

KRİZLERİ ANLAMAK VE YÖNETMEK İÇİN KAMU ENTEGRE YÖNETİM MODELİ

M. Atilla Öner

Yeditepe Üniversitesi – İşletme Bölümü
Kamu Politika ve Stratejileri Araştırma Grubu
26 Ağustos Yerleşimi – İİBF 413, 34755 Kayışdağı, İstanbul

Eren Kalafat

Yeditepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü
MBA Öğrencisi
34755 Kayışdağı, İstanbul

Özet: Bu makalenin amacı, örgüt-yönetim bilimi alanında geliştirilen modellerin, kamu yönetimi bilimi alanında uygulama denemesidir. Kamu yönetimi hakkındaki araştırmalar, kamuda yeniden yapılanma çabalarının yoğunlaştığını gösteriyor. Çeşitli ülkelerde yürütülen araştırmalar, yeniden yapılanmanın farklı boyutlarını tartışıyor. Kamuda yeniden yapılanma çalışmalarını, sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik krizlerin bazı yönlerinin anlaşılması ve yönetimi hakkındaki çalışmalar destekliyor. Tüm bu çalışmaları birleştirmeye çalışan çerçevelerin azlığı dikkati çekiyor. Mevcut makale, Türkiye örneğinde yeni bir kavramsal çerçeve sunuyor.

1923 yılından bu yana yaşanan dönemde, Türkiye’de siyasetçilerin, bürokratların ve halkın, sorunlarını anlamak ve çözmek konusunda çeşitli zorluklar yaşadığı tespitini yapabiliriz. Bu makalede ulusal düzeyde sorunları tanımlayabilmek, anlayabilmek ve çözebilmek amacıyla yapılması gerekenler hakkındaki öneriler; sistem dinamiği, uzgörü, bilişsel düşünce yapıları vb. toplumsal katılımı öne çıkaran bilimsel tavsiye yöntemleri ışığında, “Kamu Entegre Yönetim Modeli” çerçevesinde tartışılıyor.

Anahtar kelimeler: entegre, yönetim, model, kriz, ulusal, karar, süreç, Türkiye

KRİZLERİ ANLAMAK VE YÖNETMEK İÇİN KAMU ENTEGRE YÖNETİM MODELİ

1. GİRİŞ

Çeşitli ülkelerin (örneğin, ABD (Emison, 2002; Meyers, Riccucci, Lurie, 2001; Jordan, 1998; Eveley, 1996), Japonya (Halevi ve Lucarelli, 2002; Sproat, 1998), Kanada (Sutherland, 2003; Tupper, 2001), Fransa (Smith, 1999), Almanya (von Lazar, 1991; Wever ve Allen, 1992), İsviçre (Steiner, 2000), Meksika (Klingner, 2001; Arellano-Gault, 2000; Romero-Lankao, 2000), Arjantin (Halevi, 2002), Kore ve Malezya (Kim ve Rai, 2001), Çin (Lovelock ve Petrazzini, 1996), Norveç (Pettersen, 2001), Yeni Zelanda (Pallot, 2003), Türkiye (dipnot 1'deki makalalar), Rusya (Abdelal, 2001), Afrika ülkeleri (Hope, 2001) 19. yüzyıldan bu yana karşılaştığı ve içine düştüğü sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik krizleri irdeleyen bir çok çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışmaların çoğu krizi tek bir bakış açısından irdelemekte ve çözümlemektedir. Bazı çalışmalar tek bir tarihe, yıla odaklanırken bazıları ise krizlerin zamanla nasıl oluştuklarını, diğer bir deyişle krizlerin dinamik yapısını anlamaya çalışmaktadır. Diğerleri ise krizlerin yönetimi (Leckow (1999), Pious (2001), Jordan (1998), Rodrik (1999), Wilhite (2001)) hakkında analiz ve önerileri içermektedir. Ülke krizlerinin yönetiminde şirket krizlerinin yönetiminde kullanılan yaklaşımlardan (Massey 2001, Simon ve Pauchant (2000)) da yararlanılabileceğine işaret etmek istiyoruz. Ekonomik krizlerden kurtulmak için yapılması gerekenleri irdeleyen araştırmaların 1990lı yılların başından bu yana "Yeni Kamu Yönetimi"¹ başlığı altında toplandığını görüyoruz.

Behn (1995), kamu yönetiminde iyileşme sağlanabilmesi için üç sorunun cevabının aranmasını öneriyor:

1. Kamu yöneticileri, kamu kurumlarının sonuç yaratmasını engelleyen mikro-yönetim döngüsünü nasıl kırabilir?
2. Kamu yöneticileri, personeli kamusal amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları için nasıl motive edebilir?
3. Kamu yöneticileri nasıl performans ölçebilir?

Bu soruların tek tek cevaplanması ayrı araştırma konuları olabilir. Mevcut makalede önerilen entegre yönetim modeli, bu soruların cevaplanması yönünde ipuçları içeriyor.

Arellano-Gault (2000)in Meksika örneğinde dile getirdiği ve yukarıdan aşağıya bir anlayışla uygulamaya giren kamunun yeniden yapılanması projelerindeki risklerin Türkiye için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz:

1. Özdeki değişim yerine sadece tekniğe odaklanılması.
2. Mevcut bürokratik kültürü değiştirmede karşılaşılabilecek zorluğun ciddiye alınmaması.

Hükümetler, değişim proje ekiplerini oluşturduktan sonra, mevcut dikey ve otoriter yapı ve kültürü koruyarak, bu ekiplerin çalışmasını imkansız kılıyorlar.

Tam başlangıç tarihini saptamadaki güçlüğü farkında olarak, 1994 yılında başlayıp 19 Şubat 2001 haftasında zirveye varan Türkiye'deki kriz deneyimini anlayabilmek için bir yönetim modeline gereksinimimiz olduğu noktadan hareketle yaptığımız literatür taramasında, sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik konuların tartışıldığı çok sayıda yayın² bulunmasına rağmen, Cumhuriyet Türkiye'sinde bugüne kadar yaşanan ulusal sorunlarımızı

¹ 3, 15, 17, 27, 31, 38-41, 43-47, 49, 51, 53, 55, 59, 65, 66, 77, 85, 92, 95, 102, 103, 117, 126, 127, 132, 133, 137-141, 144, 152, 162, 164-167, 173, 175, 178-180, 183, 186, 187, 193-195, 201, 205, 216, 279-231, 233-237.

² 2, 4-7, 11, 13, 14, 16, 18-26, 28-30, 32-35, 37, 48, 50, 52, 54, 56-58, 60-64, 67-72, 75, 76, 78-84, 86, 87, 90, 91, 93, 94, 96-101, 106-114, 116, 118-120, 123-125, 128, 130, 131, 136, 142, 143, 145-151, 153-160, 163, 168-170, 174, 177, 181, 182, 184, 185, 188-192, 202, 207-215, 217-226, 232, 238, 241, 242.

anlamak, analiz etmek ve çözmek konusunda entegre bir yaklaşım öneren bir çalışmaya rastlayamadık.

Sürekli kriz ortamından kurtulamayan Türkiye gibi bir ülkede uygulanabilecek ve “açıklık – birlik – bütünlük - uyum” ilkelerini gözetilen bir değişim programı, kişilerin bireysel düzen önerilerinin değerlendirilmesiyle etkin kamu katılımının sağlandığı, ülkedeki sistemler ve alt-sistemler arasındaki dinamik ilişkilerin modellendiği, süreç-odaklı bilimsel tavsiye ve uzgörü çalışmalarını içere ‘**Kamu Entegre Yönetim Modeli**’ni gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmanın ana amacı, ülkelerde yaşanabilecek krizleri anlamamıza yardımcı olacak bir entegre yönetim model önerisini Türkiye örneğinde tartışmaya açmaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. SORUN VE KRİZ

2.1.1. Bireyin Zayıf Yönleri

Strateji literatürü tüm yönetim modellerini insanoğlunun üç zayıf yönünü kontrol etmek ve gidermek üzerine kurar (Rumelt, Schendel, Teece, 1994):

1. Sınırlı akılcılık: Tüm alternatifleri tanımlayamamak; duygusal olmak;
2. Kolaycılık ve fırsatçılık: Bireylerin kısa vadeli bireysel çıkarlarını, uzun vadeli toplumsal çıkarların önünde tutması;
3. Kısıtlı enformasyon işleme yeteneği: İnsan beyninin algılama ve anlama konularında çok güçlü olmasına rağmen, bireylerin tek başlarına bu konudaki yetersizlikleri; haberi okumama, okusa bile anlamama, anlasa bile kendi yaşamıyla ilişkilendirememe, ilişkilendirse bile sonuç çıkaramama, sonuç çıkarsa bile eyleme geçememe.

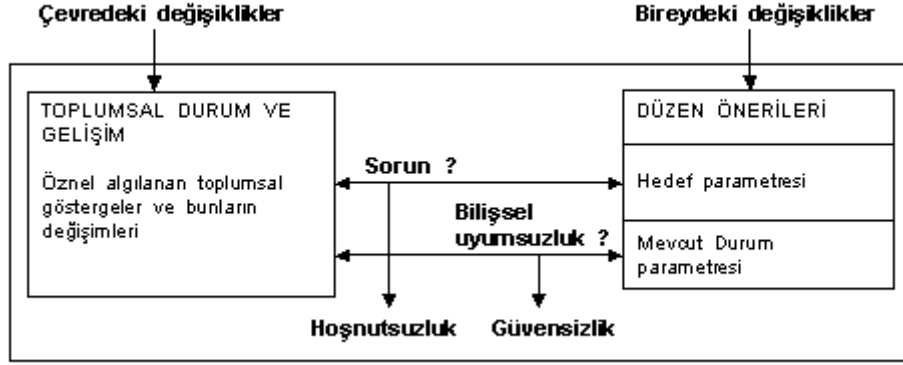
Zayıf yönlerin birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Bireylerin zayıf yönlerinin toplum olarak farkına varılması, sorunların çözümünde vazgeçilmez bir ön koşul. Üçüncü zayıf yönün etkisini azaltmak üzere bilgisayarlı veri bankalarından yararlanılabilir. Birinci zayıf yönün de giderilmesine yardımcı olacak istatistikî verilerin toplanmasının ve kolay ulaşılabilir olmasının önemi açık. Türkiye örneğinde, Devlet İstatistik Enstitüsü’nün toplumsal kalkınmamızdaki rolünün farkına varılması ve bu kurumda yetenek geliştirilmesi ve biriktirilmesine önem ve öncelik verilmesi gerekiyor. DİE’deki yetersizlikler Uluslararası Para Fonu uzmanlarının hazırladığı raporda da dile getiriliyor. (Radikal, 2002)

2.1.2. Bireysel Sorun Algılama

Meier ve Slembeck (1994)’e göre bireysel veya toplumsal herhangi bir sorun kendiliğinden oluşmaz, ancak bireyin hedef ve mevcut durum parametreleri arasındaki farktan meydana gelir. Bir birey için sorun olan bir konu, başka bir birey için hiçbir önem arz etmeyebilir. Buna göre sorunlar ilk önce bireysel düzeyde algılanırlar. Bir sorunun kolektif düzeyde algılanması, ancak bir aradaki bireylerin aynı veya benzer sorunu algılamalarıyla gerçekleşir. Toplumsal sorunların bireysel düzeyde oluşup kolektif düzeye geçiş süreçleri bilişsel bir modele dayandırılabilir. (Şekil 1)

Bilişsel yapılar, insan faaliyetlerinin çıkış noktasıdır. İnsanoğlu genellikle rastlantısal olarak değil, hedef odaklı ve az veya çok bilinçli olarak davranır, yani faaliyette bulunur. Ancak tercihleri ve sınırları önceden belirlenmişse faaliyette bulunamayıp fayda maksimizasyonu ilkesine göre davranır. ‘Bilişsel Faaliyet Modeli’nde ise belirli

bir durum için geçerli tek bir davranış şekli yerine, belirli bir kalıpta birden çok faaliyet olasılığı söz konusudur.



Şekil 1. Bireysel düzeyde sorunların algılanması (Meier ve Slembeck, 1994)

Bilişsel yapılar, bireysel ve seçilmiş bir gerçeklik oluştururlar. Gerçek olgusu kişinin düşünceleri ve faaliyetleri arasında oluşur. Bundan ötürü toplumsal *Hedef* ve *Mevcut Durum Parametreleri* nesnel olmayıp sosyal etkiler altında oluşan seçilmiş gerçeklerdir, yani bireysel **Düzen Önerileri**'dir.

Bilişsel uyumsuzluklar düzen önerilerinin değişmesine sebep olurlar. Mevcut ilişkiler ve parametrelerle ilgili enformasyon, kişinin düzen önerilerinden çok farklı olabilir. Bu durumda kişi, bir *çok anlamlılıkla* karşı karşıyadır ve bilişsel denge bozulmuştur. Kişinin düzen önerileri, hisleri ve korkularına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

2.1.3. Geliştirilmiş Bilişsel Model

Geliştirilmiş *Bilişsel Model Kabulü*'nün (Meier ve Slembeck, 1994) dört unsuruna baktığımızda yine insanoğlunun zayıf yönleri ile karşılaşırız:

- i) Sınırlı akılcılık: İnsanoğlunun akılcı ve mantıklı davranma yetisi, kişiliğine bağlı olarak sınırlıdır.
- ii) Politik tercihlerin değişkenliği: Kişilerin politik tercihleri iki sebepten ötürü değişkenlik gösterebilir:
 - a. Bilişsel uyumsuzluklar ve ideolojik etkiler.
 - b. Toplumsal pozisyon değişiklikleri.
- iii) Yetinmeci davranış: Tüm mevcut seçenekler değerlendirilemeyeceğinden ötürü kişi yetinmeci bir davranış göstererek seçeneklerden birine mahkum olur.
- iv) Kolektif süreçler: Genellikle birey, çok anlamlılık karşısında kendisini tek başına yetersiz hisseder ve çevresinden yardım almak durumunda kalır. Bu sayede bireyin seçilmiş gerçeği sosyal bir yapıdan oluşur.

