

EVOLUCIJA JAVNE UPRAVE KAO NAUČNE DISCIPLINE: OD POČETNOG POZICIONIRANJA DO DIGITALNE TRANSFORMACIJE

EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A SCIENTIFIC DISCIPLINE: FROM INITIAL POSITIONING TO DIGITAL TRANSFORMATION

Rijad Delić¹, Emir Mehmedović²

¹ Univerzitet u Sarajevu – Fakultet za upravu, rijad.delic@fu.unsa.ba

² Univerzitet u Sarajevu – Fakultet za upravu, emir.mehmedovic@fu.unsa.ba

Primljen/ Recieved: 30. 4. 2025.

Prihvaćen / Accepted: 5. 5. 2025.

Sažetak

Rad pruža sveobuhvatan pregled historijskog razvoja javne uprave kao naučne discipline, prateći ključne faze njene evolucije – od teorijskih razgraničenja politike i uprave krajem 19. stoljeća, preko perioda afirmacije univerzalnih upravnih principa, pa sve do savremenih tendencija obilježenih digitalizacijom i četvrtom industrijskom revolucijom. Kroz sedam razvojnih faza, autori analiziraju teorijske doprinose ključnih teoretičara javne uprave i institucionalne promjene koje su oblikovale ovu disciplinu. Poseban naglasak stavljen je na transformaciju paradigmi u javnoj upravi – od tradicionalnih hijerarhijskih modela ka participativnim, digitalno orijentisanim i transparentnim sistemima upravljanja. U radu se ukazuje i na savremene trendove u razvoju javne uprave, kao što su: razvoj digitalnih usluga, primjena umjetne inteligencije, participacija građana, transparentnost u radu te profesionalizacija kadra. Zaključno, autori naglašavaju potrebu za kontinuiranim istraživanjem, obrazovanjem i inovacijama kako bi se javna uprava mogla uspješno prilagoditi izazovima 21. stoljeća i ostati pouzdan servis građana u demokratskom društvu.

Ključne riječi: javna uprava, evolucija discipline, dihotomija politike i administracije, digitalna transformacija, e-uprava

Abstract

The paper provides a comprehensive overview of the historical development of public administration as a scientific discipline, tracing the key phases of its evolution – from the theoretical distinction between politics and administration at the end of the 19th century, through the period of affirmation of universal administrative principles, to contemporary trends marked by digitalization and the Fourth Industrial Revolution. Through seven developmental stages, the authors analyze the theoretical contributions of key public administration theorists and the institutional changes that have shaped the discipline. Special emphasis is placed on the transformation of paradigms in public administration – from traditional hierarchical models to participatory, digitally

oriented, and transparent governance systems. The paper also highlights current trends in the development of public administration, such as the advancement of digital services, application of artificial intelligence, citizen participation, operational transparency, and the professionalization of administrative personnel. In conclusion, the authors stress the need for continuous research, education, and innovation in order for public administration to successfully adapt to the challenges of the 21st century and remain a reliable service to citizens in a democratic society.

Keywords: public administration, evolution of the discipline, politics-administration dichotomy, digital transformation, e-governance

1. UVOD

Razvoj javne uprave kao naučne discipline i praktične djelatnosti reflektuje kompleksnu dinamiku odnosa između države, društva i upravnih institucija kroz različite historijske periode. Moderna javna uprava je od kraja 19. stoljeća prošla kroz brojne transformacije, uslovljene političkim, ekonomskim, ideološkim i tehnološkim promjenama. Ključno pitanje koje se postavlja u odnosu na razvoj javne uprave jeste: na koji način su se koncepti, teorijske osnove i funkcije javne uprave mijenjali tokom vremena i kako se ti procesi odražavaju na savremeno razumijevanje i praksu upravljanja u javnom sektoru. Iz tog razloga, cilj ovog rada jeste da pruži sistematičan pregled razvoja javne uprave kroz historijske faze, sa posebnim osvrtom na promjene u teorijskom pristupu, institucionalnim okvirima i normativnim osnovama koje su oblikovale ovu naučnu disciplinu. Pored toga, u radu se nastoji ukazati na utjecaj savremenih trendova i izazova, kao što su digitalizacija, participacija građana i razvoj upravnih kapaciteta, koji javnu upravu čine sve više interdisciplinarnom i orijentisanom ka korisnicima usluga.

Metodološki, rad je zasnovan na analitičkoj metodi, koja omogućava praćenje ključnih faza u razvoju ove discipline, te komparativnom pristupu, kojim se određeni koncepti i modeli upoređuju u širem kontekstu. Oslanjanjem na relevantnu literaturu i teorijske doprinose, rad doprinosi boljem razumijevanju procesa koji su oblikovali savremenu paradigmu javne uprave, te otvara prostor za dalja istraživanja u ovoj oblasti.

2. FAZE EVOLUCIJE JAVNE UPRAVE KAO DISCIPLINE

Pod pojmom evolucije¹ javne uprave podrazumijevamo kontinuiran, postepen proces razvoja ove naučne discipline. On se može periodizirati na više faza od

¹ Evolucija (lat. *evolutio*) – 1. sve ono što se kreće, što se razvija, mijenja, prelazi iz jedne faze u drugu; razvitak, 2. osnovna zakonomjernost kretanja u prirodi i društvu; postupno mijenjanje, prelaženje iz jednoga stanja u drugo i na mikro-planu i na makro-planu. – Jahić Dževad, „Rječnik bosanskog jezika“, sv. 2, Bošnjačka asocijacija 33, Sarajevo, 2010. godine, str. 234.

kojih svaka odražava specifične društvene, političke i tehnološke okolnosti, ali i promjene u načinu razmišljanja o ulozi države i načinu na koji se upravlja javnim poslovima. Kroz analizu ovih faza možemo razumjeti kako je savremena javna uprava prešla put od relativno jednostavne funkcije vršenja vlasti do kompleksnog, interdisciplinarnog i građanima orijentisanog sistema.

Periodizacija razvoja javne uprave kao naučne discipline predstavlja sistematizovani prikaz njenih ključnih razvojnih faza, sa posebnim naglaskom na njihove osnovne karakteristike, vremenski okvir i teoretičare koji su dali najznačajnije teorijske doprinose.

