meteorolojiden madencilığe, kamu yönetiminden turizme, işletme yönetiminden insan ilişkilerine, hemen hemen her alanı kapsamakta ve çok etkili sonuçların doğmasına yol açmaktadır. Bu yüzden, bütün bilim dalları bu değişimi; ya yavaşlatma, ya yönlendirme, ya hızlandırma, ya yorumlama, ya da açıklama eğilimi içerisine girmişlerdir. Bütün bu girişimler, bilimsel gelişme potansiyelinin artmasına, bazı teknolojik gelişmelerin ve yeni bilimsel teorilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Dünyamızda meydana gelen gelişmeler kamu yönetimi ve kamu hizmeti anlayışının da değişmesine yol açmıştır. Öyle ki, daha önce kamu hizmeti olarak kabul edilmeyen bir hizmet alanının kamu hizmeti olarak algılanması, daha önceleri önemli bir kamu hizmeti olarak kabul edilen bazı hizmetlerin bugün artık kamu hizmeti olmaktan çıkması, bu alandaki hızlı gelişmelerin göstergeleri olarak kabul edilebilir (AYKAÇ, 2001 : 123).

21. Yüzyılda demokrasinin gelişmesine paralel olarak, ülke sayısının da artacağı öne sürülmektedir. Birleşmiş Milletlerin, 1945 yılında 51 ülkeyle kurulduğu, bu sayının 1960'ta 100'e, 1984'te 159'a, 1993'te 184'de çıktığı görülmektedir. Bu sayının, içinde yaşadığımız yüzyılda, 1000'e ulaşacağı öne sürülmektedir (NAISBITT, 1994 : 22-23).

Bütün bunlara son yıllarda, geniş halk kitleleri tarafından genel kabul gören "**Kamu Yönetiminin Küçültülmesi**" çalışmaları, kamu yönetimine bakış açısının yeniden değişmesine yol açmıştır (OSBORNE ve GAEBLER, 1993 : 21). İyi işlemeyen, pahalı kamu hizmeti sunan, hantal ve yozlaşmış bir kamu yönetiminden, iyi işleyen, daha etkili, daha verimli, daha hızlı ve daha ucuz kamu hizmeti sunan bir kamu yönetimine geçişi ifade etmek amacıyla kullanılan "**Kamu Yönetiminin Küçültülmesi**" kavramı, bütün ülkelerdeki, kamu yönetiminden yakın bütün kesimlerin desteklediği bir kavram haline gelmiştir. Pek çok siyasi iktidarın ve

*Prof, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

siyasal partinin, hedef kitlelere bir slogan olarak sunduğu bu kavram, bütün ülkelerde kamuoyunun en çok ilgisini çeken konular arasında yer almıştır.

Ayrıca, OECD, AB ve Avrupa konseyi gibi uluslar arası örgütlerin konuya büyük ilgi göstermeleri, diğer yandan pek çok ülkede, konuyla ilgili ciddi bilimsel araştırma merkezleri kurmaları; pek çok bilim adamının bilimsel kitap, makale konferans, panel ve sempozyumda konuyu ele almaları, kamu yönetiminde yeni yaklaşımların, yeni anlayışların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmelerin içinde yaşadığımız yüzyılda da, yeni boyutlar kazanarak devam edeceği beklenebilir. Böyle bir eğilim, gelecekte kamu yönetimi alanında yeni fırsatların, yeni anlayışların ve yeni beklentilerin ortaya çıkacağına işaretlerini vermektedir. Özellikle, insan kaynakları yönetimi alanında meydana gelecek gelişmelerin daha etkili ve daha kapsamlı sonuçlar vereceği söylenebilir (AYKAÇ, 1999 : 3).

Kamu Yönetimi Anlayışında Gelişmeler

Woodrow WILSON tarafından 1887 yılında "The Study of Administration" adlı makale ile başlayan kamu yönetimi anlayışı; pek çok bilim adamının da katkısıyla; kamu yönetimi alanındaki gelişmelerle birlikte, devlet anlayışının ve devletten beklentilerin değişmesiyle birlikte yeni ve farklı boyutlar kazanmıştır (LANE, 2000 : 19; FOX and MILLER, 1995 : 3). Bu farklılıklar, ülkeden ülkeye değiştiği gibi, benimsenen siyasal ve ekonomik sisteme göre de değişiklik göstermiştir. Öte yandan, kamu hizmeti anlayışında meydana gelen değişimler de, kamu yönetimi anlayışını önemli bir biçimde etkilemektedir.