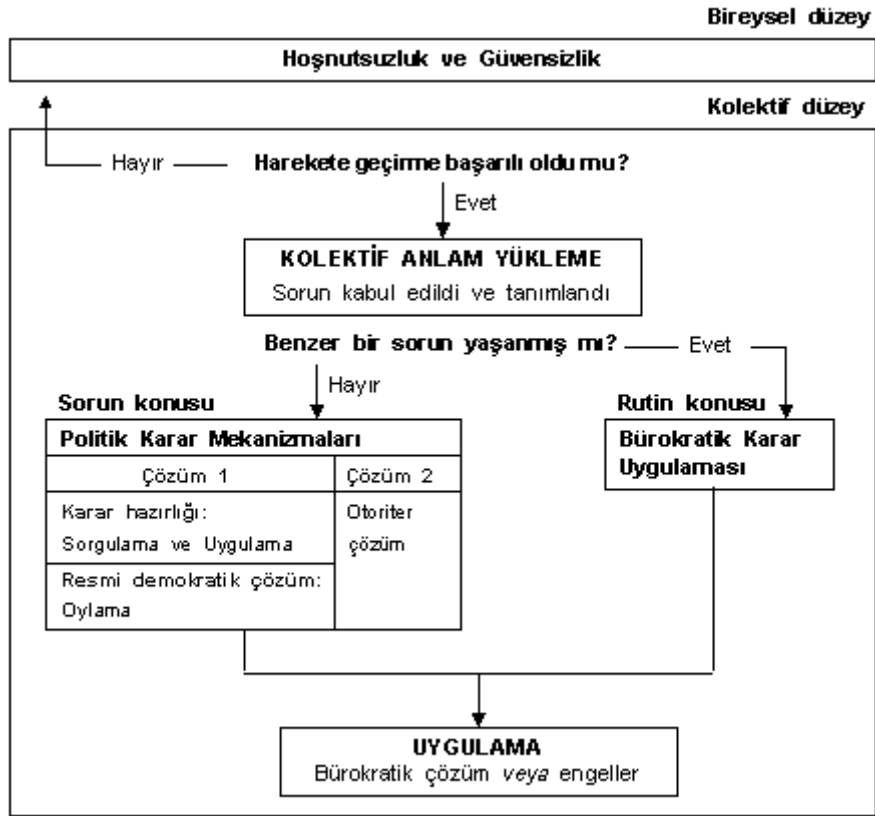
Mevcut durum ve hedef arasındaki çelişkidenden kaynaklanan bir sorunda, bazı bireylerin ve/veya grupların başka bireyler üzerinde baskı yapmaları söz konusudur. Bu baskı yeteri kadar büyükse, başka bir deyişle yeteri kadar birey ve kaynak harekete geçirilebilirse, dört aşamalı bir *Toplumsal Sorun Çözme Süreci* gündeme gelir (Şekil 2):

1. Sorunun Oluşumu
2. Sorunun Kabulü ve Tanımlanması
3. Karar Aşaması
4. Uygulama

2.1.4. Toplumsal Sorun Oluşumu

Toplumsal bir sorunun çıkış noktası olarak bireysel hoşnutsuzluk ve güvensizlik gösterilebilir. Bireyin hedef ve mevcut durum parametreleri arasında bir fark oluşursa bireysel hoşnutsuzluk gündeme gelir. Ancak bunu gidermek için gerekli olan faaliyetin bedeli beklentilerden fazla ise birey faaliyete geçmez.

Bireyin düzen önerisi ile algıladığı enformasyon arasında ciddi bir fark oluşursa bilişsel uyumsuzluk gündeme gelir ve birey çok anlamlılığın sebep olduğu bir güvensizlikle karşı karşıya kalır. Ancak birey kendi başına bu çok anlamlılığın üstesinden gelebilirse yine sorun oluşmaz. Her iki durumda da oluşabilecek bir sorun kolektif düzeye geçerse toplumsal bir sorun haline dönüşecektir.



Şekil 2. Toplumsal Sorun Çözme Süreci (Meier ve Slembeck, 1994)

Toplumsal sorunların krize dönüşüm süreci Tablo I'de görülmektedir. Bireysel düzeyde oluşan bir sorunun öncelikle başkaları tarafından da kabul görmesi gerekir. Bundan sonra sorunu ele almanın bedeli ve sorunu çözenin faydaları karşılaştırılır. Bir sorunun kolektif düzeye geçebilmesi için çoğunluklara gerek olmayabilir, yeter ki düzen önerisi yaygın kabul görsün veya sorunu ele alan kişilerin politik güçleri yeterli olsun. Borins (2000), kamudaki girişimci yöneticilerin, sorunları yaratıcı bir şekilde çözdüklerini, sorunlar ile kriz haline dönüşmeden çok önce ilgilendiklerini bildiriyor.

Tablo I: Kolektif Sorun Oluşumunun Biçimleri (Meier ve Slembeck, 1994)

		Sorunun Yoğunluğu	
		az	Çok
Sorundan Etkilenenlerin Sayısı	az	Uzman azınlık sorunu	İlgili grup Sorunu
	çok	Yapısal sorun	KRİZ

“Uzman azınlık sorunları”, az sayıda etkili kişinin ele aldığı yoğun olmayan sorunlardır ve genellikle bireysel düzeyde kalırlar (Örnek: Anayasa değişikliği talepleri, reform talepleri).

“İlgili grup sorunları”, yoğun sorunlar olduğundan az sayıda da olsa etkili ve konuyla doğrudan ilgili kişilerce ele alındığından politik baskıyla ekonomi-politik süreçleri etkilerler (Örnek: İthalat sınırlaması, ihracatın teşvik edilmesi, inşaat sektörünün konjonktürel gelişmelerden etkilenmesi, çelik veya kömür endüstrisi gibi bazı önemli sektörlerde köklü değişimler).

“Yapısal sorunlar”, çok sayıda kişiyi etkilemekle birlikte bu kişiler *ilgili gruplar* kadar etkili olmadığından ancak krize dönüşme sürecine girdikleri taktirde politik süreçleri etkileyebilirler (Örnek: Avrupa Birliği entegrasyonu, kira yasası, kamuda yeniden yapılanma).

“Kriz”lerde halkın büyük çoğunluğu yoğun bir şekilde etkilenmektedir. Bu tip sorunlar sıklıkla oluşmazlar ancak oluştuklarında da ani ve kesin politik etkilere sebep olurlar (Örnek: Ekonomik felaketler, borsalarda ağır bunalımlar, iç borç kısır döngüsünün aşırı boyutlara ulaşması).

Box et al. (2001), ilgi grupları ile uzman azınlıkların, enformasyon kanalları ile politika oluşturma sürecini kontrol ederek, ABD’nde imkanlar el vermesine rağmen, fakirlik, kötü eğitim, sosyal ve ekonomik eşitsizlik, çevre kirlenmesi gibi sorunların çözülmesini engellediklerini vurgulayarak gündeme gelen “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı ve uygulamalarını eleştiriyor.

2.2. ÜLKEDEKİ SİSTEMLER VE ALT – SİSTEMLER

2.2.1. Modellemede Sistemler

Miller (1982), bir toplumu modelleme çalışmalarının üç alt–sistemin tanımlanmasıyla kolaylaştığını ifade ediyor:

- i) Sosyal gruplar alt–sistemi: Bir ülkenin mevcut kaynaklarının kullanılabilir teknolojilerle nasıl dönüştürüldüğünü ve farklı sosyal gruplar arasında nasıl paylaşıldığını tanımlar.
- ii) Kamu yönetim alt–sistemi: Ulusal kaynakların toplumdaki önemli faaliyetler arasında nasıl dağıtıldığını belirler.
- iii) Kaynaklar alt–sistemi: Ülke insanların yaşamlarını sürdürmelerinin çevre koşullarını belirler.

Sistemin sürdürülebilir bir yapıda gelişmesi için üç alt–sistemde de uygulamaya konulan politikalar arasında dört özelliğin (açıklık, birlik, bütünlük, uyum) bulunması

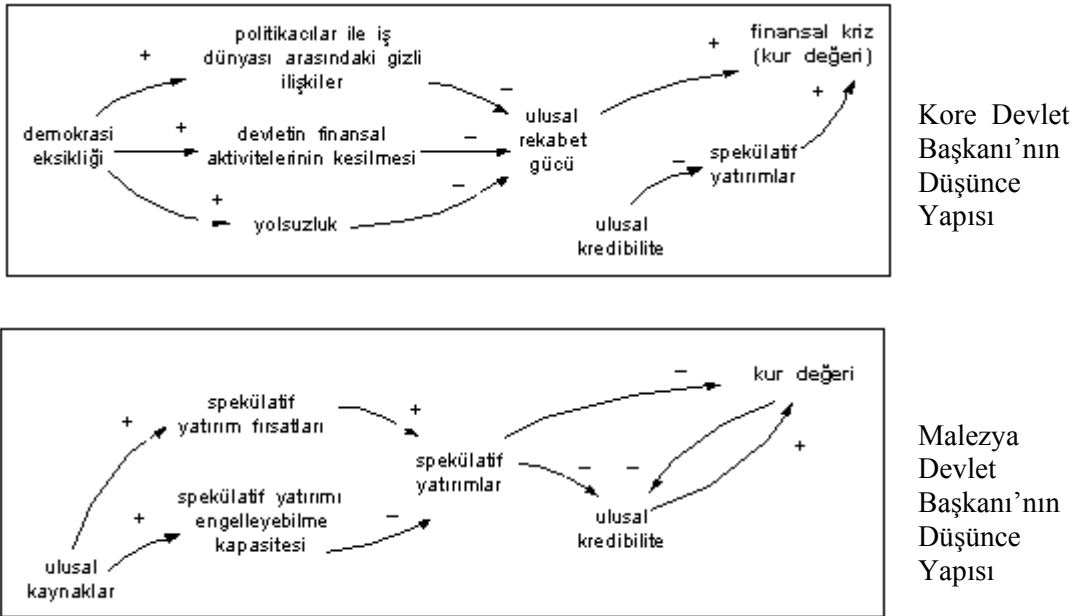
gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta, alt-sistemlerin birinde uygulamaya konulan politikaların diğer alt-sistemlerdeki politikalarla uyumsuz olmasının kısa vadede üstesinden gelinebileceği, ancak uzun vadede maliyetin mutlaka toplum tarafından ödeneceğidir.

2.2.2. Kore ve Malezya Finansal Krizlerinin Modelleri

Bruner (1963)'e göre, insan hafızasının zayıf yanı, enformasyon detaylarının yapılandırılmış bir desen içerisinde işlenmedikçe unutulmasıdır. Forrester (1992)'ye göre bu desen statik bir yapıda ise çoğu amaç için yetersiz kalmaktadır. Söz konusu yapı, detayın dinamik anlamını da içermeli; detaylar arasındaki bağları, detayların birbirlerini nasıl etkilediklerini, geçmiş davranışların ve gelecekteki beklentilerin mevcut karar politikalarından ve bunlar arasındaki ilişkilerden nasıl türediklerini de ortaya koymalıdır.

Farklı sistemlerde yaşanan benzer bir sorun için, ilgili karar vericilerin algıladıkları gerçeğin de farklı olabildiğine dair bir örnek olarak Asya'daki finansal krizi ele alabiliriz. İki farklı Asya ülkesinin, Güney Kore ve Malezya'nın devlet başkanlarının ülkelerinde yaşanan finansal krize dair düşünce yapıları Şekil 3'te görülmektedir. (Kim ve Rai, 2001)

Her iki devlet başkanının aynı soruna farklı açılardan bakıyor olmaları, ulusal karar verme düzeyinde, Meier ve Slembeck (1994)'ün de belirttiği üzere, soruna farklı düzen önerileri getirilmesiyle sonuçlanır. Ancak önemli olan nokta, ulusal karar vericilerin düşünce yapılarındaki benzerliktir. Sistem dinamik modellemeyle bu düşünce yapılarının anlaşılması sağlanabilmektedir. Bu model üzerinde anlaşılmadığı takdirde geliştirilen politikaları uygulanması toplumsal aktörler tarafından sekteye uğratılabilecektir.



Şekil 3: Kore ve Malzeya Devlet Başkanlarının Finansal Krizin Sebeplerine Dair Düşünce Yapıları (Kim ve Rai, 2001)

2.2.3. Kamu Yönetim Modelleri

Ülkelerdeki sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik değişim mekanizmalarının anlaşılması, gelecek hakkında başarılı tahmin yapılmasından daha önemlidir. Sistemde

potansiyel olarak var olan farklı yapıların farklı zamanlarda ve mekanlarda niçin ve nasıl ortaya çıktığının ve aralarındaki sistemik ilişkinin anlaşılması gerekir. Sistemde veya alt-sistemlerde aktörlerin günlük karar ve davranışlarının hangi sosyal, teknik ve hukukî koşullardan etkilendiği çözümlenmelidir. Tüm bunların anlaşılabilmesi için ülkedeki sistemin yapısı tahlil edilmeli ve alt-sektörlerle uyumu sağlanmalıdır.

Borins (1999), “L. R. Jones ve F. Thompson, Public Management: Institutional Renewal for the Twenty-First Century, 1999” isimli kitabın eleştirisinde bilişim teknolojilerinin kamu ve özel sektör yönetimlerini şekillendirdiğini vurguluyor. Jones ve Thompson’a göre kamu yönetiminde yaşanan şu gelişmeler “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışının tanımını oluşturuyor:

1. Çekirdek yeteneklere odaklanmak için yeniden yapılanma veya küçülme,
2. İş süreçlerinin yeniden şekillendirilmesi,
3. Radikal organizasyon yapılanması,
4. Faaliyet bütçesinde maliyet ve sorumluluk bütçelemeleri ile yön birliğinin yenilenmesi,
5. Kamu bürokrasilerinin öğrenen organizasyonlar olarak düşünülmesi.

Jones ve Thompson, hükümetlerin ekonomideki rolündeki değişime “çoğulcu kamu yararı ve kamu tercihi” yaklaşımları ile getirilen açıklamaları kabul etmeyip “sistemik” nedenlerden ötürü hükümetlerin değişen ortama uyum sağlayamadıklarını vurguluyor.

Bozeman (2002), “Yeni Kamu Yönetimi” kapsamında “kamusal değer” ile “piyasa verimliliği” matrisini öneriyor ve ABD’de 1950’li yıllarda “kamusal değerler”i gözardı ederek sigara satışını cesaretlendiren, 2000’li yıllarda ise “piyasa verimliliği”ni gözardı ederek sigara satışını engellemeye çalışan yaklaşımın geçerli olduğuna işaret ediyor.

Bardouille (2000), globalleşmenin hükümet etme şekillerine olan etkisini OECD ülkeleri örneğinde tartışıyor. OECD üyesi gelişmiş ülke hükümetlerinin, kamu hizmeti sunma kapasitelerine kısıtlama getiren globalleşmenin “ideolojik yapısıyla uyumlu” hale getirmeye çalıştıkları bir “yeni kamu yönetimi” anlayışının uygulayıcısı olarak var olduklarına işaret ediyor. “Kamu yararı” prensibinden hareketle devletin varlığını artık savunmanın gittikçe zorlaştığını vurguluyor. 20 yılda genel kabul düzeyi artan “Yeni Kamu Yönetimi”ne <uyumlu, ahenkli> kamu idaresi felsefesi içermediği eleştirisini de getiriyor. “Yeni Kamu Yönetimi”ni bir eleştiriyi de Box et al. (2001), demokrasiye verdiği zarar açısından getiriyor. Katılımcı yönetim anlayışının kaybedilmemesi gerektiğini vurguluyor.

Mintzberg (1996), kamu yönetimi için 5 ayrı model öneriyor ve gerçek hayatta yaşadığımızın bunların bir kompozisyonu olduğunu vurguluyor.