2.1. Faza 1: Dihotomija politike i uprave (1887-1926)

Kao početna faza u procesu razvoja moderne javne uprave kao naučne discipline uzima se faza tzv. dihotomije politike i uprave. Nazvana je tako s obzirom na predmet i najznačajniju dilemu teoretičara tog perioda (koja je još uvijek aktuelna), a to je pitanje odnosa, odnosno razdvajanja politike i uprave. S obzirom na temeljno pitanje ove faze, odnosno osnovne zaključke stavova teoretičara o odnosu politike i uprave, ova faza je nazvana faza dihotomije politike i uprave². Ona označava početak razvoja javne uprave kao naučne discipline, a započinje 1887. godine, objavljivanjem Wilsonovog esaja pod nazivom „The Study of Administration“ u časopisu *Political Science Quarterly*³. Ovaj esej postavio je osnove za posebno, nezavisno i sistematično proučavanje javne uprave, zbog čega se Wilson smatra „*ocem javne uprave*“. Wilson je u ovom radu razdvojio upravu od politike, argumentirajući da se politika treba baviti kreiranjem javnih politika, dok se uprava treba baviti provođenjem donesenih političkih odluka. Prema njegovim riječima, „*...uprava se nalazi izvan odgovarajuće sfere politike. Upravna pitanja nisu politička pitanja. Iako politika postavlja zadatke za upravu, ne bi smjela imati pravo da manipuliše njenim službama.*“⁴

Wilsonovu misao dalje je razvijao Goodnow⁵, koji je sačinio jasnu konceptualnu distinkciju između dvije funkcije vlasti: politike i uprave. Funkcija politike je izražavanje volje države, odnosno kreiranje i formulacija javnih politika i zakona.

² Dihotomija (grč. Διχοτομία) – suprotnost, suprotstavljenost, odnos dvaju suprotstavljenih pojmova. – Jahić Dževad, „Rječnik bosanskog jezika“, sv. 2, Bošnjačka asocijacija 33, Sarajevo, 2010. godine, str. 46.

³ Wilson Thomas Woodrow (1856-1924), američki historičar, publicist i političar, 28. predsjednik SAD-a koji je potakao stvaranje Lige naroda.

⁴ Biswajit J., „Evolution and development of Public administration“, *International Journal of Creative Research Thoughts*, vol. 9, iss. 1, 2021, str. 4230-4239.

⁵ Goodnow Frank J. (1859-1939) bio je američki politički naučnik i pedagog, poznat po svojim doprinosima proučavanju javne uprave.

S druge strane, funkcija uprave uključuje provođenje, odnosno izvršavanje te volje, tj. implementaciju i sprovođenje donesenih politika i zakona. Dok javna politika postavlja ciljeve i smjernice, uprava osigurava njihovu praktičnu primjenu i operativnu realizaciju. Zbog njegovog doprinosa nauci javne uprave prozvan je kao „*otac američke javne uprave*“.⁶

U evropskom kontekstu, osnove javne uprave je postavio Weber⁷ koji je birokratiju smatrao svojevrsnim izrazom ukupne racionalizacije. Elementi koji povezuju birokratsku organizaciju sa procesom racionalizacije su postojanje jasno definisanog cilja, precizna procjena sredstava kojima će se taj cilj ostvariti te eliminacija svih onih faktora koji ometaju postizanje tog cilja. On u djelu „Wirtschaft und Gesellschaft“ iz 1922. godine također tretira odnos uprave i politike. Metodom analize on pokušava da uđe u srž moderne uprave, ali i da njenu društvenu ulogu dovede u vezu sa karakteristikama njene funkcije te položajem ljudi u birokratskim organizacijama⁸.

White je 1926. godine objavio je knjigu „Introduction to the Study of Public Administration“, koju mnogi smatraju prvim djelom u potpunosti posvećenim javnoj upravi kao posebnoj disciplini. U njoj se jasno postavlja načelo da politika i uprava moraju biti razdvojene. Smatrao je da javna uprava može funkcionisati kao samostalna, vrijednosno neutralna disciplina, usmjerena na efektivnost rada i racionalno upravljanje. Time je dodatno učvrstio ideju da se uprava treba zasnivati na činjenicama i stručnosti, dok se oblikovanje javne politike treba prepustiti političarima i politolozima. Ovakav pogled otvorio je vrata razvoju javne uprave kao nauke, sa jasnim ciljem da se kroz njeno proučavanje otkriju univerzalna pravila i principi upravljanja.⁹

Za ovaj period možemo reći da odiše težnjom da se društvom upravlja razumno, odgovorno, efektivno, da se isto oslobodi političkih „strasti“ koje vrlo često znaju biti iznad općeg dobra. Kada je Wilson ustvrdio da uprava treba biti izvan političke sfere, zapravo je pozvao na profesionalizaciju službe koja svakodnevno utječe na živote ljudi. Time je javna uprava dobila šansu da se razvija, i kao nauka i kao praksa, u službi građana, a ne kao sredstvo političkih interesa.

⁶ Vidi više: Goodnow Frank J., „Politics and Administration“, Macmillan, 1900, str. 1-45.

⁷ Max Weber (1864-1920) bio je njemački sociolog i politički ekonomista, poznat po tezi o protestantskoj etici i idejama o birokratiji.

⁸ Veladžić N., „Suvremenost Weberovog koncepta birokracije u javnoj upravi“, Zbornik radova sa 11. Međunarodne naučne konferencije o proizvodnom inženjerstvu, Sarajevo, 2017, str. 648.

⁹ White D. L., „Introduction to the Study of Public Administration“, 4th edition, Eurasia Publishing House, New Delhi, 1955, str. 6-9.

2.2. Faza II: Definisanje principa uprave – (1927-1937)

Drugi period u razvoju javne uprave kao naučne discipline obilježio je pokušaj definisanja principa uprave, a zadatak da ih otkriju i promovišu njihovu primjenu bio je prepušten teoretičarima. Ovaj period započinje pojavom Willoughby-evim¹⁰ „Principles of Public Administration“ iz 1927. godine, čiji naslov jasno odredio novi fokus ove discipline.

Tokom ovog perioda nastali su brojni radovi koji su se bavili pitanjem principa uprave, a među najpoznatijima su „Principles of Organisation“ od Mooneyja i Reileya¹¹, „Creative Experience“ od Parker Follett¹², te „Industrial and General Management“ od Fayola¹³. Ovaj period dosegao je svoj vrhunac 1937. godine kada su se pojavila djela Gulicka i Urwicka¹⁴ pod nazivom „Papers on the Science of Administration“.¹⁵ Oni počinju koristiti pojam „nauka“ za označavanje teorijskog razmatranja uprave. Urwick je rekao: *“Opća teza ovog rada je da postoje principi koji se mogu induktivno izvesti iz proučavanja ljudske organizacije i koji bi trebali upravljati uređenjem ljudskih udruženja bilo koje vrste. Ovi principi se mogu proučavati kao tehničko pitanje, bez obzira na svrhu preduzeća, osoblje koje ga čini ili bilo koji ustav, političku ili društvenu teoriju koja stoji iza njegovog stvaranja.”*¹⁶ Gulick i Urwick su definisali sedam principa uprave (za koje se koristi akronim POSDCORB)¹⁷, a koji su smatrani univerzalno primjenjivim u svim organizacijama.