Günümüzde kamu yönetiminin, bürokratik etik ve demokratik etik olmak üzere iki değer yargısının etkisi altında olduğu belirtilmektedir (WOLLER and PATTERSON, 2000 : 137). Ancak, postmodern yönetim anlayışının etkisiyle bu değer yargılarına bir üçüncü unsurun da eklenmesi söz konusudur. Bunun ise, insan ilişkilerinin etkisinin bir sonucu olarak, "Kişiler arası iletişim etiği" olarak adlandırabileceğimiz bir değer yargısıdır. Yönetimde, kişiler arası iletişimin öneminin giderek artması, böyle bir unsurun dikkate alınması gereğini ortaya koymakta ve bunun altının çizilmesi gerektiğine işaret edilmektedir. Bu bağlamda, postmodernizm, demokratik gelişim sürecinin, zorunlu olarak, bir sonraki aşaması olmadığı, buna karşılık bir yeniden düzenleme zamanı olduğudur. Burada, kamu yönetiminin dikkatli bir biçimde gelişmeci potansiyelini kullanarak, demokratik bir toplumda kendisinden beklenen tarihi yükümlüğünü yerine getirerek, bazı işlevler gerçekleştirebileceği söylenebilir (DENNARD, 2000 : 183).

Görev ve fonksiyonları bakımından farklı devlet modellerine göre, kamu yönetimi anlayışı da farklılık göstermektedir. Bu devlet modelleri (AKTAN, 1994 : 49):

1. Ultra Sınırlı Devlet (Minimal Devlet)
2. Sınırlı ve Sorumlu Devlet
3. Müdahaleci Sosyal Devlet (Karma Ekonomi Devleti)
4. Aşırı Müdahaleci Sosyal Devlet
5. Sosyalist Devlet

Geçmiş yüzyıldan farklı olarak, içinde yaşadığımız yüzyılda, bütün ülkelerin kamu yöneticileri kendilerini yenilemekte, yeni yorumlar, yeni yaklaşımlar ve yeni anlayışlar benimsemektedirler. Bununla ilgili olarak, "Ulusal yönetici seçkinler, giderek artan biçimde, bir devletin uluslar arası statüsünün ya da onun uluslar arası etkisinin belirlenmesinde topraktan başka faktörlerin daha önemli olduğunu kavramaktalar" (ZBIGNIEW, 1998 :38), şeklinde yapılan değerlendirme, kamu yöneticilerinin önemli bir anlayış değişikliğine yatkın olduklarına işaret etmektedir.

AGİT, NATO, G7, OECD, AB (Avrupa Birliği), BAB (Batı Avrupa Birliği), Avrupa Konseyi, Dünyanın önde gelen 56 ülkesinin bir araya gelerek oluşturduğu uluslar arası örgütlerdir. Bütün bu uluslar arası kuruluşların amacı, siyasi, askeri, ekonomik ve kültürel alanda, uluslar arası düzeyde işbirliği yapmak, küreselleşen dünyamızda ülkelerin eşit üye statüsü içerisinde hak ve çıkarlarını korumak şeklinde açıklanmakta ve kabul edilmektedir.

20. Yüzyıl, 19. Yüzyıldan daha kanlı daha acımasız olaylara sahne oldu. 19. Yüzyıl ise 18. yüzyıldan daha acımasızdı. 18. Yüzyıl için, 17. Yüzyıl için, 16. ve 15. Yüzyıllar için de aynı şeyler söylenebilir. Bu durum, dünyamızın giderek daha acımasız, daha çılgın ve daha korkunç olaylara doğru hızla ilerlediğini göstermektedir. 11 Eylülde ABD'de yaşanan katliam, 21. Yüzyılın 20. Yüzyıldan daha korkunç olaylara sahne olacağının ilk işareti olarak düşünülebilir. Bunun gerçekleşmemesi için, hepimize, herkese, özellikle de, kamu yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir. Bu kötüye gidiş mutlaka önlenmelidir. Bu önlenemediği takdirde, gelecek nesiller günümüz kamu yöneticilerini nefretle anacaklar, daha çok gözyaşının, daha çok kanın ve daha büyük çılgınlıkların sorumluları olarak kamu yöneticilerini göreceklarının bilinmesi gerekir.