Makine–Hükümet Modeli’nde hükümet; kanunlar, tüzükler ve benzeri her tür standartlar tarafından donatılmış bir makine şeklinde ele alınır. Her bir alt-birim, kendi çalışanlarını kontrol eder. Üst-birimler ise kendi alt-birimlerini kontrol eder. Tamamen hiyerarşi ve bürokrasiye bağlı bir yapı olan bu model ile istikrarlı politikalar yürütülebilir. Yirminci yüzyılın başında çok popüler olan bu model, esneklikten ve bireysel inisiyatifin sağlayacağı verimlilikten yoksun olması sebebiyle günümüzde daha az rağbet görmeye başlamıştır. (Örnek: Vergi toplanması)

Şebeke–Hükümet Modeli makine-hükümetin tam tersi olup, birimlerin kendi sorunlarını tamamen kendi inisiyatifleri ile çözmeleri esasına dayanmaktadır. Hükümetin görevi, birimlerin aralarında geçici ilişkiler kurulmasıyla şebeke şeklinde faaliyet göstermelerini sağlayacak bir iletişim ağı oluşturmaktır. (Örnek: Dış ilişkiler)

Agranoff ve McGuire (2001), kamu birimleri arasında oluşturulan şebekelerin yönetiminin bilinen hiyerarşik yapıdaki bürokratik yönetim anlayışından farklarını, şebekedeki grup karar yaklaşımları, esneklik, güvenilirlik ve hesap verebilme, güven, ortak amaç, karşılıklı bağımlılık, şebeke unsurlarını birbirine yapıştıran faktörler, şebekedeki güç dağılımı, şebeke verimliliği, gibi kavramları irdelerek tartışıyor. Şebekenin doğru üyelerinin belirlenmesi ve doğru anda harekete geçirilerek yetenek ve birikimlerinden yararlanılması, “şebeke yöneticisi”lerinin önemli görevlerinden biri olarak tanımlanıyor.

Performans–Kontrol Modeli, “Birimleri ayır – Görevleri dağıt – Performansı ölç” yaklaşımıyla, kamu yönetimine iş idaresi eğilimli bir bakış açısı getirir. Birimler kendi inisiyatifleri ile değil üst yönetim tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşılmasından bireysel olarak sorumludurlar. Bu model, ancak makine–hükümet modelinin işlediği durumlarda kullanılabilir. (Örnek: Nüfus idaresi)

Sanal–Hükümet Modeli, Performans–kontrol modelindeki prensibin en uç noktasında düşünülebilir. Modelde hiçbir birim mevcut değildir; tüm kamu hizmetleri özel sektör tarafından gerçekleştirilmektedir. Hükümetin görevi, özel sektörün işleri gerçekleştirebilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmaktır. (Örnek: Toplu ulaşımın özelleştirilmesi)

Yukarıda sayılan modellerin hiçbirinin, yeterli sosyal otoritenin yapılaşmasını sağlayamadığına işaret eden Mintzberg (1996), **Normatif–Kontrol Modeli**’nin amacını, yönetimin sistematığını değil ruhunu kavramak olarak tanımlıyor. Mekanik ve hiyerarşik olmaktan ziyade hedef odaklı, eşitlikçi ve enerjik olan bu modelin özellikleri aşağıda özetlenmiştir:

1. Seçim: Kişiler, değer yargılarına ve fikirlerine göre seçilirler; sadece güvenilirliklerine göre değil.
2. Sosyalizasyon: Bireyler kendilerini entegre bir sosyal sisteme adanmışlardır.
3. Yöntem: Çalışma yöntemi, zorlama planlara ve hedeflere değil, kabul görmüş prensiplere ve bireylerin ortak vizyonuna göre belirlenir.
4. Sorumluluk: Tüm bireyler sorumluluğu paylaşırlar; kendilerine güvenildiğini ve deneyimli usta bir yönetici tarafından desteklendiklerini hissederler. Yetki devrinin yerini ilham almıştır.
5. Yargı: Hizmeti veren bireyin performansı, deneyimli kişiler ve söz konusu hizmetten istifade edenler tarafından değerlendirilir.

Gerçekte tek bir en iyi model yoktur. Yönetim ve yönetilme şeklimiz, tüm bu modellerin bir kompozisyonuna dayanmaktadır. Örneğin vergi toplanması, uygun dozda makine modeli olmaksızın gerçekleştirilemez; dış politikaların yürütülmesinde şebeke modelinin gerekliliği tartışılmaz; nüfus idaresi gibi salt hizmet amaçlı servislerin performans–kontrol modeli olmaksızın yürütülmesi çok zordur.

Kamu yönetim modellerini ve yöneticilerini değerlendirirken, Bower (1977)nin sıraladığı kamu yönetimini zorlaştıran engelleri hatırlamamız yararlı olur:

1. Başka organizasyonlar tarafından tespit edilen amaçları kabul etmek,
2. Başkaları tarafından tasarlanmış yapıları yönetmek,
3. Kariyerleri yöneticinin kontrolünde olmayan kişilerle çalışma zorunda olmak,
4. Amaçları, şirket yöneticilerine tanınan süreden daha kısa bir sürede gerçekleştirmek.

Kamuda yönetim modeli eksikliğini kamu-destekli projelerin yönetimine olan etkisini irdeleyen Brunetto ve Farr-Wharton (2003), hükümet etme şekillerinde gerçekleştirilen reformların süreçlerin verimliliğini arttırdığını, ama, kamu birimleri arasındaki görev ve sorumluluk dağılımında <açıklık> bulunmaması nedeniyle “proje sahipliğinde” sorun yaşandığını bildiriyor.

İçinde bulunduğumuz değişim çağında, kamu yönetiminin temelinde normatif modele geçilmesinin sorunların anlaşılması ve çözümlenmesinde olumlu katkı yapacağını düşünüyoruz. Vatandaş bireylerin kişisel inisiyatifleriyle ve sorumluluk bilinciyle katılımlarının sağlanamadığı, farklı düzen önerilerinin ortaya konulamadığı bir kamu yönetimi organizasyonu, ruhsuz bir bedenden farksızdır. Mevcut ve yaygın kabul görmüş bir yönetim modelinin eksikliğini yaşadığı gelişmekte olan ülkelerde, bu eksikliğin giderilmesi amacıyla kamu yönetiminde yararlanılması gereken bilimsel tavsiyenin unsurlarını takip eden bölümde inceliyoruz.

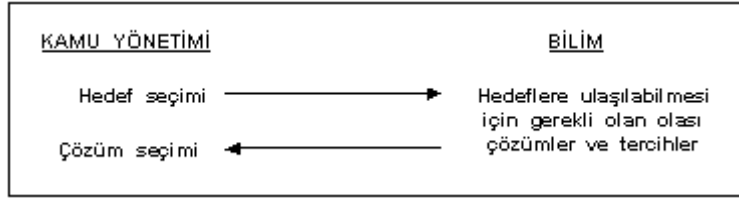
2.3. KAMU YÖNETİMİNDE BİLİMSEL TAVSİYE

2.3.1 Süreç Odaklı Bilimsel Tavsiye Modeli

Kamu yönetiminde bilimin önemi tartışılmaz. Meier ve Slembeck (1994)'e göre ahlaki kurallar çerçevesi içinde bilim, kamu yönetimi için türlü fonksiyonlar içerir:

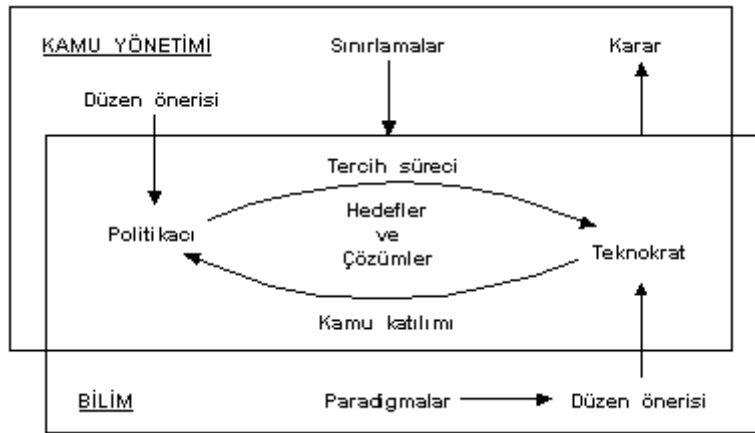
- 1) Toplum için en iyi çözümün bulunmasında bir araç vazifesi görür.
- 2) Nesnel anlayışları meşrulaştırır.
- 3) Politik stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunur.
- 4) Problemleri tanımlar, sorular sorar ve kavramlar geliştirir.

Ulusal karar vermede kamu yöneticilerinin yaygın ve fakat yetersiz şekilde kullandıkları model Şekil 4'te görülmektedir. Burada ulusal hedefler önceden kamu yöneticileri tarafından belirlenir. Daha sonra bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan olası çözümlerin tespit edilmesinde ve bunlar arasından tercihler yapılmasında bilimsel tavsiyeye başvurulur. Döngünün kapandığı noktada kamu yöneticileri seçenekler arasında karar verir.



Şekil 4. Ulusal Karar Vermede Bilimsel Tavsiye Modeli (Meier ve Slembeck, 1994)

Bilimsel tavsiye ile karar modelinin en büyük eksiklikleri, ulusal hedeflerin belirlenmesi aşamasında bilime başvurulmaması ve kamu katılımının göz ardı edilmesidir. Stein (1999)'un belirttiği üzere, bilim-politika-toplum ilişkilerinin yoğunlaşmasıyla birlikte kamu yönetiminde bilimin etkinliği artmaktadır. Bundan ötürü kamu yönetiminde bilimsel tavsiyenin, ulusal hedeflerin belirlenmesinden başlayarak uzgörü projeleri aracılığıyla kamu katılımının da sağlanmasıyla '*Süreç Odaklı Model*'e göre uygulanmasını öneriyoruz.



Şekil 5. Süreç Odaklı Bilimsel Tavsiye Modeli (Meier ve Slembeck (1994)'ten modifiye)

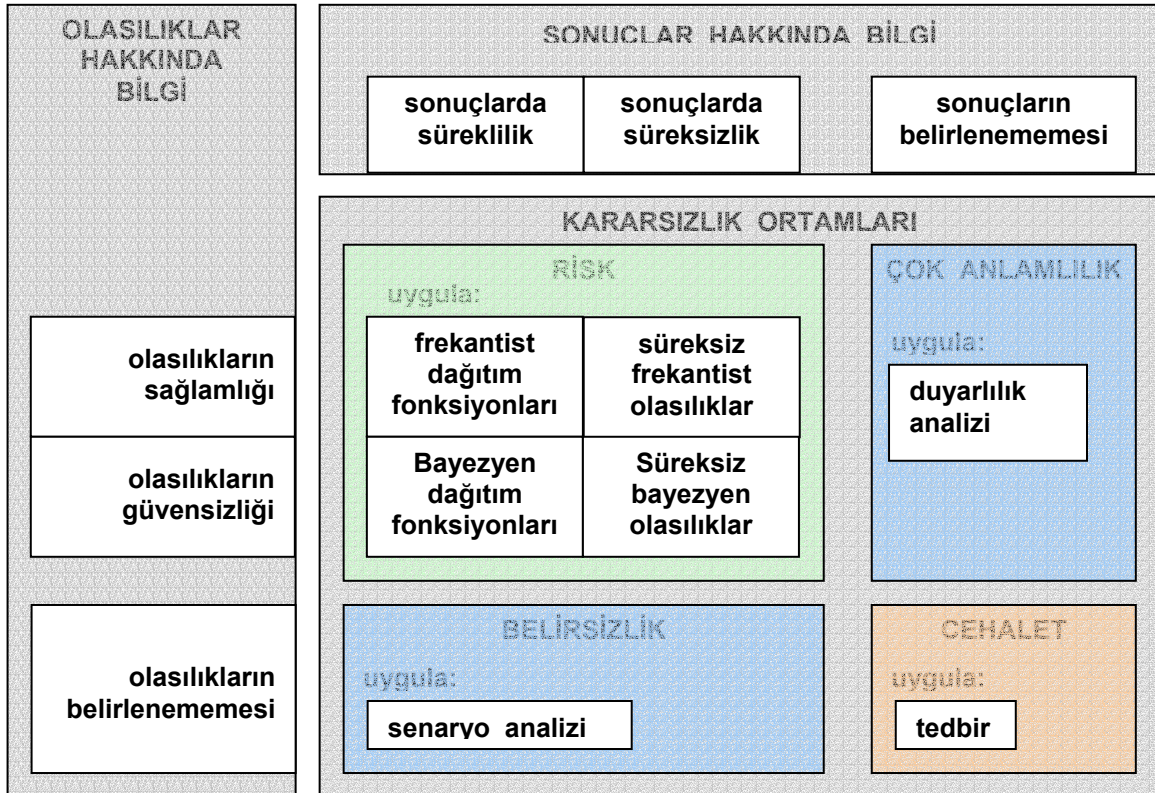
2.3.2. Kamu Yönetiminde Uzgörü

Ulusal karar verme düzeyinde, verilecek kararın tüm olası sonuçlarının değerlendirilmesi ve risk analizinin doğru yapılması, bir ulusun kaderini etkiler. Stirling (2001)'e göre, olasılıkların belirsizlik derecesi arttıkça risk analizi yapılması güçleşecek ve sonuçta gereğinden fazla önlem alınması söz konusu olacaktır (Şekil 6).

Risk analizi için muhtelif yöntemler olmakla beraber, sonuçlar hakkında sahip olunan bilginin yetersizliği halinde bir çok anlamlılık durumu ortaya çıkacaktır. Olasılıklar hakkında sahip olunan bilginin yetersizliği halinde ise bir belirsizlik durumu ortaya çıkacaktır. İşte bu iki durumda, kamu yönetimi için bir yol gösterici niteliğinde ulusal uzgörü çalışmalarını öneriyoruz. (Alsan, 2003; Alsan ve Öner, 2003; Sundu, 2002; Amcaoğlu, 2001; Kabak, 2001; Köşker, 2001; Şayan, 2001; Sönmez, 2001; Öner, Alsan, Doğru, 2000; Alsan, 2000)

May (1997)'ye göre, uzgörü 'gelecek ile olan ilişkimizi nasıl kurmaya çalıştığımız, geleceği nasıl yönettiğimiz ve geleceği nasıl yarattığımız'dır. Sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik faktörlerin geleceğe yönelik değişimlerinin incelendiği uzgörü çalışmaları, artık ulusların da geleceğe yönelik vizyonlarını ve stratejilerini belirlemelerinde önemli bir araç haline gelmiştir.

Ana hedefi "devlet-sanayi-toplum iş birliği içinde, bilim ve teknolojideki gelişmeleri ülkenin sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına uygun hale getirerek **devamlı ve sürdürülebilir** bir ulusal stratejinin tanımlanması" (Öner, Alsan, Doğru, 2000) olan uzgörü çalışmaları sayesinde, cehalete düşmeksizin çok anlamlılık ve belirsizlik ortamlarının aşılması mümkün olabilecektir.