Ovaj period period se naziva „zlatnim godinama principa“ u historiji javne uprave. Ovo je također bio period kada je disciplina javne uprave uživala visok nivo ugleda. U tom periodu uprave razvija se ideja služenja javnosti, ne vladanja njome. Takav pogled zahtijeva ljude koji nisu samo stručni, nego i moralno odgovorni, jer

¹⁰ Willoughby William Franklin (1867-1960) bio je autor tekstova o javnoj upravi, uključujući radove o budžetiranju.

¹¹ Mooney James David (1884-1937) bio je autor koji se bavio temama organizacije i industrijske organizacije, dok je Reiley Alan Campbell bio njegov saradnik.

¹² Parker Follett Mary (1868-1933) bila je američka autorica i sociologinja, pionirka u proučavanju međuljudskih odnosa i upravljanja kadrovima.

¹³ Fayol Henri (1841-1925) bio je francuski inženjer rudarstva, direktor rudnika i teoretičar modernog menadžmenta.

¹⁴ Gulick Luther H. (1892-1993) i Urwick Lyndall (1891-1983) bili su značajni teoretičari menadžmenta, poznati po svojim doprinosima razvoju klasične teorije organizacije i menadžmenta.

¹⁵ Biswajit J., *op. cit.*

¹⁶ Gulick L. H., Urwick L. (Ed.), „Papers on the Science of Administration“, Institute of Public Administration, New York, 1937, str. 49.

¹⁷ POSDCORB je konceptualni okvir koji se odnosi na osnovne funkcije upravljanja i administracije. Akronim je od riječi: Planning (Planiranje), Organizing (Organizovanje) Staffing (Kadroviranje) Directing (Usmjeravanje) Coordinating (Koordinacija), Reporting (Izveštavanje) i Budgeting (Budžetiranje).

je upravljanje tuđim životom, imovinom i sl., najveći test zrelosti jedne profesije. Sumarno, može se prihvatiti Sayre-ov stav koji je fokus nauke javne uprave u ove prve dvije faze sažeto prikazao na sljedeći način:

- (a) Dihotomija politike i uprave je bila pretpostavljena kao očigledna istina i kao poželjan cilj; uprava je percipirana kao samostalni svijet za sebe, sa vlastitim vrijednostima, pravilima i metodama.
- (b) Teorija organizacije je pokrenuta u terminima naučnog menadžmenta, tj. uglavnom je bila viđena kao problem organizacione tehnologije – potrebe za hijerarhijom; upotreba kadrovskih agencija; ograničen raspon kontrole; podjela rada prema takvim naučnim principima kao što su svrha, proces, mjesto ili klijentela.
- (c) Izvršni budžet je karakteriziran kao instrument racionalnosti, koordinacije, planiranja i kontrole.
- (d) Upravljanje kadrovima je naglašeno kao dodatni element racionalnosti (poslovi su trebali biti opisani „naučno“: zaposleni su trebali biti birani, plaćeni i napredovati prema „naučnim“ metodama).
- (e) Potrebna je bila „neutralna“ ili „nepriistrasna“ karijerna služba kako bi se osigurala kompetentnost, stručnost i racionalnost u postupanju.
- (f) Bilo je potrebno uspostaviti posebni organ kako bi se propisali standardi pravilnog postupanja u upravnom ponašanju.¹⁸

2.3. Faza III: Konceptualni izazovi (1938-1950)

Treća faza razvoja javne uprave može se nazvati fazom reakcije i izazova protiv takozvanih principa uprave, koji su označeni kao „naturalističke zablude“ i „poslovice“. U suštini, stavovi zagovornika principa uprave počeli su se preispitivati, a ovaj period, od 1938. do 1947. godine, bio je period kontinuiranih i rastućih izazova i preispitivanja.¹⁹

Pojava Barnardove knjige „The Functions of the Executive“ 1938. godine označila je početak ove faze, jer knjiga nije ni podržavala stavove pisaca drugog perioda kao što su Willoughby, Gulick, Urwick, itd. Herbert Simon je 1946. godine napisao članak pod nazivom „The Proverbs of Administration“, koji je ozbiljno preispitivao prihvatljivost i primjenjivost „principa administracije“, označivši ih kao „*puke poslovice*“ i „*ništa više od poslovica*“.

¹⁸ Sayre W. S., „Premises of Public Administration, Past and Emerging“, in *Public Administration Review*, 18(2), 1958, str. 102-103.

¹⁹ Uwizeyimana, DE, Basheka, BC., „The multidisciplinary, interdisciplinary and trans-disciplinary nature of public administration – a methodological challenge?“, *The African Journal of Public Affairs*, 9 (9), 2017, str. 1-28.

Svoju argumentaciju je dodatno ojačao u djelu „Administrative Behavior“, objavljenom 1947. godine, s za koje je 1978. godine dobio Nobelovu nagradu. Ova Simonova knjiga je kritika starijih škola mišljenja u javnoj upravi. Odbacujući sve kao „principe“, rekao je da ono što se prikazuje kao „principi“ u stvarnosti nije ništa bolje od poslovice.²⁰

Smatrao je da „principi“ ne mogu pomoći u određivanju ispravnih akcija kada dva principa pružaju kontradiktorne argumente za akciju. Princip „*raspona kontrole*“ odnosi se na broj podređenih koji direktno izvještavaju jednom nadređenom, pri čemu se smatra da se upravna efikasnost poboljšava ograničavanjem ovog broja. Ovaj princip naglašava da manji broj podređenih omogućava bolji nadzor i efikasnije upravljanje. S druge strane, „*princip ograničenih nivoa hijerarhije*“ pretpostavlja da se efikasnost organizacije povećava sa manjim brojem hijerarhijskih nivoa, čime se smanjuje složenost organizacione strukture i poboljšava komunikacija. Dok prvi princip zagovara usku, vertikalno baziranu piramidu upravljanja, drugi promovise širu, horizontalno baziranu strukturu. Kombinacija ova dva principa može značajno uticati na način na koji se organizacije oblikuju i funkcionišu, sa ciljem postizanja optimalne efikasnosti uprave. Simonov pristup pružio je alternativnu definiciju javne uprave i proširio obim predmeta povezivanjem sa psihologijom, sociologijom, ekonomijom i političkim naukama.