Gelecekte Kamu Yönetimi

Geçmişte, kamu yönetimi statik, katı kuralları olan, hiyerarşik ve bürokratik ilişkilere dayanan bir faaliyet alanı olarak biliniyordu. Kamu yönetiminin bu özelliği uzun yıllar devam etmiş, özellikle otoriter ve totaliter devlet sistemlerinin de etkisiyle, genel kamu yönetimi imajı olarak yerleşmiştir. Sınırlı bilgi birikimi, yönetilenler üzerinde otorite kurma arzusu, kamu görevlilerini böyle bir anlayışı benimseme eğilimi içerisine itmiştir. Bunun sonucu olarak kamu görevlilerinin, "Her şeyi bilen son adam" rolü oynamaları yaygın bir davranış olarak kabul ediliyordu.

Oysa, günümüzde hiç kimse, ne her şeyi bildiğini iddia etmekte, ne de her şeyi bilebileceğini zannetmektedir. Kamu kuruluşları tarafından elde edilen veriler ve kamu kuruluşlarının arşivlerinde yer alan verilerin çokluğu karşısında "Bilgi Kirliliği" diye adlandırabileceğimiz bir durum ortaya çıkmaktadır. En gelişmiş teknolojilerden yararlanılarak bile, kamu kuruluşlarının sahip olduğu bütün bu verilerin değerlendirilmesi mümkün değildir. Kamu bürokrasisi, bu kadar gereksiz veri karşısında, çoğu zaman çaresizliğini itiraf etmekte ve buna bir çözüm bulunması gereğini vurgulamaktadır.

Gelecekteki kamu yönetimi ile ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda farklı görüşler öne sürülmektedir. Bu görüşlerin çoğu bilimsel esasları yansıtmaktan ziyade, kişisel tahminleri ve spekülatif öngörülerini yansıtmaktadır. Bilimsel verilere dayalı olarak; HUGHES, gelecekte ki kamu yönetimi ile ilgili olarak, 1980'li yıllarda ABD'de ve İngiltere'de başlayan yeni kamu yönetimi yaklaşımının gelişerek devam edeceğini öne sürmektedir (HUGHES, 1998 : 243). Gelecekte ki kamu yönetimi yaklaşımının temel özellikleri arasında, şu konulara değinmektedir (HUGHES, 1998 : 244-245):

İlk olarak, özel sektör ile kamu yönetimi arasında bir karşılaştırma yapılarak, özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde de uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır.

İkinci olarak, katı kurallara bağlı olmayan "Esnek Kamu Yönetimi" anlayışının benimsenme eğilimi görüldüğü belirtilmektedir. Geleneksel kamu yönetiminin en belirgin özelliklerinden birisinin katı ve kuralcı olması olduğu, bunun, yerini, gelecekte daha esnek ve değişken bir yönetim anlayışına bırakacağına işaret edilmektedir.

Üçüncü olarak, kamu yönetiminin politizasyonunun giderek azalacağı ve kamu yönetiminin rasyonel esaslara göre işleyen bir yapıya kavuşacağı tahmin edilmektedir.

Dördüncü olarak, daha katılımcı bir kamu yönetimi anlayışının benimsenerek, kamu hizmeti sunanların ve yönetilenlerin yönetimin her aşamasında daha çok söz sahibi olacakları bir anlayışın benimsenerek, gerçek anlamda bir yönetime katılmanın gerçekleşeceği belirtilmektedir.

Son olarak, insan kaynakları yönetiminin verilerinden daha çok yararlanılacağı, işe alma, sınıflandırma, ücret, yükselme gibi alanlarda daha akılcı esaslara dayalı bir insan kaynakları politikasının benimseneceği ifade edilmektedir.