Şekil 6: Risk – Belirsizlik – Çok Anlamlılık – Cehalet ilişkisi (Stirling, 2001)

2.3.3. Ulusal Uzgörü Çalışmalarının Önkoşulları

Ulusal uzgörü çalışmalarındaki başarıyı etkileyen faktörleri Alsan (2003) çok detaylı irdeleyip Türkiye için bir model öneriyor. Literatürde bu konuda varolan çok sayıdaki çalışmaya Alsan (2003) kaynaklar listesinde ulaşılabilir.

Bunlar içinden Kozlowski (2001), uzgörü, katılımcı demokrasinin gelişmesinde büyük rol oynayan bir politika analizi ve bilgi yönetimi araçlarından birisi olarak tanımlıyor. Kozlowski (2001)'ye göre, uzgörü çalışmalarını gerçekleştiren ülkelerde Tablo II'de sıralanan değişimler eş-zamanlı olarak yaşanıyor:

Tablo II: Toplumsal değişim boyutları

Değişimdan	...a/e
1	Sanayi toplum	Bilgi toplumu
2	Geleneksel	Modern
3	Geçmişe bakan	Geleceğe bakan
4	Kısa-vadeli düşünen	Uzun-vadeli düşünen
5	Öğrenmeyen	Öğrenen
6	Statik kavramlar	Dinamik kavramlar
7	Doğrusal ve deterministik düşünme	Doğrusal olmayan sistemik düşünme
8	“Alternatifsiz” kültür	Çok alternatifli kültür
9	Hiyerarşik yapı	Ağ yapısı
10	İdare	Yönetim
11	Temsilî demokrasi	Katılımcı demokrasi
12	Doğrusal politika geliştirme süreci	Etkileşimli politika geliştirme süreci

Takip eden bölümde entegre kamu yönetimi modeli önerisini irdeleyip ile Türkiye'nin yukarıda belirtilen 12 değişimin hangi aşamasında bulunduğunu tartışacağız.

3. ÖNERİLEN KAMU ENTEGRE YÖNETİM MODELİ

Ülkemizdeki sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik sorunları çözmek üzere geliştireceğimiz ve uygulamaya koyacağımız programın, Tablo III'de tanımlanan 9 alandaki unsurları içermesini ve programın başarısının, aşağıdaki dört ölçüt ile tartışılmasını öneriyoruz³ :

1. Açıklık (Claritas): programın açıklığı ve berraklığı
2. Birlik (Unitas): programın birliği
3. Bütünlük (Integrates): programı oluşturan parçaların birbirleri arasındaki bütünlük
4. Uyum (Consonante): programın bir bütün olarak uyumu, ahengi ve toplum tarafından kabulü

Bu ölçütlerin tümünün aynı anda gerçekleşmesinin nasıl sağlanabileceği tüm aktörler tarafından (kamu, özel, üçüncü sektör) üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Ulusal yönetim organizasyonunu, tüm sorunlarıyla ve zayıf yönleriyle ülke genelinde ele alıp geliştirmeye yardımcı olacak '**Kamu Entegre Yönetim Modeli**'nin genel çerçevesi Tablo III'de görülmektedir. Model, üç yönetim düzeyinde üçer unsurun varlığını esas alıyor. Hem yönetim düzeyleri hem de unsurlar arasındaki ilişkilerin dinamik yapısını anlamadan sorunlara çözüm geliştirmeye çalışmak yanlış olacaktır.

Tablo III: Entegre Yönetim Modeli Genel Yapısı

YÖNETİM DÜZEYLERİ	UNSURLAR		
	Hedefler	Yapılar	Davranışlar
Normatif	nh	ny	nh
Stratejik	sh	sy	sd
Operasyonel	oh	oy	od

3.1. Yönetim Düzeyleri

Entegre Yönetim Modeli kapsamındaki yönetim düzeylerini biraz daha detaylı irdelemek yararlı olacaktır.

Normatif yönetim düzeyi, ülkenin vizyon ve misyonunun tanımlandığı ve paylaşıldığı düzeydir. *Stratejik yönetim düzeyi*, normatif düzeyde dile getirilen amaçlara ulaşabilmek için yapılması gerekenleri; *operasyonel yönetim düzeyi* ise tanımlanan doğru şeyleri doğru yapmayı ve verimliliği içerir. Tüm aktörlerin kendi kendilerine sorup cevaplaması ve diğer aktörlerle paylaşması gereken soruları şöyle sıralayabiliriz:

1. Bu yönetim düzeylerindeki hedeflerde ulusal fikir birliği var mı?
2. Üzerinde anlaştığımız hedefleri gerçekleştirmek üzere doğru yapıları kurduk mu?
3. Toplumun üyeleri olarak doğru davranışlarda bulunduk mu?

³ Bu ölçütlerin bir sanat eserini değerlendirmede kullanılmasını James Joyce'un "The Portrait of an Artist as a Young Man" isimli eserinde önerdiğini Yıldırım (2000) hatırlattı.

Burada önemli bir nokta, konunun dinamik boyutunda devreye giren zaman diliminin uzunluğudur. Operasyonel düzeydeki zaman dilimi 1-3 yıl arasında değişirken, stratejik düzeyde 4-7 yıl, normatif düzeyde ise 8-25 yıldır. Diğer bir deyişle, farklı yönetim düzeylerinde değişimi gerçekleştirebilmek için farklı uzunluklarda zamana ihtiyaç bulunmaktadır. Bu farklı zaman dilimlerinin varlığından haberdar olmadığımız için sorunların dinamik yapısını anlayamıyor ve gerçekçi çözümleri geliştirip uygulayamıyoruz.

Normatif yönetim düzeyinin amacı, ülkenin yaşamını sürdürebilmesi ve kendini geliştirmesidir. Normatif hedefler, ülkenin 20-25 yıl sonra gelmesi gerektiği nokta hakkında açıkça belirtilmiş hedefleri içerir. Normatif yapılar; ülkenin yasama, yürütme ve yargı yapısının hangi şekilde ve hangi bilgi birikimine sahip olarak yapılması gerektiğini içerir ve ülke ekonomisinin hangi sektörlerle doğru gelişmesi gerektiğini ortaya koyar. Normatif davranışlar ise 20-25 yıl sonra ülkenin gelmesi istenilen yenilikçi bir sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik sistemin kurulmasının gerekliliğini ve buna ulaşabilmek için ülke kültüründe yaşanması gereken değişiklikleri içerir.

Stratejik yönetim düzeyi, ülkenin başarı potansiyelinin ortaya çıkarılması, korunması ve kullanılabilmesi ile ilgilidir. Stratejik hedeflerin belirlenmesindeki en önemli nokta gelişme stratejilerinin belirlendiği yöntemlerin seçimidir. Porter'in sektörel analizi ile uzgörü projeleri birbirlerini tamamlayan yaklaşımlar olarak tanımlanabilir (Amcaoğlu, 2001; Elbeyli, 2001; Kabak, 2001; Sönmez, 2001; Köşker, 2001; Sundu, 2002).

Stratejik yapılar her sektörün organizasyon yapısını belirler. Bu yapı, Ar-Ge'den üretim ve pazarlamaya kadar belirlenir. Bu süreçte hangi sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik çözümlerin yurtdışından transfer edileceği veya yerel olarak geliştirileceği, ülkede tutulacağı veya diğer ülkelere satılacağına karar verilir. Stratejik davranış örnekleri ise birlikte düşünerek ve eyleme geçerek problem çözme yeteneği ile ülkenin yenilikçilik kapasitesini geliştirmek ve genişletmek üzerinedir.

Operasyonel yönetim düzeyinde, normatif ve stratejik düzeyde verilen kararların hayata geçirilmesi ana hedeftir. Stratejik hedeflerden yıllık operasyonel hedefler tanımlanır. İstikrar girişimlerinin başarısız olmasının nedeni, normatif ve stratejik hedeflerin toplumla birlikte belirlenmemiş, paylaşılmamış ve anlaşılmamış olması olabilir mi? Operasyonel yapılarda proje yönetimi kabiliyeti oldukça öne çıkmakta ve operasyonel hedeflere ulaşılmasında anahtar rol oynamaktadır.

Operasyonel davranışlar yönetim tarzı ile yakından ilgilidir. Bu tür davranışlara örnek olarak takım çalışmasına yatkınlık ile kendini yöneten organizasyonlardaki dinamiklerin bilinmesi ve buna göre hareket edilmesini verebiliriz. 3 Mart 2001 tarihinde görevinden istifa eden BDDK Başkanı Zekeriya Temizel ve yeni Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Kemal Derviş takım çalışması yapabilir miydi? Bürokraside egemen olan hiyerarşik yönetim yaklaşımları, arzulanan değişimin gerçekleşmesi için yeterli olabilir mi?

Tablo IV: Kamu Entegre Yönetim Modeli

	HEDEFLER	YAPILAR	DAVRANIŞLAR
NORMATİF	<i>ekonomi politikası</i> <u>Örnek:</u> GSYİH'nın ortalama yıllık büyüme hızı	<i>ekonominin yapısı</i> <u>Örnek:</u> GSYİH'nın yapısı (tarım, sanayi, hizmetler), özelleştirme	<i>ülke kültürü</i> <u>Örnek:</u> Tarım toplumu > Sanayi toplumu > Bilgi toplumu
STRATEJİK	<i>sektörel büyüme hedefleri</i> <u>Örnek:</u> İthalat / ihracat, Ar-Ge, turizmin önemi nedeniyle Türk bayraklı uçak şirketlerinin varlığı	<i>sektörel yapılar</i> <u>Örnek:</u> Ortak çalışma, sektörel dernekler	<i>sektörel bilgi birikimi</i> <u>Örnek:</u> Kurumsallaşma, organizasyonel öğrenme
OPERASYONEL	<i>yıllık hedefler</i> <u>Örnek:</u> Enflasyon, döviz kurları	<i>proje organizasyonları</i> <u>Örnek:</u> Proje yönetimi, proje kontrolü, projeler arası iletişim	<i>katılımcı yönetim, vatandaşların motivasyonu</i> <u>Örnek:</u> Takım çalışması, insan hakları

3.2. Hedefler

Saeed (1996), gelişmekte olan ülkelerde son 40 yılda yaşananları incelemesi sonrasında, toplumsal gelişme ve refah yükselmesi amacıyla bir değişim sürecini başlatacak herhangi bir programın dört temel koşulu yerine getirmesi gerektiğini bildiriyor:

1. Program, toplumun tümüne sunulan mal ve hizmetlerin miktarında mümkün olan en fazla artışı sağlamalı.
2. Ülke ekonomisinde yaşanacak büyümenin olumlu etkileri sadece küçük bir kesim tarafından değil toplumun geneli tarafından yaşanmalı.
3. Ekonomik kalkınma sırasında yararlanılacak teknolojiler, ülkenin kaynaklarının kısa vadede gelişi güzel tüketilmesine neden olmamalı; doğal şoklara (kuraklık!) dayanmayı mümkün kılacak bir kullanım politikası geliştirilip uygulanmalı.
4. Yaşanacak gelişme devletin kontrol faaliyetlerinin artmasına, diğer bir deyişle kamu yönetim birimlerinin genişlemesine veya yeni birimlerin kurulmasına neden olmamalı.

2023'e kadar sürecek dönemde yukarıda sıralanan prensiplere uyarak kalkınma hamlesi yapabilirsek kişi başına ulusal gelirimizi Şekil 7'deki üst gelişme eğrisi üzerinde arttırabiliriz. Burada yatay eksen, satın alma gücü paritesine göre düzeltilmiş kişi başına yurt içi milli hasılayı (USD), dikey eksen ise nominal GSMH'yi (milyon USD) gösteriyor. Türkiyemiz, 1998 verilerine göre 4.500 USD kişi başı gelir ve 200 milyar USD'lik bir ekonomiden, 9.000 USD kişi başı gelir ve 1 trilyon USD büyüklüğünde bir ekonomi olmayı 2023'ten önce başaramayacak görünüyor.

Hükümetlerin performanslarını ölçmek üzere kullanabileceğimiz operasyonel kriter örnekleri Tablo V'te verilmiştir. İllerdeki gelişmelerin ne yönde olduğu her yıl için araştırılıp belgelenmeli ve önümüzdeki yıllarda da takip edilmeli.

Tablo V: Genel Kamu Yönetiminde Operasyonel Hedeflere Örnekler

Çocuk yetiştirmek için uygun ortam yaratma düzeyi
Fakirlik sınırı altında yaşayan çocuk sayısı
Sağlık sigortası kapsamında olmayan çocuk sayısı ve oranı
Sağlık sigortası olmayan nüfus oranı
Kişi başına düşen sağlık harcamaları
Sosyal hizmet sunumunun yaygınlığı
Doğum öncesi eğitim alan anne adaylarının sayısı ve oranı
Halk kütüphaneleri için yapılan harcamalar
Kişi başına kültür/sanat faaliyetleri için yapılan harcamalar
Öğretmen maaşlarının düzeyi
İldeki ortalama ücretlerin değişimi
20 yaşın altında sigara içenlerin sayısı
Lise mezunu kişilerin sayısı
İmalat şirketlerinin yarattığı kirlilik düzeyi
Atık su arıtma sistemine sahip ve etkin kullanan şirket sayısı
Kişi başına park ve piknik yerleri için yapılan harcamalar

Kriterlerin kamuoyu önünde tartışılıp sayısının artırılması, sahiplenilmesi ve takip edilmesinde kamu birimlerinin yanısıra kâr amaçlı özel şirketlerle üçüncü sektör kuruluşlarına da büyük sorumluluklar düşüyor.

3.3. Taleplerdeki / Hedeflerdeki Çelişkiler

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun basına yansıyan taleplerini, entegre yönetim modelindeki hedef konumuna göre irdeleyelim (Radikal, 12 Mart 2002):

1. *SSK primleri kademeli olarak aşağı çekilmeli.*
2. *Bir yılda işçi sayısını geçmiş yıla oranla %30 artıran işyerlerinin ek istihdam ettiği işçi primlerinin işveren katkısına ait bölümünün %20'si devletçe karşılanmalı.*
3. *Geçmiş yıla oranla yıllık üretimini %30, ihracatını %50 artıran işyerlerinin kurumlar vergisinde %25 indirim olmalı.*

Operasyonel hedef konumundaki önerileri teker teker inceleyelim:

1. Bir numaralı talep (hedef) 3.2.'de dile getirilen iki numaralı normatif hedefle birlik, bütünlük ve uyum içinde değil. TİSK, özel sektör şirketlerinde SSK'ya bildirilmeden kaçak işçi sayısını azaltmak yönünde ne yapacağını açıkladıktan sonra bu talebi dile getirmeli. Kabul edilebilecek bir yaklaşım, SSK'ya kayıtlı çalışan sayısının artış oranı kadar bir indirimin takip eden yılda yapılması olabilir.
2. Bilindiği üzere ücretlerdeki SSK işveren payı %19. Maaş ve ücretlerin şirket maliyetleri içindeki payı %15'i geçmez. %15 x %19 yaklaşık %3 eder; %3'ün %20'si %0,6 eder. Bu rakamı talep etmeyi anlamak mümkün değil. Çünkü bunun takibi için yapılacak "kontrol harcamaları" firmalara sağlanan avantajın toplamından daha fazla olacaktır. Kamu harcamalarının artmasıyla karşı karşıya kalacağız. 3.2.de dile getirilen dört numaralı normatif hedef ile çelişiyor.
3. Kurumlar vergisi son değişikliklerden sonra %33 oldu. Kurumlar vergisi bilindiği üzere kanunen kabul edilen tüm masraflar düştükten sonra ortaya çıkan matrah üzerinden hesaplanıyor. %33 x %25 yaklaşık %8 ediyor. Uygulamanın kontrolü amacıyla merkezî kamu birimlerinin katlanması gereken "kontrol harcamaları", tek tek firmalara sağlanan avantajın toplamından daha fazla olacaktır. Yine

devletin büyümesi ile karşı karşıya kalacağız. Yine 3.2.de belirtilen dört numaralı normatif hedefle çelişki söz konusu.

