



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİM BİLİMİ TEORİLERİ ÜZERİNDEN
YÖNETİM BİLİMİNDE ARAŞTIRMA NESNESİNİN
DEĞİŞİM YÖNÜ**

Emre EKİNCİ

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Çiğdem ERDEM**

**DOKTORA TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

EKİM 2022



**YÖNETİM BİLİMİ TEORİLERİ ÜZERİNDEN YÖNETİM
BİLİMİNDE ARAŞTIRMA NESNESİNİN DEĞİŞİM YÖNÜ**

EMRE EKİNCİ

DOKTORA TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EKİM 2022

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Emre EKİNCİ

21.10.2022

YÖNETİM BİLİMİ TEORİLERİ ÜZERİNDEN YÖNETİM BİLİMİNDE ARAŞTIRMA
NESNESİNİN DEĞİŞİM YÖNÜ

(Doktora Tezi)

Emre EKİNCİ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ekim 2022

ÖZET

Bu tezde, F. Taylor'un 1911 tarihli "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı çalışmasıyla temelleri atılan yönetim biliminin 2022 yılına kadar yaşadığı teorik değişim incelenecektir. 1911 öncesi dönemde başta siyaset bilimi olmak üzere ekonomi, hukuk ve tarih gibi bilim alanlarında araçsal bir anlama sahip olan yönetim düşüncesi, 1911 yılından itibaren özgün bir bilim alanı olma iddiasına konu olmuştur. Bu iddianın dayandığı varsayım, yönetim düşüncesinin özgün bir 'araştırma nesnesi' olduğudur. Daha açık olarak ifade etmek gerekirse, yönetim düşüncesinin özgün bir bilim alanı olduğu savı, diğer bilim alanlarında olduğu gibi yönetim düşüncesinde de özgün ilke, unsur ve kuralları olan bir 'araştırma nesnesi' olduğu; bu nedenle yönetim hakkında düşünmek için yönetimi diğer bilimlerin etkisinden kurtarmak ve onunla kendi özgünlüğü çerçevesinde ilgilenmek gerektiğini savunur. Bu tezin amacı, 1911-2022 yılları arasında ortaya atılan özgün yönetim bilimi teorilerini kronolojik bir sırayla incelemek ve 'araştırma nesnesinin' klasik, modern ve post-modern olmak üzere üç farklı dönemde farklı niteliklere sahip olduğunu kanıtlamaktır. Bu noktada, bu tez çalışmasının temel savı, yönetim biliminin 'araştırma nesnesinin' gösterdiği kronolojik değişimin tutarlı bir yol izlediği, yani bir 'değişim yönü' olduğudur. Bu sayede hem yönetim bilimi teorisinin detaylı bir sunumu yapılacak hem de tezin temel savı doğrultusunda yönetim bilimi teorisinin geleceği hakkında öngörülerde bulunma fırsatı sunulmaya çalışılacaktır.

Bilim Kodu : 111608

Anahtar Kelimeler : Yönetim Bilimi, Yönetim Bilimi Teorisi, Araştırma Nesnesinin Değişim Yönü

Sayfa Adedi : 483

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Çiğdem ERDEM

THE DIRECTION OF CHANGE OF THE RESEARCH OBJECT IN MANAGEMENT
SCIENCE THROUGH MANAGEMENT SCIENCE THEORIES

(Ph. D. Thesis)

Emre EKİNCİ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

October 2022

ABSTRACT

In this thesis, the theoretical change experienced by the science of management until 2022, the foundations of which were laid by F. Taylor's work titled "The Principles of Scientific Management" dated 1911, will be examined. In the pre-1911 period, management thought, which gained an instrumental meaning in scientific fields such as economics, law and history, especially in political science, has been the subject of the claim of being an original field of science since 1911. The assumption on which this claim is based is that management thought is a original 'object of research'. To put it more clearly, the argument that management thought is a original field of science is that it is a 'research object' with original principles, elements and rules in management thought, as in other branches of science; For this reason, he argues that in order to think about management, it is necessary to save management from the influence of other sciences and to deal with it within the framework of its own originality. The aim of this thesis is to examine the original management science theories put forward between 1911-2022 in a chronological order and to prove that the 'research object' has different qualities in three different periods: classical, modern and post-modern. At this point, the main assertion of this thesis is that the chronological change indicated by the 'research object' of management science follows a consistent path, that is, there is a 'change direction'. In this way, both a detailed presentation of management science theory will be made and an opportunity to make predictions about the future of management science theory will be tried to be presented in line with the main assertion of the thesis.

Science Code : 111608
Key Words : Management Science, Management Science Theory, Direction of Change of Research Object
Page Number : 483
Supervisor : Assoc. Prof. Çiğdem ERDEM

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLoların LİSTESİ	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM BİLİMİNİN KLASİK DÖNEMİ; YÖNETİM BİLİMİ ARAŞTIRMA NESNESİ OLARAK İDARE	9
2.1. Yönetim Bilimin Kuruluşu; Bilimsel Yönetim Teorileri	9
2.1.1. Bilimsel Yönetimin İlkeleri	9
2.1.2. Yönetimin 5 Unsuru ve 14 İlkesi	11
2.1.3. POSDCORB	14
2.1.4. Kalite Kontrol Çemberleri/SPI - PDCA	17
2.2. Yönetim Biliminin İnsan Faktörünü Kabulü; Neo-Klasik Teoriler	20
2.2.1. Hawthorne Araştırmaları	21
2.2.2. Güç Alanı Analizi	25
2.2.3. Yürütmenin İşlevleri	29
2.2.4. Oyun Teorisi	32
2.2.5. Sağlıklı Gelişme ve Olgunluk Teorisi	38
2.2.6. Motivasyon-Hijyen Teorisi	41
2.2.7. İhtiyaç Piramidi Teorileri	45
2.2.8. X-Y Teorisi	49
2.2.9. Sistem 1-4 Teorisi	53

2.3. Yönetim Bilimi Teorisinin İki Kutupluluktan Kurtulması ve Modern Döneme Hazırlığı; Davranışçı Teoriler	59
2.3.1. Ekonomik İnsan ve İdari İnsan.....	59
2.3.2. Sosyal Mübadele Teorisi	64
2.3.3. Eşitlik Teorisi	69
2.3.4. Hedef Belirleme Teorisi	75
2.3.5. Arabellek Modeli Genel Teorisi.....	79
2.3.6. Mantıklı Eylem Teorisi	84
2.3.7. Öz-Yeterlilik Teorisi	90
3. YÖNETİM BİLİMİNİN MODERN DÖNEMİ; YÖNETİM BİLİMİ ARAŞTIRMA NESNESİ OLARAK İŞLETME	97
3.1. Klasik Teoriden Kopuş Yaşanıyor; Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları	97
3.1.1. Bütünün Parçası Olmak; Genel Sistem Yaklaşımı.....	97
3.1.2. Çok Kutupluluğun Ortasında; Durumsallık Yaklaşımı	105
3.1.3. Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı Temelli Teoriler	115
3.1.3.1. Kurumsallaşma teorisi	119
3.1.3.2. Durumsal liderlik teorisi.....	132
3.1.3.3. Popülasyon ekolojisi teorisi.....	142
3.1.3.4. Yönetimsel kültür teorisi	146
3.2. İdare İşletmeye Daralıyor; İşletmecilik/Yönetim İdeolojisi(Managerialism) Teorileri	157
3.2.1. Yeni Kamu İdareciliği Teorisi.....	157
3.2.2. Kamu Tercihi Teorisi	168
3.2.3. Vekâlet Teorisi	174
3.2.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	178
3.2.5. İşlem Maliyeti Teorisi	181
3.3. Yönetim Biliminin Post-Modern Döneme Hazırlığı; Kalite ve Strateji Teorileri	185

3.3.1. Kalite Teorileri	186
3.3.1.1. Kalitenin 14 noktası.....	188
3.3.1.2. Kalite üçlemesi ve toplam kalite yönetimi(TKY)	191
3.3.1.3. Sıfır kusur	198
3.3.1.4. Balık kılçığı/CE diagramı.....	203
3.3.1.5. Altı sigma	206
3.3.2. Strateji Teorileri	211
3.3.2.1. Hedeflere göre işletim	211
3.3.2.2. Büyüme stratejileri matrisi	217
3.3.2.3. Büyüme aşamaları	221
3.3.2.4. Rekabetin 5 gücü	226
3.3.2.5. Stratejik üçgen/3C stratejisi.....	233
3.3.2.6. Strateji için 5 P	237
3.3.2.7. Stratejik değişimin 3 düzeyi	245
3.3.2.8. Temel yetkinlikler ve dış kaynak kullanımı/outsourcing	251
3.3.2.9. Dengeli puan kartı	259
4. YÖNETİM BİLİMİNİN POST-MODERN DÖNEMİ; YÖNETİM BİLİMİNİN ARAŞTIRMA NESNESİ OLARAK KURULUŞ	267
4.1. Modern Teori Gözden Geçiriliyor; Yeniden Yapılaşma Teorileri	267
4.1.1. Çoklu Teori.....	268
4.1.2. Ağ Teorisi.....	282
4.1.3. Paydaş Teorisi	295
4.1.4. İyi Yönetişim Teorisi.....	306
4.2. İşletme Kuruluşu Daralıyor; Kuruluş Teorileri	311
4.2.1. Yeni Kamu İşletmeciliği Teorisi	312
4.2.2. Tasarım Teorisi.....	323
4.2.3. Marka Teorisi	331

4.2.4.	Yenilik Teorisi.....	349
4.2.5.	Girişimcilik Teorisi	366
4.2.6.	Kısıtlar Teorisi.....	374
4.3.	Yönetim Bilimi Teorisinin Geleceğe Hazırlığı; Birim Teorileri	380
4.3.1.	Yeni Kamu Hizmeti Teorisi	382
4.3.2.	Yönetimsel Adalet Teorisi.....	393
4.3.3.	Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisi	407
4.3.4.	Çekirdek Grup Teorisi.....	417
4.3.5.	U Teorisi.....	423
4.3.6.	Çalışan Dostu Yönetim Teorisi	432
5.	SONUÇ	441
	KAYNAKLAR	449
	ÖZGEÇMİŞ	483

TABLÖLARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 3.1. A-J-Z Tipi Yönetimler	152
Tablo 3.2. Kalitenin 5-S'i.....	197
Tablo 3.3. 6 Sigma Düzeyi	207
Tablo 4.1. Yeni Kamu Hizmetinin Anahatları	386



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Güç Alan Analizi Topolojisi.....	28
Şekil 2.2. Grup Örgütlenme Modeli ve Adam Adama Yönetim Modeli.....	57
Şekil 2.3. Bağlantı Pimi Modeli.....	58
Şekil 2.4. Hedef Belirleme Şeması	78
Şekil 2.5. Ara Bellek Modeli Akış Şeması	80
Şekil 2.6. Mantıklı Eylem Şeması 1.	86
Şekil 2.7. Mantıklı Eylem Şeması 2	87
Şekil 2.8. Planlı Davranış Şeması.....	88
Şekil 2.9. Öz-Yeterlilik Şeması	91
Şekil 2.10. Yeterlilik Beklentileri Şeması	92
Şekil 3.1. Genel Sistem Yaklaşımı- Geri-Bildirim Şeması.....	102
Şekil 3.2. Üretim Sistemi- Üretim Döngüsü Şeması	109
Şekil 3.3. Görev Çevresi Şeması	110
Şekil 3.4. Teknoloji Değişkeni Şeması.....	113
Şekil 3.5. Genişletilmiş Durumsallık Şeması	115
Şekil 3.6. Kaygı Temelli Lider Tileri Şeması.....	134
Şekil 3.7. 3 Boyutlu Liderlik Sınıflandırması Şeması	137
Şekil 3.8. Lider Davranışı ve Takipçi Hazırlığı Şemaları.....	138
Şekil 3.9. İş Tanısı Şeması.....	150
Şekil 3.10. 7-S Şeması	153
Şekil 3.11. 4 Kurum Kültürü Şeması	156
Şekil 3.12. Yönetimsel Başarısızlıklar Çerçevesi Şeması	183
Şekil 3.13. Kalite İyileştirme Süreci Şeması	195

Şekil 3.14. Neden-Sonuç/CE Diagramı	204
Şekil 3.15. Neden-Sonuç/CE Diagramı (Ayrıntılı).....	205
Şekil 3.16. 4 Temel Büyüme Alternatifi Matrisi	218
Şekil 3.17. Büyüme Aşamaları	224
Şekil 3.18. Rekabetin 5 Gücü	230
Şekil 3.19. Stratejik Üçgen/3C Stratejisi	234
Şekil 3.20. Stratejik Üçgen/3C Stratejisi (3 Boyutlu).....	235
Şekil 3.21. Kuruluşların Beş Temel Parçası	241
Şekil 3.22. Amaçlanan ve Gerçekleşen Strateji	242
Şekil 3.23. Stratejik Değişimin 3 Düzeyi.....	250
Şekil 3.24. Temel Yetkinlikler.....	255
Şekil 3.25. Dengeli Puan Kartı	260
Şekil 4.1. Çoklu-Düzy/Alt-Sistemler	273
Şekil 4.2. Çoklu-Düzy (Ayrıntılı)	279
Şekil 4.3. Ağ Model Örneği.....	286
Şekil 4.4. Yeniden Yapılaşmaya Literatürel İlgı	293
Şekil 4.5. Paydaş Tipolojisi	301
Şekil 4.6. İmajın 6 Yönü.....	342
Şekil 4.7. Yıkıcı Teknolojilerin Değerlenmesi	358
Şekil 4.8. U Şeması.....	428
Şekil 5.1. Yönetim Bilimi Teorilerinin Dönemsel Gelişimi Grafiği	442
Şekil 5.2. Yönetim Biliminde Araştırma Nesnesinin Kapsam Daralması Grafiği ..	446

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASQ	American Society for Quality
BK	Birleşik Krallık
BMHS	Bir Milyonda Hata Sayısı
CE	Cause-Effect
ÇUŞ	Çok Uluslu Şirketler
ISO	International Organization for Standardization
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers
MBO	Management by Objectives
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TVA	Tennessee Vadisi Otoritesi
VZA	Kısaltmalar alfabetik sırayla verilmelidir
USS	Ulusal Sağlık Sistemi
WWW	World Wide Web

1. GİRİŞ

Yönetim biliminin kuruluşu olarak kabul edilen F.W. Taylor'un 1911 tarihli "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli eserinden günümüze kadar gelmiş yönetim bilimi teorilerinin ileri sürülme tarihleri referans alınarak aralarındaki ilişkinin okunması söz konusu olursa, fark edilecektir ki; teoriler arasında hem çatışan hem de birikimsel olarak gelişen bir dönemsel ilişki söz konusudur.

Yönetimsel düşüncenin bilimsellik iddiasında bulunmasıyla birlikte başlayan ve tez çalışmasının kaleme alınma amacı olan bu ilişkinin ilgili olduğu temel bağlam, 'araştırma nesnesidir'. 'Araştırma nesnesi', bir bilimsel alanın hakkında savlarda bulunmak için araştırdığı şeydir ve bir bilim alanından bahsedilebilmesi için gerekli olan ilk şey, 'özgün' bir araştırma nesnesine sahip olmasıdır. Örneğin; farmakolojinin/eczabilimin 'araştırma nesnesi' eczadır ve 'araştırma nesnelerindeki' farklılık dolayısıyla, histoloji/dokubilim ve fizyoloji/işlevbilim gibi bilimsel alanlardan farklı olarak tıp biliminin bir kolu olabilmektedir. Yönetim bilimi de 'araştırma nesnesini', 'yönetim' olarak belirlemesi itibariyle; sosyal bilimin bir kolu olarak bilimsellik iddiasında bulunmaktadır.

Yönetim bilimi teorilerinin 'araştırma nesnesi' olan 'yönetimi' ele alış şekillerindeki farklılıklar, çatışan ve birikimsel olarak gelişen yönetim bilimsel dönemleri oluşturmaktadır. Yönetim bilimi, farklı dönemlerde, "neyin bilgisini üretmeyi amaçlandığı?"¹, "neyi incelediği?"² yani genel anlamda "yönetimin ne olduğu?"³ sorusuna farklı cevaplar üretmiştir. İşte bu tezde ele alınacak olan bölümler, bu esasla oluşturulmuş ve bölümlerin içinde ele alınacak olan alt başlıklar ise araştırma nesnesindeki farkın 'nasılını' açıklamak bakımından teorilerin incelenmesi şeklinde kronolojik sırayla çalışmaya dâhil edilmiştir.

Bu tezin ana savı, kuruluştan günümüze değin, yönetim biliminin araştırma nesnesinde, dönemsel bir değişim yaşandığı ve bu değişimin 'kapsam daralması' niteliğine sahip bir 'yönü' olduğu şeklindedir. Başka bir ifade ile kapsam, ele alınan

¹ Ayman Güler, B. (2015). "Yönetim Bilimi Ya Da Kamu Yönetimi: Yöntembilimsel Özellikler Üzerine". *Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, 2, 9-44. 10. Ayman Güler, B. (1994). "Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, 27(4).

² Özer, M.A. ve Önen. S.M. (2017). *200 Soruda Yönetim Kamu Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 19.

³ Keskin, N.E. (2010). "Yönetim Olgusu Üzerine 1909 Tarihli Bir Makale: Sosyal Bilimler ve Yönetim Bilimi". *Memleket Siyaset Yönetim*, 12, 181-200. 182.

‘araştırma nesnesine’ çizilmiş sınırlardır ve yönetim bilimi teorileri, ‘yönetimi’ kronolojik olarak daha ‘dar’ bir kapsamda ele almaktadır.

Bu savı kanıtlamak için, literatür platformlarının⁴ taranması suretiyle; 1911-2022 tarihleri arasında üretilmiş olan özgün ve etkili yönetim bilimsel çalışmalar, almış oldukları atıf sayıları kıstas kabul edilerek saptanacak ve ileri sürdükleri teoriler etrafında tasnif edilecektir. Tasnifin ardından ise teorilerin sahip oldukları ‘kapsam’ nitelikleri, kronolojik sıra ile nitel incelemeye tabi tutulacaktır. Bu inceleme yapılırken ise her bir dönemde mevcut olan ‘kapsam’ farklılığını görünür kılmak için; ‘araştırma nesnesi’ olan ‘yönetim’, üç farklı ‘kapsam’ formuna kasten üç farklı kavram ile karakterize edilecektir.

Bu kavramlar sırasıyla; klasik dönem için; zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimleri kapsayan genelgeçer savların ileri sürüldüğü anlamında; ‘idare’, modern dönem için; yalnızca siyasi-iktisat merkezli kıstaslar etrafında belirlenmiş belirli yönetimler için savların ileri sürüldüğü anlamında; ‘işletme’ ve post-modern dönem için ise işletmelerin yalnızca sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir kısmını kapsayacak şekilde savların ileri sürüldüğü anlamında; ‘kuruluş’ kavramlarıdır. Bu kavramlar, ‘araştırma nesnesindeki’ kapsam farklılığını ifade etmek için yönetimin üç farklı formuna kasten kullanılacaktır.

Bölümlerin içinde gerçekleşecek incelemeler neticesinde, ‘idare, işletme ve kuruluş’ kavramlarının tüm yönleriyle tanımları yapılırken; tercih edilme gerekçeleri ve aralarındaki ilişki de ayrıntılı olarak ortaya konulacaktır. Böylece; tezin savı, görünür kılınmaya çalışıldıktan sonra, ‘Sonuç’ bölümünde ise; ‘araştırma nesnesinin değişim yönü’ itibariyle çıkarımlar yapılmaya çalışılacak; yönetim bilimi teorisinin ‘yarını’ hakkında öngörülerde bulunulacaktır.

Bu itibarla; bölümlere geçmeden önce, tezde incelenecek olan çalışmaların taşıdıkları hangi nitelikler dolayısıyla yönetim bilimi çalışmaları olduğunu açıklamak yani yönetim bilimi çalışmalarının tespitinin nasıl yapıldığının altını çizmek gerekmektedir.

⁴İnternet: <https://scholar.google.com/> , <https://www.emerald.com/insight/> , <https://www.tandfonline.com/> , <https://www.sciencedirect.com/> , <https://link.springer.com/> , <https://www.jstor.org/> , <https://www.semanticscholar.org/> , <https://journals.sagepub.com/> , <https://www.bmj.com/> , <https://psycnet.apa.org/search> , <https://journals.aom.org/> , <https://onlinelibrary.wiley.com/> , <https://www.scopus.com/> , <https://www.ssrn.com/index.cfm/en/> , <https://www.connectedpapers.com/> . Erişim Tarihi: 07.06.2022.

Bu yüzden, ‘yönetim biliminin’ kuruluş tarihi olarak neden 1911’in kabul edildiğini anlamlandırmak ve ‘özgün bir araştırma nesnesine’ sahip olmanın yönetim düşüncesi için taşıdığı anlamı açıklamak bakımından tarihsel bir analiz yapmak, yerinde olacaktır.