Slijedeći izazov je postavio Dahla u eseju „The Science of Public Administration: Three Problems“²¹ u kojem je otvorio nova pitanja. On je identifikovao tri problema javne uprave:

- (a) Normativne vrijednosti – proizlazi iz česte nemogućnosti isključivanja normativnih vrijednosti iz problema javne uprave. Naučna sredstva za postizanje efikasnosti moraju biti zasnovana na nekoj klasifikaciji ciljeva.
- (b) Ljudsko ponašanje – nauka o javnoj upravi mora se baviti proučavanjem određenih aspekata ljudskog ponašanja. Kritikovao je „mašinski koncept organizacije“ i tvrdio da nauka o javnoj upravi mora obuhvatiti cijelog čovjeka.
- (c) Društveni okvir – odnosi se na koncept principa uprave. Postojala je tendencija, kako je istakao, da se proglašavaju univerzalni principi zasnovani na nekoliko primjera iz ograničenih nacionalnih i historijskih okvira. Smatrao je da nauka o javnoj upravi neizbježno mora postati mnogo šire zasnovana disciplina, koja se ne oslanja samo na usko definisano

²⁰ Simon A. H., „Administrative Behaviour: A Study of Decision making Processes in Administrative Organisations“, Macmillan, New York, 1947.

²¹ Dahl A. R., „The Science of Public Administration: Three Problems“, The Local Government Review, October-november 1949, str. 572-567.

znanje o tehnikama i procesima, već se proširuje na različite historijske, sociološke, ekonomske i druge faktore.²²

U ovoj fazi razvoja javna uprava se suočila sa određenim ograničenjima, što je zahtijevalo nove pristupe. Radi se o svojevrsnoj introspektivnoj fazi u kojoj su se propitivale dotadašnje dogme. Počelo se preispitivati da li do tada prihvaćene postavke javne uprave zadovoljavaju kriterij nauke. U tom kontekstu se otvorena brojna pitanja koja se tiču javne uprave kao naučne discipline. Umjesto posmatranja uprave kao bezličnog mehanizma, počela se razumjevati kao živi, promjenjivi i međuzavisni sistem koji uzima u obzir psihologiju, vrijednosti i društveni kontekst. To je bio poziv da javna uprava ne bude zatvorena u teorijske okvire, već da postane prilagodljiva i usmjerena na stvarne potrebe zajednice.

2.4. Faza IV – Kriza identiteta (1950-1970)

Nakon preispitivanja dihotomije politike i uprave te principa administracije, javna uprava je zapala u svojevrsnu „krizu identiteta“. Kao rezultat toga, istraživači javne uprave su reagovali na dva načina:

- Povratak političkim naukama: Neki istraživači su se okrenuli političkim naukama, kao matičnim naukama. Tako je Gaus je u svom članku „Trends in the Theory of Public Administration“ iz 1950. godine razvio tezu da „*teorija javne uprave u naše vrijeme znači i teoriju politike*“, dok je Rosco pozvao na nastavak „*dominacije političke nauke nad javnom upravom*“.
- Razvoj Administrativne nauke: Drugi su se okrenuli Administrativnoj nauci, tvrdeći da je uprava uprava, bez obzira na njen kontekst. Godine 1956. osnovali su časopis „Administrative Science Quarterly“. Glavna djela pod uticajem ovog pristupa su „Organizations“ od Marcha i Simona iz 1958. godine, „Behavioral Theory of the Firm“ od Cyerta i Marcha iz 1963. godine, „Handbook of Organizations“ od Marcha iz 1965. godine, te „Organizations in Action“ od Thompsona iz 1967. godine.²³

Međutim, ovim razvojem javna uprava je gubila svoj poseban identitet, svoju posebnost i stapala se sa drugim, većim naučnim disciplinama. Kriza identiteta javne uprave u kasnom 20. stoljeću, naglašena Waldoovim radom, dovela je do potrebe za ponovnim „otkrićem“ javne uprave, što je rezultiralo konceptom „Nove javne uprave“ na Prvoj Minnowbrook konferenciji 1968. godine. Nova javna uprava fokusirala se na vrijednosti, društvenu dobrobit, demokratski humanizam

²² Ibid.

²³ Singh H., Sachdeva P., “Public Administration Theory And Practice”, (2011.), Pearson, str.16

i pristup orijentisan prema strankama. Navedeni koncept je ojačan raspadom Sovjetskog Saveza.²⁴

Tokom ove faze došlo je do novog pristupa ljudskim odnosima²⁵, razvoja komparativne javne uprave, zagovaranja ekološkog pristupa u proučavanju javne uprave²⁶, konceptualizacije razvojne uprave²⁷, pojave Nove javne uprave, razvoja teorije Javnog izbora²⁸, kao i razvoja kritičke perspektive javne uprave.²⁹

Ova faza oslikava unutrašnja traganja sa ciljem pronalaska svog mjesta. Ta potraga i osjećaj izgubljenosti, rađa novu snagu, potrebu da se o javnoj upravi počne iznova promišljati, da se oslobodi krutih šablona i vrati svom izvornom smislu – služenju društvu. Iz te krize proizašla je Nova javna uprava, koja ne bježi od vrijednosti, ne boji se empatije i ne zaboravlja da iza svake odluke stoji čovjek. Ova faza podsjeća da krize, koliko god bile teške, mogu biti i početak nečeg novog, boljeg i kvalitetnijeg.

2.5. Faza V: Perspektiva javnih politika (1970-1990)

Nakon prevazilaženja neizvjesnosti i nemira prethodnog perioda, javna uprava je u periodu od 1970-1990. godine ostvarila značajan napredak. Privukla je naučnike iz različitih disciplina i tako postala zaista interdisciplinarna po svojoj prirodi. Od svih društvenih nauka, javna uprava je postala najinterdisciplinarnija. U velikoj mjeri se oslanjala na nauku o menadžmentu, političke nauke te druge srodne oblasti, pokazujući značajnu brigu za pitanja u tom polju.³⁰

Od 1970. godine, javna uprava se razvila kao nezavisna disciplina zahvaljujući interdisciplinarnim programima i pojavi Nove javne uprave koja je naglašavala vrijednosti, relevantnost i socijalnu pravdu. Osnivanje NASPAA-e³¹ 1970. godine doprinijelo je povećanju broja odjeljenja javne uprave i njenom odvajanju od političkih nauka i menadžmenta. Nova javna uprava je također dovela do preispitivanja normativnih pitanja i uvođenja etičkih dimenzija u javnu upravu, potaknuvši teorijske inovacije poput sistemske teorije i Riggsovog 'Sala Modela'³².