21.Yüzyılda üst düzey yöneticilerinin yönetici olmaktan ziyade, lider olmaları gerektiğinin özellikle altı çizilmektedir. Liderlikle ilgili olarak belirlenen ve genel kabul gören bazı ilkelerin öne sürülmektedir (WEILL ve BROADBENT, 1999 : 278-290). Bu ilkeler şunlardır :

- Risk-Getiri dengesini sağlarken, stratejik amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir portföy yaklaşımı izleyin,

- Düsturlarla yönetim yoluyla portföyü stratejiyle bütünleştirin,
- Gerekli hizmet düzeylerini saptayın ve mimari sorumluluğu elinizde tutmak koşuluyla, maliyet tasarrufu sağlayacak kalemleri dışardan edinin,
- İş değeri göstergeleri ve sorumlulukları konusunda görüş birliği sağlayın,
- Altyapıyı ayrı bir kategori olarak değerlendirin, gerekçelendirin ve yönetin,
- Dönüştürme etkinliğini aktif olarak yönetin,
- Yararları yönetin ve uygulamalardan ders çıkarın,
- Enformasyon politikasını yönetin, Yön verme süreçlerinde şeffaflığı sağlayın,
- İşe düşük riskli işlem sistemleriyle başlayın.

21. Yüzyılın yönetim anlayışı ile ilgili olarak, "Hemen her alanda olduğu gibi, gelecek binyılın kavramları, derinliği olan üç boyutlu vizyonlara gerek duymaktadır. Bu çerçevede, gelecek binyılın yönetim anlayışı, üç temel üzerine odaklanma eğilimi göstermektedir :

- İnsan kaynağını bilgi ile bütünleştiren entelektüel sermayeye öncelik vermek,
- Global ekolojik düzene karşı kendini sorumlu hissetmek ve
- Değişmek son çare haline gelmeden, değişimi başlatmak"(DÜREN, 2000 : 321-322),

şeklinde yapılan değerlendirme ile yukarıda yapılan değerlendirmeler arasında bir paralellik bulunduğu görülmektedir. Bütün bunlara ek olarak, gelecekte işletme yönetiminin de benzer bir gelişme eğilim göstererek, şu özellikleri taşıyacağına işaret edilmektedir(DÜREN, 2000 : 322-323) :

- Kalite, iş dünyasının ötesinde, her alana hakim olmakta ve bir yaşam biçimi haline gelmektedir,
- Globalleşme, zaman ve mekan farkını ortadan kaldırmaya devam ederek, kuruluşları birbirine daha da yakınlaştırmakta ve insanlığı, ortak sorunlar etrafında seferber etmektedir,
- Başarının temeli, insana yatırım yapmaktan ve katılımı teşvik etmekten geçer hale gelmektedir,
- Bilgi ve bilgi teknolojileri, hayatta kalmanın temel koşulu, gelişmenin ise ayrıcalıklı alt yapısı haline gelmektedir,
- Verimlilik ve etkinlik kriterleri, müşteri odaklı olarak yeniden tanımlanmaktadır,
- Esneklik ve yalınlık, her türlü örgütün genel karakteristikleri haline gelerek, değişime açık bir yaklaşım oluşturmaktadır,
- Öğrenmenin sürekli bir alışkanlık haline getirilmesi, firma içinde ve firmalar arasında bilgi paylaşımı ile artan oranda teşvik edilmektedir,

- Yöneticilik anlayışı, yerini çalışanları harekete geçiren, yaratıcı işbirliklerini teşvik eden, küresel düşünen, farklılıkları hoş gören, insan ruhunu tanıyan ve geleceği isabetle öngören stratejiler oluşturabilen liderlik yaklaşımına bırakmaktadır,
- İşletme yönetimleri, yeni global ekolojik dünya düzeni çerçevesinde, gelecek kuşakların kalkınma hakkına saygılı stratejiler geliştirme konusunda, kendilerini giderek daha çok sorumlu hissetmektedirler.