Basına yansıyan habere göre Ziraat Bankası Genel Müdürü Osman Tunaboğlu kamu bankalarının yeniden yapılandırılması (normatif hedef) hakkında şunları söylemiş (Radikal, 12 Mart 2002):

1. *Kamu bankaları krizin müsebbibi değil, mağdurdur.*
2. *Önemli olan bunlara geleneksel misyonları itibarıyla ihtiyaç duyulup duyulmadığının belirlenmesidir.*
3. *Suçluluğun telaşı içinde kamu bankalarını hedef alan bir bankacılık anlayışını kabul etmek mümkün değildir. Dilerim ülkemizde böyle bir bankacılık anlayışıyla karşı karşıya gelmeyiz.*
4. *Özellikle son yıllarda meydana gelen tabii afetler çiftçileri büyük sıkıntılara düşürdü. Tasfiye olunacak alacak rakamı (138 trilyon) bu sıkıntıyı ifade ediyor.*

Tüm bu cümleler ‘kamu yönetimi alt-sistemi’nin önemli bir aktörü olan bir bürokratın (ve adına konuştuğunu tahmin edebileceğimiz diğer bürokratların) ‘yeniden yapılanma’ normatif hedefinin gerçekleşmesini engelleyecek davranışlara girebileceğinin ipuçlarını taşıyor. TBMM tarafından karara bağlanan ‘Yeniden Yapılanma Programı’nın başarısı, benzer düşüncelere sahip olabilecek bürokratlar tarafından engellenebilecektir. İlerleyen günlerde kendisinin görevden alınması, hükümetin ve ilgili bakanın değişimin önündeki engellerin tespitinde başarılı bir adım attığına işaret ediyor.

Toplumdaki tüm aktörler arasında, kavramsal model, modelin unsurları ve içindekiler hakkında fikir birliği sağlandığı takdirde sorunların çözümü hakkında anlamsız taleplerin azalacağını tahmin ediyoruz.

3.4. Yapılar Hakkında Görüşler

Kamu yönetiminde yukarıda tanımlanan üç yönetim düzeyindeki yapılar hakkında aşağıdaki saptamaları yapabiliriz.

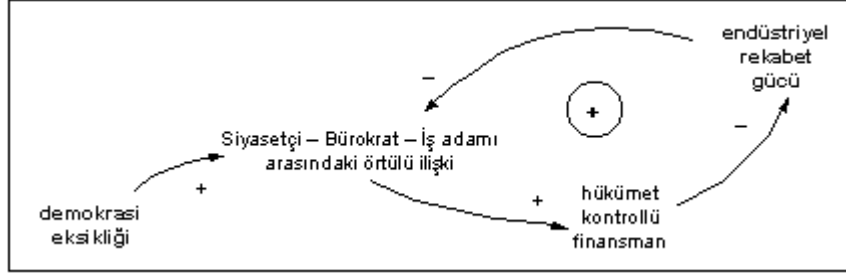
Günümüzün hızla değişen sosyo-ekonomik şartlarında, özel sektörde olduğu kadar; eğitim, araştırma ve kalkınma alanlarında faaliyet gösteren kamu kurumlarında da temel hedef, somut üretimden ziyade yenilik geliştirme olmalıdır.

Yenilikçi bir organizasyon olma yolunda atılacak bir adım, bilgisayarlı canlandırma (simülasyon) yoluyla sistem dinamiğinin “kendi kendine kavramaya yönelik” yaklaşımı sayesinde; üretimin, bilgi edinmenin ve yönetimin biçimsel bir modelinin oluşturulmasıdır.

Analizlerden çıkan sonuç; karar verme süreçlerinde birliğin sağlanmaması halinde, herhangi bir organizasyonda var olan profesyonel beceri birikiminin yok olacağı yönündedir. Buna göre, başarılı bir organizasyonun oluşturulmasında mekanik ve organik bileşenlerden ziyade katılımcı öğelerin varlığına önem verilmelidir.

Organizasyonlardaki profesyonel beceri birikiminin, yalnızca ön planda yer alan ilişkilerden değil birlikte hareket etme süreçlerinden kaynaklandığını göz önünde bulundurursak, birlik olgusuna gereken önemin verilmesi sonucuna varırız. Ancak birlik olgusunu tanımlamadaki güçlük, ön planda yer alan ilişkilerin sınırlandırılmasını gerektirmektedir.

Türkiye’nin kalkınmasının önündeki büyük engellerden biri olarak, demokrasi eksikliğinin ve bunun sonucunda endüstriyel rekabet gücündeki zayıflamanın pozitif geri beslemeli nedensel döngü diyagramı örneğini Şekil 7’de sunuyoruz.



Şekil 7. Demokrasi eksikliğinin endüstriyel rekabet gücüne etkisi

Kalkınmakta olan ülkelerde, örneğin Türkiye, yeniden yapılanma programı, sistem dinamik modellemenin prensiplerine uyularak geliştirilmelidir. Bu yaklaşıma göre üç yönetim düzeyinde ve farklı alt-sistemlerde geliştirilecek politikalar, işlevsel desenler yaratacak şekilde sistemin iç kuvvetlerini harekete geçirmelidir. Aksi takdirde sorunların gerçek nedenlerini anlamadan etkisiz çözüm yolları ile vakit kaybedilecektir.

3.5. Türkiye Değişimlerin Neresinde?

Tablo II'deki tanımlanan değişimleri Türkiye açısından belirlemeye çalışan bir anketin sonuçlarını Tablo VI'te veriyoruz. Anket Haziran 2001'de 191 üyeye sahip ulusalyenilik@yahoo.com listesinde gerçekleştirildi. Katılımcılar, her boyutta 1 – 10 arasındaki ölçekte Türkiye'nin konumunu değerlendirdiler. Ortalama cevaplama oranı %13 idi. En fazla katılım (31 kişi) "Değişim 1", en az katılım (19 kişi) ise "Değişim 10"da gerçekleşti.

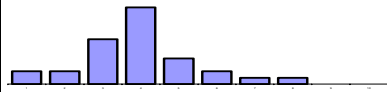
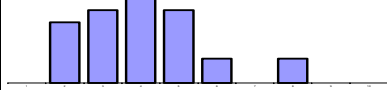
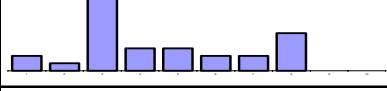
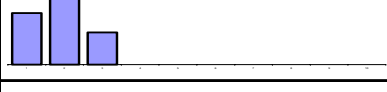
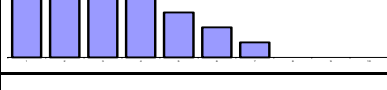
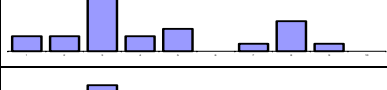
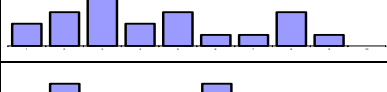

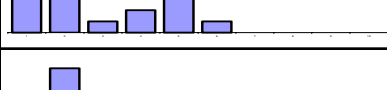
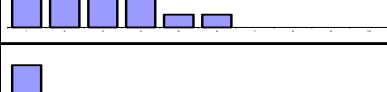
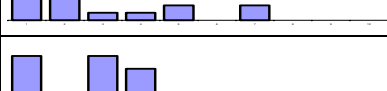
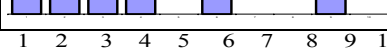
Sonuçların analizi Wilkinson (1995)'in senaryo geliştirme yöntemine benzer bir yöntem ile yapılmıştır. Wilkinson (1995) belirsizlikler listesinin iki eksene indirgenmesini ve dört çeyrek alandan oluşan bir matris geliştirilmesini önerir. Bu çalışmada ise, sonuçlar her eğilim için 1-5 arasında ve 6-10 arasında aldığı oyların yüzdesine göre değerlendirilmiştir. Böylece Türkiye'nin her değişimin - veya belirsizliğin - hangi ucunda olduğu belirlenmiştir.

Türkiye'nin en kötü pozisyonunun oyların %100'ünün 1-5 arasında olan "Kısa vadeli düşünen uzun vadeli düşünene" adlı dördüncü değişimde olduğu görülmüştür. Bu Türkiye'nin hâlâ kısa vadeli düşündüğü ve uzun vadeye odaklanmadığını göstermektedir. Türkiye "geçmişe bakandan geleceğe bakan" adlı ve yalnızca 1-5 arası oyların yalnızca %68 seviyesinde – tüm değişimler arasında bu aralıkta en düşük oyu alan ikinci - olduğu üçüncü değişimde görüldüğü gibi aslında gelecek hakkında düşünmektedir, fakat geleceğe yönelik bakış uzun vadeli değildir.

6-10 aralığında en yüksek oyu alan değişim ise sekiz numaralı "alternatifsiz kültürden çok alternatifli kültüre" adlı değişim olmuştur. Bu değişim için aslında her iki aralık grubu için %50 oy oluşmuştur. Bu sonuç Türkiye'nin normatif düzeyde ve insan boyutunda bir geçiş dönemi yaşadığını ve bunun uzgörünün uygulanması için bir itici güç olarak kullanılması gerektiğini göstermektedir.

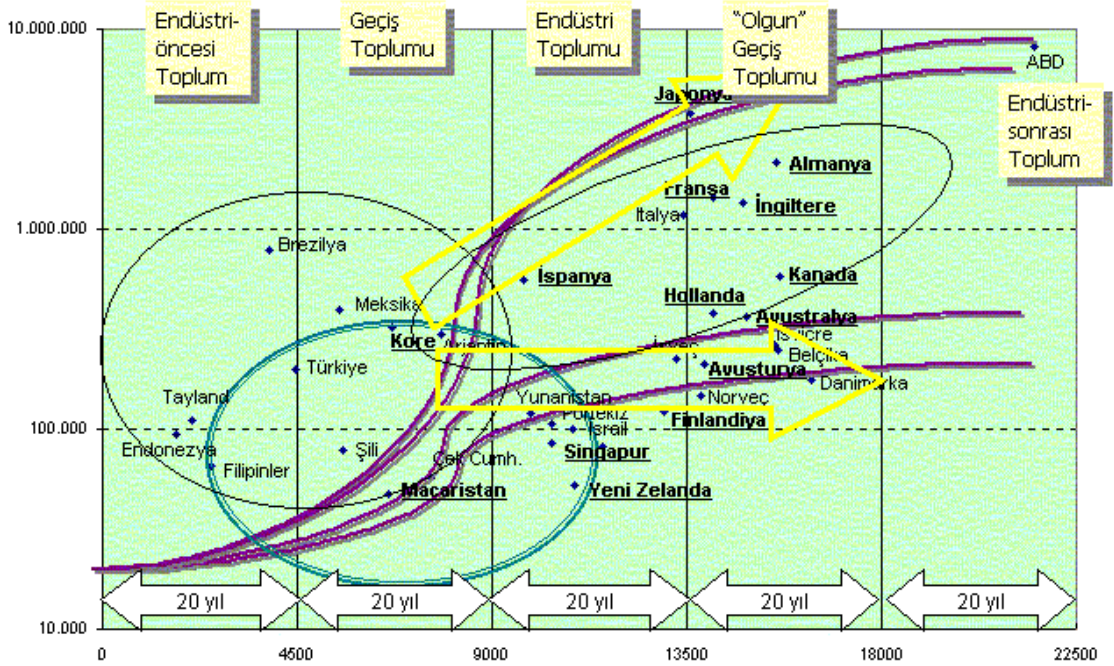
Ağ yapısına, yönetime, katılımcı demokrasiye doğru olan sekiz, dokuz ve onbirinci değişimler de 1-5 arasında aldıkları %91 ile %95 arasında değişen oylardan dolayı Türkiye için söz konusu değildir. Altı ve yedi numaralı dinamik kavramlara ve doğrusal olmayan sistemik düşünceye doğru olan değişimler ise 6-10 arasında aldıkları %24 ve %26'lık oylar ile görünmeye başlamışlardır fakat bu araçların kullanımı 6-10 arasında çok zayıf bir şekilde %17'lik bir oy almış ve etkileşimli politika geliştirme sürecini içeren onikinci değişim olan olmadan mümkün olmayacaktır. Bu %17'lik oran tüm değişimlerin 6-10 arasında aldığı %17'lik oran ile de doğru orantılıdır.

Tablo VI: Türkiye Değişimin Neresinde?

Değişim		-----geçiş----->	
1	<i>Sanayi toplumu</i>		<i>Bilgi toplumu</i>
2	<i>Geleneksel</i>		<i>Modern</i>
3	<i>Geçmişe bakan</i>		<i>Geleceğe bakan</i>
4	<i>Kısa vadeli düşünen</i>		<i>Uzun vadeli düşünen</i>
5	<i>Öğrenmeyen</i>		<i>Öğrenen</i>
6	<i>Statik kavramlar</i>		<i>Dinamik kavramlar</i>
7	<i>Doğrusal ve deterministik düşünme</i>		<i>Doğrusal olmayan sistemik düşünme</i>
8	<i>"alternatifsiz" kültür</i>		<i>"Çok alternatifli" kültür</i>
9	<i>Hiyerarşik yapı</i>		<i>Ağ yapısı</i>
10	<i>İdare</i>		<i>Yönetim</i>
11	<i>Temsilî demokrasi</i>		<i>Katılımcı demokrasi</i>
12	<i>Doğrusal politika geliştirme süreci</i>		<i>Etkileşimli politika geliştirme süreci</i>

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Türkiye'nin Alsan (2000)de irdelenen ülkelerin kalkınma evreleri modeline (Şekil 8) göre ekonomik gelişmenin ikinci aşamasında olduğunu destekleyen diğer bir değer ise, tüm oyların medyan değeri olan 2,7'lik (10 üzerinden alınan) değerdir. Bu değer 10'luk aralık beş eşit aşamaya bölündüğü zaman ikinci aralığa denk gelmektedir. Bu nedenle, uzgörünün Türkiye'de tek başına gelişmesini beklemek değişimlerin eşit derecede gözlemlenmediği için oldukça zor olacaktır. Ulusal uzgörü çalışmaları ise uzgörünün ulusal bir kabiliyet olarak gelişebilmesi için özel ilgi ve dikkat ile tasarlanmalı ve yönetilmelidir.