Yönetim, en temel anlamıyla; insanların bir arada ve birlikte yaşamaları için geliştirdikleri düşünceler bütünüdür. Başka bir ifade ile yönetim düşüncesi, insanlık tarihi kadar eski bir düşüncedir ki; insanlık var olduğu andan itibaren bir arada ve birlikte yaşayabilmeye dair düşünceler üretmiştir. Ancak daha net ve kanıtlanabilir bir tarih vermek gerekirse; yönetim düşüncesinin doğuşu olarak; M.Ö. 6000-3000 arası dönemde gerçekleşen “kendi kendine yeten küçük köylerin, yan endüstri ve dış ticaretle ek geçim kaynağı sağlamak suretiyle düzenli bir devlet yönetimi oluşturarak kalabalık kentler durumuna geldikleri neolitik devrim”, kabul edilmektedir. Çünkü ilk kez bu tarihten itibaren insanların ancak bir arada ve birlikte yapabilecekleri su yolları, su kuyuları, evler ve mezarlıklar gibi yapılara rastlanmaktadır.⁵

Öte yandan yönetim düşüncesinin varlığı ile yönetim düşüncesinin bilimsel temellere dayanması arasında büyük bir fark vardır. M.Ö. 6000 ile 1911 tarihleri arasındaki dönemde, yönetim düşüncesinin var olmasına rağmen yönetim biliminden bahsedilememesinin sebebi, yönetim düşüncesinin kendine özgün bir ‘araştırma nesnesine’ sahip olduğunun kabul edilmemesidir. Antik Çin’den, Antik Yunan’a, Roma İmparatorluğu’ndan İslam Medeniyetine ve Ortaçağ Avrupa’sına değin tüm dönemlerde yönetim, felsefe, din, siyaset, hukuk ve iktisadın ‘araştırma nesnelerini’ anlamlandırmak için kullanılan bir enstrüman konumundadır. Başka bir deyişle; yönetim hakkındaki tartışmalar, felsefi, dini, siyasi, hukuki veya iktisadi tartışmalardır.⁶

Bilimsellik noktasında yaşanan tarihsel kırılma ise Westphalia Barışı ile 1648’de sonlandırılan Otuz Yıl Savaşını izleyen yüzyılda oraya çıkan “modern yönetim ve bürokrasinin entelektüel öncülü” olan kameralizmdir.⁷ 1727’de I. F. Wilhelm’in Prusya/Halle Üniversitesi’nde “Oeconomie, Policey und Kammer-Sachen/Ekonomi,

⁵ Childe, G. (2001). *Kendini Yaratan İnsan: İnsanın Çağlar Boyunca Gelişimi*. (Çev. Filiz Ofluoğlu). İstanbul: Varlık Yayınları. 79.

⁶ Pindur, W., Rogers, S. E. ve Kim, P. S. (1995). “The History of Management: A Global Perspective”, *Journal of Management History*, 1(1), 59-77, 59-60.

⁷ Salter, A.W. (2016). “Post-Cameralist Governance: Towards A Robust Political Economy of Bureaucracy”, *Institute of Economic Affairs*. 36(3). 294-308. 298

Politika ve Kameral-Meseleler” isminde bir kürsü kurulmasına karar vermesi ve kısa bir süre sonra Oder’deki Frankfurt Üniversitesi’nde başka bir kürsü kurulması ile başlatılan “kameralizm”, “geleceğin devlet görevlilerine öğretilecek bilimlerin” düzenlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu adım, yönetim biliminin kurulmasına giden yolda önemli bir adım olmuştur.⁸ Çünkü kameral dönemden sonra yönetim, kendine ‘özgün’ bir ‘araştırma nesnesine’ sahip olup olmadığına dair bilimsel tartışmalara konu edilmeye başlanmıştır.⁹

Kameralizm sonrası yönetim düşüncesini ve bilimselliğe giden düşünsel yolu anlaşılır kılmak bakımından M. Weber’in kavramlarını kullanmak yardımcı olabilecektir. Weber’in yönetim düşüncesi noktasında ele aldığı ilk kavram, “koyduğu kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlanmış bir sosyal ilişki düzeni kuran” ve varlığını devam ettirmek için “bir yönetici veya lider(leiter) ve genellikle bir idari memurlar grubuna” sahip bir sistem olarak tanımladığı “tüzel grup/verband”tur.¹⁰ “Gönüllü anlaşmayla ya da zorlama ve itaat yoluyla” iki tipi bulunan “tüzel grup”, “bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma ihtimalini” ifade eden bir “gücün”, “belli içerikteki bir emre, belli bir grup insanın itaat etme ihtimali” anlamına gelen “egemenlik” kurmasıyla şekillenen “otoritenin” oluşturduğu toplumsal yapıdır. Weber’e göre; “rasyonel temellere” dayanan “yasal/resmi/legitimate otorite”, “geleneksel temellere” dayanan “geleneksel otorite” ve “karizmatik temellere” dayanan “karizmatik otoriteden” oluşan “meşru otoritenin üç salt[ideal] türü” mevcuttur.¹¹

“Yasal otorite”, “geçmişten gelen –daima var olan- kural ve güçlerin kutsallığını öne sürerek meşruluk tezinde bulunan ve kendisine inanılan egemenlik türü” olan “geleneksel otorite” ve “bireysel olarak bir şahsı sıradan insanlardan ayıran ve onun doğaüstü, insanüstü ya da en azından bazı özel istisnai güçlere ya da niteliklere sahip sayılmasına yol açan belli bir nitelik anlamında” kullanılan “karizma” kavramından

⁸ Tribe, K. (1984). “Cameralism and The Science of Government”, *The Journal of Modern History*, 56(2), 263–284, 263.

⁹ Backhaus, J. ve Stephen F. (2001). *Von Justi (1717-1771): Health As Part of A State’s Capital*. 84.

¹⁰ Weber’in kavramsallaştırmasında önemli bir yer tutan “verband” kavramı, “corporate” kavramından ziyade daha kapsamlı ve tanımlı olmaya vurgu taşıması bakımından T. Parsons’un çevirdiği gibi; “corporate group” olarak çevrilmiştir. Bakınız; Weber, M., In Eisenstadt, S. N. (1968). *Max Weber on Charisma and Institution Building: Selected Papers*. Chicago: University of Chicago Press. 13.

¹¹ Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve Otorite*, (Çev. H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları. 29, 32, 36-37, 48.

temellenen “karizmatik otoriteden” farklı bir içeriğe sahiptir. “Yasal otorite”, “gücünü”, “ussal” temellere dayanan “yasal kurallardan” almaktadır.¹²

Bu münasebetle; “tüzel grubun” da tıpkı “otorite türleri” gibi üç türü vardır ve yönetim biliminin oluşması noktasında yönetimin bir ‘araştırma nesnesine’ dönüşmesine imkân tanıyan tür, “yasal otorite”dir. Çünkü yasal otorite, diğer otorite türlerinden ayrılacak şekilde; muhatap olduğu “tüm bireylerin uyması beklenen” ve “birbiriyle tutarlı” bir “soyutluk” içinde tasarlanan “ussal kurallar” etrafında şekillenmektedir. Farklı bir ifade ile yönetim düşüncesinin bilimselleşme yolunda özel bir vurgu içerecek şekilde diğer otorite türlerine değil “yasal otoriteye” temellenmesinin sebebi, bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yönetim bilimi, bilimsellik için gereken ‘genellenebilir’, ‘deneyimlenebilir/gözlemlenebilir’ ve ‘tekrarlanabilir’ nesnel ölçütlere sahip olan araştırma nesnesini bulmaya yarayacak temel ilkeye kavuşmuştur. Bu ilke, “ussal kurallar” çerçevesinde şekillenen bir “büro/daire” içinde çalışan “yasal memurlardan” oluşan “bürokratik” yönetim ilkesidir.¹³

“Bürokrasi”, “teknik nitelik” ölçütüne göre belirlenmiş, “gayri şahsi yükümlülükler” çerçevesinde “yasal olarak açıkça tanımlanmış hiyerarşik bir düzen ve yetki alanı” organize edilerek kurulan, “katı ve sistematik bir disiplin ve denetim” sisteminin adıdır. Yani özellikle 21. yüzyıl yazınında birçok olumsuz anlam yüklenerek anılsa da, Weberyen anlamı üzerinde düşünüldüğünde; “bürokrasi”, yönetim düşüncesinin bilimsel bir temel kazanması; özgün bir ‘araştırma nesnesine’ sahip olması bakımından ihtiyacı olan “ussal” temelleri sunmaktadır.¹⁴ Çünkü böylelikle yönetim, başka bir ‘araştırma nesnesini’ açıklamak için bir enstrüman olarak kullanılmayacak, bilhassa kendisi tanımlanmaya çalışılmak suretiyle ‘araştırma nesnesi’ olarak seçilebilecektir. Başka bir ifade ile kameral dönemden başlayarak 1911’e giden yol, “bürokrasinin” yaygınlaştığı yani tarihin büyük bir bölümünde hâkim olan geleneksel ve karizmatik otoritelerin yerini “ussal” otoriteye bıraktığı yoldur.¹⁵ C.J. Bonnin’in 1812 tarihli “Kamu İdareciliğinin İlkeleri” isimli eserinin yönetim biliminin kurulmasına öncülük eden ilk eser olarak kabul edilmesinin sebebi de budur. Bu eserde, yönetim, felsefi, dini, iktisadi ve özellikle siyasi konuları açıklamak

¹² Weber, a.g.e. 2017, 63, 84.

¹³ Weber, a.g.e., 2017, 50-51.

¹⁴ Akçakaya, M. (2016). “Weber’in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 281.

¹⁵ Weber, a.g.e., 2017, 49-55.

bakımından çalışmanın merkezine oturtulmuş ve her ne kadar yönetim biliminin kurulması noktasında başarısız olunmuş olursa da; yönetimin kendine özgün bir ‘araştırma nesnesi’ olarak ele alınmaya çalışılışının ilk örneği verilmiştir.¹⁶

Tam da bu noktada, Bonnin’in ve diğer birçok eserin kurucu eser olmayışını yani yönetim biliminin kuruluş tarihinin neden 1911 olduğunu açıklamak için W. Wilson’un 1887 tarihli “İdarenin İncelenmesi” isimli çalışmasından faydalanılarak yönetim biliminin kuruluşu öncesinde yaşanmış olan son dönüm noktasından bahsetmek yerinde olacaktır.

Wilson’a göre; “idari çalışmanın amacı”, “ilk olarak, hükümetin düzgün ve başarılı bir şekilde ne yapabileceğini ve ikinci olarak, bu uygun şeyleri mümkün olan en yüksek verimlilikle ve mümkün olan en düşük para veya enerji maliyetiyle nasıl yapabileceğini keşfetmektir.” Kameral dönemden bu yana ortak kabul edilen bu amacın yönetim biliminin kurulması noktasında başarısız olma sebebi ise Wilson’a göre; yönetimin “yirmi iki yüz yıl kadar önce başlayan siyaset bilimi çalışmasının en son meyvesi” olarak ele alınmasıdır. Yani yönetim, felsefe, din, hukuk veya iktisattan ziyade kökleri oldukça eski ve dolayısıyla yerleşmiş bir yapıya sahip olan siyaset bilimi ile ayrılmaz bir şekilde içli dışlı olduğu için onun etkisinden kurtulamamaktadır. Başka bir ifade ile yönetim, özgün bir ‘araştırma nesnesi’ olarak değil, “dikkatle test edilmiş siyaset standartlarına göre oluşturulmuş titiz ve sistematik” bir incelemeye tabi tutulmaktadır. Oysa aksine “yönetim alanı”, “siyasetin telaş ve çekişmelerinden sıyrılmış... bir iş alanı” olarak ele alınmalı; “siyaset, devlet adamının, yönetim ise teknik görevlinin özel alanı” haline getirilmelidir. Çünkü “bir anayasayı yönetmek, onu oluşturmaktan daha zor” ve “bir zamanlar basit olan ve şimdi karmaşık olmayan yönetim görevi yok denecek kadar az” olduğu için yönetimin üzerinde özgün olarak eğilmek gerekmektedir. Wilson’ın “yetki dağılımı” olarak kavramsallaştırdığı bu durum, sağlandığında ise; “memur, övgü ihtiyacı ve terfi etme çabası için” bir siyasetçi gibi “halka” değil, “sadece görevdeki amirine” bakacağından “karmaşık ve teknik” meseleler çözüme kavuşturabilecektir. Kısacası, yönetim

¹⁶ Bonnin, C.J. (1812). *Principes D'administration Publique*. (Vol. 1). Renaudière.

hakkındaki çalışmalarının yönetim bilimi eserleri olmayışının sebebi, özellikle siyaset biliminin etkisiyle yönetimi ele alıyor oluşudur.¹⁷

İlerleyen süreçte J.W. Burgess¹⁸, A.L. Lowell¹⁹ ve F. Goodnow²⁰ gibi isimlerin de katkılarıyla güçlenen yönetimin özgün bir ‘araştırma nesnesi’ olarak ele alınmasına dair görüş, Wilson’un diğer eserlerinin yanı sıra 1913–1921 tarihleri arasında ABD Başkanlığı yapması ile oldukça yaygınlaşmıştır.²¹ Wilson’ın katkısı, yönetimin siyasetten ayrılmasına dayanan düşünceye vurgu yapması ve yönetim biliminin özgün bir bilim olarak ele alınmasına yönelik literatürel ilgiyi sağlamasıdır. Tezde ele alınacak yönetim bilim eserlerinin ekseriyetle ABD merkezli ve Wilsoncu kaygılara sahip olması, Wilson’un yönetim bilimi tarihi için taşıdığı kritik anlamı netleştirmektedir.

Sonuç olarak özetle ifade etmek gerekir ki; yönetim biliminin kuruluş tarihinin 1911 olarak kabul edilmesinin sebebi, yönetimin diğer tüm bilimsel alanlardan farklı ve özgün bir ‘araştırma nesnesi’ olarak ilk kez 1911 tarihinde teorik bir çalışmaya konu edilmesidir. Tezde incelemeye tabi tutulacak olan çalışmalar da, tam olarak bu hassasiyetlerle kaleme alınmış çalışmalar olmaları bakımından teze dâhil edilmiştir. 1911-2022 tarihleri arasında üretilmiş olan yönetim bilimi çalışmaları, ileri sürdükleri teorilerin ‘araştırma nesnesine’ dair kabulleri bakımından kronolojik olarak incelemeye tabi tutulacaktır.

Tezin ana savı, bu kronolojik incelemenin, ‘araştırma nesnesinin’ kapsamının her bir tarihsel dönemde farklı olduğu yani teorilerin klasik/idare²², modern/işletme ve post-modern/kuruluş olmak üzere üç ana dönemde ele alınması gerektiğini gösterdiği.

¹⁷ Wilson, W. (1887). “The Study of Administration”. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197, 204-206, 209-210, 213-214.

¹⁸ Burgess J.W. (1891). “Political Science and Comparative Constitutional Law”, *The University Faculty of Political Science in Columbia Collage*, Vol: II, Boston, USA.

¹⁹ Lowell, A.L. (1896), *Governments and Parties in Continental Europe*. Cambridge Mass: The Riverside Press., Lowell, A. L. (1908). *The Government of England*. New York: The Mac Millian Company.

²⁰ Goodnow, F. (1900). *Politics and Administration: A Study in Government*. New York: Macmillan.

²¹ Wilson, W. (1908). “The States and The Federal Government”. *The North American Review*, 187(630), 684–701., Wilson, W. (1910). “The Lawyer and The Community”. *The North American Review*, 192(660), 604–622., Wilson, W. (1976). “Hide-and-Seek Politics”. *The North American Review*, 261(2), 62–68., Wilson, W. (1970). “The Law and The Facts”. *Ps*, 3(1), 14–21., Wilson, W. (1984). “The New Meaning of Government”. *Public Administration Review*, 44(3), 193–195.

²² Ömürgönülşen, U. (2003). “İdare Terimi Niçin Korunmalı ve Yaşatılmalıdır?”. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 15(96), 54-56. Çolak, Ç. (2021). “Türkçe Kamu Yönetimi Terminolojisinde Kronik Bir Sorun: İdare / Yönetim Ayrımının Eksikliği”. *Avrasya Terim Dergisi*, 9 (2) , 27-38.

Her bir bölümde, her bir teori üzerinden ‘idare, işletme ve kuruluş’ kavramlarının taşıdığı anlamlar hakkında saptamalar yapılmasının yanında, bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri hakkında da görüş bildirilecektir. Tüm bölümler bittiğinde ‘idare, işletme ve kuruluş’ kavramlarının arasındaki ilişki görünür kılınmış ve ‘araştırma nesnesinin değişim yönü’ noktasında taşıdıkları ‘kapsam daralmasına’ dair anlamlar netleşmiş olarak; ‘Sonuç’ bölümünde, ‘yönetim biliminin geleceği’ hakkında öngörülerde bulunulacaktır.



2. YÖNETİM BİLİMİNİN KLASİK DÖNEMİ; YÖNETİM BİLİMİ ARAŞTIRMA NESNESİ OLARAK İDARE

Yönetim biliminin klasik döneminde ileri sürülmüş teorilerin temel özelliği, yönetim düşüncesinin ilişkili olduğu diğer bilimlerden ayrı, özgün bir bilim olarak kurulmasına yönelik olarak yönetimin nesnel ilkelerini saptamaya yönelik savlarda bulunuyor oluşlarıdır. Bu yüzden yönetim biliminin klasik döneminde ileri sürülmüş teorilerinin tümü, zaman, coğrafya veya iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimleri kapsayacak şekilde genelgeçer savlar ileri sürmektedir. İşte ‘idare’ kavramı, klasik dönem teorilerinde benimsenmiş olan ‘araştırma nesnesine’ yönelik bu kapsamdaki bakış açısının ifade edilmesi için kullanılacaktır. Diğer bir deyişle; bu bölümde, Bilimsel Yönetim Teorileri, Neo-Klasik Teoriler ve Davranışçı Teoriler olmak üzere üç alt bölümde kronolojik olarak ele alınacak olan klasik dönem yönetim bilimi teorilerinin ‘araştırma nesnesinin’ ‘idare’ olduğu kanıtlanmaya çalışılacaktır.

2.1. Yönetim Bilimin Kuruluşu; Bilimsel Yönetim Teorileri

‘Bilimsel Yönetim Teorileri’ ismi verilen bu bölümdeki teorilerde, henüz kurulmakta olan bir bilim olan yönetim biliminin erken dönem/kurucu teorileri üzerinde durulacaktır. Fen bilimsel gelişmeleri referans alarak kendisini konumlandıran bu erken dönem/kurucu teorileri, araştırma nesnesi olarak belirledikleri yönetimi, fen bilimsel nitelikte; tıpkı doğa bilimlerindeki araştırma nesnelerinde olduğu gibi zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeyecek bir kapsamda kabul etmektedir. Bu teoriler, yönetimin genelgeçer ilkeleri, unsurları veya yasaları üzerine savlar üretmiş yani araştırma nesnesini ‘idare’ olarak belirlemiş olan teorilerdir.

2.1.1. Bilimsel Yönetimin İlkeleri

Yönetim biliminin kuruluşu, yönetim düşüncesinin bilimsel ilkeler çerçevesinde ele alınması gerektiği savını ileri sürerek yönetimi ilk kez teorik çerçevede ele alması itibarıyla, F.W. Taylor’un 1911 senesinde kaleme aldığı, “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” isimli kitabına temellendirilmektedir.

Taylor, bu eserinde, yönetimi, bu eser öncesinde ele alınmamış şekilde özgün bir ‘araştırma nesnesi’ olarak ele almış; yönetsel olumsuzlukların temel sonucu olarak gördüğü “verimsizliğin” önlenmesi noktasında “sistemik yöntem” yoluyla elde

edilecek “açıkça tanımlanmış ilkelere, kurallara ve kanunlara dayalı gerçek bir bilim” olan “en iyi yönetimin” mümkün olduğunu ileri sürerek “ispata” çalışmıştır.²³

Taylor’un aşmayı umduğu üç temel yönetsel sorun söz konusudur. Bunlar; “makine ve işçilerin üretimlerindeki artışların önemli miktarda işçinin işsiz kalmasına sebep olacağına dair... işçiler arasında yayılmış olan yanlış kanaat”, “işçilerin kaytarma ve iş yavaşlatma yoluyla kendi menfaatlerini koruduğu” düşüncesine sebep olan “yönetim sistemleri” ve “işçilerin çabalarının büyük kısmının heba olduğu verimsiz, gelişmiş güzel metotlardır.” İşte bu noktada Taylor’a göre; bu sorunların çözümü, “gelişigüzel yöntemler” yerine konulacak olan “bilimsel yönetimdir”. Böylece “yönetimin iki ana hedefi” olan “işverenin ve çalışanın maksimum refahının” önündeki engel olan “verimsizliğin” ortadan kaldırılması söz konusu olabilecektir.²⁴

Taylor’un “bilimsel yönetimi”, başka bir ifade ile “görev yönetimi” olarak kavramsallaştırmasının da sebebi budur. “Bilimsellik” iddiasının sonucu olarak oluşturulmuş ve her türlü “yönetim” için geçerli olduğunu ileri sürdüğü “genel ilke”, işçinin “gerek eğitimsizlik gerekse zihni kapasite yetersizliği sonucu beraber çalıştığı kişilerin veya üstlerinin yardım ve rehberliği olmadan bu işi tam olarak anlayamayacağıdır.” Bu yüzden yönetim, “yönetim ve işçiler arasında... içten ve kişisel işbirliğini” oluşturacak şekilde düzenlenmeli yani “görev yönetimi” sağlanmalıdır. Bu itibarla ayrıntılanmış olan “dört bilimsel görev” şu şekildedir; “bir kişinin yaptığı işin tüm bölümleri için, eski gelişigüzel yöntemlerin yerine bir bilim geliştirmeli”, “işçinin işi kendisinin seçip... kendisini yetiştirmesi yerine, her işçi bilimsel olarak seçilip, eğitilip, geliştirilip”, ilk iki görevi sağlayacak “samimi bir işbirliği” oluşturulmalı ve “işin nerdeyse tamamının, sorumluluğun ise büyük bir kısmının işçiye bırakıldığı” durumun aksine görev ve sorumluluk “yönetim ve işçiye” dağıtılmalıdır.²⁵

Özenle vurgulamak gerekir ki; bu çalışmanın yönetimi bilimsel bir araştırma nesnesi olarak ele alması ve Taylor’a “yönetim biliminin” kurucusu unvanı vermesine sebep olan, bu çalışmada yönetimin ilkelerinin bahsi geçen şekilde tanımlanması değildir. Aksine kendisinin de itiraf ettiği şekilde; “görev fikrinde yeni olan hiçbir şey yoktur”.