²⁴ Kazeem O. L., "Theories of Public Administration: An Anthology of Essays", International Journal of Politics and Good Governance, vol. VI, no. 6, 3 Quarter III 2015.

²⁵ Zastupnici ovog pristupa su bili Argyris, McGregor, Likert, Bennis i drugi.

²⁶ Zastupnik ovog pristupa je bio Riggs.

²⁷ Zastupnici ovog pristupa su bili Weidner, Riggs i drugi.

²⁸ Zastupnici ovog pristupa su bili Ostrom i drugi.

²⁹ Biswajit J., *op. cit.*

³⁰ Singh H., Sachdeva P., *op. cit.*, str. 17.

³¹ NASPAA ili Mreža škola za javnu politiku, poslove i administraciju globalni je standard u javnom obrazovanju. Sjedište organizacije je Washington. Vidi: <https://www.naspaa.org/about-naspaa>.

³² „Sala model“ Freda Riggs-a označava administrativni sistem u prizmatičnim društvima, u kojem

Kasnih osamdesetih godina 20. stoljeća, Novi javni menadžment promovisao je korištenje privatnih modela upravljanja za poboljšanje javnih usluga, dok je digitalna era upravljanja krajem 1990-ih ukazivala na značaj digitalizacije i reintegracije vladinih odgovornosti. Ostromov pristup Javnog izbora naglasio je potrebu za malom, ali efektivnom vladom u 21. stoljeću, dok razlika između uprave i menadžmenta postaje sve manje relevantna.³³

Ova faza donosi osjećaj sazrijevanja javne uprave kao discipline, koja više nije izgubljena u traženju vlastitog identiteta, već se otvara prema svijetu, prihvaća kompleksnost i gradi mostove među disciplinama. U tom smislu, ona postaje mjesto susreta različitih znanja i vrijednosti, mjesto gdje se tehnička efektivnost susreće sa etikom, a teorija sa praksom. Nije više riječ samo o organizaciji institucija, već o traženju pravednijeg društva. Uvođenje normativnih dimenzija, vrijednosti i socijalne pravde ovoj fazi daje joj duboko humanistički karakter.

2.6. Faza VI: Period upravljanja (1990-2017)

Glavne karakteristike perioda upravljanja uključuju širenje obima i kvaliteta upravnih usluga, jačanje parlamentarnog nadzora i promociju participativnog donošenja odluka. Participacija građana u javnim poslovima je rezultirala jačanjem njihove uloge u sistemu upravljanja. Ove aktivnosti su doprinijele povećanju povjerenja građana u javne institucije i transparentnost njihovog rada.³⁴

Upotreba pojma „upravljanje“ umjesto tradicionalnog pojma „uprave“ odražava novu filozofiju koja cijeni transparentnost, odgovornost i efektivnost, ali i ljudsko dostojanstvo. To je faza u kojoj se država, suočena sa izazovima globalizacije i tehnoloških promjena, ponovno okreće osnovnom pitanju: kako služiti građanima na način koji je pravedan, ekonomičan i dugoročno održiv.

Prema Cajvaneanu, termin „upravljanje“³⁵ se fokusirao na političke institucije kao ključne determinante ekonomskog razvoja i rasta. Svjetska banka je

se formalne moderne strukture miješaju s tradicionalnim praksama, stvarajući neefikasnost, formalizam i preklapanje funkcija.

³³ Biswajit J., *op. cit.*

³⁴ Uwizeyimana, DE, Basheka, BC., *op. cit.*

³⁵ Budući da je ovaj period označen kao period upravljanja, treba podsjetiti da je termin „upravljanje“ prvi put je upotrijebljen u studiji Svjetske banke iz 1989. godine „Podsaharska Afrika – od krize do održivog rasta“, ističući potrebu za institucionalnom reformom i efikasnijim javnim sektorom u podsaharskim zemljama. Ova studija je definisala upravljanje kao „*upotrebu političke moći za upravljanje poslovima nacije*“ na efikasan, efikasan i ekonomičan način. – Detaljnije: Maldonado N (2010). The World Bank's evolving concept of Good governance and its impact on human rights. Doctoral workshop on development and international organizations, Stockholm, Sweden.

postavila ključno pitanje: „*Koje vrste političkih institucija su potrebne za stvaranje i održavanje institucionalne infrastrukture koja bi dovela do smanjenja transakcijskih troškova?*“. Ova promjena u fokusu ukazuje na sve veću važnost političkih struktura u postizanju ekonomskog razvoja i efikasnost³⁶.

Ova faza simboliziju povratak povjerenja između države i građana, ali ne više u hijerarhijskom, već u partnerskom odnosu. Uprava više ne govori građanima šta da rade, već ih uključuje u donošenje odluka, poziva ih da budu dio rješenja. U tom duhu, upravljanje postaje zajednički napor, a ne puka funkcija moći.

2.7. Faza VII: E-upravljanje i Četvrta industrijska revolucija (2017-danas)

Ovaj period karakteriše značajan napredak u pružanju vladinih usluga putem digitalnih sredstava, kao i umjetne inteligencije i kibernetičko-fizičkih sistema (CPS). Digitalizacija usluga omogućava efikasnije i pristupačnije pružanje usluga građanima, smanjujući birokratske prepreke i poboljšavajući transparentnost. Uvođenje naprednih tehnologija, poput robota, dronova i kibernetičko-fizičkih sistema, transformiše javnu upravu, omogućavajući preciznije i brže izvršavanje zadataka.³⁷

Iako prilagođavanje upravnih organizacija ovim promjenama može biti izazovno, ključ leži u inkluzivnoj inovaciji i promociji novih tehnologija koje unapređuju prava i usluge za građane. Na primjer, općinski službenici mogu uspostaviti vezu sa građanima uživo, koristeći npr. društvene mreže, čime se omogućava niskobudžetna i efikasna interakcija. Ove promjene ne samo da povećavaju efikasnost, već i omogućavaju bolju povezanost i interakciju između uprave i građana, čineći javne usluge pristupačnijima i transparentnijima. U kontekstu sve većeg protoka informacija i podataka, značajno je smanjiti digitalni jaz i osigurati svima adekvatne uslove za elektronsku komunikaciju. Transformacija vlada i uprava u digitalne i inteligentne sisteme podrazumijeva prilagođavanje tehnologija socijalnim kontekstima, stvarajući okruženje tehnološke pripreme koje promoviše razvoj društvene i inkluzivne tehnologije.³⁸

Ova faza razvoja javne uprave svjedoči o do sada neviđenom susretu tehnologije i čovjeka. Digitalne platforme, umjetna inteligencija i *smart sistemi* nisu više samo sredstva za ubrzanje procesa, oni postaju mostovi između uprave i građana.