Şekil 8. Ülkelerin Kalkınma Evreleri (Alsan, 2000)

4. SONUÇ

Bu çalışmada, kalkınmakta olan ülkelerde yaşanan sosyal, ekonomik, politik, ekolojik, teknolojik sorunların anlaşılması ve çözülmesi için yapılması gerekenleri içeren "Kamu Entegre Yönetim Modeli" önerilmiştir.

Çalışmada, kalkınmakta olan ülkelerin, aslında tüm ülkelerin, birbiriyle uyumlu olan normatif, stratejik, operasyonel hedefler üzerinde anlaşamadıkları takdirde, birbirini tamamlayan ve destekleyen normatif, stratejik, operasyonel yapılar kuramadıkları takdirde, ve ülkelerin vatandaşları normatif, stratejik ve operasyonel davranışları tüm bu unsurlar arasında birlik ve bütünlüğü sağlayamadıkları takdirde, sorunlarını çözemeyecekleri iddia edilmektedir.

Algıladığımız soruna karşılık, toplum katılımlı bir bilimsel tavsiye olarak ortaya koyduğumuz düzen önerisi, normatif – kontrol prensibine dayalı, uzgörü ve sistem dinamiği teknikleriyle yoğunlaşmış bir yapıda yürütülmesi gereken '**Kamu Entegre Yönetim Modeli**'dir.

Önerilen modelin hipotezlerinin Türkiye örneğinde daha detaylı incelenmesi başka bir makalenin konusu olacaktır.

5. KAYNAKLAR

1. Abdelal, R., "Russia: The End of a Time of Troubles?", Harvard Business School Case, 9-701-076, rev. Mayıs 24, 2001.
2. ABoydak, M., "Regeneration of Lebanon cedar (*Cedrus libani* A. Rich.) on karstic lands in Turkey", *Forest Ecology and Management*, In Press, Corrected Proof, 2002.
3. Agranoff, R., McGuire, M., "Big Questions in Public Network Management Research", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 11, no 3, 295 – 326, 2001.
4. Aksit, B., Aksit, Bahattin, "Sociocultural determinants of infant and child mortality in Turkey", *Social Science & Medicine*, vol 28, no 6, 571 – 576, 1989.
5. Alcorta, L., "The diffusion of advanced automation in developing countries: factors and adoption process", *Technovation*, vol 19, no 3, 163 - 175, 1999.
6. Alipour, H., "Tourism development within planning paradigms: the case of Turkey", *Tourism Management*, vol 17, no5, 367 – 377, 1996.
7. Alp, N., Alp, B., Omurtag, Y., "Technology acquisition and utilization model (TAUM)", *Computers & Industrial Engineering*, vol 33, no 1-2, 7 – 10, 1997.
8. Alsan, A. (2000), **Ülkelerin Kalkınma Evreleri**, Yayınlanmamış Proje Ara Raporu, YÜ-BÜ-MÜ İmalat ve Teknoloji Stratejileri Ortak Araştırma Grubu, İstanbul.
9. Alsan, A. (2003), **Comparative National Foresight Studies and a Methodology Proposal for Turkey 2003**, yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mühendislik Yönetimi Programı, İstanbul.
10. Alsan, A., Öner, M. A., "Integrated Foresight Management Model", *Foresight*, forthcoming, 2003.
11. Altun, G., Yilmaz, A., Azmak, D., "Deaths among homeless people in Istanbul", *Forensic Science International*, vol 99, no 2, 143 – 147, 1999.
12. Amcaoğlu, M. O., **Assessment of National IT Foresight Studies and Policy Implications for Turkey**, yayımlanmamış MBA tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
13. Angin, Z., Shorter, F. C., "Negotiating reproduction and gender during the fertility decline in Turkey", *Social Science & Medicine*, vol 47, no 5, 555 - 564, 1998.
14. Arat, Y., "Toward a democratic society : The women's movement in Turkey in the 1980s", *Women's Studies International Forum*, vol 17, no 2 – 3, 241 – 248, 1994.
15. Arellano-Gault, D., "Organizational Culture and Administrative Modernization Program in Mexico City (1995 – 1997)", *American Review of Public Administration*, vol 30, no 4, 400 – 413, 2000.
16. Arıcanlı, T., Rodrik, D., "An overview of Turkey's experience with economic liberalization and structural adjustment", *World Development*, vol 18, no 10, 1343 – 1350, 1990.
17. Ashbaugh, S., Miranda, R., "Technology for Human Resources Management: Seven Questions and Answers", *Public Personnel Management*, vol 31, no 1, 7 – 20, 2002.
18. Asikoglu, Y., Uctum, M., "A critical evaluation of exchange rate policy in Turkey", *World Development*, vol 20, no 10, 1501 – 1514, 1992.
19. Askar, M., Tekinalp, O., "Turkish Small Satellite Program: Goals and Policies", *Acta Astronautica*, vol 46, no 2 – 6, 375 – 378, 2000.
20. Atmaca, I., Yigit, A., "Simulation of solar-powered absorption cooling system", *Renewable Energy*, vol 28, no 8, 1277 – 1293, 2003.

21. Aydemir, S. E., "The evaluation of mass housing layout: Learning from experience in Turkey", *Habitat International*, vol 14, no 1, 137 – 143, 1990.
22. Bac, M., Bag, P. K., "Law Enforcement and Legal Presumptions", *Journal of Comparative Economics*, vol 29, no 4, 722 - 748, 2001.
23. Baharoglu, D., "Housing Supply under Different Economic Development Strategies and the Forms of State Intervention:: The Experience of Turkey", *Habitat International*, vol 20, no 1, 43 - 60, 1996.
24. Baharoglu, D., Leitmann, J., "Coping Strategies for Infrastructure: How Turkey's Spontaneous Settlements Operate in the Absence of Formal Rules", vol 22, no 2, 115 - 135, 1998.
25. Balinski, M., Sonmez, T., "A Tale of Two Mechanisms: Student Placement", *Journal of Economic Theory*, vol 84, no 1, 73 - 94, 1999.
26. Baradan, B., "Fly ash-cement based structural materials", *International Journal of Cement Composites and Lightweight Concrete*, vol 9, no 4, 225 – 228, 1987.
27. Bardouille, N. C., "The Transformation of Governance Paradigms and Modalities", *The Round Table*, vol 353, 81 – 106, 2000.
28. Basoglu, M., Paker, M., Ozmen, E., Tasmemir, O., Sahin, D., Ceyhanli, A., Incesu, C., Sarimurat, N., "Appraisal of Self, Social Environment, and State Authority as a Possible Mediator of Posttraumatic Stress Disorder in Tortured Political Activists", *Journal of Abnormal Psychology*, vol 105, no 2, 232 – 236, 1996.
29. Batar, T., Kahraman, B., Cirit, E., Celik, M. S., "Dry processing of borax by calcination as an alternative to wet methods", *International Journal of Mineral Processing*, vol 54, no 2, 99 – 110, 1998.
30. Beaumont, P., "Agricultural and environmental changes in the upper Euphrates catchment of Turkey and Syria and their political and economic implications", *Applied Geography*, vol 16, no 2, 137 - 157, 1996.
31. Behn, R. D., "The Big Questions of Public Management", *Public Administration Review*, vol 55, no 4, 313 – 324, 1995.
32. Beker, U. G., "Briquetting of Afın-Elbistan lignite of Turkey using different waste materials", *Fuel Processing Technology*, vol 51, no 1-2, 137 – 144, 1997.
33. Beler, F., Turksoy, O., "Housing in Turkey : Prospects for different income groups", *Habitat International*, vol 13, no 1, 25 – 32, 1989.
34. Berument, H., Tasci, H., "Inflationary effect of crude oil prices in Turkey", *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, vol 316, no 1 - 4, 568 - 580, 2002.
35. Biron C., Arioglu E., Bilgin N., Acar D. K., "Gallery heave investigation support design and results at Alpagut-Dodurga lignite mine of Turkey : Proc 13th World Mining Congress, Improvement of Mine Productivity and Overall Economy by Modern Technology, Stockholm, June 1987 V2, P805-816. Publ Rotterdam: A A Balkema, 1987", *International Journal of Rock Mechanics and Mining Science & Geomechanics Abstracts*, vol 25, no 6, 294 – 294, 1988.
36. Bleicher, K. (1999), **Das Konzept Integriertes Management – Visionen – Missionen – Programme**, 5. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt.
37. Bodur, M., Yavas, U., "Pre-travel planning orientations", *Tourism Management*, vol 9, no 3, 245 – 250, 1988.
38. Borins, S., "Defining and Defending the New Public Management", Book Review of <L. R. Jones, F. Thompson, *Public Management: Institutional Renewal for the Twenty-First Century*, JAI Press 1999>, *Public Administration Review*, vol 61, no 3, 379 – 380, 2001.

39. Borins, S., "Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers", *Public Administration Review*, vol 60, no 6, 498 – 507, 2000.
40. Borins, S., "Public Management Innovation: Towards a Global Perspective", Association for Public Policy Analysis and Management Research Conference'da sunulan makale, Washington, D.C., ABD, Kasım 1999.
41. Bower, J. L., "Effective Public Management", *Harvard Business Review*, Mar – Apr 1977, 131 – 139.
42. Bowman, K. S., "Should the Kuznets Effect be Relied on to Induce Equalizing Growth: Evidence from Post-1950 Development", *World Development*, vol 25, no 1, 127 - 143, 1997.
43. Box, R. C., Marshall, G. S., Reed, B. J., Reed, C. M., "New Public Management and Substantive Democracy", *Public Administration Review*, vol 61, no 5, 608 - 619, 2001.
44. Bozeman, B., "Public-Value Failure: When Efficient Markets May Not Do", *Public Administration Review*, vol 62, no 2, 145 – 161, 2002.
45. Brooks, A. C., "Can Nonprofit Management Help Answer Public Management's "Big Questions"?", *Public Administration Review*, vol 62, no 3, 259 - 266, 2002.
46. Bruner, J.S. (1963), **The Process of Education**, Vintage Books, New York.
47. Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., "The impact of government practice on ability of project managers to manage", *International Journal of Project Management*, vol 21, 125 – 133, 2003.
48. Celik, Y., Hotchkiss, D. R., "The socio-economic determinants of maternal health care utilization in Turkey", *Social Science & Medicine*, vol 50, no 12, 1797 - 1806, 2000.
49. Cervera, A., Molla, A., Sanchez, M., "Antecedents and consequences of market orientation in public organizations", *European Journal of Marketing*, vol 35, no 11/12, 1259 – 1286, 2001.
50. Cetin, O., Bilgel, L., "Effects of different irrigation methods on shedding and yield of cotton", *Agricultural Water Management*, vol 54, no 1, 1 – 15, 2002.
51. Christensen, T., Laegreid, P., "New Public Management - Design, Resistance, or Transformation", *Public Productivity and Management Review*, vol 23, no 2, 169 – 193, 1999.
52. Coles, R. L. "Elderly narrative reflections on the contradictions in Turkish village family life after migration of adult children", *Journal of Aging Studies*, vol 15, no 4, 383 - 406, 2001.
53. Considine, M., Lewis, J. M., "Governance at Ground Level: Frontline Bureaucrat in the Age of Markets and Networks", *Public Administration Review*, vol 59, no 6, 467, 480, 1999.
54. Conway, P., "Decomposing the determinants of trade deficits : Turkey in the 1970s", *Journal of Development Economics*, vol 21, no 2, 235 – 258, 1986.
55. Davies, A., Thomas, R., "Managerialism and accountability in higher education: The gendered nature of restructuring and the cost to academic service", *Critical Perspectives on Accounting*, vol 13, 179 – 193, 2002.
56. Dedeoglu, N., "Health and social inequalities in Turkey", *Social Science & Medicine*, vol 31, no 3, 387 – 392, 1990.

57. Demirbas, A. "Energy balance, energy sources, energy policy, future developments and energy investments in Turkey", *Energy Conversion and Management*, vol 42, no 10, 1239 - 1258, 2001.
58. Demirbas, A., "Turkey's energy overview beginning in the twenty-first century", *Energy Conversion and Management*, vol 43, no 14, 1877 – 1887, 2002.
59. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, vol 60, no 6, 549 – 559, 2000.
60. Dokmeci, V., Berkoz, L., "International telecommunications in Turkey", *Telecommunications Policy*, vol 20, no 2, 125 – 130, 1996.
61. Dundar, O., "Models of Urban Transformation: Informal Housing in Ankara", *Cities*, vol 18, no 6, 391 – 401, 2001.
62. Durak, M., Sen, Z., "Wind power potential in Turkey and Akhisar case study", *Renewable Energy*, vol 25, no 3, 463 – 472, 2002.
63. Eastwood, W. J., Roberts, N., Lamb, H. F., Tibby, J. C., "Holocene environmental change in southwest Turkey: a palaeoecological record of lake and catchment-related changes", *Quaternary Science Reviews*, vol 18, no 4 - 5, 671 - 695, 1999.
64. Ediger, V. S., Kentel, E., "Renewable energy potential as an alternative to fossil fuels in Turkey", *Energy Conversion and Management*, vol 40, no 7, 743 – 755, 1999.
65. Emison, G. A., "The public management strategy of agent ascendancy in US Environmental Protection Agency", *Engineering Management Journal*, vol 14, no 4, 11 – 18, 2002.
66. England, R. W., "Three Reasons for Investing Now in Fossil Fuel Conservation: technological Lock-In, Institutional Inertia, and Oil Wars", *Journal of Economic Issues*, vol 28, no 3, 755 – 776, 1994.
67. Ercan, Y., "Emission-reduction strategies for energy-supply systems near urban areas", *Energy*, vol 24, no 5, 419 – 431, 1999.
68. Erkip, F., "Global transformations versus local dynamics in Istanbul: Planning in a fragmented metropolis", *Cities*, vol 17, no 5, 371 – 377, 2000.
69. Ersahin, S., "Assessment of spatial variability in nitrate leaching to reduce nitrogen fertilizers impact on water quality", *Water Science and Technology*, vol 48, no 3, 179 - 189, 2001.
70. Ertekin, V., Selimoglu, M. A., Altinkaynak, S., "Sero-epidemiology of hepatitis B infection in an urban paediatric population in Turkey", *Public Health*, vol 117, no 1, 49 - 53, 2003.
71. Ertem, I. O., Bingoler, B. E., Ertem, M., Uysal, Z., Gozdasoglu, S., "Medical neglect of a child: challenges for pediatricians in developing countries", *Child Abuse & Neglect*, vol 26, no 8, 751 – 761, 2002.
72. Ertesvag, I. S., "Society exergy analysis: a comparison of different societies", *Energy*, vol 26, no 3, 253 - 270, 2001.
73. Eveley, J., "The Contrast - The problem of theatricality and political and social crisis in postrevolutionary America", *Early American Literature*, vol 31, no 1, 74 – 88, 1996.
74. Forrester, J.W. (1992), **System Dynamics and Learner-Centered-Learning in Kindergarten through 12th Grade Education**, Sloan School of Management, Cambridge.
75. Forsyth, D. J. C., McBain, N. S., Solomon, R. F., "Technical rigidity and appropriate technology in less developed countries", *World Development*, vol 8, no 5-6, 371 – 398, 1980.