Kamu Yönetiminde Karar Kalitesi

"Önce Kalite", "Müşteri Memnuniyeti", "Sıfır Hata" gibi kavramlar, son yıllarda çok duyduğumuz ve önem verdiğimiz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar, "Toplam Kalite Yönetiminin" anahtar kavramları olup, kamu kuruluşlarında, özel kuruluşlarda, sivil toplum kuruluşlarında ve gönüllü kuruluşlarda çok benimsenen, yönetimin temel felsefesini oluşturan kavramlar olma özelliğini taşımaktadır. Bu sihirli sözcüklerin, bu kadar çok benimsenmesinin nedeni, günümüz toplumunun yaşam kalitesine önem vermesinin bir sonucu olarak, ürün kalitesine ve hizmet kalitesine de giderek artan bir biçimde önem vermesinden kaynaklanmaktadır(DÜREN, 2000 : 20). Kaliteli ürün veya hizmet üretilmesi için, bu alanda çalışanların ve üretim faaliyetinde bulunan insanların, kalite bilinci ile hareket etmeleri ve yukarıda belirttiğimiz kavramları bir yaşam felsefesi olarak kabul ederek, bunları hemen her alanda ve her aşamada eksiksiz uygulamaları gerekmektedir. Bir mal veya hizmet üretiminde bulunan her kademedeki insanlar, belki binlerce, on binlerce karar verir ve uygularlar. Üretilen mal veya hizmetin kalitesi, üretim kademesinde bulunan insanların verdiği kararların kalitesi ile doğru orantılıdır. Verilen kararların kalitesi arttıkça, üretilen mal veya hizmetin kalitesi de artmakta veya verilen kararın kalitesine bağlı olarak bu oran düşmektedir. Bu bakımdan verilen kararların kalitesi büyük önem taşımaktadır. Karar kalitesinin artırılması için, karar alma sürecinde yer alan bazı unsurlara özen gösterilmesi ve karar alma sürecinin belirli esaslara dayandırılması gerekmektedir.

Kaliteli bir karar alınabilmesi için, "Karar Kalitesi Zinciri" olarak adlandırılan bazı aşamaların eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamalar (MATHESON ve MATHESON, 1999 : 37) :

- Uygun çerçeve
- Yaratıcı ve uygulanabilir alternatifler
- Anlamlı ve güvenilir enformasyon
- Açık değerler ve karşılımlar
- Mantıksal olarak doğru akıl yürütme
- Olaya bağlılık

Bu çerçevede alınan kararların, iyi bir karar olduğunu anlayabilmemiz için aşağıdaki sorulara olumlu yanıt verilmesi gerekir.

- Varsayımlar açıkça saptandı mı? Teknik başarı ve piyasa başarısı olasılıkları nelerdir?
- Bu eylem şekli örgütün gücüne ve daha büyük hedeflere uygun mu?
- Alternatifler saptanıp değerlendirildi mi?
- Örgütün farklı bölümleri bu konudan haberdar edildi mi?
- Karar açık bir rekabet üstünlüğü getirecek mi?
- Risk-getiri ilişkisi nedir?
- Kararın yürürlüğe konması için uygun bir plan var mı?
- Personel önerilerinde önemli etkenlerin tümü göz önünde bulunduruldu mu?
- Alternatifler güvenilir enformasyona dayanıyor mu?
- Almak üzere olduğunuz kararın beklenen değeri nedir?
- Önemli değişkenlerin her biri iyice anlaşıldı mı?
- Başarısızlığın maliyeti nedir?
- Doğru soruları sorup geçerli cevaplar aldık mı?
- Başarısızlık halinde bir telafi planı var mı?
- İyi enformasyonun bir kesitini elde ettik mi?
- Bu karara yaklaşma tarzımızın açık bir mantığı var mı?
- Finans modelimiz bize ne anlatıyor?
- Karar doğru görünüyor mu?
- Örgüt kararın arkasında olabilecek mi?

Kaliteli kararlar, "Örgütsel IQ" ile yakından ilişkilidir. "Örgütsel IQ" düşük örgütlerde, kaliteli kararlar ya tesadüfen alınmış kararlardır; ya da uygulanmasında sorunlarla karşılaşılacak kararlardır (MATHESON ve MATHESON, 1999 :193). Bu bakımdan, örgütlerin, "Örgütsel IQ" leri artırılarak, isabetli kararlar alabilen birimler haline getirilmeleri gerekmektedir.