²³ Taylor, F.W. (2016). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (Çev. Bahadır Akın), Ankara: Adres Yayınları, 13.

²⁴ Taylor, a.g.e., 2016, 19, 15.

²⁵ Taylor, a.g.e., 2016, 27, 35-36.

Örneğin; “ne kadar yapabiliyorsan o kadar yap” demek yerine “görevler” belirlenmesi yönetim bilim öncesi yönetim düşüncesinin de bir özelliğidir. Ancak öte yandan Taylor’un “bilimsel yönetim” savının “görev” kavramına yüklediği anlam, nesnel bir yönetsel ilkeler bütünüdür yani bu manada “görevler” tanımının “bilimsel ilkelerinin” olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile “her bir işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi” ile sonuçlandırılacak olan “sınırlı değil maksimum üretimin ihtilaf ve bireycilik” ile değil “uyum ve işbirliği” ile oluşturulabileceği ve bunun ise “gelişigüzel yöntemlerle değil bilim” ile mümkün olduğunu teorileştirmesi, Taylor’u yönetim biliminin kurucusu, yönetimi ise bir bilimin araştırma nesnesi yapmıştır.²⁶

Taylor, yönetim düşüncesinin araştırma nesnesini “açıkça tanımlanmış ilkelere, kurallara ve kanunlara dayalı gerçek bir bilim” ile yönetilecek olan “en iyi yönetim” olarak belirledikten yani yönetimin de tıpkı diğer bilimler gibi “en iyi” formu olduğu üzerinde durduktan ve bu tip bir düşüncüyü teorileştirdikten sonra yönetim düşüncesinin bilimsel dönemi başlamıştır. Farklı bir bakış açısıyla ifade edilecek olunursa; Taylor, “bilimsel yönetim” savunusuyla yönetimin “en iyi” formu olduğunu ileri sürerek “en iyi” formun dışındaki tüm formları görece ‘kötü’ olarak nitelediği için “yönetim biliminin” kurucusu olarak kabul edilmektedir. Taylor, yönetimi tıpkı bir fen bilimi gibi net, genelgeçer ve keskin niteliklerin varlığı varsayımı ile ele almakta ve bu nitelikleri keşfetmeye yönelik olarak savlarda bulunmaktadır.

Sonuç olarak söylemek gerekir ki; zaman, coğrafya ve iş farkı gözetsiz tüm yönetimler için geçerli olan “en iyiyi” aramaya yönelik olarak geliştirilmiş olan “bilimsel yönetim teorisinin” araştırma nesnesi ‘idaredir’. Yönetim biliminin klasik dönemindeki diğer teorilerin temelini oluşturmak bakımından belirleyici olacak bu tutum, klasik dönem yönetim bilim teorilerinde kronolojik ilişki oranında etkisini gösterecektir.

2.1.2. Yönetimin 5 Unsuru ve 14 İlkesi

“Yönetimin 5 Unsuru ve 14 İlkesi”, H. Fayol tarafından ileri sürülmüş bir ‘bilimsel yönetim’ dönemi teorisidir. Bölüme başlamadan önce bir parantez açarak; Fayol’dan önce ve Taylor’dan sonra kaleme alınmak ve yönetim bilimsel atıflar taşımakla birlikte

²⁶ Taylor; a.g.e., 2016, 94, 108.

teorik içeriğe sahip olmamaları bakımından teze dâhil edilmeyen katkılardan bahsetmekte fayda vardır.

H. Emerson tarafından kaleme alınmış 1911 tarihli “Verimliliğin On İki İlkesi”²⁷ isimli çalışma ve H.L. Gantt tarafından kaleme alınmış 1916 tarihli “İş, Ücretler ve Karlar” isimli çalışma²⁸ gibi çalışmalar, bu tip katkılara örnek gösterilebilir. Bu tutum, tezin tümünde hâkim olacaktır; yönetim hakkında yazılmış olmakla birlikte yönetim bilimsel olmayan yani teorik çerçeveye sahip olmayan çalışmalar, bu tez çalışmasında ele alınmayacaktır.

Konuya dönülecek olunursa; Fayol, teorisini öne sürdüğü 1916 tarihli “Genel ve Endüstriyel Yönetim” isimli eserde, “yönetimi/idari işleri”, “girişilen iş ister basit ister karmaşık, ister küçük ister büyük olsun... her kuruluşta”, “teknik”, “ticari”, “mali”, “güvenlik” ve “muhasabe” işleri ile birlikte bulunan altı “temel” işten birisi ve “en fazla üzerinde durulması gerekeni” olarak ele almaktadır. Çünkü Fayol’a göre; “idari işler”, bu çalışmanın ‘idare’ olarak adlandırdığı araştırma nesnesine uygun olarak; tüm yönetimler için geçerli olduğunu ileri sürecek şekilde bir yönetimi var edecek olan “unsurlara” sahiptir. “Yönetim 5 unsuru”, “geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamak” olarak “planlama”, “işletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmak” olarak “örgütlenme”, “personeli harekete geçirmek” olarak “yürütme”, “bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmek” olarak “koordinasyon” ve “her bir işin ve her şeyin yönetimin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürütüp yürütülmediğini takip etmek” olarak “kontrol” unsurlarıdır.²⁹

“Yönetim unsurlarının” hangi ilkeler etrafında şekilleneceği sorusuna cevap olan “yönetim 14 ilkesi” ise, “görevleri yerine getirecek organların... ortaya çıkarılması” olarak “iş bölümü”, “kumanda etmek hakkı ve kendine itaat ettirme gücünün” yansıtılması olarak “otorite”, “itaat, devamlılık, çalışkanlık, hal ve hareket düzgünlüğü” olarak “disiplin”, “her ne konuda olursa olsun bir memurun yalnızca bir yöneticiden emir alması” olarak “kumanda birliği”, “aynı amaca hizmet eden işlerin

²⁷ Emerson, H. (1912) “The Twelve Principles of Efficiency”. *New York, The Engineering Magazine*. [Web.] Retrieved From The Library of Congress,

²⁸ Gantt, H.L. (1973). *Work, Wages and Profits*, New York: Engineering Magazine Co.

²⁹ Fayol, H. (2016). *Genel Ve Endüstriyel Yönetim*. (Çev. M. Asım Çalıkoğlu). Ankara: Adres Yayınları. 27-28, 31.

tamamı için tek bir program ve tek bir yöneticinin olması” olarak “yürütme birliği”, “hakça ve mümkün olduğu istihdam edenle edileni memnun edecek bir ücretlendirme” olarak “personel ücretleri”, “işletmenin tüm kısımlarını harekete geçiren emirlerin... harekât merkezinden gelmesi” olarak “merkeziyet”, “üst yöneticilerinden alt kademe çalışanlara kadar inen yönetim silsilesi” olarak “hiyerarşi”, “maddi ve sosyal her şeyin özel bir yeri” olduğu kabulüyle “her şeyi kendi yerine yerleştirilmesi” olarak “düzen”, “iyilik ve adaletin birleşiminden” doğan çalışanlar arası ilişki olarak “hakkaniyet ve eşitlik” ve memurların çalışma sürelerinin “alışma” kıstası çerçevesinde ele alınması olarak “memuriyette istikrar” şeklinde belirtilmiştir.³⁰

Fayol’un yönetim bilimi teorisinde yer alan yönetim “unsur” ve “ilkelerinden” bahsettikten sonra görünür kılınmıştır ki; genelgeçer bir yönetimi ‘araştırma nesnesi’ olarak seçme niteliği bu teoride de mevcuttur. Başka bir ifade ile önemli olan (diğer klasik dönem yönetim bilimi teorileri için de geçerli olduğu gibi) Fayol’un yönetim “unsurlarını” veya “ilkelerini” ne olarak belirlediği değil; yönetimin, zaman, coğrafya veya iş farkı gözetmeksizin geçerli olan bir kapsamı olduğu kabulü sonucunda, genelgeçer olduğunu ileri sürdüğü savlar üretilmiş olmasıdır.

Daha açık bir ifade ile Fayol’un “idare” kavramına yüklediği anlam, bu tez çalışmasının kullandığı anlamla uygun şekilde; “yalnızca kamu hizmetini değil, her boyutta ve tanımda, her biçimde ve her amaca yönelik işletmeleri de kapsar” şekilde genelgeçerdir. Dolayısıyla “kamu ve özel işlere eşit derecede iyi uygulanabilen ve düzgün çalışmaları için hepsinin uyması gerektiği aynı genel ilkelerin” söz konusu olduğunu savlamaktadır. Taylor’un kavramsallaştırmasıyla ifade edilecek olunur ise Fayol’a göre de “en iyi” yönetimden ve onun “unsurlarından ve ilkelerinden” bahsetmek mümkündür. Fayol’un ‘araştırma nesnesi’ olarak belirlediği yönetim, herhangi bir zaman, coğrafya veya işteki herhangi bir yönetim olarak ‘idaredir’.³¹

Öte yandan, yönetim biliminin araştırma nesnesinin değişim yönü noktasında Taylor’un teorisine ek olarak Fayol’un yaptığı özgün katkı, Taylor’un çağrıda kalan “unsurlar ve ilkeler” vurgusunu öneri boyutuna taşıması ve “unsurlar ve ilkeler”

³⁰ Fayol, a.g.e., 2016, 46-73.

³¹ Fayol, H. (1937). “The Administrative Theory in The State”. In. *Papers on The Science of Administration*. Gulick, L., Urwick, L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In: Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge, 108-125. 109.

hakkındaki tartışmayı açmasıdır. Her ne kadar Fayol'un kendisi de “yönetim alanında sert ve keskin olan bir şey yoktur” ve bu bakımdan “yönetim ilkeleri sayıca belli değildir... durumda görülen bir değişiklik o durumun ortaya çıkarmış olduğu kuralın da değişmesini gerektirir” ifadelerini kullanarak, bilimsellik iddiasında bulunmanın sorumluluğu ile ileri sürdüğü savların nihai olmadığını kabul etmiş olsa da, kendisinden sona ileri sürülmüş olan yönetim bilim teorilerinin istikametini “en iyiyi” aramaya yönelik olarak belirlemiş olmuştur.

2.1.3. POSDCORB

POSDCORB, L. Gulick ve L. Urwick tarafından ileri sürülmüş bir ‘bilimsel yönetim’ dönemi teorisi. Fayol’un kapısını açtığı, yönetimin unsur ve ilkelerine dair tartışma, Gulick ve Urwick’in 1937 senesinde editörlüğünü yaptığı “Yönetim Bilimi Üzerine Makaleler” isimli eser içinde yer verdikleri kendi çalışmaları ile devam etmiştir.

Urwick, bu eserin “Henri Fayol’un Çalışmasına Özel Referans ile İdarenin İşlevi” isimli bölümünde, her ne kadar “işletme ve idarenin bilimsel olarak incelenebileceği fikrini başlatan” kişi olması bakımından “öncü” olarak Taylor’u kabul etmiş olsa da; “zihinleri yönetimi bilimsel olarak inceleme ihtiyacına yönlendiren... geniş çizgiler çekmiş” olması bakımından yönetim teorisinin Fayol kaynaklı bir yol izlediğini ifade etmektedir. Urwick’e göre; Fayol’un “iş dünyasının içerdiği işlemlere ve özellikle idarenin işlevine ilişkin mantıksal analizi, ilkelerden söz etmeye başladığında birdenbire durup sunumunda ve tutumunda ampirik hale gelse” de yani, Fayol, “geçmiş ve tecrübesi ışığında kaçınılmaz olan ‘pratik insan yanılığına’ düşerek mühendis gibi davranıyor olması bakımından içeriksel olarak yanılıyor olsa da genel yönetim yaklaşımının eksiksiz, mantıklı bir şema olarak sunulabileceği” savını gündeme getirmesi bakımından referans noktası olarak seçilmektedir. Yani Fayol’un yönetim ilke ve unsurları hakkında açtığı tartışma, “ilkelerini ifade ederken kendi ampirizmi kabul etmesi” gibi, tüm eleştirilerin ötesinde “şematik sunuma açık” olması bakımından yönetim biliminin gelişimi için hayli öneme sahip bir konumdadır.³² Aynı derleme eser içinde kaleme alınmış Fayol’a referanslı diğer bir eser olan “Yönetim Bilimi ile İlgili Makaleler” isimli eserin yazarı olan J. Mooney’in ifadesiyle dile

³² Urwick, L. (1937)(b). “The Function of Administration With Special Reference To The Work of Henri Fayol”. In. *Papers On The Science of Administration*. Gulick, L., Urwick L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume Iv. London and Newyork: Routledge, 125-141. 140, 126, 140.

getirilecek olunursa; Fayol, “yönetim ilkelerinin endüstriyel ilerlemeyle olan ilişkilerdeki önemi” üzerine düşünmeye çağırıda bulunmak bakımından kritik bir öneme sahiptir.³³

Fayol’un açtığı bu tartışmayı ilerleten en bilindik teorik katkı, bahsi geçen eserdeki “Yönetim Teorisi Üzerine Notlar” isimli bölümde ayrıntılarıyla açıklanan POSDCORB’dur. POSDCORB, “yönetim teorisinin” ana sorusu olan “CEO/Genel Müdür/Chief Executive ne yapar?” sorusunun cevabı olarak verilmiş “Planning/planlama”, “Organizing/yönetim”, “Staffing/personel alma”, “Directing/yönlendirme”, “Co-Ordinating/koordinasyon”, “Reporting/raporlama” ve “Budgeting/bütçeleme” unsurlarının baş harflerinin birleşiminden oluşan bir “uydurma kelimedir”.

“Planlama”, “belirlenen amaca ulaşmak için yapılması gerekenleri ve bunları yapma yöntemlerinin genel hatlarıyla ortaya konulması”, “örgütlenme”, “belirlenen amaç için iş alt bölümlerinin düzenlendiği, tanımlandığı ve koordine edildiği resmi otorite yapısının kurulması”, “personel alma”, “personeli alma, eğitme ve uygun çalışma koşullarını sağlama işlevi”, “yönlendirme”, “sürekli karar verme, bunları belirli olan genel emir ve talimatlarda somutlaştırma ve işletmenin lideri olarak hizmet etme görevi”, “koordinasyon”, “işin çeşitli kısımlarının birbiriyle ilişkilendirilmesi”, “raporlama” ise “yöneticinin sorumlu olduğu kişileri, olup bitenler hakkında bilgilendirmek, böylece kendisini ve astlarını kayıtlar, araştırma ve inceleme yoluyla bilgilendirmesi” ve “bütçeleme” ise “mali planlama, muhasebe ve kontrol şeklinde bütçeleme ile ilgili her şeyin yapılması” olarak tanımlanmaktadır.³⁴

Yönetim biliminin “unsurlarına” yönelik yapılan POSDCORB önerisinin doğaldır ki yönetim biliminin “ilkelerine” dair savları da mevcuttur. “Herhangi bir işletmenin yöneticisinin kişisel olarak yalnızca birkaç kişiyi yönlendirebilmesinin” sonucu olarak ortaya çıkan ve “kısmen bilginin... ama daha da fazlası zamanın ve enerjinin sınırları” dolayısıyla “pratikte hiçbir insanın, işleri birbiriyle ilişkili olan beşten fazla veya en

³³ Mooney, J. (1937). “Papers on The Science of Administration”. Gulick L., Urwick L. (Eds). Institute of Public Administration. New York. In Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge, 98-107. 107.

³⁴ Gulick, L. (1937)(a). “Notes on The Theory of Organization”. In. Papers On The Science of Administration. Gulick, L., Urwick L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge, 1-50. 2,13,14..

fazla altı kişiyi doğrudan denetlemeye çalışmaması gerektiğini” ileri süren “denetimin sınırlılığı/span of control” ilkesi bunlardan birisidir.³⁵ Keza “bir adam iki efendiye kulluk edemez” teolojik argümanı temelinde ileri sürülen “birkaç üstten emir alan bir işçinin, kafasının karışık, verimsiz ve sorumsuz” olmasının önüne geçmeyi amaçlayan “tek efendi/one master” ilkesi de diğer bir örnektir.³⁶

Dolayısıyla bu tezin temel inceleme noktası olan araştırma nesnesinin kapsamı bakımından incelendiğinde; Gulick ve Urwick’in yönetim teorisinin Fayol’un teorisinden temel olarak farksız olduğu görülecektir. POSDCORB da diğer klasik dönem yönetim bilimi teorileri gibi araştırma nesnesi olarak ‘idareyi’ seçmiştir. POSDCORB, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin, tüm yönetimler için geçerli olduğu ileri sürülen yönetim unsurlarıdır.³⁷

Bu iddianın güçlendirilmesi manasında bahsi geçen çalışmadaki “Bilim, Değerler ve Kamu İdaresi” isimli bölümden faydalanılır ise şunlar söylenebilir: Gulick, “yönetimin bugün bir bilimden çok bir sanat olduğu; hatta bunun asla başka bir şey olamayacağını dogmatik bir şekilde savunanlara” karşı çıkarak; tüm bilimlerde olduğu gibi yönetim biliminde de “genellemelerin formüle edilmesi, hipotezlerin ifade edilmesi, teorilerin oluşturulması ve test edilmesinin” mümkün olduğu savını ileri sürmektedir. Dolayısıyla Gulick’e göre; bilimsellik iddiasında bulunan bir çalışma alanı olarak, yönetsel çalışmalarda “ihtiyacımız olan şey”, diğer tüm bilimlerde olduğu gibi “standart adlandırma, ölçülebilir unsurlar ve rasyonel kavramlar türetebileceğimiz fenomenlerin analizinin” yapılmasıdır.³⁸ İşte POSDCORB adlandırması, tam olarak bu savın bir örneği olmak bakımından araştırma nesnesini ‘idare’ olarak seçmektedir.³⁹

³⁵ Urwick, L. (1937)(a). “Organization As A Technical Problem”. In. Papers on The Science of Administration. Gulick, L., Urwick L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In. Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge, 50-98. 55.

³⁶ Gulick, a.g.e., 1937(a), 7, 9.

³⁷ Gulick, a.g.e. 1937(a), 13,14.

³⁸ Diğer iki aşama sırasıyla, “bu analizlere dayalı kapsamlı bilimsel belgelerin geliştirilmesi” ve “toplumsal olaylara yaratıcı yaklaşımın teşvik edilmesi, şimdi ve gelecek yıllarda deneyimlerin ışığında başkaları tarafından incelenebilmeleri için hipotezlerin yayınlanması ve dağıtılması”dır. Görünen o ki; bu iki aşamanın benimsenmesi ve bu sayede yönetim biliminin teorik çeşitlenmesi söz konusu olmuştur.

³⁹ Gulick, L. (1937)(b). “Science, Values and Public Administration”. In. Papers On The Science of Administration. Gulick, L., Urwick, L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In. Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge. 198-204. 199, 204, 203.

2.1.4. Kalite Kontrol Çemberleri/SPI - PDCA

Kalite Kontrol Çemberleri/SPI – PDCA, W.A. Shewhart ve W.E. Deming tarafından geliştirilmiş olan bir ‘bilimsel yönetim’ dönemi teorisidir.

Yönetim bilim teorilerinin klasik döneminde hâkim olan araştırma nesnesine dair tutum olan ‘idare’ tipi ele alış, “kalite” kavramı odağında yapılmış erken dönem çalışmalarında da gözlemlenmektedir. Yönetim bilimi açısından “kalite” kavramı anıldığında akla gelen ilk isim W.E. Deming olsa da Deming’in çalışmaları hakkında görüş bildirmeden önce Deming’in “kalite” kavramını ele alış şeklini şekillendiren çalışmalar olan W.A. Shewhart tarafından kaleme alınmış eserleri incelemek yerinde olacaktır.

1926 senesinde kaleme aldığı “Kalite Kontrol Tabloları” isimli eser ile ürünün kalitesindeki değişkenliğe ilişkin “saptanamayan nedenlerin varlığını” ve “kontrol eksikliğini tespit etmek için istatistiksel yöntemlerin nasıl kullanılabileceğini göstermek” için “kontrol çizelgesi/grafiği”⁴⁰ kullanımı üzerine görüş bildiren Shewhart, tamamlayıcı mahiyetteki 1927 tarihli eserinde yönetim bilimine “kalite kontrol” kavramını kazandırmıştır. “Kalite kontrol” en genel anlamıyla “ortalama kalite seviyesindeki sapmaların tesadüfen açıklanamayacak kadar büyük olmadığı kontrollü bir ürün üretmekle ilgilenmek” anlamına gelmektedir.⁴¹

Birkaç yıl sonra kaleme alınan 1931 tarihli “Üretilen Ürünün Kalitesinin Ekonomik Kontrolü” isimli çalışmada ise Shewhart, “bir nesnenin iyiliğini gösteren bir şey olarak kavramaya yönelik bazı eğilimler” oluşturması bakımından “pratik amaçlar için çok belirsiz” olduğu için “kalite” kavramının yeniden tanımlanması hakkında düşüncelerini bildirmiştir. Shewhart’a göre; “kalite”, dil bilimsel kökenlerine gidilerek “bir şeyin bir dizi niteliği olarak” tanımlanmalıdır. Çünkü Latince “qualitas”, “nasıl oluşturulmuş” anlamına gelen “qualis” kökeninden gelmekte ve “şeyin gerçekte olduğu gibi olması” vurgusunu taşımaktadır.⁴² Dolayısıyla bir ürünün kaliteli olması demek, onun gerçekte olduğu gibi olmasıdır. Shewhart’ın verdiği örnekle ifade dilecek olunursa; “diyelim ki su gibi basit bir şeyi ele alıyoruz.” Suyu su olarak üretirsek

⁴⁰ Shewhart, W.A. (1926), “Quality Control Charts”. *Bell System Technical Journal*, 5: 593-603. 593, 602-603.