76. Garten, J. E., "The big emerging markets", *The Columbia Journal of World Business*, vol 31, no 2, 6 - 31, 1996.
77. Gendron, Y., Cooper, D. J., "In the name of accountability: State Auditing, independence and new public management", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 14, no 3, 278 – 310, 2001.
78. Geray, H., "Network policy formation between idealist and strategic models: a political economy perspective from Turkey", *Telecommunications Policy*, vol 23, no 6, 495 - 511, 1999.
79. Gokalp, P. G., Tukul, R., Solmaz, D., Demir, T., Kiziltan, E., Demir, D., Babaoeth;lu, A. N., "Clinical features and co-morbidity of social phobics in Turkey", *European Psychiatry*, vol 16, no 2, 115 – 121, 2001.
80. Goksen, F., "Normative vs. attitudinal considerations in breastfeeding behavior: multifaceted social influences in a developing country context", *Social Science & Medicine*, vol 54, no 12, 1743 – 1753, 2002.
81. Goldberg, M. A., Levi, M. D., "The European Union as a country portfolio", *European Journal of Political Economy*, vol 16, no 3, 411 - 427, 2000.
82. Goymen, K., "Tourism and governance in Turkey", *Annals of Tourism Research*, vol 27, no 4, 1025 – 1048, 2000.
83. Gozlu, S., "Quality circle activities in the Turkish establishments", *Computers & Industrial Engineering*, vol 25, no 1-4, 37 – 40, 1993.
84. Grenon, M., "Energy in Turkey: Challenges and changes", *Fuel and Energy Abstracts*, vol 37, no 6, 474 - 474, 1996.
85. Gruening, G., "Origin and theoretical basis of New Public Management", *International Public Management Journal*, vol 4, 1 – 25, 2001.
86. Gursoy, A., "Abortion in Turkey: a matter of state, family or individual decision", *Social Science & Medicine*, vol 42, no 4, 531 – 542, 1996.
87. Guven, S., Persentili, E., "A Linear Programming Model for Bank Balance Sheet Management", *Omega*, vol 25, no 4, 449 - 459, 1997.
88. Halevi, J., "The Argentine Crisis", *Monthly Review*, April 2002, 15 – 23.
89. Halevi, J., Lucarelli, B., "Japan's Stagnationist Crisis", *Monthly Review*, February 2002, 24 – 36.
90. Hanagasioglu, M., "Wind energy in Turkey", *Renewable Energy*, vol 16, no 1-4, 822 – 827, 1999.
91. Harrison, G. W., Rutherford, T. F., Tarr, D. G., "Economic implications for Turkey of a Customs Union with the European Union", *European Economic Review*, vol 41, no 3 - 5, 861 - 870, 1997.
92. Heinrich, C. J., "Outcomes-based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness", *Public Administration Review*, vol 62, no 6, 712 – 725, 2002.
93. Hepbasli, A., Akdemir, O., Hancioglu, E., "Experimental study of a closed loop vertical ground source heat pump system", *Energy Conversion and Management*, vol 44, no 4, 527 – 548, 2003.
94. Hibbert, E. P., "Global make-or-buy decisions", *Industrial Marketing Management*, vol 22, no 2, 67 – 77, 1993.
95. Hope, Sr., K. R., "The new public management: context and practice in Africa", *International Public Management Journal*, vol 4, 119 – 134, 2001.

96. Hosni, D. A., "Review of national policies for education: Turkey : Paris: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)", *Economics of Education Review*, vol 12, no 1, 96 – 96, 1993.
97. Hovhanissian, R., Gabrielyan, B., "Ecological problems associated with the biological resource use of Lake Sevan, Armenia", *Ecological Engineering*, vol 16, no 1, 175 - 180, 2000.
98. Hugdahl, K., Ost, Lars-Goran, "Subjectively rated physiological and cognitive symptoms in six different clinical phobias", *Personality and Individual Differences*, vol 6, no 2, 175 – 188, 1985.
99. Hunt, A., Tokluoglu, C., "State formation from below: the Turkish case", *The Social Science Journal*, vol 39, no 4, 617 – 624, 2002.
100. Isik, I., Hassan, M. K., "Financial disruption and bank productivity: The 1994 experience of Turkish banks", vol 43, no 2, 291 – 320, 2003.
101. Isik, I., Kabir H. M., "Financial deregulation and total factor productivity change: An empirical study of Turkish commercial banks", *Journal of Banking & Finance*, In Press, Corrected Proof, 2002.
102. Johnsen, A., "Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications", *Managerial Auditing Journal*, vol 16, no 6, 319 – 330, 2001.
103. Johnson Bagby, L. M., Franke, J. L., "Escape from politics: philosophic foundations of public administration", *Management Decision*, vol 39, no 8, 623 - 633, 2001.
104. Jordan, J. S., "Resolving a banking crisis - what worked in New England", *New England Economic Review*, Sep/Oct 1998, 55 – 62.
105. Kabak, M., **Foresight Study on Defense Technologies**, yayımlanmamış MS tezi, Yeditepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. 2001.
106. Karagozoglu, N., "Innovative behavior of firms in a developing country: An empirical study", *Engineering Management International*, vol 5, no 2, 121 – 128, 1988.
107. Kariotis, T. C., "The case for a greek exclusive economic zone in the Aegean sea", *Marine Policy*, vol 14, no 1, 3 – 14, 1990.
108. Katz, Y., "Transfer of population as a solution to international disputes: Population exchanges between Greece and Turkey as a model for plans to solve the Jewish-Arab dispute in Palestine during the 1930s", *Political Geography*, vol 11, no 1, 55 – 72, 1992.
109. Kavrakoglu, I., "Decision analysis in the energy sector", *Applied Mathematical Modelling*, vol 4, no 6, 456 – 462, 1980.
110. Kaygusuz, K., "Performance of solar-assisted heat-pump systems", *Fuel and Energy Abstracts*, vol 36, no 5, 366 - 366, 1995.
111. Kaygusuz, K., "Performance of Solar-Assisted Heat-Pump Systems", *Applied Energy*, vol 51, no 2, 93 - 109, 1995.
112. Kaygusuz, K., Kaygusuz, A., "Renewable energy and sustainable development in Turkey", *Renewable Energy*, vol 25, no 3, 431 – 453, 2002.
113. Keatinge, J. D. H., Qi, A., Jusmenoglu, I., Ellis, R. H., Summerfield, R. J., Erskine, W., Beniwal, S. P. S., "Defining critical weather events in the phenology of lentil for winter sowing in the west Asian highlands", *Agricultural and Forest Meteorology*, vol 74, no 3-4, 251 – 263, 1995.

114. Kilicaslan, I., Sarac, H. I., Ozdemr, E., Erms, K., "Sugar cane as an alternative energy source for Turkey", *Energy Conversion and Management*, vol 40, no 1, 1 – 11, 1999.
115. Kim, D.H., Rai, V.K. (2001), **Cognitive Maps of Policy Makers on Financial Crisis of South Korea and Malaysia: A Comparative Study**, 19th International Conference of the System Dynamics Society, Atlanta
116. Kirim, A., "Technology and exports: The case of the Turkish manufacturing industries", *World Development*, vol 18, no 10, 1351 – 1362, 1990.
117. Klingner, D., "Progress and Problems in Implementing New Public Management Reforms in Mexico today", *American Review of Public Administration*, vol 30, no 4, 365 – 373, 2001.
118. Koprulu, M., "Emerging stock markets of the Eastern Mediterranean rim", *The Columbia Journal of World Business*, vol 30, no 3, 16 - 24, 1995.
119. Koroglu, D., "Possible locations for new universities in Turkey", *Socio-Economic Planning Sciences*, vol 26, no 1, 27 – 42, 1992.
120. Kozak, M., "Destination benchmarking", *Annals of Tourism Research*, vol 29, no 2, 497 - 519, 2002
121. Kozlowski, J., (2001), **Adaptation of foresight exercises in central and eastern European countries**, Regional Conference on Technology Foresight for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States, UNIDO, Viyana, Avusturya, 5 Nisan.
122. Köşker, A., **Assessing the Role of Third Generation Foresight Studies in National Decision Making: Energy Foresight in Turkey and UK**, yayımlanmamış MS tezi, Yeditepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001.
123. Kubo, Y., Robinson, S., Urata, S., "The impact of alternative development strategies: Simulations with a dynamic input-output model", *Journal of Policy Modeling*, vol 8, no 4, 503 – 529, 1986.
124. Kumbaroğlu, G. S., "A model for long-term global air quality prediction and development of efficient control strategies in Turkey", *European Journal of Operational Research*, vol 102, no 2, 380 – 392, 1997.
125. Kumcu, M. E., Kumcu, E., "Exchange rate policy impact on export performance: What we can learn from the Turkish experience", *Journal of Business Research*, vol 23, no 2, 129 – 143, 1991.
126. Lapsley, I., Pallot, J., "Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government", *Management Accounting Research*, vol 11, 213 – 229, 2000.
127. Leckow, R. B., "The International Monetary Fund and Strengthening the Architecture of the International Monetary System", *Law and Policy in International Business*, vol 30, 117 – 130, 1999.
128. Lockhart, D., "Tourism in Northern Cyprus: patterns, policies and prospects", *Tourism Management*, vol 15, no 5, 370 – 379, 1994.
129. Lovelock, P., Petrazzini, B. A., "China's Golden Projects: Reengineering the National Economy," Harvard Business School Case, 9-396-283, rev. Aralık 30, 1996.
130. Maddox, J., Weigel, F. O., "Acquisitions from the Middle East: The view from Harrassowitz", *Library Acquisitions: Practice & Theory*, vol 6, no 2, 195 – 199, 1982.
131. Mahmud, S., Duyar-Kienast, U., "Spontaneous Settlements in Turkey and Bangladesh: Preconditions of Emergence and Environmental Quality of Gecekondu Settlements and Bustees", *Cities*, vol 18, no 4, 271 - 280, 2001.

132. Massey, J. E., "Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for organizations in Crisis", *The Journal of Business Communication*, vol 38, no 2, 153 – 183, 2001.
133. Matheson, A., "Book Review, <J-E. Lane, *New Public Management*, Routledge, 2000>", *International Public Management Journal*, vol 4, 115 – 118, 2001.
134. May, G. (1997), **Future Drivers: What they are and how they can help/hinder us**, The Metropolitan Issue 10, The Leeds Metropolitan University
135. Meier, A., Slembeck, T. (1994), **Wirtschaftspolitik – Ein kognitiv-evolutionärer Ansatz**, R.Oldenbourg Verlag GmbH, München
136. Metin, K., "Efficiency of the Turkish Stock Exchange with respect to monetary variables: A cointegration analysis", *European Journal of Operational Research*, vol 90, no 3, 566 - 576, 1996.
137. Meyers, M. K., Riccucci, N. M., Lurie, I., "Achieving Goal Congruence in Complex Environments: The Case of Welfare Reform", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 11, no 2, 165 – 201, 2001.
138. Miller, J.G. (1982), **The Earth as a System**, *Behavioral Science*, 27(4):303-322
139. Mintzberg, H. (1996), **Managing Government, Governing Management**, Harvard Business Review
140. Moon, M. J., "Organizational Commitment Revisited in New Public Management – Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level", *Public Performance and Management Review*, vol 24, no 2, 177 – 194, 2000.
141. Moon, M. J., deLeon, P., "Municipal Reinvention: Managerial Values and Diffusion among Municipalities", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 11, no 3, 327 – 351, 2001.
142. Muftuler-Bac, M., "Turkish women's predicament", *Women's Studies International Forum*, vol 22, no 3, 303 – 315, 1999.
143. Niosi, J., Godin, B., "Canadian R&D abroad management practices", *Research Policy*, vol 28, no 2 – 3, 215 – 230, 1999.
144. Nyaw, M-K., Ng, I., "A Comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study", *Journal of Business Ethics*, vol 13, 543 – 555, 1994.
145. Oc, T., Tiesdell, S., "Planning in Turkey : The contrasting planning cultures of Istanbul and Ankara", *Habitat International*, vol 18, no 4, 99 - 116, 1994.
146. Ogan, C., "Communications policy options in an era of rapid technological change", *Telecommunications Policy*, vol 16, no 7, 565 – 575, 1992.
147. Ogutcu, M., "Eurasian energy prospects and politics: Need for a longer-term Western strategy", *Futures*, vol 27, no 1, 37 – 63, 1995.
148. Oral, M., Yetis, N., Uygur, R. K., "Participatory planning of industrial R&D activities", *Technological Forecasting and Social Change*, vol 19, no 3, 265 – 277, 1981.
149. Oral, R., Can, D., Kaplan, S., Polat, S., Ates, N., Cetin, G., Miral, S., Hanci, H., Ersahin, Y., Tepeli, N., "Child abuse in Turkey: an experience in overcoming denial and a description of 50 cases", *Child Abuse & Neglect*, vol 25, no 2, 279 – 290, 2001.
150. Orhangazi, O. "Turkey: bankruptcy of neoliberal policies and the possibility of alternatives", *Review of Radical Political Economics*, vol 34, no 3, 335 - 341, 2002.