³⁶ Căjvăneanu D., „A Genealogy of Government: On Governance, Transparency and Partnership in the European Union“, doktorska disertacija, School of International Studies, University of Trento, 2011, str. 52.

³⁷ Uwizeyimana, DE, Basheka, BC., *op. cit.*

³⁸ Corvalán J. G., “Digital and Intelligent Public Administration: transformations in the Era of Artificial Intelligence”, A&C – R. de Dir. Adm. Const., Belo Horizonte, vol. 18, n. 71, str. 55-87.

Mudrim korištenjem tehnologija se može pretvoriti u sredstvo približavanja, razumijevanja i efektivnog služenja. U tom smislu, e-upravljanje nije samo tehnički napredak, već izraz jedne nove upravne etike, gdje se brzina ne odvaja od empatije, a dostupnost od dostojanstva. Izazov ostaje: kako osigurati da u toj digitalnoj stvarnosti nitko ne bude isključen, i da svaka inovacija bude inkulzivna, humana i usmjerena ka općem dobru.

Faza	Vremenski period	Naziv faze	Ključne karakteristike	Ključni autori
I	1887-1926	Dihotomija politike i administracije	Razgraničenje politike i uprave; profesionalizacija uprave	Woodrow Wilson, Frank Goodnow, Leonard White
II	1927-1937	Principi administracije	Potruga za univerzalnim principima upravljanja; razvoj menadžerske neutralnosti	W.F. Willoughby, Gulick & Urwick, Fayol
III	1938-1950	Konceptualni izazovi	Kritika univerzalnih principa; povezanost uprave sa psihologijom i ponašanjem; sumnja u naučni status javne uprave	Herbert Simon, Chester Barnard, Robert Dahl
IV	1950-1970	Kriza identiteta	Gubitak identiteta javne uprave; povratak matičnim naukama	John Gaus, Dwight Waldo, March & Simon
V	1970-1990	Perspektiva javnih politika	Interdisciplinarnost; pojava Nove javne uprave; vrijednosti i socijalna pravda; Sala model"	Vincent Ostrom, Fred Riggs, NASPAA
VI	1990-2017	Period upravljanja (governance)	Efektivnost, participacija, nadzor, građanske usluge; jačanje političkih institucija kao razvojnih faktora	Svjetska banka ³⁹
VII	2017- nadalje	E-upravljanje i 4. industrijska revolucija	Digitalizacija, umjetna inteligencija, kibernetičko-fizički sistemi, društvene mreže, e-participacija, transparentnost, digitalno dostojanstvo	

Tabela. 1. *Pregled faza razvoja javne uprave*

3. SAVREMENI TRENDOWI U RAZVOJU JAVNE UPRAVE

Ubrzane promjene u savremenom društvu, počev od tehnoloških inovacija do sve većih i izraženijih „očekivanja“ građana, zasigurno su utjecale i na način kako se javna uprava organizuje, funkcionise i komunicira. Nije više dovoljno da uprava bude samo efikasna i zakonita. Ona mora biti pristupačna, transparentna i spremna da odgovori na kompleksne izazove današnjice. Upravo zato, posljednje decenije obilježene su pojavom novih trendova koji mijenjaju klasičnu paradigmu

³⁹ Svjetska banka je postala prva međunarodna institucija koja je usvojila koncept Dobrog upravljanja. Ovaj podatak se navodi u Izvješčaju za 1992. godinu. Vidi više: UCLG ASPAC, "Good Governance: Definition and Characteristics," 18. novembar 2021, <https://uclg-aspac.org/good-governance-definition-and-characteristics/>, pristupljeno: 30.04.2025.

upravljanja i otvaraju vrata modernim pristupima, prilagođenim potrebama digitalnog doba.

Savremena javna uprava sve više postaje prostor u kojem se spajaju tehnologija, participacija građana i potreba za profesionalnim kadrom, čineći je živim organizmom koji uči, raste i prilagođava se promjenama. U nastavku su predstavljeni ključni trendovi koji oblikuju javnu upravu 21. stoljeća i ukazuju na smjer njenog budućeg razvoja.

3.1. Digitalizacija i e-upravljanje

Trend digitalizacije predstavlja promjene u vrijednostima i potrebama u radu javne uprave. Uključuje pretvaranje analognih materijala u digitalne oblike radi lakšeg i bržeg upravljanja i komunikacije sa građanima.

Elektronska uprava, kao oblik digitalizacije javne uprave, obuhvata sve uloge i aktivnosti upravnih organa oblikovane informacionim i komunikacionim tehnologijama. Četiri aspekta e-uprave koja imaju trajan uticaj na javnu upravu su: *usluga usmjerena na građane, informacije kao javni resurs, razvoj novih vještina i radnih odnosa, te modeli odgovornosti i upravljanja*. Iako e-uprava nudi mnogobrojna rješenja, izazovi su naročito izraženi u zemljama u razvoju.⁴⁰

Upravljanje u digitalnom dobu zahtijeva novo razmišljanje i liderstvo u javnoj upravi, kako bi se osiguralo da e-uprava ostvari svoj puni potencijal i odgovori na potrebe savremenog društva.

3.2. Primjena naprednih tehnologija u javnoj upravi

Umjetna inteligencija, kao i roboti neprestano proširuju svoje područje primjene, ulazeći u sve segmente društva, uključujući i javnu upravu. Ove tehnologije imaju potencijal da značajno unaprijede efikasnost i transparentnost javnih usluga, od automatizacije rutinskih zadataka, do poboljšanja donošenja odluka na osnovu podataka i personalizacije usluga za građane. Na primjer, umjetna inteligencija može pomoći u analizi velikih skupova podataka za donošenje strateških odluka, dok roboti i automatizovani sistemi mogu smanjiti troškove i ubrzati procese, kao što su obrada zahtjeva ili komunikacija sa građanima putem virtualnih asistenata i chatbota.