⁴¹ Shewhart, W.A. (1927), “Quality Control”. *Bell System Technical Journal*, 6: 722-735. 722.

⁴² Juran, J.M. (1995) (Ed.) *A History of Managing for Quality*, Milwaukee: Quality Press. WI.

kaliteli bir ürün elde etmiş oluruz. İşte tam da bu noktada, “kontrol” kavramının taşıdığı anlamları, iyice belirginleştirecek olan ve adına ‘Shewart Çemberi’ denen “tanımlama/Specification”, “üretim/Production” ve “denetleme/Inspection” adımları karşımıza çıkmaktadır. Suyu su gibi üretmek için ilk önce “Suyu su yapan nedir?” sorusunu sormalı yani kontrolün ilk aşaması olan “tanımlama” yapılmalıdır. Ancak bu tanımlama özellikle belirtildiği gibi “bir dizi nitelik şeklinde” yapılmalıdır. Yani “H₂O simgesiyle temsil edilen hidrojen ve oksijenin kimyasal bileşimi olduğu” yanıtından öte, “ince katmanlarda renksiz, kalın katmanlarda mavi, kokusuz ve tatsızdır, 4 derecede bütünlük yoğunluğuna sahiptir” gibi kalite nitelikleri dizisine ulaşılması gerekmektedir. Öyleyse “kalite kontrol”, “tanımlamanın” ardından gelen “üretme” ve “denetleme” aşamaları ile her seferinde “tanımlama” aşamasına bizi götüreceğinden ürünün gerçekte olduğu gibi üretilmesine yönelik olarak “tanım” “yenilemesi” sürecidir.⁴³

Başka bir ifadeyle “kalite kontrolün” amacı, “geçmiş deneyimlerin kullanımı yoluyla, en azından sınırlar dâhilinde, olgunun gelecekte nasıl değişeceğinin beklenebileceğini tahmin edebilmek” ve “en azından yaklaşık olarak, gözlemlenen fenomenin verilen limitler içinde kalma olasılığını” tahmin etmektir.⁴⁴

1939 tarihli “Kalite Kontrol Açısından İstatistiksel Yöntem” isimli çalışmaya gelindiğinde ise yönetim bilimsel bakış açısı baskın olarak karşımıza çıkmaktadır. Shewart’a göre; yönetim bilimin ana amacı olan “üretimsel verimliliği” ve üretimsel verimliliğin sonucu olarak ortaya çıkacak olan “mamul mallar için en yüksek ekonomik kalite standartlarını” mümkün kılacak olan tutum, “istatistiksel yöntemlerin” uygulanmasıdır. Başka bir ifadeyle Shewart’a göre; “kalite” kavramına yüklenilen anlam, yönetimsel olarak amaca ulaşmanın nihai göstergesi olarak sunulmuş ve “Kontrolde istatistiksel yöntemin temel rolü nedir? İnsan fiziksel çevresini kontrol etmekte ne kadar ileri gidebilir? Ve kontrol insan zekâsına ve şans unsuruna ne kadar bağlıdır?” gibi sorular, temel yönetimsel sorular olarak belirlenmiştir.⁴⁵

⁴³ Shewart. W.A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: D. Van Nostrand Company. 37, 38.

⁴⁴ Shewart; a.g.e. 1931, 6

⁴⁵ Shewart, W.A. (1939). *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*. Washington: Department of Agriculture. VI.

Dolayısıyla Shewhart'ın teorisinin ileri sürdüğü “istatistiksel yönetimin” şekillendirdiği “kalite kontrol” kavramı, “bilimsellik” iddiasının sağlanması noktasında zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin genelgeçer tüm yönetsel yapılarda geçerli olacak “bilimsel yöntemdeki adımlar olarak” oluşturulmuştur. Çünkü “düz bir çizgi yerine daire şeklinde” olan ve adına bu yüzden ‘Shewhart Çemberi’ denilen bu “tanımlama, üretim ve denetleme” adımları, sürekli tekrarlandığında tüm yönetimler için geçerli olacak şekilde hem üretimin verimliliğinin hem de nihai olarak ürünün kalitesinin artırılmasına yönelik olarak ürün “yenilenmesini” sağlayacağını; “eski” ürünün yerine “yeni” ürünün konulacağını ileri sürmektedir.

1950 senesine gelindiğinde ise Shewhart'ın “editorial yardımcısı” konumunda olan Deming'in “Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği'nden (JUSE) istatistiklerin kalite iyileştirmeye uygulanmasını öğretmek için davet alması”⁴⁶ ve ‘Shewhart Çemberini’ yeniden düzenleyerek sunması söz konusu olmuştur. Bu gelişmenin neticesinde Japonya merkezli olarak yayılan bir üne⁴⁷ kavuşan Deming, nihayetinde “kalite” çalışmalarına derin etki eden 1950 tarihli “Kalitenin İstatistiksel Kontrolünün Temel İlkeleri” isimli eseri kaleme almıştır.⁴⁸

Hemen vurgulamak gerekir ki ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından Deming Çemberinin, Shewhart Çemberinden temelde hiçbir farkı yoktur. Shewarth'ın SPI olarak kısaltılabilecek olan kalite kontrol çemberi, Deming tarafından “planlama/Plan”, “yapma/Do”, “denetleme/Check”, ve “eyleme geçme/Action” olarak açıklanabilecek olan PDCA kalite kontrol çemberine dönüştürülmüştür.⁴⁹ İlk üç aşama için tanımsal anlamda esaslı hiçbir fark yoktur. Yalnızca Shewhart'ın aksine Deming, 3. aşamadan 1. aşamaya tekrar dönerken yapılacak olan çemberin tamamlanması ve tekrar başlaması arasındaki temas olan ‘tanım değişikliğinin yapılmasını’, kendi başına bir aşama olarak “çembere” eklemiştir.

Keza Deming, 1982’de kaleme aldığı “Krizden Çıkış” isimli eserinde tekrar gündeme getirdiği PDCA’yı⁵⁰ 1993’de kaleme aldığı “Sanayi, Devlet ve Eğitim için Yeni Ekonomi” isimli eserde PDSA’a dönüştürmüş yani “Check/denetleme” kalite kontrol

⁴⁶ İnternet: <https://deming.org/timeline/>, Erişim Tarihi: 7.6.2022.

⁴⁷ Tsutsui, W. M. (1996). “W. Edwards Deming and The Origins of Quality Control in Japan”. *Journal of Japanese Studies*, 22(2), 295–325.

⁴⁸ Deming, W.E. (1950). *Elementary Principles of The Statistical Control of Quality*. Juse.

⁴⁹ Mizuno, S. (1988). *Companywide Total Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.44.

⁵⁰ Deming, W.E. (1986). *Out of The Crisis*. Cambridge: MIT Press. 88.

aşaması yerini, “Sonuçların umut ve beklentilerle örtüşüyorlar mı? Uyuşmuyorsa ne oldu? Belki de en başta kendimizi yorduk ve yeni bir başlangıç yapmalıyız” gibi sorgulamaların yapıldığı “Study/inceleme” kontrol aşamasına bırakmıştır.⁵¹ Ayrıca çalışmanın 3.3. bölümünde ele alınacak olan “kalite” kavramı kökenli çalışmaların Shewart/Deming atfı taşıdığını vurgulamak oldukça değerlidir. Çünkü Deming, Japonya da gerçekleştirdiği pratik ilerleme ile aynı zamanda kalite teorisinin başarımını kanıtlamıştır (ki 1955’de Amerikan Kalite Kontrol Derneği’nden verilen Shewhart Madalyası, 1960 yılında Japonya imparatorundan verilen İkinci Dereceden Kutsal Hazine Madalyası ve 1987’te Başkan Reagan tarafından verilen Ulusal Teknoloji Madalyası dâhil olmak üzere çok sayıda başka ödül almıştır⁵²) ve “kalite” kavramı odağında yönetim düşüncesinin hem teorik hem de pratik alanda bilimselleşmesi yönünde önemli bir kapı aralamıştır.⁵³

Sonuç olarak; yukarıda bahsedilen kalite aşamalarının içerik tartışmalarından bağımsız olarak bu çalışmanın odağına dönülecek olunursa; hem Shewhart hem de Deming’in ‘araştırma nesnesi’ olarak bilimsel dönemle uyumlu bir şekilde ‘idareyi’ seçmiş olduğu söylenmelidir. Shewhart’ın ifadesiyle “kalite” kavramının “gerçekte olduğu gibi olmak” şeklinde tanımlanmasından tutun, kalite çemberlerinin oluşturulma nedenlerine kadar teoriye fen bilimsel vurgu hâkimdir; “tanımlama, üretim ve denetleme sırasıyla hipotez oluşturmaya, deney yapmaya ve hipotezi test etmeye” karşılık gelecek şekilde oluşturulmuş fen bilimi temelli önerilerdir. Dolayısıyla “kalite kontrol çemberleri”, savlarını, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimlerde geçerli olacağı kabulü üzerinden karakterize etmekte yani ‘araştırma nesnesi’ olarak yönetim bilimi teorilerinin klasik dönemine uygun düşecek şekilde ‘idare’ olarak belirlemektedir.⁵⁴

2.2. Yönetim Biliminin İnsan Faktörünü Kabulü; Neo-Klasik Teoriler

Bu başlık altında ele alınacak olan teoriler, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimler için geçerli olduğu varsayılan yasa, ilke ve unsurların ileri sürüldüğü

⁵¹ Deming, W.E. (2000). *The New Economics For Industry, Government, Education*. Cambridge: MIT Press. 193.

⁵² İnternet: <https://deming.org/timeline/>, Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵³ İlgili bir belgesel için bakınız: NBC’nin 1980 senesinde yayınladığı “If Japan Can, Why Can’t We?” isimli belgesel bu konuya dairdir. İnternet: https://www.youtube.com/watch?v=vcG_Pmt_Ny4&t=257s Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁴ Shewhart; a.g.e., 1939, 45.

dolayısıyla araştırma nesnesi olarak ‘idareyi’ seçmiş olan teorilerdir. Ancak neo-klasik yönetim teorilerinin incelendiği bu bölümün bilimsel yönetim dönemi teorilerinden temel farkı, fen bilimi değil sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin etkisiyle şekillenmiş teorileri içermesidir. Neo-klasik dönem teorileri, insan faktörünü merkeze alır şekilde tartışmalar yürüterek, bilimsel yönetim dönemi teorilerini eleştirmek suretiyle klasik dönem teorilerini geliştirmiş ve yönetim biliminin araştırma nesnesinin değişimine etki etmiştir.

2.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Şimdiye değin ele alınan ‘Bilimsel Yönetim Dönemi’ teorilerinin temel özelliği, yönetsel sorunların yalnızca üst yönetim kaynaklı olduğu kabulüne dayanıyor oluşudur. Bu yüzden yönetsel sorunların çözümü, üst yönetimin nasıl tanımlanacağı sorusunda; yönetimin genel ilke ve unsurlarında aranmıştır. “Bilimsel Yönetim Döneminde” bahsi geçen insan da insan faktörü de üst yönetimin kendisidir. Dolayısıyla en alt kademeden en üst kademeye kadar insanın ve insan faktörünün yönetim bilim teorilerinin konusu olması söz konusu değildir. Bu bakımdan yönetim biliminin insan ve insan faktörünü yönetim bilimsel bir değişken olarak ele alması E. Mayo ve arkadaşlarının 1933 senesinde yürüttükleri “Bir Sanayi Uygarlığının İnsani Sorunları” isimli çalışması neticesinde söz konusu olmuştur.

Mayo’nun yönetsel problem olarak ele aldığı husus, “insani sorunlarının yakın zamana kadar uzmanın katı alanı içinde olduğunun düşünülmesidir”. Her ne kadar “insan verimliliğini yöneten temel yasalara ilişkin ulusal bilgi eksikliğinin” farkına varılmasının sonucu olarak “endüstrinin insani yönü ve insan etkisi hakkında çok daha fazlasını bilmesi gerektiği inancı” doğmuş olsa da “1893’te İngiltere-Manchester’daki Mather & Platt firmasından Sir William Mather’ın haftalık çalışma saatlerini elli dörtten kırk sekize indirmesi” ve “1915’te bir mühimmat fabrikasında günde on iki saat çalışan bazı kadınların; 1916 ve 1917’de, Komite oluşturmalarından sonra, çalışma saatlerinin on saate indirilmesi” gibi istisnai uygulamaların dışında, 1933 itibarıyla esaslı bir gelişmeden bahsedilememektedir. “Maksimum çıktının” üretilmesi için gerekli olan “muhtemel çalışma saatleri ve diğer çalışma koşullarının bilimsel olarak

incelenmesine” dayanan insan faktörü temelli tartışmalar, yönetim biliminde “genel olarak benimsenmemiştir”.⁵⁵

Mayo’nun bu sorunu aşmak bakımından vurgulamayı uygun gördüğü temel kavram, “yorgunluk/fatigue” kavramıdır. “Fizyolojik yorgunluk bir süredir laboratuvar araştırmasının konusudur ve... laboratuvar yöntemleriyle deneysel olarak yorgunluğu ölçmek için çok sayıda girişimde bulunulmuştur”. Bu çalışmalar yorgunluğun sıklıkla “sarkolaktik asit” veya “yorgunluk toksinleri” olarak adlandırılan “belli belirsiz” çeşitli kimyasal ürünlerin üretimiyle bağlantılı olduğunu gösteren çalışmalardır ve örneğin; çözüm olarak “asit sodyum fosfat dozlarının uygulanması” gibi önerileri beraberinde getirmektedir. Dikkat edileceği üzere bu tip önerilerde hala bilimsel döneme has bir tutum hâkimdir ve yönetici olmayan insan, salt fizyolojik araç-gereç muamelesi görmektedir. Bu tutumun yanlışlığı Mayo’ya göre; “Yorulma Kurulu” tarafından hazırlanıp 1929 senesinde raporlanan “on iki yıllık çalışmanın ardından” ortaya çıkmış “On Yıllık Rapor” verilerinin tutarsızlığında da görülmektedir. “Fizyolojik yorgunluk için testler geliştirme veya ölçme girişi”, “potansiyel olarak önemli olan çok sayıda faktör” saptanması gibi “küçük başarılar” elde etmenin yanında “basit çözüm veren iyi yolun” “keşfedilmemesi” ile sonuçlanmıştır. Neo-klasik ekolün ilk temsilcisi olan Mayo ve arkadaşlarının yönetim teorisinin niteliği, tam olarak bu sonuca tutumlarında ortaya çıkmaktadır. Yönetim biliminin yasa, ilke ve unsurlarına dair konuşmaya yönelen ‘idare tipi araştırma nesnesi’ seçimi ve araştırma tutkusu devam ederken değişen şey, insan faktörünün eklenmesi olmuştur. Çünkü “çıktı ve yapılan işin kalitesindeki farklılıklar”, “kayıp zaman”, “iş gücü devri”, “hastalık ve ölümlülük”, “kazalar”, “harcanan çabanın derecesi” gibi “bilimsel yönetim dönemi” yönetim teorisinin üzerinde düşünmediği ve çözüm üretmediği sorunlar, psikolojik bir perspektifle tekrar ele alınmalı yani Mayo’nun ifadesiyle; bu sorulara çözüm bulabilmek için “yöntem ve anlayışın değeri fizyoloji ile sınırlanmamalıdır”.⁵⁶

Başka bir ifade ile Mayo için yönetim biliminin ana sorunları, halen genelgeçer ilke, unsur ve yasalara dair olmak üzere; “maddi bir ürüne bilim ve teknik becerinin uygulanması”, “operasyonların sistemleştirilmesi” ve “sürdürülebilir işbirliğinin

⁵⁵ Mayo, E. (1933). “The Human Problems of An Industrial Civilization”. In. Papers on The Science of Administration. Gulick, L., Urwick, L (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In. Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume VI. London and Newyork: Routledge. 1-3.

⁵⁶ Mayo; a.g.e., 1933, 5, 6, 9, 10, 161, 26.

yönetimidir". Ancak öte yandan bu sorunların aşılması için "fizyolojik" tutuma "psikolojik" tutum eklenmelidir. Çünkü "fizyolojik" tutum, "işin ancak istikrarlı bir durumda süresiz olarak devam ettirilebilir" olduğu varsayımına dayanmaktadır ve 'insani' soruların oluşturduğu "istikrarsız durum" hakkında çözüm sunamamaktadır. Yani "kas çalışması" durumunda "fizyolojik" tutum, yalnızca "fizyolojik yorgunluk" hakkında düşünürken "can sıkıntısı ve monotonluk" gibi diğer olumsuz faktörleri es geçmektedir.⁵⁷ İşte "Hawthorne Araştırmaları en azından bu en önemli endüstriyel sorunların belirlenmesi ve belirli durumlarda bir teşhis ve tedavi yönteminin geliştirilmesine yönelik bazı geçici adımlar atılması" amacıyla yapılmıştır.⁵⁸

1926 senesinde yapılmaya başlanmış ve Hawthorne Araştırması olarak 1933'de sonuçları yayınlanmış olan bu deney, "Ulusal Araştırma Konseyi" ile birlikte hareket eden Western Elektrik Şirketinde, "aydınlatmanın işçi ve iş üzerindeki etkisini değerlendirmek için... aynı görevle uğraşan iki işçi grubunun üç yıl boyunca," gözleme tabi tutulmasını konu almaktadır. 1926 tarihli ilk sonuçlar, "aydınlatmanın, istenilen miktarlarda, yalnızca bir odada deneysel olarak azaltılmasının, halen tamamen aydınlatılmış olan diğer oda ile karşılaştırıldığında, ölçülen çıktı cinsinden" ne ifade ettiğini yani "fizyolojik" koşulların "yorgunluğu" ne derece etkilediğini test eden bu deney, "ışık değişkeninin" "yeterince önemli bir fark oluşturmaması" ile sonuçlanmıştır.⁵⁹

Sonuçlarla tatmin olmayan araştırmacılar, 1927 tarihli ikinci araştırmaya girişmiş ve "bir bobin, armatür, temas yayları ve yalıtkanları bir araya getirmek ve parçaları dört makine vidası aracılığıyla yerine sabitlemekten" oluşan ve "her biri yaklaşık bir dakika süren" yani oldukça "monoton" olan "telefon rölelerinin montajı" işi için "iyi aydınlatılmış; sıcaklık ve nem değişimlerinin gözlemlenmesi için düzenlemeler yapılmış" bir odaya "beşi tezgâhta çalışmak, biri montaj yapanlar için parça tedarik etmek ve dağıtmak için" olmak üzere "altı kadın operatörü", "1927-1932 seneleri arasında 5 sene" boyunca incelenmiştir. Ulaşılan sonuç, fizyolojik olan "kas yorgunluğunun" artmasına rağmen "monotonluğun" ortadan kalkmasıyla azalan

⁵⁷ Eleştirinin konusu olan "monoton" üretimin, güzel bir betimlemesi ve eleştirisi için Charlie Chaplin'in hem yönetmenliğini hem de birçok görevin yanında başrolünü üslendiği 1936 yapımı "Modern Zamanlar" isimli filmine başvurulabilir. İnternet: <https://www.youtube.com/watch?v=6n9ESFJTnHs> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁸ Mayo, E. (1945). *The Social Problems of An Industrial Civilization*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University. 85-86.

⁵⁹ Mayo; a.g.e., 1933, 28, 53.

psikolojik “yorgunluğun”, “birincil faktör” olarak “çıktılarda yükseliş eğilimi” doğurduğudur. Bu sonucun en önemli kanıtları olarak ise; operatörlerde “sabah iş gelme hevesinin oluşması” ve “devamsızlıklarda yaklaşık yüzde 80’lik bir azalma olması” gösterilmiştir. Çünkü “daha az sıkı denetim ve bir şefin/çete patronunun! kınaması olmadığı” için “belirgin şekilde daha keyifli, daha özgür ve daha mutlu çalışma koşulları” çalışanların “memnuniyetlerinde önemli bir artışa” sebep olmuştur. Sözün kısası; bu deney sonucunda “psikolojik yorgunluk” ilkesi Mayo tarafından genelgeçer bir yönetim bilim ilkesi olarak ileri sürülmüştür.⁶⁰

Bu noktada alt başlığı sonuçlandırmadan önce bir parantez açarak önemli bir tartışmadan bahsetmek yerinde olacaktır. Mayo’ya göre; her ne kadar “beş yıllık süre içinde kızlar hiçbir zaman baskı altında çalıştıklarını hissetmemiş”; tam tersine “deneme odasını” tercih etmiş olsalar da; “bir deney sırasındaki davranışın, bir deneğin deneye katılma bilinciyle değiştirilebileceği” yani Mayo’nun çıkarımlarının yerinde olmadığı kabulüne dayanan “Hawthorne Deneylerinden öğrenilecek en önemli dersin, iyi bir hikâyenin gücü” olduğu eleştirisi üzerinde düşünülmelidir.⁶¹ “Placebo etkisinin tahmin edilemez ve kontrol edilemez bir şekilde”⁶² ortaya çıkması gibi “Hawthorne Araştırmaları” da “Hawthorne Etkisi”⁶³ kavramı odaklı olarak “placebo” etkisi oluşturmakla eleştirilmiştir. Yani asıl “müdahalenin” ‘gözlemlenme’ olgusunun varlığı olduğu ve esas olarak ilkenin isminin de “psikolojik yorgunluk” değil ‘gözlemlenme’ olması gerektiği ileri sürülmüştür. Öte yandan belirtmek de fayda vardır ki; “Hawthorne Etkisi”nin varlığı kabul edilse dahi en nihayetinde bu kabul de bu tez çalışmasının savlarını destekleyecektir; bu durumda da ‘araştırma nesnesinin’ psikolojik belirlenimle yeniden şekillenmiş olan bir ‘idare’ olduğu tekrarlanacaktır. Çünkü Hawthorne Araştırması’nın yönetim bilimine asıl ve değişmez katkısı, yönetim biliminin genelgeçer yasaları, kural, ilke ve unsurları olduğu kabulüne psikolojik bakış açısını dâhil eden bir neo-klasik kapı açmasıdır. Keza “hepsinin deneyimli işçiler

⁶⁰ Mayo; a.g.e., 1933, 55, 64-65, 95.