151. Orhon, D., Sozen, S., Gorgun, E., Cokgor, E. U., Artan, N., "Technological aspects of wastewater management in coastal tourist areas", *Water Science and Technology*, vol 39, no 8, 177 – 184, 1999.
152. O'Toole, Jr., L. J., Hanf, K. I., "American Public Administration and Impacts of International Governance", *Public Administration Review*, vol 62, special issue, 158 – 169, 2002.
153. Ozatay, F., "A quarterly macroeconomic model for a highly inflationary and indebted country: Turkey", *Economic Modelling*, vol 17, no 1, 1 - 11, 2000.
154. Ozcan, G. B. "Local economic development, decentralisation and consensus building in Turkey", *Progress in Planning*, vol 54, no 4, 199 - 278, 2000.
155. Ozdemir, D., "The distribution of foreign direct investments in the service sector in Istanbul", *Cities*, vol 19, no 4, 249 - 259, 2002.
156. Ozdeniz, M. B., Bekleyen, A., Gonul, I. A., Gonul, H., Sarigul, H., Ilter, T., Dalkilic, N., Yildirim, M., "Vernacular Domed Houses of Harran, Turkey", *Habitat International*, vol 22, no 4, 477 – 485, 1998.
157. Ozdural, S., "Intergenerational mobility : A comparative study between Turkey and the United States", vol 43, no 2, 221 – 230, 1993.
158. Ozerdem, B., Turkeli, M., "An investigation of wind characteristics on the campus of Izmir Institute of Technology, Turkey", *Renewable Energy*, vol 28, no 7, 1013 – 1027, 2003.
159. Ozsabuncuoglu, I. H., "Economic analysis of flat plate collectors of solar energy", *Fuel and Energy Abstracts*, vol 37, no 1, 33 - 33, 1996.
160. Oztekin, S., Bascetincelik, A., Soysal, Y., "Crop drying programme in Turkey", *Renewable Energy*, vol 16, no 1 - 4, 789 - 794, 1999.
161. Öner, M.A., Alsan, A., Doğru, M. (2000), **Ulusal Uzgörü Çalışmaları ve Türkiye 2023 için bir Yöntem Önerisi**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul
162. Pallot, J., "A Wider Accountability? The Audit Office and New Zealand's Bureaucratic Revolution", *Critical Perspectives on Accounting*, vol 14, 133 – 155, 2003.
163. Parr, S. J., Naveso, M. A., Yazar, M., "Habitat and potential prey surrounding lesser kestrel *Falco naumanni* colonies in central Turkey", *Biological Conservation*, vol 79, no 2 - 3, 309 - 312, 1997.
164. Peters, B. G., "Policy Instruments and Public Management: Bridging the Gaps", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 10, no 1, 35 – 47, 2000.
165. Pettersen, I. J., "Hesitation and rapid action: the new public management reforms in Norwegian hospital sector", *Scandinavian Journal of Management*, vol 17, 19 – 39, 2001.
166. Piotrowski, S., J., Rosenbloom, D. H., "Nonmission-Based Values in Results-Oriented Public Management: The Case of Freedom of Information", *Public Administration Review*, vol 62, no 6, 643 – 657, 2002.
167. Pious, R. M., "The Cuban Missile Crisis and the Limits of Crisis Management", *Political Science Quarterly*, vol 116, no 1, 81 - 105, 2001.
168. Plant, G., "Navigation regime in the Turkish Straits for merchant ships in peacetime: Safety, environmental protection and high politics", *Marine Policy*, vol 20, no 1, 15 – 27, 1996.
169. Poblome, J., Degryse, P., Viaene, W., Ottenburgs, R., Waelkens, M., Degeest, R., Naud, J., "The Concept of a Pottery Production Centre. An Archaeometrical Contribution

- from Ancient Sagalassos”, *Journal of Archaeological Science*, vol 29, no 8, 873 – 882, 2002.
170. Popovski, K., “Factors influencing greenhouse heating and geothermal heating systems”, *Geothermics*, vol 17, no 1, 173 – 189, 1988.
 171. Radikal, 11 Mart 2001.
 172. Radikal, 12 Mart 2001.
 173. Radikal, “İstatistikten de sınıfta kaldık”, 17 Mart 2002.
 174. Rainey, H. G., Wise, L. R., “Public Management Change and Reform – General Issues and National Variations”, *Public Productivity and Management Review*, vol 23, no 2, 127 - 129, 1999.
 175. Razum, O., Zeeb, H., Gerhardus, A., "Cardiovascular Mortality of Turkish Nationals Residing in West Germany", *Annals of Epidemiology*, vol 8, no 5, 334 - 341, 1998.
 176. Riccucci, N. M., “The “Old” Public Management Versus “New” Public Management: Where does Public Administration Fit In?”, *Public Administration Review*, vol 61, no 2, 172 – 175, 2001.
 177. Rodrik, D., “The Asian Financial Crisis and the Virtues of Democracy”, *Challenge*, vol 42, no 4, 44 – 59, 1999.
 178. Rokach, A., Bacanlı, H., Ramberan, G., “Coping with Loneliness: A Cross-Cultural Comparison”, *European Psychologist*, vol 5, no 4, 302 – 311, 2000.
 179. Romero-Lankao, P., “Sustainability and Public Management Reform – Two Challenges for Mexican Environmental Policy”, *American Review of Public Administration*, vol 30, no 4, 389 - 399, 2000.
 180. Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J. (1994), edits., **Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda**, Harvard Business School Press, Boston.
 181. Saeed, K. (1996), **Development Planning and Policy Design**, Avebury, Aldershot
 182. Safizadeh, H., Fatemi, A., “A logit methodology for predicting the imposition of exchange controls”, *Journal of Economics and Business*, vol 43, no 4, 389 – 401, 1991.
 183. Saglam, C., Akdemir, B., “IT--Information Technology and The Human Interface: Annual Usage of Tractors in North-West Turkey”, *Biosystems Engineering*, vol 82, no 1, 39 – 44, 2002.
 184. Sandfort, J. R., “Moving Beyond Discretion and Outcomes: Examining Public Management From Front Lines of the Welfare System”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 10, no 4, 729 – 756, 2000.
 185. Sari, R., "Energy consumption and GDP: causality relationship in G-7 countries and emerging markets", *Energy Economics*, VOL 25, NO 1, 33 - 37, 2003.
 186. Scedil;ahin, N., Scedil;ahin, N. H., “Dimensions of concerns: the case of Turkish adolescents”, *Journal of Adolescence*, vol 18, no 1, 49 – 69, 1995.
 187. Scharitzer, D., Korunka, C., “New public management: evaluating success of total quality management and change management interventions in public services from the employees’ and customers’ perspectives”, *Total Quality Management*, vol 11, no 7, S941 – S953, 2000.
 188. Schedler, K., Felix, J., “Quality in public management: the customer perspective”, *International Public Management Journal*, vol 3, 125 – 143, 2000.

189. Seckelmann, A., "Domestic tourism--a chance for regional development in Turkey?", *Tourism Management*, vol 23, no 1, 85 - 92, 2002.
190. Secor, A. J., "Ideologies in crisis: political cleavages and electoral politics in Turkey in the 1990s", *Political Geography*, vol 20, no 5, 539 – 560, 2001.
191. Sener, M., "Geological considerations for the economic evaluation of oil shale deposits in Turkey", *Fuel and Energy Abstracts*, vol 36, no 5, 329 - 329, 1995.
192. Sener, M., Senguler, I., Kok, M. V. "Geological considerations for the economic evaluation of oil shale deposits in Turkey", *Fuel*, vol 74, no 7, 999 - 1003, 1995.
193. Sertel, M. R., Toros, O., "Equivalence and Stability Results for Two Forms of Workers' Enterprise Facing Imperfect Labor Markets", *Journal of Comparative Economics*, vol 27, no 2, 319 - 333, 1999.
194. Shim, D-S., "Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries", *Public Personnel Management*, vol 30, no 3, 323 – 347, 2001.
195. Simon, L., Pauchant, T. C., "Developing the Three Levels of Learning in Crisis Management: A Case Study of the Hagersville Tire Fire", *Review of Business*, Fall, 6 – 11, 2000.
196. Singh, A., "Questioning the New Public Management", *Public Administration Review*, vol 63, no 1, 116 – 119, 2003.
197. Smith, T. B., "Assistance and Repression: Rural Exodus, Vagabondage and Social Crisis in France, 1880 – 1914", *Journal of Social History*, Summer 1999, 821 – 846.
198. Sönmez, F. (2001), **National Transportation Foresight Studies and Policy Implications for Turkey**, Yayınlanmamış MBA Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
199. Sönmez, F., **Pilot National Foresight Study on Transportation in Turkey and Policy Implications**, yayımlanmamış MBA tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
200. Sproat, A. T., "Japan D1: A Strategy for Economic Growth", *Harvard Business School Case*, 9-378-106, rev. Nisan 1, 1998.
201. Stein, J.A. (1999), **Openness in Scientific Advisory Committees**, IPTS Report, 39
202. Steiner, R., "New Public Management in Swiss municipalities", *International Public Management Journal*, vol 3, 169 – 189, 2000.
203. Stewig, R., " The patterns of centrality in the province of Bursa (Turkey)", *Geoforum*, vol 18, 47 – 53, 1974.
204. Stirling, A. (2001), **Science and Precaution in the Appraisal of Electricity Supply Options**, *Journal of Hazardous Materials* 86 (55-75)
205. Sundu, M., **Foresight on Financial Services**, yayımlanmamış MBA tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
206. Sutherland, S. L., "Biggest Scandal In Canadian History: HRDC Audit Starts Probity War", *Critical Perspectives on Accounting*, vol 14, 187 – 224, 2003.
207. Şayan, M., **Critical Technologies for Machine Manufacturers: An e-Panel and Foresight Study**, yayımlanmamış MS tezi, Yeditepe Üniversitesi University, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001.
208. Tekeli, S., "Europe, European feminism, and women in Turkey", *Women's Studies International Forum*, vol 15, no 1, 139 – 143, 1992.

209. Tercan, A. E., Ozcelik, Y., "Geostatistical evaluation of dimension-stone quarries", *Engineering Geology*, vol 58, no 1, 25 - 33, 2000.
210. Timmerman, C., "Cultural practices and ethnicity: diversifications among Turkish young women", *International Journal of Educational Research*, vol 23, no 1, 23 – 32, 1995.
211. Tiris, M., Ture, I. E., Ekinci, E., "Energy and environment strategies in Turkey", *Renewable Energy*, vol 9, no 1-4, 1171 – 1174, 1996.
212. Tokatli, N., Boyaci, Y., "The changing morphology of commercial activity in Istanbul", *Cities*, vol 16, no 3, 181 - 193, 1999.
213. Torry, W. I., "Urban earthquake hazard in developing countries: Squatter settlements and the outlook for Turkey", *Urban Ecology*, vol 4, no 4, 317 – 327, 1980.
214. Torry, W. I., "Urban earthquake hazard in developing countries: Squatter settlements and the outlook for Turkey", *Urban Ecology*, vol 4, no 4, 317 – 327, 1980.
215. Tosun, C., "Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey", *Tourism Management*, vol 22, no 3, 289 - 303, 2001.
216. Tovias, A., "Integrating Turkey into the European community : A stabilizing factor for the Middle East", *Futures*, vol 25, no 9, 1993.
217. Tupper, A., "The Contested Terrain of Canadian Public Administration in Canada's Third Century", *Journal of Canadian Studies*, vol 35, no 4, 142 – 160, 2001.
218. Turkcan, E., "The limits of science policy in a developing country: the Turkish case a study based on the experience of the scientific and technical research council of Turkey", *Research Policy*, Vol 2, no 4, 336 – 363, 1974.
219. Turker, M. F., Kaygusuz, K., "Investigation of the variables effects on fuelwood consumption as an energy source in forest villages of Turkey", *Energy Conversion and Management*, vol 42, no 10, 1215 - 1227, 2001.
220. Turker, M. F., Kaygusuz, K., "Socio-economic analysis of fuelwood use in a rural area of Turkey", *Bioresource Technology*, vol 54, no 3, 285 – 290, 1995.
221. Turker, M. F., Turker, E. S., "The socio-economic analysis of fuelwood consumption with the principal components analysis in Turkey", *Bioresource Technology*, vol 60, no 2, 179 - 183, 1997.
222. Turkolu, H. D., "Residents' satisfaction of housing environments: the case of Istanbul, Turkey", *Landscape and Urban Planning*, vol 39, no 1, 55 – 67, 1997.
223. Turksoy, F., "Investigation of wind power potential at Bozcaada, Turkey", *Renewable Energy*, vol 6, no 8, 917 - 923, 1995.
224. Unak, T., "What is the Potential Use of Thorium in the Future Energy Production Technology", *Progress in Nuclear Energy*, vol 37, no 1 – 4, 137 – 144, 2000.
225. Urriaga, A. M., Alonso, A., Ortiz, I., Daoud, J. A., El-Reefy, S. A., Perez de Ortiz, S., Gallego, T., "Comparison of liquid membrane processes for the removal of cadmium from wet phosphoric acid", *Journal of Membrane Science*, vol 164, no 1-2, 229 – 240, 2000.
226. Uzun, A., "A Scientometric Profile of Social Sciences Research in Turkey", *The International Information & Library Review*, vol 30, no 3, 169 – 184, 1998.
227. Van Damme, P. "Hepatitis B: vaccination programmes in Europe -- an update", *Vaccine*, vol 19, no 17 - 19, 2375 - 2379, 2001.
228. Vanagunas, S., "Arkansas Public Management and Government Reinvention Movement", *Arkansas Business and Economic Review*, vol 32, no 2, 21 – 24, 1999.

229. Vigoda, E., "From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration", *Public Administration Review*, vol 62, no 5, 527 - 540, 2002.
230. Vigoda, E., Golembiewski, R. T., "Citizenship Behavior and The Spirit of New Managerialism – A Theoretical Framework and Challenge for Governance", *American Review of Public Administration*, vol 31, no 3, 273 – 295, 2001.
231. von Lazar, A., "Work and Unity: Germany the Morning After", *Harvard Business Review*, Mart – Nisan 1991, 4 – 10.
232. Weikart, L. A., "The Giuliani Administration and the New Public Management in New York City", *Urban Affairs Review*, vol 36, no 3, 359 - 381, 2001.
233. Weiss, Jr., C., "Scientific and technological responses to structural adjustment: Human resources and research issues in Hungary, Turkey, and Yugoslavia", *Technology in Society*, vol 15, no 3, 281 – 199, 1993.
234. Wever, K. S., Allen, C. S., "Is Germany a Model for Managers?", *Harvard Business Review*, Eylül – Ekim 1992, 2 – 8.
235. Wilhite, D. A., "Moving Beyond Crisis Management", *Forum for Applied Research and Public Policy*, Spring , 20 – 28, 2001.
236. Wilkinson, L., "How to build scenarios", *Wired*, 1995, <http://www.hotwired.com/wired/scenarios/build.html>, (ulařım: Ocak 1998).
237. Wise, L. R., "Public Management Reform: Competing Drivers of Change", *Public Administration Review*, vol 62, no 5 , 555 - 567, 2002.
238. Wolff, N., ""New" public management of mentally disordered offenders: Part I. A cautionary tale", *International Journal of Law and Psychiatry*, vol 25, 15 – 28, 2002.
239. Yaldir, A. K., Rehman, T., "A methodology for constructing multicriteria decision support systems for agricultural land consolidation using GIS and API: an illustration from Turkey", *Computers and Electronics in Agriculture*, vol 36, no 1, 55 – 78, 2002.
240. Yıldiran, G., instforum@boun.edu.tr listesine gönderilen mesaj, 29.06.2000.
241. Yıldırım, H. (2001), **Process Model of Privatization**, Yayınlanmamış MBA Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
242. Yuksel, F., Bramwell, B., Yuksel, A., "Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey", *Tourism Management*, vol 20, no 3, 351 – 360, 1999.
243. Zaim, K. K. "Estimation of health and economic benefits of air pollution abatement for Turkey in 1990 and 1993", *Energy Policy*, vol 25, no 13, 1093 - 1097, 1997.