Evidentno je da integracija umjetne inteligencije u javnu upravu zahtijeva promišljen pristup kako bi se osigurala etičnost, sigurnost i usklađenost sa pravnim normama. Isto tako, primjena umjetne inteligencije u javnoj upravi otvara pitanja

⁴⁰ Brown D., „Electronic government and Public administration“, International Review of Administrative Sciences, 71(2), 2005, str. 241-254.

vezana za privatnost, sigurnost podataka i pravnu odgovornost, slična onima obrađenim u kontekstu umjetne inteligencije u medicinskom i krivičnom pravu.⁴¹

3.3. Participacija građana u javnoj upravi

Participacija građana u poslovima javne uprave je ključna za izgradnju demokratskih vrijednosti i razvoj civilnog društva. Posebno je značajna na nivou lokalnih zajednica gdje građani imaju najveću potrebu i najšire mogućnosti uticaja na donošenje odluka koje ih se neposredno tiču.

Jačanje učešća građana u procesima donošenja odluka, bilo putem tradicionalnih ili digitalnih platformi, ključno je za razvoj participativne demokratije u lokalnim zajednicama. Institucionalizirani oblici neposredne političke participacije, poput referenduma i građanskih inicijativa, predstavljaju osnovne alate za uključivanje građana u javne poslove. Ovi oblici participacije odražavaju se različito u evropskim zemljama, a njihov razvoj je oblikovan društveno-historijskim naslijeđem, političkim sistemima i kulturom svake zajednice.⁴²

Digitalne platforme, kao što su društvene mreže i online alati za direktnu komunikaciju, dodatno proširuju mogućnosti za građansko učešće, omogućavajući upravi da u realnom vremenu odgovara na potrebe i pitanja građana. Ova praksa ne samo da povećava transparentnost i odgovornost uprave, već i jača demokratske standarde kroz decentralizaciju, pri čemu se odluke donose na nivou vlasti najbližem građanima.

3.4. Transparentnost i otvorenost javne uprave

Transparentnost i otvorenost javne uprave počivaju na razmjeni informacija između uprave i svih vanjskih učesnika, a posebno građana. Danas su ta načela prepoznata kao ključni elementi koncepta Dobrog upravljanja (Good Governance). Pružanjem informacija građanima, bilo proaktivno ili na njihov zahtjev, te njihovim uključivanjem u procese donošenja odluka, povećava se efikasnost rada javne vlasti i uprave, kao i odgovornost, vladavina prava i integritet, kao vrijednosti na kojima se zasniva savremeni ideal upravljanja. Iako je transparentnost instrument ostvarivanja ovih vrijednosti, s vremenom je postala poželjna sama po sebi. Iako nužna za izgradnju povjerenja građana u upravu, transparentnost sama po sebi nije dovoljna; povjerenje se zasniva i na kompetentnosti, vjerodostojnosti, integritetu,

⁴¹ Jablanov Z., „Odabrani pravni aspekti umjetne inteligencije u medicini“, Paragraf, god. 7, br. 1/2023.

⁴² Vidi više: Pejanović M. i drugi, „Participacija građana i građanki u odlučivanju o javnim poslovima u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini“, Akademija nauka i umjetnosti Bosne i Hercegovine, Special Editions, vol. CCV, 2022.

dobronamjernosti i pravičnosti uprave. Štaviše, formalna transparentnost koja ne rezultira boljom informiranošću građana može dodatno produbiti nepovjerenje. Samo daljnjim nastojanjima ka transparentnom i otvorenom radu uprave moguće je postići bolje upravljanje i obostrano povjerenje između građana i uprave.⁴³

Transparentnost podrazumijeva dostupnost svih bitnih informacija građanima (poput budžeta) koje moraju biti razumljive i lako dostupne. Tako bi npr. građani bi trebali biti u prilici da se upoznaju sa sadržajem budžeta u svim njegovim fazama – od nacрта do usvojene verzije. Posebno važan segment predstavljaju javne nabavke i koncesije, a podaci u vezi sa tim postupcima trebali bi biti dostupni javnosti u svakoj njihovoj fazi. Transparentnost uključuje javno objavljivanje programa rada, izvještaja o radu, strategije i drugih planskih dokumenata, kao i relevantnih informacija o održanim sjednicama i donesenim odlukama, ali i objavu informacija o nosiocima službenih funkcija, njihovim biografijama i podacima o imovini.⁴⁴

3.5. Razvoj vještina zaposlenih

Trend razvoja vještina zaposlenih u javnoj upravi može se posmatrati kao ključna komponenta profesionalizacije i efikasnosti javnih službi. Obrazovanje i stalno usavršavanje državnih službenika ističe se kao osnovni element upravnog kapaciteta, koji omogućava službenicima da se prilagode novim tehnologijama, upravljačkim metodama i potrebama građana.

Savremene tendencije u javnoj upravi uključuju potrebu za prilagođavanjem promjenjivim zahtjevima tržišta rada i tehnologija. To znači da obrazovani i stručni kadar, uz kontinuirano učenje i razvoj novih vještina, može efikasnije odgovarati na izazove koji se postavljaju pred javnu upravu.⁴⁵

Velika je važnost cjeloživotnog učenja i specijalizacije službenika, kao i uvođenje novih metoda učenja kroz praksu, što uključuje praktične vježbe, rad u upravnim organizacijama i angažman eksperata. Također, u evropskim okvirima, javna uprava sve više prepoznaje značaj obuka i usavršavanja koje obuhvataju digitalizaciju, efikasnost, funkcionalnost i motivaciju.⁴⁶ Na taj način, razvijanje vještina zaposlenih, uključujući digitalne alate i vještine poput komunikacije i timskog rada, postaje neizostavan dio profesionalizacije javne uprave. Kroz ove

⁴³ Musa A., „Informacije za građane: transparentnom i otvorenom javnom upravom prema boljem upravljanju i povjerenju građana“, u: Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja, potpora, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2017, str. 29-72.

⁴⁴ Sabljica S., Delić R., „Načelo otvorenosti kao dio doktrine 'dobro upravljanje' u Bosni i Hercegovini“, Pravna misao, Sarajevo, br. 9-10/2024, str. 7-30.

⁴⁵ Mujkanović M., „Profesionalizacija javne uprave sa posebnim osvrtom na Evropsku uniju“, Anali Pravnog fakulteta u Zenici, broj 23, 2019.

⁴⁶ Ibid.

programe, uprava teži povećanju kvaliteta usluga koje pruža građanima, te jačanju svojih kapaciteta da odgovori na složene izazove modernog društva.

U konačnici, razvoj vještina zaposlenih u javnoj upravi predstavlja trend koji ne samo da povećava profesionalnost i stručnost zaposlenih, već i doprinosi ukupnoj efikasnosti i funkcionalnosti cijelog upravnog sistema, čineći ga više usmjerenim na građane i njihove potrebe.