⁶¹ Levitt, S.D. ve List, J.A. (2011). “Was There Really A Hawthorne Effect at The Hawthorne Plant? An Analysis of The Original Illumination Experiments”. *American Economic Journal: Applied Economics* 3. 224–238. 237

⁶² Merrett, F. (2006). “Reflections On The Hawthorne Effect”. *Educational Psychology*. 26(1). 143–146. 146

⁶³ Jones, S.R.G. (1992). “Was There A Hawthorne Effect?”, *American Journal of Sociology*. 98(3). 451-468. 451.

olduğunu söylemek dışında, bu görevlileri seçme yöntemini tartışmadığı” vurgusunda özellikle bulunulmuş olması da ‘genelgeçerlik’ savının en büyük kanıtıdır.⁶⁴

Sonuç olarak söylenebilir ki; Hawthorne Araştırmaları, herhangi bir zaman, coğrafya iş farkı gözetilmeksizin “psikolojik yorgunluğa” çözüm sunan tüm yönetimlerin ‘verimliliğini’ artıracığına dair genelgeçer bir sav ileri sürerek; araştırma nesnesini ‘idare’ olarak belirlemekte ve böylece psikoloji temelli neo-klasik yönetim teorilerinin ilk örneğini sunmaktadır. Ele alınacak diğer neo-klasik dönem teorileri, psikolojik bakış açısını devam ettirecek olan teorilerdir.

2.2.2. Güç Alanı Analizi

“Güç Alanı Analizi”, “çocuk psikolojisi, pedagoji, psikopatoloji, karakteroloji ve sosyal psikoloji” gibi özel alanları itibarıyla “psikoloji” bilimi ile ilgilenen bir bilim insanı olan K. Lewin tarafından ileri sürülmüş bir ‘neo-klasik’ dönem teorisidir.

Bu teori, ilk kez 1935 senesinde İngilizceye çevrilen “farklı zamanlarda ve oldukça farklı durumlar için yazılmış, bağımsız makalelerin bir koleksiyonu” olan “Dinamik Bir Kişilik Teorisi: Seçilmiş Makaleler” isimli kitap içinde yer alan “Çocuk Davranış ve Gelişiminde Çevresel Güçler” isimli makalede “güç alanı” kavramının kullanılması ile gündeme gelmiştir.

“Çevrenin çocuğun davranışı ve gelişimi” üzerindeki “etkileri” hakkında kaleme alınan ismi geçen eserde, “çevresel etki gerçeği” kavramı odağında “kalıtsal” olmanın dışında “psikolojik” bir insanın daha olduğu ve bu ikisinin birleşimine insan denildiği vurgusunda bulunan Lewin’e göre; “psikolojik insanın” hakkında konuşmayı engelleyen şey, bu “gerçeğin” yorumlanması noktasında tercih edilen “statik yöntemdir”. “Statik yöntem”, “ortalamayı” saptamaya yönelik olarak kullanılan yöntemin genel adıdır ve “çok sayıda ilginç gerçeği gün ışığına çıkarsa”⁶⁵ da yalnızca “belirli durumların dâhil edilebilir” olması bakımından “bireysel farklılıkları dışlayan” bir yapıdadır. Oysa Lewin’in önerisi, “psikolojik” insanın “yasalarını” bulmaktır ve nasıl “fizikte düşen cisimlerin yasaları, örneğin yaprakların, taşların ve diğer nesnelerin gerçek düşen hareketlerinin ortalaması alınarak keşfedilemez ancak

⁶⁴ Mayo; a.g.e., 1933, 68, 56.

⁶⁵ “Almanya’da belirli sosyal düzeylerde okul başarısı için en uygun çocuk sayısı üç ya da dördtür, ancak proleter ailelerde, tam tersine, yalnız çocuklar ortalama olarak en iyi kayıtları sergilemektedir.”

yalnızca saf durumlardan yola çıkarak keşfedilebilirse”; psikolojik insanın yasaları da “yalnızca basit ama somut bireysellikleri içinde iyi tanımlanmış belirli toplam durumlardan yola çıkarak keşfedilebilir”.⁶⁶ Başka bir ifade ile 1939 tarihli “Sosyal Psikolojide Alan Teorisi ve Deneyi: Kavramlar ve Yöntemler” isimli çalışmasında belirttiği gibi; insanın “gözlemlenmesi” demek psikolojik bir varlık olarak insanın “grubunun” gözlemlenmesi demektir. Çünkü “grubun gözlemlenmesi, bireyin grup içindeki konumunun ve rolünün karakterizasyonu için daha fazla ve daha iyi malzeme sağlayacağından, eyleminin anlamını, gözlemleyerek elde edilebilecek olandan daha doğru bir şekilde sunacaktır.”⁶⁷

Lewin, bu bakış açısı doğrultusunda temel bazı kavramlar çerçevesinde bir tanım oluşturur. “Hareket özgürlüğü bölgesi”, “çocuğun erişebileceği ve psikolojik olarak bulunduğu bölgeleri” ifade eder. Yaşanan her “özgür hareket arasındaki olası bağlantı türlerinin” ifade edildiği “boşluklar ve parçalarından” oluşan “topolojik” tanımlama sayesinde “farklı yolların hangi noktalara ulaştığı ve bu yolların hangi bölgelerden geçtiği” hakkında yorum yapılabilecektir. “Güç” kavramı ise bu noktada “hangi hareketlerin (yolların) mümkün olduğunu değil, belirli bir anda hangi olası hareketlerin gerçekleşeceğini belirlemek” için kullanılan “yön”, “kuvvet” ve “uygulama noktası” ilişkilerinin toplamıdır. “Yaklaşımı etkilemek” bakımından “pozitif” veya “geri çekilme” oluşturmak bakımından “negatif” olmak üzere iki “değer” alabilecek olan “hareketin” oluşturduğu “kuvvet alanı” ise “ilgili kişi o noktada olsaydı, alanın her noktasında hangi kuvvetin var olacağını gösteren” tanımlamadır.⁶⁸

Yönetim bilimi bakımından Lewin’in psikolojik teorisinin anlamı, yönetimi oluşturan insanların “kuvvet alanlarını” belirlemek bakımından onları “pozitif” veya “negatif” etkileyecek “hareket”, “yön”, “kuvvet” ve “uygulama noktalarını” saptamaya dair “dinamik yasaların” keşfedilebileceğine dair bir tartışma alanı yürütmesidir.

Bu çalışmalar, çoğunlukla “yasaklanmış bir nesnenin kendi içinde çocuğu çeken olumsuz değerinin... genellikle bir yetişkinin uyarıcı bir kuvvet alanından”

⁶⁶ Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality Selected Papers*. (Translated By: Donald K. Adams, Karl E. Zener). New York and London: Mcgraw-Hill Book Company. 66-69.

⁶⁷ Lewin, K. (1939). “Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods”. *American Journal of Sociology*. 44(6). 868-896. 894.

⁶⁸ Lewin; a.g.e., 1935, 80, 91.

kaynaklanması ve “bu kuvvet alanının, çocuk için psikolojik varlığı kaybolduğunda (örneğin, yetişkin uzaklaşırsa veya otoritesini kaybederse) negatif değer de ortadan kalkması”⁶⁹ örneğinde olduğu gibi “pedagojik”, kimi zamansa 1939 tarihli “Hitler Propagandası ABD’de Pasifist Görünecek” isimli çalışmada olduğu gibi “psiko-politik” çalışmalardır.⁷⁰

Bu çalışmalarda yönetsel atfın doğrudan mevcut olduğu ileri sürülemez de 1944 tarihli “Liderlik Sorunlarına Bir Araştırma Yaklaşımı” isimli çalışma gibi doğrudan atıf içeren çalışmalar da mevcuttur. Lewin, bu eserde, “güç alanı” teorisinin savlarını yönetsel alanda yeniden oluşturmuştur. Özetle; “güç alanı” teorisi, “grup yaşamının karakterini ve yoğunluğunu belirleyen güçler açısından liderin rolü”, liderin “grubu harekete geçiren güçlere” etkisi, bu etkileri oluşturmak için “güçleri kutuplaştırmanın mı koordine etmenin mi” işe yarayacağı, amaçlardan herhangi birine ulaşmanın yolunun “zorbalıktan” mı “maksimum özgürlükten” mi, “egoizmden” mi yoksa “rekabetçi ödüller oluşturmaktan” mı geçtiği gibi yönetsel sorunlarla ilgilenmektedir.⁷¹

Aslına bakılırsa; tüm bu eserlerde Lewin’in teorisinin neo-klasik dönem bir yönetim bilimi teorisi olduğuna dair atıflar mevcuttur. Ancak teorisinin bu karakterini görünür kılan asıl nokta, güç alanını “analiz” şeklidir. Çünkü bu analiz, “ağır felsefi ve metodolojik düşüncelerden” arındırılmış genelgeçer savlar ileri sürme kaygısıyla “daha az müphem, ve daha az spekülatif” yani “nesnel” olması bakımından “matematik biliminin” kullanıldığı “topoloji” üzerine kuruludur.⁷² Açıktır ki; “topolojinin” karakteri ve tercih edilme amacı, klasik dönem teorilerinin araştırma nesnesi olan ‘idareye’ oldukça uygundur. Öte yandan ‘bilimsel yönetim dönemi’ teorilerinden farklı olarak ise; “işbirliğine dayalı çaba”, “benlik ve bizlik duygusu” gibi psikolojik belirlenimler üzerinden hareket etmesi dolayısıyla zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimlerde geçerli olduğu varsayılan savlarda

⁶⁹ Lewin; a.g.e., 1935, 99.

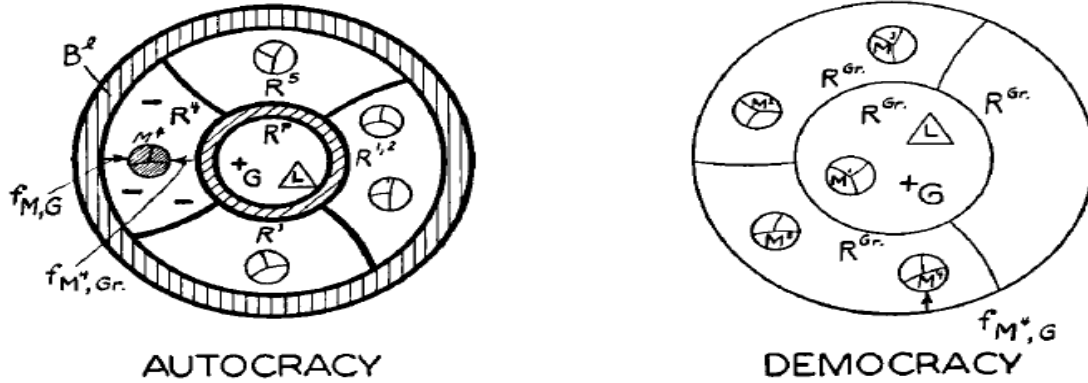
⁷⁰ Lewin. K. (1939). “Hitler Propaganda Will Appear Pacifist in U.S.”, *The Science News-Letter*. 36(15). 238.

⁷¹ Lewin. K. (1944). “A Research Approach To Leadership Problems”. *Journal of Educational Sociology*, 17(7), Leadership In Democracy. 392-398. 396.

⁷² Martin. J.L. (2003). “What Is Field Theory?”. *American Journal of Sociology*. 109(1). 1-49. 1.

bulunurken “psikolojik insanı” esas yönetim faktörü olarak ele alması yüzünden ise neo-klasik bir tavır benimsemektedir.⁷³

Bölümü bitirmeden önce “Deneyisel Olarak Oluşturulan Sosyal İklimlerde Saldırgan Davranış Kalıpları” isimli çalışma üzerinden bir “topoloji” örneği verilerek “güç alanı analizinin” neo-klasik karakterli bir yönetim bilimi teorisi olduğu, örnek üzerinden açıklanacak olunur ise şu alıntı yeterli olabilecektir:⁷⁴



Şekil 2.1. Güç Alan Analizi Topolojisi

“Her üyenin veya alt grubun sınırlandırılmış bir faaliyet bölgesine ($R \setminus R'' \dots R''$) sahip olduğu ve özellikle grup yaşamının merkezi bölgelerinin (politika oluşumu R_p) çoğu üye için erişilemez olduğu otokraside, katı engeller (B) ve kendi amaçlarına sahip olmak (G) üyelerin çabalarını sürekli olarak boşa çıkarmaktadır. Üyenin grup yapısındaki (R') kendi konumu bu nedenle negatif bir değer kazanır, genellikle grup üyeliğinden uzak bir kuvvet yaratır $\langle IM, -G \rangle$ ’ Ancak katı grup yapılarında bir kısıtlayıcı bariyer (B) üyeleri veya alt grupları çok yüksek bir gerilim durumu gelişene kadar ayrılmadan tutar. Tüm grup bölgelerinin (R_{er}) tüm üyeler tarafından erişilebilir olduğu ($M'' M'J \dots 1 \setminus 1$) demokraside, kendi hedeflerine (G) daha kolay ulaşılır ve böyle sinir bozucu bir durum gelişmez.”

Sonuç olarak “güç alanı analizinin” araştırma nesnesinin niteliği hakkında görüş bildirilecek olunur ise; Lewin’in “güç alanı analizi”, “psikolojik insan” temelli bir bakış açısıyla “hükümette, tarımda, sanayide, eğitimde, toplum yaşamındaki önde gelen uygulayıcılarda” yani zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm “sosyal yönetim alanında” geçerli olan “yasalar” olduğu kabulüyle savlar ileri süren ve bu

⁷³ Lewin, K. ve Lippitt, R. (1938). “An Experimental Approach to The Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note”. *Sociometry*. 1(3-4). 292-300. 295,296.

⁷⁴ Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R.K. (1939). “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”, *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. 294.

bakımdan araştırma nesnesini ‘idare’ olarak belirleyen bir neo-klasik dönem yönetim bilimi teorisidir.⁷⁵

2.2.3. Yürütmenin İşlevleri

“Yürütmenin İşlevleri”, eğitim psikolojisi, siyaset sosyolojisi ve uluslararası ilişkiler gibi birçok araştırma konusunda eserler üretmiş bir bilim insanı olan C.I. Barnard tarafından ileri sürülmüş bir ‘neo-klasik’ dönem teorisidir.

“Yürütmenin İşlevleri”, “1937’de Boston’daki Lowell Enstitüsü’ndeki konferans için hazırlanan el yazmasının bir revizyonu ve genişletilmesi” sonucu oluşan 1938 tarihli “Yürütmenin İşlevleri” isimli eserde dile getirilmiştir. “Evrensel yönetim özellikleri” hakkında savlar ileri sürmeyi hareket noktası belirlediği bu eserde; Barnard, hem sayıları “çok az” olan hem de “yönetimlerin yüzeysel özelliklerini tanımlama ve analiz etme konusunda bazı mükemmel çalışmalar yapmış” olmanın ötesinde “iş başında olan kuvvetlerin türleri ve nitelikleri ile bunların işleyiş şekli hakkında bir bilgiye” sahip olma noktasında eksik olan teorilere eleştiri getirerek; yönetim bilimi literatürüne “yürütücüler için ortak bir anlayış temeli olarak hizmet edebilecek” bir katkı sunmaya çalışmıştır. Başka bir ifade ile Barnard’a göre; bahis konusu olan “ortak literatürün” oluşmasındaki en büyük noksanlık, kendisinden önce gelen “usta olduğu kabul edilen” tüm teorisyenlerin “davranışlarında gizli olan bir anlayıştır”. Bu “anlayış”, “gelenekler, siyasi yapılar, kurumlar, tutumlar, güdüler, eğilimler, içgüdüler” gibi birçok şeyi tartışırken; bunların yönetim ile olan “bağını” kurulmayı ihmal etmektedir.⁷⁶

“Ortak literatür” oluşturma gayretinin kendisinin, yönetim bilimi teorilerinin ortak özelliği olan yönetsel genelgeçer ilke, unsur veya yasalarını arama gayretinin başka bir ifadesi olduğu oldukça açıktır. Ek olarak Barnard da diğer neo-klasik teorisyenler gibi “İnsan ne anlama gelir?” sorusuna verilen klasik cevap olan “fiziksel” niteliklerin yanına “psikolojik faktörlerden kaynaklanan faaliyetler veya davranışlarda bulunmayı” ekleyerek ‘Bilimsel Yönetim Dönemi’ eleştirisinde bulunmuştur. Ancak bununla birlikte; şimdiye değin ele alınan neo-klasik yönetim bilimi teorilerine de eleştiride bulunarak kendisinden önceki yönetim bilim teorilerinde yolunda gitmeyen

⁷⁵ Lewin, K. (1945). “The Research Center For Group Dynamics At Massachusetts Institute of Technology”. *Sociometry*, 8,(2). 126-136. 129.

⁷⁶ Barnard, C. (1938). *The Functions of The Executive*. Cambridge: Harvard University Press. vii-ix.

temel bir nokta olduğunu belirtmiştir. Barnard’a göre; neo-klasik teorilerinde “hayati bir organın işlevlerini anatominin veya fizyolojinin dışında bırakmak” anlamına gelen bir “dikkat eksikliği” söz konusudur; insan yalnızca yönetimin “üyesi” değil aynı zamanda “çalışma dışı” bir hayatında “üyesi veya katılımcısıdır.” Üstelik bahsi geçen “çalışma dışı üyelik veya katılımcılık” öyle kapsayıcıdır ki; “muhtemelen çok az kişi beş veya ondan daha az ve çoğu kişi de elli veya daha fazla” olmak üzere “aileler, birden fazla kişiye ait işletmeler, çeşitli belediye şirketleri, özerk veya yarı özerk hükümetler ve hükümet kolları, dernekler, kulüpler, topluluklar, kardeşlikler, eğitim kurumları, dini gruplar vb.” türlerde olabilecek yapıya “üye veya katılımcıdır”. Dolayısıyla “çalışma dışılık”, “bireysel davranışları, doğrudan bu ilişkiler tarafından domine eden, niteleyen veya koşullandıran” temel kriter konumundadır.

Başka bir ifadeyle 1952 tarihli “Sosyal Bilim: İllüzyon ve Gerçeklik” isimli eserde belirttiği gibi; “sosyal bilime” ve dolayısıyla “toplumu yönetmenin yönetsel olasılığı hakkında” düşünmeye karşı “saf ve gerçek” olmayan bir “bilim” gözüyle bakılmasının sebebi, ‘bilimsel yönetim dönemi’ tutumdur.⁷⁷ Genel olarak Mayo ile başlayan süreç ile sosyo-psikolojik karakter kazansa da insanın “çalışma dışı” sosyalliği yönetim biliminde halen görmezlikten gelinmektedir. Barnard’a göre; sanılanın aksine; “örgütlenme başarısızlığının” değil “kısa ömürlü” olmaları kısıtasıyla bakıldığında aslında “örgütlenme başarısının” “anormal” olmasının temel sebebi de budur. Başka bir ifade ile insanın “çalışma dışı” sosyalliği faktörünü hesaba katmayarak şekillenen yönetimler, tanımına ve içeriğine bakılmaksızın hangi tip yönetsel unsur, ilke veya yasaya dayanırsa dayansın “anormal” olarak “başarılı” olabilmektedirler. Çünkü “çalışma dışı insan sosyalliği”, “örgütlenme başarısını” sağlayacak olan “normal” bir şartıdır.

Tam olarak bu savdan sonra Barnard’ın “yürütmenin işlevleri” teorisinin temelini oluşturan “işbirliği/cooperation” kavramına ulaşılmaktadır. Bir yönetimin temel başarı ölçütü “hayatta kalması” olduğu için “bir yönetimin hayatta kalması, yönetimin içindeki süreçlerin yeniden ayarlanmasını gerektiren fiziksel, biyolojik ve sosyal materyallerin, unsurların ve kuvvetlerin sürekli olarak dalgalanan bir ortamında karmaşık karakterli bir dengede korunmasına” yani “işbirliğine” bağlıdır.

⁷⁷ Barnard, C.I. (1952). “Social Science: Illusion and Reality”. *The American Scholar*, 21(3). 359-360. 359.

Barnard, bu tespitin ardından teorisinin en kritik sorusunu sormaktadır: “Varlık nedenleri olan hükümetler, devlet daireleri, kiliseler, üniversiteler, emek birimleri, sanayi kuruluşları, senfoni orkestraları, futbol takımları gibi ortak çaba birliklerinde” yani “bilinçli, kasıtlı ve amaçlı” bir “zorlama” içeren “resmi yönetimlerde”, “işbirliğini” sağlamak nasıl mümkündür? İşte teoriye ismini veren “ayarlamının yapılması gereken dış koşulların doğasıyla” ilgilenmenin yanı sıra “ilgi merkezini bunun gerçekleştirildiği süreçlere” çevirmeyi esas amaç edinmiş olan ve “kontrol, yönetim, denetim ve idare” işlevlerinden oluşan “yürütmenin işlevleri” bu sorunun cevabıdır.⁷⁸

Barnard’ın “yürütme/executive” kavramıyla kast ettiği, bir “yönetici” grubudur. Bu grup, “yönetici” kavramına yüklenen “geleneksel veya özel tanımlarıyla kısıtlanmadan” oluşturulmuş “işlevlere” sahip olmaları bakımından, diğer yöneticilerden ayrılmaktadır. “Yöneticiler olarak bilinseler ve önemli pozisyonları işgal etseler de, az veya önemsiz ve arızı yürütme işlevlerini yerine getirmeleri” durumunda “kuruluşlardaki üst düzey yetkililer”, Barnard’ın “yürütücü” tanımının içine dâhil edilmemektedir.