Sonuç

21. Yüzyılda, pek çok alanda olduğu gibi, kamu yönetimi alanında da, yeni yaklaşımların ve yeni eğilimlerin ortaya çıkacağı beklenmelidir. 20. Yüzyılda, bazı eksikliklerine ve yöneltilen ciddi eleştirilere rağmen, demokrasinin yerleştiği, yaygınlaştığı ve giderek benimsenen bir yönetim sistemi olduğu görülmüştür. Bu eğilimin, bu yüzyılda da güçlenerek devam edeceğine dair ciddi işaretler ve güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Dünyamızda, demokrasi ile yönetilen ülkelerin sayısı giderek artmaktadır. Sovyetler Birliğinin dağılmasından sonra, Çin'de demokrasi

alanında meydana gelmesi beklenen olumlu gelişmeler, gelecek on yılda gerçekleştiği takdirde, dünya nüfusunun yarıdan fazlası, demokrasi ile yönetilen ülkelerde yaşıyor olacak. Bu durum dünyamızın geleceği bakımın çok önemli bir olgu olarak değerlendirilebilir.

Demokrasinin bu yönde bir gelişim çizgisi izlemesi, kamu yönetimi alanında çok ciddi yeni olguların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu olguların başında, yerel yönetimlerin güçlenmesi, yerel demokrasinin yaygınlaşması, kamu yönetiminde, seçilmişlerin sayısının atanmışların sayısından daha fazla olması sonucunu doğuracaktır. Bunun anlamı ise, yönetilenlerin ve çalışanların yönetime daha çok katılımı, kamu yönetimi alanında görülen önemli bürokratik aksaklıkların kendiliğinden çözümü şeklinde geniş halk kitlelerine yansımaları anlamına gelmektedir. Ayrıca, seçilmişlerin sayısının, belirgin bir biçimde, kamu yönetiminde artması, kamu kaynaklarının daha akılcı ve yerinde kullanılması, savurganlıkların ve yolsuzlukların önlenmesi için uygun bir zemin oluşturacaktır.

Gelecekte, kamu yönetimi alanında görülebilecek en önemli gelişmeler arasında, özel kuruluşlarla, kamu kuruluşlarının yönetim anlayışlarındaki farklılıkların büyük ölçüde ortadan kalkmasıyla birlikte, daha ucuz, daha etkili, daha verimli, daha akılcı ve daha kaliteli kamu hizmeti üretilmesi, üretilen bu kamu hizmetlerinin daha geniş kitlelere ulaştırılması mümkün olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun Can : Çağdaş Liberal Düşüncede Politik İktisat, Ankara, 1994
- AYKAÇ, Burhan : İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 1999
- AYKAÇ, Burhan : "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3, S. 2, Güz 2001
- DENNARD, Linda F. : "Postmodernism and Public Administration", in RIVERA, Mario A. and WOLLER, Gary M. : (Editors) Public Administration in a New Era, Chappelaine Press, Burke, 2000
- DÜREN, Zeynep : 2000'li Yıllarda Yönetim, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
- FOX, Charles J. and MILLER, Hugh T. : Postmodern Public Administration, Sage Publications, London, 1995
- LANE, Jan-Erik : New Public Management, Routledge, 2000
- MATHESON, David ve MATHESON, Jim : (Çev. Meral TÜZEL) Akıllı Örgüt, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999
- NAISBITT, John : (Çev. Sinem GÜL) Global Paradoks, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994
- OSBORNE, David and GAEBLER, Ted : Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector, A Plume Book, New York, 1993

- WEILL, Peter ve BROADBENT, Marianne : (Çev. Ayfer Gündal ÜNAL) Enformasyon Altyapısı, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1998
- WOLLER, Gary M. And PATTERSON, Kelly : "Postmodern Ethics and Administration", in RIVERA, Mario A. and WOLLER, Gary M. : (Editors) Public Administration in a New Era, Chatelaine Press, Burke, 2000
- ZIBIGNIEW, Brzezinski : (Çev. Ertuğrul DİKBAŞ ve Ergun KOCABIYIK) Büyük Satranç Tahtası, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998