4. ZAKLJUČAK

Razvoj javne uprave kao naučne discipline nije bio brz, jednostavan niti linearan proces. On je prolazio kroz različite historijske epohe, u kojima je javna uprava oblikovana teorijskim raspravama, političkim okolnostima i institucionalnim reformama. Od prvih pokušaja da se uprava izdvoji kao posebno naučno područje, preko težnji ka pronalasku univerzalnih principa i izgradnji neutralnog upravnog aparata, pa sve do kasnijih kritičkih preispitivanja i redefinisanja u skladu sa novim društvenim potrebama – javna uprava je prošla duboku transformaciju. Svaka etapa tog razvoja ostavila je svoj trag. Kroz sve faze, javna uprava se kao disciplina iznova prilagođavala promjenama u društvu. Danas se javna uprava okreće ka fleksibilnijim, efikasnijim i građanima pristupačnijim oblicima djelovanja.

Njena snaga leži upravo u sposobnosti njenog prilagođavanja, sposobnosti da povezuje različite naučne discipline (politiku, pravo, ekonomiju, sociologiju, pa i informacione tehnologije), čime postaje ključni faktor u oblikovanju demokratske kulture i zaštite javnog interesa. U tom kontekstu, nesporno je da je javna uprava više od institucionalnog aparata, ona je živa veza između države i građana.

Međutim, treba istaći da njena evolucija nije gotova. Savremeni izazovi, poput ubrzanog tehnološkog razvoja, klimatskih i migracijskih kriza, sve većih očekivanja građana i zahtjeva za održivim razvojem, traže nove paradigme upravljanja.

Budućnost javne uprave zavisi od njene sposobnosti da usvoji i primijeni napredne tehnologije poput umjetne inteligencije, analitike velikih podataka i kibernetičko-fizičkih sistema, ali bez ugrožavanja ljudskog dostojanstva. Ona mora jačati participativne mehanizme, izgrađivati profesionalnu i etički zasnovanu službu, te neprestano balansirati između efikasnosti, pravednosti i odgovornosti. Analiza i razumijevanje faza kroz koje je javna uprava prošla nije samo pitanje od akademskog interesa. To je osnov za stvaranje otpornijeg, inkluzivnijeg i funkcionalnijeg javnog sektora. Javna uprava mora i dalje biti istovremeno i naučna, ali i praktična disciplina, koja sa punom odgovornošću i otvorenošću oblikuje društvene promjene u korist građana.

Razvoj javne uprave kao naučne discipline i praktične djelatnosti predstavlja više od pukog niza teorija i modela. On oslikava potragu društava za boljim načinima

da se usklade autoritet, odgovornost i služenje javnom dobru. Kroz historiju, ova disciplina je rasla, mijenjala se, preispitivala vlastite osnove i suočavala se sa izazovima svog vremena.

Literatura

1. Biswajit J., "Evolution and development of Public administration", *International Journal of Creative Research Thoughts*, vol. 9, issu. 1, 2021, str. 4230-4239.
2. Brown D., „Electronic government and Public administration“, *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 2005, str. 241-254.
3. Čajvāneanu D., „A Genealogy of Government: On Governance, Transparency and Partnership in the European Union“, doktorska disertacija, School of International Studies, University of Trento, 2011.
4. Corvalán J. G., "Digital and Intelligent Public Administration: transformations in the Era of Artificial Intelligence", *A&C – R. de Dir. Adm. Const.*, Belo Horizonte, vol. 18, n. 71, str. 55-87.
5. Dahl A. R., "The Science of Public Administration: Three Problems", *The Local Government Review*, October-November 1949, str. 572-567.
6. Goodnow Frank J., *Politics and Administration*, Macmillan, 1900.
7. Gulick L. H., Urwick L. (Ed.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937, str. 49.
8. Jablanov Z., „Odabrani pravni aspekti umjetne inteligencije u medicini“, *Paragraf*, god. 7, br. 1/2023.
9. Jahić Dževad, *Rječnik bosanskog jezika*, sv. 2, Bošnjačka asocijacija 33, Sarajevo, 2010.
10. Kazeem O. L., "Theories of Public Administration: An Anthology of Essays", *International Journal of Politics and Good Governance*, vol. VI, no. 6, Quarter III 2015.
11. Maldonado N., *The World Bank's evolving concept of Good governance and its impact on human rights*, Doctoral workshop on development and international organizations, Stockholm, Sweden, 2010.
12. Mujkanović M., „Profesionalizacija javne uprave sa posebnim osvrtom na Evropsku uniju“, *Anali Pravnog fakulteta u Zenici*, broj 23, 2019.
13. Musa A., „Informacije za građane: transparentnom i otvorenom javnom upravom prema boljem upravljanju i povjerenju građana“, u: *Građani, javna uprava i lokalna samouprava: povjerenje, suradnja, potpora*, Institut za javnu upravu, Zagreb, 2017, str. 29-72.
14. NASPAA. "About NASPAA." <https://www.naspaa.org/about-naspaa>.

15. Pejanović M. i drugi, „Participacija građana i građanki u odlučivanju o javnim poslovima u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini“, Akademija nauka i umjetnosti Bosne i Hercegovine, Special Editions, vol. CCV, 2022.
16. Sabljica S., Delić R., „Načelo otvorenosti kao dio doktrine ‘dobro upravljanje’ u Bosni i Hercegovini“, Pravna misao, Sarajevo, br. 9-10/2024, str. 7-30.
17. Sayre W. S., “Premises of Public Administration, Past and Emerging”, Public Administration Review, 18(2), 1958, str. 102-103.
18. Simon A. H., Administrative Behaviour: A Study of Decision making Processes in Administrative Organisations, Macmillan, New York, 1947.
19. Singh H., Sachdeva P., Public Administration Theory And Practice, Pearson, 2011.
20. UCLG ASPAC, “Good Governance: Definition and Characteristics,” 18. novembar 2021, <https://uclg-aspac.org/good-governance-definition-and-characteristics/>.
21. Uwizeyimana D. E., Basheka B. C., “The multidisciplinary, interdisciplinary and trans-disciplinary nature of public administration – a methodological challenge?”, The African Journal of Public Affairs, 9 (9), 2017, str. 1-28.
22. Veladžić N., „Suvremenost Weberovog koncepta birokracije u javnoj upravi“, Zbornik radova sa 11. Međunarodne naučne konferencije o proizvodnom inženjerstvu, Sarajevo, 2017, str. 648.
23. White D. L., Introduction to the Study of Public Administration, 4th ed., Eurasia Publishing House, New Delhi, 1955.