Bu ayrımın bu tezin konusu olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından taşıdığı anlam, kendisinden önceki ‘bilimsel yönetim dönemi’ ve ‘neo-klasik dönem’ yazarlarına nazaran ‘çalışma dışı’ sosyalliği dâhil etmek bakımından eleştiriler içerse de halen klasik karakteri koruduğuna yöneliktir. Öyle ki “yürütmenin işlevleri” hakkındaki genel kabul, “işlevlerin” saptanması durumunda yönetsel ‘problemin’ ortadan kalkacağı dolayısıyla çalışmanın tek öznesinin ‘yürütme’ olduğudur. Üstelik başka bir çalışmada bu kimseleri, “yüksek görevli/high official” olarak isimlendirmiş ve muhatabın tüm çalışanların yalnızca küçük bir kısmı olduğunu vurgulayarak neo-klasik yönetsel tutumla uygun olan bir tutum sergilemiştir.⁷⁹ Keza 1945 senesinde kaleme aldığı, “Yürütücüler İçin Eğitim” isimli makalesinde “işbirliğinin” önündeki “tüm risklerin en büyüğü” olan ve “geleceğe ilişkin bir tahminde bulunmayı” mümkün kılan “mevcut durumun değerlendirilmesinin”⁸⁰ ve 1958 tarihli “İş Ahlakının Temel Koşulları” isimli eserde “ahlaki sorumluluğun”

⁷⁸ Barnard; a.g.e., 1938, 13, 3-7.

⁷⁹ Barnard, C.I. (1946). “The Executive in Action”. *Marshall Edward Dimock*. 61(1). 134-136. 135.

⁸⁰ Barnard, C.I. (1945). “Education For Executives”. *The Journal of Business of The University of Chicago*, 18(4). 175-182. 181.

muhatapının “yürütücüler” olması, Barnard’ın taşıdığı ‘neo-klasik dönem’ karakterini ayrıntılayan diğer kaynak eserlerdir.⁸¹

Benzer şekilde; yönetimi “modern topluma”, “yürütmeyi” Birleşmiş Devletler’e genişletmek suretiyle ele aldığı 1949 tarihli “Modern Toplumun Sorunları” isimli makalesinde Barnard, “modern toplumun sorunlarını”, “nüfus, iletişim ve işbirliği” olarak üç sınıfa ayırdığında da fiziksel olan “nüfus”, psikolojik olan “iletişim” ve ikisinin “dengelenmesi” olan “işbirliğini” ilke olarak koyarak neo-klasik tutumun güzel bir örneğini sergilemiştir.⁸² Başka bir örnek olarak ise; 1946 yılına ait “Atom Enerjisinin Uluslararası Kontrolü Hakkında Bir Rapor” isimli raporda kullanılan şu ifadeler örnek gösterilebilir: Barnard’a göre; “savaş sorununu çözmek için haklı olarak sahip olduğumuz umut, dünya ulusları arasındaki işbirliğine dayalı çabaya” bağlıdır.⁸³

Toparlanacak olunur ise; “yalnızca biyolojik ve fiziksel faktörlerin mevcut olduğu varsayımına” dayanan ve “işbirliğinin fiziksel ve biyolojik sınırları” içinde kaldığı yönetimlerin başarısız olacağı, aksine “psikolojik ve sosyal faktörleri” temel alan “işbirliği sistemlerinin” ise başarılı olacağı temel savına dayanan Barnard’ın “yürütmenin işlevleri” isimli teorisi, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimler hakkında savlar ileri sürmektedir. Her ne kadar fiziksellik eleştirisi ile ‘bilimsel yönetim dönemi’ teorilerinin bakış açısının reddini içerse de neo-klasik teorilerin ortak özelliği olan ‘fiziksel olmayan insan’ savunusu üzerinden dar açıdan “işbirliğine dayalı eylemin ilkeleri”, geniş açıdan ise “yürütmenin işlevleri” hakkında genelgeçer savlarda bulunmaktadır. Barnard, “yönetim, denetim, kontrol ve idare” üst başlığında “moralin sağlanması, teşvik düzeninin sürdürülmesi, belirleme düzenlerinin sürdürülmesi, denetim ve kontrol, teftiş, eğitim ve öğretimden” oluşan yönetim ilke, unsur, prensip ya da yasaları önererek ‘araştırma nesnesini’, ‘idare’ olacak şekilde belirlemektedir.⁸⁴

2.2.4. Oyun Teorisi

⁸¹ Barnard, C.I. (1958). “Elementary Conditions of Business Morals”. *California Management Review*, 1(1), 1–13. 11.

⁸² Barnard, C.I. (1949). “Problems of Modern Society”. *The Phi Delta Kappan*. 31(1). 8-12. 8, 11.

⁸³ Barnard, C.I., Oppenheimer, R., Charles A. Thomas, H.A.W. ve David, E.L. (1946) *A Report on the International Control of Atomic Energy*. Washington, DC: US Department of State. 53-54.

⁸⁴ Barnard; a.g.e. 1938, 23, 38, 46, 215, 231.

Oyun teorisi, matematik biliminden iktisada oradan ise yönetim bilim teorisine girmiş olan çok boyutlu bir ‘neo-klasik’ dönem teorisidir. J. Waldegrave⁸⁵, E. Zermelo,⁸⁶ A. A. Cournot⁸⁷, F. Y. Edgeworth⁸⁸ ve E. Borel⁸⁹ gibi matematikçilerin erken dönem çalışmalarında üzerinde çalışılsa da oyun teorisinin matematik bilimi başta olmak üzere iktisat ve yönetim bilim gibi çalışma alanlarında yankı bulacak teorik bir boyuta ulaşması, J. Von Neumann, O. Morgenstern ve J.F. Nash’in çalışmaları ile olmuştur.

1928 senesinde Neumann tarafından kaleme alınan “Strateji Oyunları Teorisi Üzerine” isimli makalede ilk kez bu isimde ele alınan teorinin temel amacı şu şekilde tanımlanmaktadır: “n oyuncu, (S1, S2, ..., Sn) belirli bir strateji oyununu oynuyorsa, katılımcılardan biri, en avantajlı sonucu elde etmek için nasıl oynamalıdır?”. “Klasik iktisadın” insan tanımı olan “homo economicusa” göre; “n > 1 olur olmaz, her oyuncunun kaderi sadece kendi eylemlerine değil, diğerlerinininkilere de bağlıdır ve onların davranışları, ilk oyuncunun davranışıyla aynı bencil çıkarlar tarafından motive edilir”. İster “rulet, satranç, baccarat veya briç” isterse yönetim olsun durum değişmeyecektir. Birden fazla n>1 aktörün olduğu kazanma “oyunlarında” kabul gören temel ilke, “en avantajlı sonucun” elde edilmesidir.

Bununla birlikte oyun teorisini özgün kılan iki önemli nokta mevcuttur. İlki, her türlü n > 1 aktörlü durumun “oyun” sayılmamasıdır. Oyundan bahsedilebilmesi için n > 1 aktörün yanı sıra “müsabaka sayısı, adım sınırları ve sayısı, beraberlik şartı” gibi “oyun kurallarının” da olması gereklidir. İkincisi ise oyun teorisinin “şans oyunu” olarak tabir edilen “belirsizliğin” söz konusu olduğu durumla ilgilenmemesidir. Örneğin; şans oyununda oyuncu için geçerli olan şey, “eğer belirli hamleler yaparsam, diğer oyuncuların nasıl davrandığına bakılmaksızın! şu veya bu olası yeteneklerimle şu veya bu sonuçları bekleyebilirim” diyebilmektir. Yani “en avantajlı sonucun” varlığı, “prensip” diğer oyunculara bağlı olmaksızın söz konusudur. Diğer taraftan; “oyun

⁸⁵ Waldegrave, J. (1713). “Minimax Solution of A 2 Person, Zero-Sum, Reported in A Letter From P. De Mommon To N. Bernouilli”, Transl. and With Comments By H. W. Kuhn in W. J. Baumol and S. Goldfeld (Eds.), *Precursors of Mathematical Economics* (London: London School of Economics, 1968), 3--9.

⁸⁶ Zermelo, E. (1913). “Über Eine Anwendung Den, Wengenlehre Auf Die Theorie Des Schachspiels, Proceedings”, *Fifth International Congress of Mathematicians*. Vol. 2, 301-4.

⁸⁷ Cournot, A.A. (1897). *Researches into The Mathematical Principles of The Theory of Wealth*, New York and London: The Macmillan Company.

⁸⁸ Edgeworth, F.Y. (1881) *Mathematical Psychics*. London: Kegan Paul.

⁸⁹ Emile Borel (1938) “Traite Du Calcul Des Probabilit'Es Et Ses Applications”, 4(2), *Applications Aux Jeux Des Hazard*, Paris: Gautier-Villars.

teorisi” ise; “oyuncuların birbirleri üzerindeki etkilerini, her oyuncunun sadece kendiyile ilgilense bile diğer tüm oyuncuların sonuçlarını etkilediği gerçeğinin sonuçlarını araştırmaya” ve matematiksel formüller elde etmeye çalışmaktadır. Başka bir ifade ile “bir oyunun temel unsurları oyuncular, eylemler, getiriler ve bilgidir” ve “oyun teorisi, eylemlerinin birbirini etkilediğinin bilincinde olan karar vericilerin eylemleriyle ilgilenmektedir.”⁹⁰

Bu temel tanım, genel bir kabulle “oyun teorisinde” karşılık bulsa da adı geçen erken dönem çalışma, “ $n=2$ ”/iki oyunculu oyunlar için teorik altyapı sağlanmakla “yetinilmiş” olması itibariyle ve en küçüğü dâhil hiçbir yönetsel alan “ $n=2$ /iki oyunculu” olmadığı için yönetim bilimi teorisine katkı sunmak bakımından yeterli temeli oluşturmamıştır.⁹¹ Oyun teorisinin olgunlaşması ve yönetim bilimini etkileyecek forma gelmesi, Neumann ve Morgenstern tarafından 1944 senesinde kaleme alınan “Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış” isimli çalışma ile olmuştur.

Bu çalışmada, “iki kişili/ $n=2$ ”, “üç kişili/ $n=3$ ”, “dört kişili/ $n=4$ ” ve “beşten fazla kişili/ $n>5$ ” olmak üzere “oyuncuların sadece birbirlerine ödeme yaptıkları ve kaybın olmaması” anlamında bir oyuncunun kazanç ya da kayıplarının diğer oyuncu/oyuncuların kazanç ya da kayıpları toplamına eşit olduğu bir oyun olarak tanımlanabilecek olan iki oyunculu “yazı tura” veya altı oyunculu “tek zar” oyunu gibi H.W. Kuhn’un “matrix oyun”⁹² olarak adlandırdığı “sıfır-toplamlı/zero-sum” oyun ve “tüm ödemelerin toplamının, toplam sosyal ürünün, oyuncuların-katılımcıların davranışlarına bağlı olarak “sıfır olmadığı” oyun olan “sıfır-toplamsız/non-zero-sum” oyunun “genel prensipleri” hakkında görüş bildirilmiştir.⁹³

“Sıfır-toplamsız oyun”, oyun teorisini yönetim biliminin çalışma alanı yapacak altyapıya, ‘toplam kayıplar’ kabulünü barındırması itibariyle sahiptir. “Sıfır-toplamsız oyun”, bir yönetimde, bireysel yetenek eksikliği ve iş kazalarından tutunda yanlış yönetsel ilkelerin uygulanmasına kadar herhangi bir sebepten kaynaklanan olumsuzluğun neticesinde; “kayıplar” söz konusu olduğunda, diğer oyuncuların bu

⁹⁰ Rasmusen, E. (2007). *Games and Information: An Introduction to Game Theory*. Oxford, Cambridge. Basil Blackwell. 10-11.

⁹¹ Von Neumann, J. (1959) “On The Theory of Games of Strategy”. In Harold W. Kuhn and Albert W. Tucker, Editors, Contributions To The Theory of Games, 4(40). *Annals of Mathematics Studies*, 13–42. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 13-14, 16-17, 42.

⁹² Kuhn, H.W. (2003). *Lectures on The Theory of Games*. Princeton and Oxford: Princeton University Press. 5.

⁹³ Von Neumann; a.g.e., 1959, xviii, xxii. 46-47.

“kayıptan” toplamı sıfır olacak şekilde “kazanç” sağlayamayacağını ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile “kayıplar”, “kazançlara” eşit olmayacaktır. “Sıfır-toplamsız oyun” perspektifinin yönetsel alana uygulandığı örnekler için “her katılımcının alıp satacağını seçebilmesi olasılığını sağlayan... çok oyunculu” piyasalar⁹⁴ ve “alışılmadık derecede istikrarsız uluslararası durum” neticesinde oluşan “nükleer savaş”⁹⁵ durumları örnek gösterilebilir. Bu durumlarda bir oyuncunun “kaybı”, diğer oyuncunun aynı oranda “kazancı” anlamına gelmeyecektir.

Tam da bu noktada sorulması gereken kilit soru, “sıfır-toplamsız” oyunda oyuncuların takınacağı tavra dairdir. Oyun teorisine göre; “oyuncuların” temel olarak iki tip davranışı vardır. İlki “her birinden ortalama olarak alabileceğiniz en kötü getiriye hesaplamanızı ve ardından bu en kötü durum senaryosu gerçekleşirse getirinizi en üst düzeye çıkaracak stratejiyi seçmenizi söyleyen” “maximin”⁹⁶, ikinci ise en iyi getiriye hesaplayıp yani diğer oyuncunun en kötü hamleyi yaptığı varsayılarak stratejilerden minimum maliyetlisini seçmenizi söyleyen “minimaxtır”.

Tüm adı geçen katkılarına rağmen matematik bilimi ile formülize/idealize edilmiş bu tipoloji, insan faktörü üzerinde yeterince durmaması bakımından Nash’in “denge/equilibrium” kavramı odağında yaptığı çalışmalara kadar yönetim biliminde ilgi görmemiştir. Öyle ki; bir yönetimin kararları, diğer oyuncular olan diğer yönetimlerin kararları hesaba katmaksızın ele alınmıştır. Oysa oyun teorisinin etkisiyle gelişen yeni tutuma göre; yönetimin “çıkarmaksimizasyonunu” sağlayabilmesi için diğer oyuncuların verecekleri kararları doğru tahmin etmek ve hem yönetsel ilişkinin söz konusu olması hem de devam etmesi anlamına gelecek şekilde “denge noktası” saptanmak gibi görevleri olmalıdır.

İleri sürülen savı, bir örnek üzerinden açmak gerekirse; “St. Petersburg Paradoksu” olarak literatüre kazandırılmış olan paradoks yerinde bir seçim olabilir. Paradoksa göre; “Peter”, belirli bir ‘giriş ücreti’ karşılığında “Paul’un hilesiz bir parayı sınırsız sayıda atmasını”; “ilk atışta tura gelirse 2 duka, ikinci atışta tura gelirse 4 duka” şeklinde sürekli 2 katı artarak Paul’un kazancının katlanacağı bir oyun teklif

⁹⁴ Von Neumann; a.g.e., 1959, 583.

⁹⁵ Von Neumann, J. (1986). “John Von Neumann On Technological Prospects and Global Limits”. *Population and Development Review*. 12(1). 117-126. 126.

⁹⁶ Binmore, K. (2007). *Game Theory: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press. 30-31.

etmektedir. Bu teklife Paul'un verdiği cevap ise "kazandığım duka benim için kaybettiğim duka kadar değerli değil ve bu yüzden... bir bahis yapmaktan kaçınacağım" şeklinde olmakta ve sonsuz kazanma imkânını reddetmektedir.⁹⁷

İşte bu örnekte, Peter ve Paul'un durumları, maximin ve minimaxın mükemmel birer örnekleri olarak karşımızda durmaktadır. Peter olabilecek en iyi ihtimal olan ilk atışta tura gelmesi ve giriş parasını kazanmak pahasına en kötü ihtimal olan sonsuz kaybetmeyi göze alarak minimax ilkesinin, Paul ise en kötü ihtimal olan giriş parasını kaybetmek korkusuyla sonsuz kazanma ihtimalini reddederek maximin ilkesinin görünür birer örneğini sunmaktadır. Ancak hem minimax hem de maximin ilkelerinin uygulanması, gerçekçi bir boyutta "ortalama" oyunlarda söz konusu olmamaktadır. Başka bir ifade ile ne gerçek bir Peter "sonsuz kazanma" hakkını herhangi bir 2 dukalık 'giriş ücreti' karşılığında teklif etmekte ne de gerçek bir Paul, bu olası teklifi 2 duka pahasına reddetmektedir. Gerçekte olan, ikisinin de kabul edeceği ve dolayısıyla oyunun başlayacağı bir giriş ücretini temsil eden "denge noktasının" varlığıdır.⁹⁸

Nash'in tanımı ile ifade edilecek olunursa; denge noktası, "n-dizideki her oyuncunun stratejisinin, karşıt n-dizideki diğer oyuncuların n-1 stratejilerine karşı, elde edilebilir en yüksek beklentiyi verdiği;" yani yeni bir karşıt teklifi engelleyen "tekliftir".⁹⁹ Dolayısıyla oyun teorisine göre; yönetimlerin yönetsel ilişkilerde bulunması demek, bu tip bir "teklifin" yani "denge noktasının" söz konusu olduğu anlamına gelmektedir. Denge noktası, oyundaki tüm oyunculara "en iyi beklentiyi" teklif etmek bakımından yönetsel ilişkiyi, söz konusu kılan noktadır.

Nihayet tüm yönetimlerin temel amacı olan 'denge noktasının nasıl saptanacağı' sorusuna yönelik olarak ise Nash, "işbirliği" kavramı odağında iki cevap vermiştir. İlki, 1950 tarihli "Pazarlık Sorunu"¹⁰⁰ isimli bir makale kaleme aldığı "işbirlikçi" bir "matematiksel model" dâhilinde "her bireyin durumdan almayı beklemesi gereken tatmin miktarının" ve daha ötesi "pazarlık fırsatına sahip olunmasının ne kadar değerli

⁹⁷ Samuelson, P.A. (1977). "St. Petersburg Paradoxes: Defanged, Dissected, and Historically Described". *Journal of Economic Literature*. 15.(1) 24-55. 25.

⁹⁸ Başka ve oldukça bilindik bir örnek olan "mahkum ikilemini" incelemek için bakınız: Rapoport, A., Chammah, A.M. (1965). "Prisoner's Dilemma", *University of Michigan Press*, Ann Arbor., Kuhn, S., Moresi, S. (1995). "Pure and Utilitarian Prisoner's Dilemmas". *Economics and Philosophy*, 11: 123-133. Boyd, R., Lorberbaum, J. (1987). "No Pure Strategy is Evolutionarily Stable in The Repeated Prisoner's Dilemma Game", *Nature*. 327, 58-59.

⁹⁹ Nash, J.F. (1950). "Equilibrium Points in N-Person Games". *Proceedings of The National Academy of Sciences of The United States of America*. 36(1). 48-49. 49.

¹⁰⁰ Nash, J.F. (1950). "The Bargaining Problem". *Econometrica*. 18(2). 155-162. 155-156.

olduğunun bilindiği” işbirlikçi oyundur. Bu durumda pazarlık olgusu denge noktasını belirleyecektir. İkincisi ve asıl üzerinde durulan ise “işbirlikçi olmayan oyundur”. 1951 tarihli “İşbirlikçi Olmayan Oyunlar” isimli makalesinde belirtildiği gibi; “oyun teorisinin” genel hedefi, “denge” durumunun “işbirlikçi olmayan” durumlar için taşıdığı anlamı tanımlamaktır.

Her sonlu işbirlikçi olmayan oyunda, “her oyuncunun stratejisinin diğerlerinin stratejisine karşı optimal” olduğu “en az bir” denge noktası olduğunu kanıtlayan Nash, yönetim bilimine katkı noktasında hangi yönetsel koşul söz konusu olursa olsun; yönetsel ilişkinin söz konusu olması anlamında en az bir “denge noktasının” var olduğunun matematiksel kanıtını sunarak yönetim bilimi alanında çalışanlar ve yönetimler arası ilişkilerde “denge noktasını” arayanlar için teorik cesaret vermiştir.¹⁰¹ Örneğin; 2002 tarihli “İdeal Para” isimli makale ile “fayda transferlerini kolaylaştırmak” için “ideal para” sisteminin veya sistemlerinin nasıl kurulabileceği ve uygulanabileceği hakkında bulunduğu öneri, karmaşık koşullar altında dahi saptanabilen “denge noktasına” bir örnek olarak gösterilebilir.¹⁰²

Sonuç olarak şunlar söylenebilir: Oyun Teorisi, yönetimin kendi dışında da yönetimler olduğunu ve başarısının diğer yönetimlerin kararlarının başarı veya başarısızlıklarına da bağlı olduğunu bilmesi gerektiğini belirterek; ‘bilimsel yönetim dönemi’ tutumundan uzaklaşmaya ve ‘değişim yönüne’ katkı sunmuştur. Oyun teorisine göre; insan, yönetsel ilişkilerin mümkün olması anlamına gelen “denge noktasının” varlığını mümkün kılacak olan insan davranışlarının farkında olan psikolojik insandır. Ancak öte yandan insanı, keskin formüller çerçevesinde matematiksel metot kullanarak herhangi ortalama bir insan olarak ele alması, oyun teorisinin klasik dönem yönetim bilimi teorilerinin kabullerine göre şekillenmiş bir teori olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Oyun teorisinin ele aldığı oyuncu olan insan, matematiksel bir nesnellığe sahiptir. Dolayısıyla mensup olduğu yönetim hakkında ileri sürülen savlar, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimlerde geçerliliğe sahip olduğu varsayılan ilke, unsur ve yasalardır. Bu çalışmanın ifadesiyle oyun teorisinin araştırma

¹⁰¹ Nash, J.F. (1951). “Non-Cooperative Games”. *Annals of Mathematics. Second Series*. 54(2). 286-295. 286-287.

¹⁰² Nash, J.F. (2002). “Ideal Money”. *Southern Economic Journal*. 69(1). 4-11. 4.

nesnesi olarak seçtiği yönetim, zaman coğrafya ve iş fark etmeksizin herhangi bir yönetim yani ‘idaredir’.

2.2.5. Sağlıklı Gelişme ve Olgunluk Teorisi

‘Sağlıklı Gelişme ve Olgunlaşma Teorisi’, C. Argyris’in birçok farklı çalışmasında geliştirilen bir ‘neo-klasik dönem’ teorisidir.

1957 tarihli “Birey ve Yönetim: Bazı Karşılıklı Uyum Sorunları” isimli kurucu eserinde belirttiği üzere Argyris’e göre; yönetsel sorun, “resmi yönetimlerin” “sağlıklı gelişmeye” aykırı olarak şekillenmiş oluşundan kaynaklanmaktadır. Tıpkı; “bebekken pasif olmaktan yetişkinlikte aktif olmaya doğru büyüme” durumunda olduğu gibi, “sağlıklı gelişmeye” aykırı olarak şekillendirilmiş olmaları dolayısıyla “resmi yönetimler”, “görev uzmanlığı, yürütme birliği, komuta zinciri ve kontrol aralığı gibi ilkeler” etrafında şekillenmiştir. Bu yüzden “çalışanlar, bir lidere bağımlı, tâbi ve pasif olma eğiliminde” oldukları bir durumdadır. Neticede yönetimler, “hayal kırıklığı, çatışma ve başarısızlık” üreten; “etkinliğini azaltarak ve yönetime karşı enformel sistemler oluşturarak tepki veren” çalışanlardan oluşan bir yapıya dönüşmüş/dönüşmektedirler.¹⁰³ Başka bir ifade ile esas olan “insan” tanımıdır ve “insan” tanımına uygun olarak ilkeler belirlemek bakımından “sağlıklı gelişme” göstermeyen “resmi yönetimler”, başarısız olmaktadır. “Eğer bireyler daha fazla özerkliğe yatkınsa ve resmi yönetimler özerkliği azaltmak için tasarlanmışsa, yönetimlerdeki bireylerin kendi alanları üzerinde daha fazla kontrol aramaları gerektiği tahmin edilmelidir.”¹⁰⁴ Arayışın karşılıksız kalması durumunda ise yönetsel sorunlar için geçerli sebep sağlanmış olmaktadır.

Argyris’in yönetsel tutumu, neo-klasik tutumla tartışma götürmez bir şekilde uyumludur. Bilimsel yönetim dönemi yönetim bilimi teorilerinin yönetimi oluşturan insanların psikolojik ve sosyolojik yönlerini hesaba katmayan tutumu, eleştiri merkezi yapılarak yönetim bilimi alanında yapılan “araştırmaların çoğunun, tipik olarak temel bileşenlerden biri veya diğeriyle ilgilenen kişiler tarafından yürütüldüğü sonucuna varan” Argyris’e göre; yönetim bilimi teorilerinden “çok azı hem bireye hem de

¹⁰³ Argyris, C. (1957). “The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment”. *Administrative Science Quarterly*, 2(1), 1-24. 1.

¹⁰⁴ Argyris, C. (1973). “Personality and Organization Theory Revisited”. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 141-167. 149.

biçimsel yapıya/yönetime odaklanmaktadır.” Bu yüzden adı geçen çalışmanın amacı, “resmi yönetim ile bireyler arasındaki ilişkinin doğasını analiz etmek ve karşılıklı etkilerine ilişkin belirli hipotezler türetmek için sistematik bir çerçevenin başlangıçlarını ana hatlarıyla belirtmek” olarak belirlenmiştir. Başka bir ifade ile adı geçen temel çalışma, “resmi yönetim” tanımını, “komuta zinciri”, “görev uzmanlığı” ve “kontrol aralığı” ilkeleri etrafında sınırlandırarak ve sırasıyla “bu bileşenlerin her birinin temel özelliklerini tespit etmek” ve “insani gelişme” ile “bir araya getirildiklerinde birbirleri üzerindeki etkilerine ilişkin ne gibi tahminler” yapılabileceğini örneklemek üzere, neo-klasik bir yönetsel tutumla kaleme alınmıştır.¹⁰⁵

Çalışmanın içeriği incelendiğinde; Argyris’in yönetim bilim teorisinin temel kavramı olan “sağlıklı gelişme” kavramının yanında bu tezin araştırma konusu olan ‘araştırma nesnesi’ hakkında görüş bildirebilmek için yardımcı olabilecek temel kavram olan “kişilik yönetimi/personality organization” kavramıyla karşılaşılmaktadır. Argyris’in teorisine göre; insanın temel niteliği, “kişilik” sahibi olmasıdır. Yönetimler de insanların oluştuğuna göre yönetimlerde kişilik sahibi olmalıdır. İşte bu mantıksal ilişki, “resmi yönetimlerin” temellendirilmesi gereken “sağlıklı gelişme” niteliklerini sunmaktadır. Başka bir ifade ile nasıl ki “insan kişiliği”, “pasiften aktife”, “bağılıktan, görece bağımsızlığa veya sağlıklı bağımlılığa/kendi ayakları üzerinde durmaya”, “sadece birkaç şekilde davranabilme yeteneğinden, yetişkin olarak birçok farklı şekilde davranabilmeye”, “düzensiz, rastgele, sığ, hızla düşen ilgilerden derinleşen ilgilere sahip olmaya”, “kısa süreli bir bakış açısına sahip olmaktan... çok daha uzun bir zaman perspektifine sahip olmaya”, “ailede ve toplumda ikincil bir konumda olmaktan, yaşlılarına göre en azından eşit ve/veya üstün bir konumda bulunmayı arzulamaya”, “kendilik hakkında farkındalık eksikliğinden, bir yetişkin olarak kendilik hakkında farkındalık ve kontrol sahibi olmaya” yani temel bir referans noktasıyla ifade edilecek olursa “bebekten yetişkin olmaya” doğru “gelişme eğiliminde” ise, “resmi yönetimler” de bu ilkeler etrafında “gelişmeye” uygun olarak şekillenmeli; “olgunlaşmalıdır”.

Oysa “resmi yönetimlerin” temel nitelikleri, açık bir şekilde “olgun kişiliğe” sahip çalışanları oluşturacak “sağlıklı gelişmeyle” uyumlu değildir. Çünkü “resmi” olmaları

¹⁰⁵ Argyris; a.g.m., 1957, 1-2.

demek, aynı zamanda “rasyonel/akılcı” oldukları anlamına gelmektedir. Bu çalışmanın ‘bilimsel yönetim dönemi’ olarak isimlendirdiği döneme yüklenen anlamlarla uyumlu bir bakış açısıyla Argyris’in Urwick’e atıfla ifade ettiği gibi; “rasyonel yönetim”, yöneticinin “soğukkanlı, tarafsız bir ruhla... ideal bir yapı çizmesi” ile oluşturulur ve insan faktörü sadece “kişiliğin özel durumlarıyla başa çıkmak için kalıptan geçici sapmalara” karşı yürütülen “ayarlamalar” yapma noktasında “hesaba katılır”.¹⁰⁶

“İlkeleri, ideal olarak tanımlandığı şekilde kullanılırsa”; resmi yönetim, çalışanlarını, “günlük iş dünyaları üzerinde minimum kontrol sağlamaya”, “pasif olmaya”, “kısa vadeli bir bakış açısına sahip olmaya”, “birkaç yüzeysel yeteneğin sık kullanımını mükemmelleştirmeye ve değer vermeye” teşvik etmekte ve nihayetinde, “sağlıklı insanların” arzuladığı varsayılan özelliklerle uyuşmayarak “psikolojik başarısızlığa” sürüklemektedir. Başka bir ifade ile “bireyler her zaman daha olgun olmak isteyecekken” mevcut “biçimsel ilkelere” dayalı tanımı itibarıyla “resmi yönetim”, her zaman insanları “daha bağımlı ve pasif” hale getirme eğiliminde olacağı için, Argyris’in teorisinin ulaştığı temel eleştiri noktası, “sağlıklı bireylerin ihtiyaçları ile resmi yönetim talepleri arasında uyum eksikliği” olduğu ve bu olgunun neticesinde yönetimde oluşan “hayal kırıklığı, başarısızlık, kısa süreli perspektif ve çatışmaların” en nihayetinde “kuruluştan ayrılmak”, “yönetime, yapısına ve hedeflerine karşı kayıtsız ve ilgisiz olmak” gibi temel olumsuzlukları meydana getirdiğidir.¹⁰⁷

Argyris’in çözüm olarak önerdiği “yönetim” tanımını ise 1960 tarihli “Yönetimsel Davranışı Anlamak” isimli çalışmasında kullandığı “psikolojik iş sözleşmesi” kavramı odağında olmuştur. Bu kavram, yönetici ve çalışan olarak ayrılmış bir “resmi yönetim” tanımının ortadan kalması manasında “pasif” ve “anlayışlı” bir yönetici tipi önermektedir.

“Ustabaşılar, pasif liderlik altında bu sistemin en iyi şekilde üretim yapma eğiliminde olacağını fark ettiğinden ve çalışanlar da aynı fikirde olduğundan, çalışanlarla ustabaşı arasında “psikolojik iş sözleşmesi” olarak adlandırılabilir bir ilişkinin gelişeceği varsayılabilir. Eğer ustabaşı, çalışanın enformel kültürünün normlarını garanti eder ve bunlara saygı duyarsa çalışan, yüksek üretimi, düşük şikâyetleri vb. sürdürecektir.”¹⁰⁸

¹⁰⁶ Argyris; a.g.m., 1957, 3, 7-8.

¹⁰⁷ Argyris; a.g.m., 1957, 18-23.

¹⁰⁸ Argyris, C. (1960). “Understanding Organizational Behavior”. *Homewood*, Illinois: The Dorsey Press. 95-97.

Aksi bir tutum, “sağlıklı gelişmeyi” engellemesi bakımından “psikolojik sözleşmenin” bozulması anlamına gelecektir. Ki Argyris’in eleştirdiği ‘bilimsel yönetim’ tipi yönetsel tutumlar tam olarak bu tip “psikolojik iş sözleşmesine” değil ‘fizyolojik iş sözleşmesine’ dayanan yönetimleri tanımlamaktadır.

Keza Argyris, 1976 tarihli “Karar Verme Araştırmalarında Tek Döngü ve Çift Döngü Modelleri”¹⁰⁹, 1977 tarihli “Yönetimlerde Çift Döngülü Öğrenme”¹¹⁰, 1982 tarihli “Yönetici Zihin ve Çift Döngü Öğrenme”¹¹¹ ve 2002 tarihli “Çift Döngülü Öğrenme, Öğretme ve Araştırma”¹¹² isimli makalelerde kullandığı iki farklı yönetim tarzı ile bu karşıtlık esasına dayalı tutumunu devam ettirmiştir.

Sonuç olarak; Argyris’in yönetim bilimi teorisinin ‘bilimsel dönem’ eleştirisini hareket noktası olarak seçtiğini, insan merkezli “sağlıklı gelişme ve olgunluk” kavramlarını teorisinin temeline yerleştiriyor olmasından çıkarmak zor değildir. Ancak öte yandan bu teorisinin “klasik dönem” niteliklerini taşımaya devam ettiği de ortadadır. Argyris, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin yönetimlerin tümünde geçerli olduğunu varsaydığı, ilke, unsur ve yasalar hakkında görüş bildirdiği için ‘araştırma nesnesini’ ‘idare’ olarak seçmektedir. Teorisini şekillendirirken kullandığı ‘sağlıklı gelişme’, ‘olgunluk’ ve elbette ‘insan’ kavramı genelgeçer bir kapsama sahiptir.

2.2.6. Motivasyon-Hijyen Teorisi

F. Herzberg’in “motivasyon-hijyen” teorisi çalışma arkadaşları olan B. Mausner ve B. B. Snyderman ile birlikte geliştirilmiş bir ‘neo-klasik’ dönem teorisidir.

“Motivasyon-hijyen” teorisinin ifade ettiği neo-klasik tutum, “sezgisel” temelde yükselen psikolojik bakış açısıyla tatbik edilen “Olay Sırası (Kritik Olaylar)” tekniği kullanarak inşa edilmektedir.¹¹³ Çalışanlara “iyi hissettikleri bir zaman, bir olay ve

¹⁰⁹ Argyris, C. (1976). “Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making”. *Administrative Science Quarterly*, 21(3). 363-375.

¹¹⁰ Argyris, C. (1977). “Double Loop Learning in Organizations”. *Harvard Business Review*, 55(5): 115-129.

¹¹¹ Argyris, C. (1982). “The Executive Mind and Double-Loop Learning”, *Organizational Dynamics*, 11(2), 5-22.

¹¹² Argyris, C. (2002). “Double-Loop Learning, Teaching and Research”. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2): 206-218

¹¹³ Herzberg’in bu tekniğe yöneltilen “alternatif metodolojiler kullanıldığında, genellikle tutarsız sonuçlar elde edildiği”; “madde derecelendirme ve derecelendirme prosedürleri, iş tutumlarının incelenmesi için alakasız veriler ürettiği” eleştirilerine ayrıntılı cevap verirken aynı zamanda tekniği

kötü hissettikleri bir zaman, bir olay” hakkında soruları yöneltir ve “memnun olmama” noktasında “işin dışsal özelliklerine”, “tatmin olma” noktasında ise “yaptıkları işin özünde” olan özelliklere dair olduğu cevaplara ulaşılmaya çalışılır. Karşılaşılan sonuç neticesinde ise teorinin ana savı olan “çalışan memnuniyetinin esas olarak başarıdan ve işin kalitesinde büyümeden geldiği” savı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla memnun olma ile “esasen” alakalı olmayan etkenlerden ayırmak için “içsel” olanlarına “motive edici” ismi verilirken “dışsal” olanlarına ise “hijyen” ismi verilerek bir kategori oluşturulmaktadır.¹¹⁴

Herzberg, “motive ediciler” olarak tanımladığı işin “içsel faktörlerini”, “başarı-kalite performansı”, “başarı için tanınma-geri-bildirim”, “kendi kendine çalışmak-müşteri ilişkileri”, “sorumluluk” ve “ilerleme ve büyüme-benzersiz uzmanlığa yol açan yeni öğrenme(iş başında eğitim)” olarak belirtmektedir. Herzberg’e göre; “çalışanlar”, bu ilkeler etrafında şekillenmiş bir yönetimde çalışırlarsa “motive edicilerin” mevcut olduğu “içsel” faktörler mevcut olacağından “iş zenginleşmesi” sağlanacak ve yönetsel başarımlar sağlanmış olacaktır. Öte yandan dışsal/“çevresel” faktörler olan “hijyen” faktörler ise “esnek zamanın getirilmesi;” “kafeterya tarzı” eklemelerin yapılması ve “basitleştirilmiş maaş çizelgeleri getirilmesi” vs. olarak örneklendirilmekte ve “motive etme” noktasında “esas” noktada bulunmamaktadır.¹¹⁵

Herzberg’in yaptığı bu temel ayırım, ‘bilimsel yönetim’ anlayışıyla temellenmiş bir yönetimin içinde bulunduğu durumunun eleştirisidir. Bilimsel yönetim dönemi yönetim teorilerinin insanın psikolojik yönünü hesaba katmayan tutumuna karşın cesur bir tavırla “insanlar işlerinden ne isterler?” sorusunu sormaktadır. “Motive etme” ve “memnun olmaya” muhatap kılınan “insanın” üst-yönetimden ibaret olmayıp tüm yönetimi kapsar şekilde ele alınması, başlı başına yönetim biliminde bir değişim içermesi anlamını taşımaktadır. Ancak “motive edici” faktörlerin karşısında konumlandırılmış faktörler neden “hijyen” olarak isimlendirilmiştir? Bu sorunun cevabı, hem bu teorin neden klasik dönem yönetim teorilerine dâhil olduğu hem de neo-klasik teoriyi hangi bakımdan geliştirdiğinin derinlemesine bir cevabı olacaktır.

ayrıntılırdığı çalışma için bakınız: Grigaliunas, B. S., Herzberg, F. (1971). “Relevancy in The Test of Motivator-Hygiene Theory”. *Journal of Applied Psychology*, 55(1), 73–79. 73.

¹¹⁴ Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. London, New York: Routledge. xvii, xiii, xiv, xi.

¹¹⁵ Herzberg, Mausner ve Snyderman; a.g.e., 1993, xiv, xv, xvi.

Herzberg'in “çevresel”/dışsal faktörlere yüklediği anlamı ifade etmek için “hijyen” kavramını seçmesinin sebebi, “çevresel”/dışsal faktörlerin “tıbbi hijyen ilkelerine benzer bir şekilde... iyileştirici değil; daha ziyade önleyici” nitelikte olduğuna yönelik bir kabul ile ilgilidir. Dışsal/”çevresel” faktörlerin konumu ise nasıl “modern çöp imhası, su arıtma ve hava kirliliği kontrolü hastalıkları iyileştirmez, ancak çok daha fazla hastalığa sahip olmamamızı” sağlıyorsa benzer şekilde; “hijyen faktörlerindeki iyileştirme, olumlu iş tutumlarının önündeki engellerin kaldırılmasına hizmet edecek” konumdadır. “Denetim, kişiler arası ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, maaş, şirket politikaları ve idari uygulamalar, sosyal haklar ve iş güvenliği” gibi “hijyen faktörleri”, çalışanın “olması gerektiğini düşündüğü seviyenin altına düştüğünde, iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır”. Dolayısıyla “motivasyon-hijyen” teorisinin ilgi alanı yönetimin “içsel” unsurlarıdır ve klasik düşüncenin içine bu yüzden dâhildir.¹¹⁶

Neo-klasik dönem yönetim bilimi teorisine katkısı söz konusu olduğunda ise Jung, Adler, Sullivan, Rogers, ve Goldstein gibi psikoloji alanıyla ilgili bilim insanlarından referansla ifade edildiği üzere; “çevresel”/dışsal faktörler, işin içsel faktörlerinin aksine “bireyin işinde kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamak” noktasında “potansiyele sahip olmamaları” dolayısıyla “temel tatmini veremez” nitelikte olsa da içsel olan “motive edici” faktörlerin gerçekleşmesini engelleyen etkileri engelleyecek konumundadırlar. “Her iki tür faktörün de çalışanın ihtiyaçlarını karşıladığı anlaşılmalıdır; ama... endüstrinin iş gücünden beklediği performans iyileştirme türünü sağlamaya hizmet edenler, “motivatorler”, onun mümkün olmasını sağlayan ise “hijyen” faktörlerdir. “Hijyen gereksinimlerini karşılamaktan bekleyebileceğimiz tek şey, memnuniyetsizliğin ve düşük iş performansının önlenmesi” ve “motive edici” gereksinimlerin sağlayacağı fayda için yeterli zeminin sağlanmasıdır. Diğer bir ifade ile “motive edicilerin” ortaya çıkma fırsatları ne kadar azsa, işi katlanılabilir kılmak için sunulan hijyen o kadar büyük olmalıdır.” Bu temelde Herzberg’in önerisi şu şekilde belirlenmiştir: bir yönetim, dönemin “genel yaklaşımının” aksine “ciro, devamsızlık ve bireysel arıza” gibi yönetsel olumsuzlukları “önlemek için kötü hijyen koşullarını azaltma” değil “iyi hijyen” koşullarını destekleyerek “olumsuz

¹¹⁶ Herzberg, Mausner ve Snyderman; a.g.e., 1993, 113.

sonucu önlemek fikrini desteklemeli” yani “motive ediciler” için koşul oluşturmalıdır.¹¹⁷

Başka bir ifade ile “motivasyon-hijyen teorisi”, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin... iki ayrı ve farklı deneyimi temsil ettiğini öne sürerek iş tatminsizliğini belirleyen şeyin esasen “şirket politikaları ve idari uygulamaları, denetimi, amirler, akranlar ve astlarla kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, statü ve maaşı” gibi “kişinin iş görevlerini yerine getirdiği çevreyi veya çevreyi tanımlayan işin yönlerine” dair olduğunu ileri sürmektedir.¹¹⁸ Örneğin hâkim bir şekilde motive edici olarak ele alınan para, hijyen bir faktör olarak motivasyonu azaltıcı etkenleri önleyici bir ikincil faktör olarak ele alınarak yönetsel başarı için esas bir konumda olmaktan dışlanır. Dolayısıyla bu tutumu itibarıyla motivasyon-hijyen teorisi, insanın psikolojik yanına yaptığı vurguyla ‘bilimsel yönetim’ teorisi tavrını eleştirerek neo-klasik tutum sergilerken aynı zamanda hem içsel-çevresel etki ayrımı yaparak E. Mayo’dan bu yana gelen neo-klasik tutumun da bir eleştirisini içermektedir.

Sonuç olarak bu teorinin ‘araştırma nesnesiyle’ ilgili tutuma gelindiğinde ise şunlar söylenebilir; Herzberg, 21. Yüzyılın başına kadar çeşitli dönemlerde “Motivasyon-Hijyen Kavramı ve Psikoterapi”¹¹⁹, “Çalışma ve İnsanın Doğası”¹²⁰, “Bilge Eski Türk”¹²¹, “Motivasyon ve Yenilik: Çalışanlar Kime Hizmet Eder?”¹²², “Çalışma Motivasyonu Çalışmayı Teşvik Etmeye Karşı”¹²³ gibi birçok eser kaleme alarak; teoriyi geliştirmeye devam etmiştir. Ancak tüm bu eserlerde değişmeyen durum, ‘bilimsel yönetim’ tutumuna karşı şekilde insanın psikolojik yönüne dair vurgu yapmasıdır. Herzberg’in ele aldığı ve sorular yönettiği “çalışan”, zaman, coğrafya ve iş fark etmeksizin genelgeçer bir “çalışan” ve dolayısıyla genelgeçer bir insandır; çünkü bir çalışmasının isminden referansla ifade edilecek olunur ise Herzberg’e göre; “İşçilerin İhtiyaçları: Tüm Dünyada Aynı”dır.¹²⁴ Bu yüzden 1968 tarihli “Bir Kez

¹¹⁷ Herzberg, Mausner ve Snyderman; a.g.e., 1993, 114, 115, 131.

¹¹⁸ Herzberg, F. (1965). “The New Industrial Psychology”, *Industrial and Labour Relations Review*, 18, 364-376, 369.

¹¹⁹ Herzberg, F. ve Hamlin R. (1963). “Motivation-Hygiene Concept and Psychotherapy,” *Mental Hygiene*. 47.

¹²⁰ Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Co.

¹²¹ Herzberg, F. (1974). “The Wise Old Turk,” *Harvard Business Review*.

¹²² Herzberg, F. (1979). “Motivation and Innovation: Who Are Workers Serving?”, *California Management Review*. 22,(2) .

¹²³ Herzberg, F. ve Miner, M. (1990). “Motivation To Work Versus Incentive To Labor,” *Journal of Sociological Studies*, Ussr Academy of Sciences, Moscow.

¹²⁴ Herzberg, F. (1987). “Workers Needs: The Same Around The World,” *Industry*. Week 21 September.

Daha: Çalışanlarınızı Nasıl Motive Ediyorsunuz?” isimli eserde Herzberg, toplu bir halde görüleceği gibi; tüm yönetimler için geçerli olduğu kabulü üzerinden yönetime dair savlar ileri sürmektedir. Bunlar, “hesap verebilirliği korurken bazı kontrolleri kaldırmak”, “hesap verebilirliğini artırmak”, “bir kişiye tam bir doğal iş birimi vermek (modül, bölüm, alan vb.)”, “faaliyetlerinde çalışanlara ek yetki verilmesi; iş özgürlüğü”, “periyodik raporları denetçiler yerine doğrudan çalışanların erişimine sunmak”, “daha önce ele alınmamış yeni ve daha zor görevlerin tanıtılması” ve “kişilere özel veya özelleştirilmiş görevler vererek uzmanlaşmalarını sağlamak” gibi “prensip” olduğu ileri sürülen savlardır.¹²⁵ Yani teori özetle; yönetimleri etkileyen genelgeçer; zaman, coğrafya ve iş fark etmeksizin geçerli olacak olan “motivasyon-hijyen” faktörleri olduğunu ve keşfedilmesi gerektiğini savlamaktadır.¹²⁶ Dolayısıyla Herzberg’in ele aldığı araştırma nesnesi herhangi bir yönetim olarak ‘idaredir’.

2.2.7. İhtiyaç Piramidi Teorileri

“İhtiyaç Piramidi” olarak isimlendirilmiş olan teoriler A.H. Maslow başta olmak üzere D.C. McClelland, V.H. Vromm, L.W. Porter ve E.E. Lawler, D.A. Nadler ve C.P. Alderfer tarafından dile getirilen insan ihtiyaçlarının kategorik ve hiyerarşik olarak ayrılmasına dair düşünceye temellenmiş ‘neo-klasik’ dönem teorileridir.

İhtiyaç piramidi kavramını ilk kez gündeme getiren Maslow, 1943 tarihli “İnsan Motivasyonu Teorisi” isimli çalışmasında insan ihtiyaçlarını “beslenme, seks ve su” gibi “fizyolojik ihtiyaçlar”, “tehlike ve tehditlere karşı güvenlik ihtiyacı”, “sevgi vermek ve almak, dostluk, şefkat ve ait olmak” gibi “sevgi ihtiyaçları”, “güç, başarı, yeterlilik, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve özgürlük arzusu, itibar veya prestij, tanınma, dikkat, önem veya takdir görmek” gibi “saygı ihtiyacı” ve “bir insanın ne olabilir ise o olması” olarak tanımlanan “kendini gerçekleştirme” ihtiyacından oluşan bir insan ihtiyaçları kategorisi önermiştir.

Her ne kadar 1943 tarihli makalesindeki savları derinleştirdiği 1954 tarihli “Motivasyon ve Kişilik” isimli eserde bu kategoriye genişletip “bir adamın duvara çarpık bir şekilde asılmış resmi düzeltmek için güçlü bir bilinçli dürtü hissetmesinde”

¹²⁵ Herzberg, F. (2003). “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, 87-96, 91. (This paper was originally published in The HBR in 1968).

¹²⁶ Herzberg, F., Mathapo, J., Wiener, Y. ve Wiesen, L.E. (1974). “Motivation-Hygiene Correlates of Mental Health: An Examination of Motivational Inversion in A Clinical Population”. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(3), 411-419, 418.

olduğu gibi diğer ihtiyaçlardan farklı olarak “çirkine karşı çıkıp güzele yönelme” şeklinde tanımlanabilecek “estetik ihtiyaç”¹²⁷ gibi bir “ihtiyaç” daha eklese de tüm tanımlama ve isimlendirmelerden daha önemli olarak Maslow’un ileri sürdüğü bu kategorizasyonun temel önemi, ihtiyaçlar arası ilişkiyi hiyerarşik bir şekilde ele alışdır: aşağıdaki ihtiyaç, “nispeten iyi karşılandığında... yeni bir dizi ihtiyacın ortaya çıkması” söz konusu olabilmektedir. Başka bir ifade ile ‘piramit’ ifadesinde vurgulandığı gibi; piramitte aşağıdan yukarıya doğru yerleştirilen bu ihtiyaçlar, bir alttakinin ‘doyurulmuş’ olması ile söz konusu olmakta yani ihtiyaçlar, aralarında bir “baskınlık hiyerarşisi” söz konusu olacak şekilde ele alınmaktadır.¹²⁸

Maslow’un teorisi, yönetim bilimsel ölçekte ele alınan bir teori değil psikoloji bilimsel bir teorisi olsa da Maslow’un doğrudan ve esasen etkilediği yönetim teorileri mevcuttur. Bu teoriler, tam olarak bahsi geçen temelde; ihtiyaç kategorizasyona ve aralarındaki ilişkiye dair tartışma yürütmüşlerdir.

Bahsi geçen yönetim bilimi teorilerinden ilki, D.C. McClelland’ın 1961 tarihli “Başarılı Toplum” isimli eserinde değindiği “başarma ihtiyacı” teorisidir. McClelland’ın teorisine göre; yönetimlerde söz konusu olan motive edici üç temel ihtiyaç söz konusudur ve bunlar; “güç ihtiyacı”, “ilişki ihtiyacı” ve “başarı ihtiyacı” ihtiyaçlarıdır. “Güç ihtiyacı”, “başkaları tarafından beğenilme gibi eylemi kontrol etme arzusu”, “ilişki ihtiyacı”, “sıcak, arkadaşça niteliğe sahip” kişilerarası bağ kurma arzusu ve “başarı ihtiyacı” ise insanların “başarıyla ilgili güçlü bir “iç kaygısı” olduğu ve bu kaygıları gidermeye yönelik olarak ihtiyaçların giderilmesi gerektiği temel savına dayanır. McClelland’a göre; “başarma ihtiyacının” oluşmuş olması, yönetimlerin temel “ihtiyaçları” olan “verimlilik” ile uyumlu bir yapıda olduğu anlamına gelmektedir. Ancak kırılma noktası diğer ihtiyaçlardan farklı olarak “başarı ihtiyacının” diğer iki ihtiyacın ‘doyurulması’ sonucunda doğan “dış baskı olsun olmasın” ‘doyurulmak’ istenen bir ihtiyaç olarak belirmesidir.

Başka bir ifade ile örneğin; “kişisel para geliri, toplumumuzda bir başarı sembolü olarak oldukça önemli bir rol oynamakla” birlikte “dış baskı” ortadan kalktığında bu “ihtiyacın” ortadan kalkacağı gerçeği “verimlilik” için “paranın” temel bir “başarı

¹²⁷ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros. 51.

¹²⁸ Maslow, A. H. (1943). “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review*, 50, 370-396. 372-382, 394.

faktörü” olmadığını sonucuna ulaştırır. Yine keza yapılan iş dolayısıyla arkadaş edineceği “arzusuyla” hareket eden bir çalışan, “dış baskı” aksini söylediği durumda yönetimin “verimlilik” ihtiyacına aykırı “arzular” edinebilecektir.¹²⁹

Bu sav doğrultusunda çeşitli perspektiflerde birçok makale¹³⁰ kaleme almış olan yazar, neticede “verimliliğin” sağlanmasının, sorunlara çözüm bulmak için “kişisel sorumluluk alan”, “orta düzeyde başarı hedefleri” belirleyen ve “hesaplanmış riskler” alma eğilimine sahip ve ilgili işi “somut geri-bildirim isteyen” çalışandan geçtiğini ileri sürmektedir. Çünkü McClelland’a göre; bu nitelikler, “güç ihtiyacı” ve “ilişki ihtiyacı” içinde olan çalışanlarda bulunmayacak olan niteliklerdir. Dolayısıyla “güç ihtiyacı” ve “ilişki ihtiyacı”, ‘doyurulmamış’ çalışanların “verimli” olamayacağı varsayımı, “başarı ihtiyacı” ile “güç ihtiyacı” ve “ilişki ihtiyacı” arasında hiyerarşik bir ilişki kurarak ‘ihtiyaç piramidini’ şekillendirmiş.¹³¹

İkinci teori ise V.H. Vroom’un 1964 yılında kaleme aldığı “İş ve Motivasyon” isimli eserinde değindiği “beklenti teorisidir”. “Beklenti teorisine” göre; “motivasyon”, çalışanın mevcut “çaba” seviyesinde artışa gitmesi ve “performansını” artırmasıdır. Bu duruma ulaşmak için gerekli olan ise çalışanın “beklentisini” karşılayacak şekilde yönetsel bir tavrın takınılmasıdır. Dolayısıyla yapılması öneriler temel şey, çalışanın “belirli bir hareketin belirli bir sonuca” sebep olacağını “beklemesi” durumunda “çaba” göstereceğini kabul etmektir. Böylelikle çalışan, “çaba” gösterecek ve “performansını” artıracaktır.

İlerleyen dönemlerde L.W. Porter¹³² ve E.E. Lawler¹³³ ve D.A. Nadler’in¹³⁴ çalışmalarıyla genişletilmiş olmakla birlikte; “beklenti teorisi”, ihtiyaçlar piramidini esasen, “beklenti”, “motivasyon”, “performans” ve “çaba” şekilde hiyerarşik bir

¹²⁹ McClelland, D.C. (1976). “The Achieving Society”. *Irvington*. A, B, 160, 43, 234.

¹³⁰ McClelland, D.C., Alexander, C. ve Marks, E. (1982). “The Need For Power, Stress, Immune Function, and Illness Among Male Prisoners”. *Journal of Abnormal Psychology*, 91(1), 61–70., McClelland, D.C., Watson, R. I. (1973). “Power Motivation and Risk-Taking Behavior”. *Journal of Personality*, 41(1), 121–139., McClelland, D. C. (1979). “Inhibited Power Motivation and High Blood Pressure in Men”. *Journal of Abnormal Psychology*, 88(2), 182–190.

¹³¹ McClelland, D.C. ve Johnson, E.W. (1984). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co., 3.

¹³² Porter, L.W. ve Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Home-Wood, III: Richard D. Irwin.

¹³³ Lawler E.E. (1971). *Pay and Organisational Effectiveness: Apsychological View*. New York: Macgraw-Hill.

¹³⁴ Nadler, D.A. ve Lawler, E.E. (1977). “Motivation: A Diagnostic Approach”. In Hackman, J. R., Lawler, E. ve Porter, L.W. (Eds.), *Perspectives On Behavior in Organizations* (26–38). New York: Mcgraw-Hill.

düzende dizayn edilmiştir. Dolayısıyla beklenti teorisine göre; son aşama olan yönetimde “çaba” artırımını sağlamak isteniyorsa “beklenti” oluşturulmalıdır.¹³⁵

C. P. Alderfer’in ileri sürdüğü teoride ifade edilen ‘ihtiyaç piramidine’ gelindiğinde ise; ilk kez 1967 tarihli “Yönetimsel Bir Sendrom” isimli çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmada ele alınan kategorizasyona göre “ihtiyaçlar”, “varoluş”, “ilişkili olma” ve “büyüme” olmak üzere üç katmandan oluşmaktadır. “Varoluş ihtiyacı”, “fiziksel veya maddi” ihtiyaçları, “ilişkili olma ihtiyacı”, “insanlarla ilgili duygusal” ihtiyaçları ve “büyüme ihtiyacı”, “kişinin potansiyel veya fiili kapasiteleri içinde yer alan sorunların çözümlerini... yeteneklerini bütünleştirme ve/veya farklılaştırma” ihtiyacını ifade eder şekilde tanımlanmıştır.¹³⁶

1969 senesinde “Yeni Bir İnsan İhtiyaçları Teorisinin Ampirik Testi” isimli eserde daha ayrıntılı şekilde ele alınmış olan bu teori, Alderfer’in de vurguladığı gibi; Maslow’un ileri sürdüğü teoriye “bir alternatif geliştirmek ve onu test etmek” amacıyla kurgulanmıştır. Bu bakımdan esasen “fiziksel ve güvenlik” ihtiyaçlarını “varoluş”, “sevgi ve saygı” ihtiyaçlarını “ilişkili olma” ihtiyacı çatısı altında birleştirmiş ve böylece örneğin “sevgi arzularının başkalarının saygısı için duyulan arzulardan önce mi yoksa sonra mı geldiği meselesi” gibi sevgi-saygı ilişkisine dayanan tartışmaları “ortadan kaldırmıştır”.¹³⁷ Keza “kendini gerçekleştirme” ihtiyacını ise “büyüme” ismi altında tekrar ele alarak tanımlamıştır. Yazar tarafından yarım asra yakın bir dönemde farklı noktalarına değinilen bu teori, açık bir şekilde bu çalışmanın ‘ihtiyaç piramidi’ ismini verdiği teorilerden bir diğer örneğini sunmuştur.¹³⁸¹³⁹ Benzer şekilde L. W. Porter¹⁴⁰ ve M. Beer¹⁴¹ gibi isimleri saymakta mümkündür.

Sonuç olarak şunlar söylenebilir; ‘ihtiyaç piramidi’ ismi altında anılan bu teoriler, ‘bilimsel yönetim dönemi’ teorilerine eleştirisel bir tutumla insan faktörünü yönetimin

¹³⁵ Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley. 17-22.

¹³⁶ Alderfer, C.P. (1967). “An Organizational Syndrome”. *Administrative Science Quarterly*, 12(3). 440-460. 441.

¹³⁷ Alderfer, C.P. (1969). “An Empirical Test of A New Theory of Human Needs”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. 174.

¹³⁸ Alderfer, C.P. (1989). “Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351–365.

¹³⁹ Alderfer, C.P. (2011). *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*. Oxford University Press. 206-210.

¹⁴⁰ Porter, L.W. (1962). “Job Attitudes in Management: I. Perceived Deficiencies in Need Fulfillment As A Function of Job Level”. *Journal of Applied Psychology*. 46, 375-384.

¹⁴¹ Beer, M. (1966). *Leadership, Employee Needs and Motivation*. Columbus, Ohio: Ohio State University Division of Research.

bir parçası olarak ele alan ve dahası psikoloji biliminin etkisinin baskınlığı dolayısıyla yönetimi bir klinik vari; oldukça kontrollü bir yapıda ele alan teorilerdir. İnsanın yönetim bilimindeki konumunu genişletmek ve ihtiyaç kavramı üzerinden bir kategorizasyona gitmek bakımından yönetim bilimini geliştirmekle birlikte bahsi geçen bu teorilerin bu yapısı, onları, yönetimin genelgeçer unsur, ilke ve yasalarını aramaya ve bunların örneklerini sunmaya yöneltmiştir. Ele aldıkları insan, zaman, coğrafya ve iş kıstası gözetilmeksizin seçilmiş herhangi bir insandır. Yani ihtiyaç piramidi teorilerinin araştırma nesnesi, genelgeçer bir yönetim olarak ‘idaredir’.

2.2.8. X-Y Teorisi

X-Y teorisi, D. McGregor tarafından geliştirilmiş, psikolojik tahlillere dayanan bir ‘neo-klasik’ dönem teorisidir.

İlk kez 1957 tarihli “Girişimin İnsan Tarafı” isimli makalede dile getirilen ve neo-klasik dönem teorisinin bakış açısının genel bir projeksiyonunu yapan bu teoriye göre; ‘bilimsel yönetim dönemi’ yönetim teorilerinin savlarının yani “insanın doğasına ilişkin geçmişteki kavramların yetersiz ve birçok yönden yanlış olduğu” temel kabul noktasından hareketle; “uygun koşullar altında, hayal edilemeyen yaratıcı insan enerjisi kaynaklarının yönetsel ortamda kullanılabilir hale gelebileceği” ifade edilmektedir. Bu doğrultuda McGregor’un yönetim bilimi teorisinin yaptığı temel şey, öncelikle “yönelimin görevinin geleneksel görünümü” olarak isimlendirdiği ‘bilimsel yönetim’ dönemi yönetim teorilerinin ve ardından, “insan doğası ve insan motivasyonu hakkında daha yeterli varsayımlara dayalı olarak insanları yönetme görevine ilişkin farklı bir teorinin” önermelerini dile getirerek dönemin yönetim bilimsel sorunsalının temeline inmektedir.

“Bir etiketin getirdiği karışıklıklardan kaçınmak için bu önermeler dizilerine” X ve Y isimlerini verdiğini ifade eden McGregor, X Teorisinin belirlemiş olduğu yönetim anlayışının temel üç önermesini şu şekilde özetlemiştir;¹⁴²

- “1. Yönetim, ekonomik amaçlar doğrultusunda üretken girişimin öğelerini (para, malzeme, ekipman, insan) düzenlemekten sorumludur.
2. Yönetim, insanlarla ilgili olarak, çabalarını yönlendirme, onları motive etme, eylemlerini kontrol etme, davranışlarını yönetimin ihtiyaçlarına uyacak şekilde değiştirme sürecidir.”

¹⁴² McGregor, D.M. (1957). “The Human Side of Enterprise”. *Management Review*, 46, 22-28. 22.

“3. Yönetimin bu aktif müdahalesi olmasaydı, insanlar yönetsel ihtiyaçlara karşı pasif hatta dirençli olurdu. Bu nedenle ikna edilmeleri, ödüllendirilmeleri, cezalandırılmaları, kontrol edilmeleri- faaliyetleri yönlendirilmelidir. Alt yöneticileri veya çalışanları yönetmek yönetimin görevidir.”

Öte yandan bilimsel yönetim dönemi yönetsel tutumu özetleyen bu önermeler, birer sonuç durumundadır ve bu önermelerin söz konusu olabilmesi McGregor’a göre; insana dair olan ardıl önermeler/ek inançlardan kaynaklanmaktadır. Bunlar sırasıyla şunlardır;¹⁴³

- “1. Sıradan bir insan doğası gereği tembeldir—mümkün olduğunca az çalışır.
2. Hırssızdır, sorumluluktan hoşlanmaz, yönetilmeyi tercih eder.
3. Doğası gereği ben merkezlidir, yönetsel ihtiyaçlara kayıtsızdır.
4. Doğası gereği değişime dirençlidir.
5. Saf, çok parlak değil, şarlatanın ve demagogun hazır bir kopyasıdır.”

X teorisinin ifade ettiği yönetim anlayışı, yönetim biliminin kuruluş aşamasından makalenin yazıldığı döneme kadar hâkim olan McGregor’un tabiriyle “zor” veya “güçlü” bir yönetimdir. Ki yönetim tecrübesi göstermiştir ki; “zor yaklaşımda zorluklar vardır. Güç, karşı güçleri beslemektedir”. “Çıktının kısıtlanması, düşmanlık, militan sendikacılık, yönetim hedeflerine yönelik ince ama etkili sabotaj” gibi “güçlük ve zorluklar”, yönetimin temel amaçlarına ulaşması için önemli birer bariyer olarak belirmektedir. Çünkü bir önceki bölümde ayrıntılı şekilde ele alınan Maslow’un teorisinden hareketler ifade edilmektedir ki; ‘bilimsel yönetim dönemi’ yönetim anlayışı, insan ihtiyaçlarını “motive etme” noktasında, “fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını makul bir şekilde tatmin ederken; sosyal, egoistik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını” tatmin etme noktasında “başarısızdır”. Yani kısaca insan, gelişen ve genişleyen bir motivasyonla işe koyulmaya yönelik olarak şekillenmiş bir yönetim yapısında çalışmamaktadır.

Diğer taraftan Y teorisi ise (genel kanının aksine) X teorisinin bu niteliklerine karşın başka tür olumsuz niteliklere sahip olan “yumuşak ve zayıf” tutumu değil (çünkü yumuşak ve zayıf tutum x teorisinin uygulanış dinamikleri üzerinden elde edilmiş bir başarısızlığı ifade etmekte yani insana dair farklı bir tutumu içermemektedir) “hem sert hem de yumuşak yaklaşımların avantajlarını elde etme girişiminin” sonucunda “insan doğası ve insan motivasyonu hakkında daha yeterli varsayımlara dayalı olarak insanları yönetme görevine ilişkin farklı” bir yaklaşım olan “yararlı ve adil” bir tutumu

¹⁴³ McGregor; a.g.m., 1957, 22.

ifade etmektedir. Y teorisi ismini verdiği bu teori, dört temel önerme etrafında yönetimin şekillendirilmesini öngörmektedir.¹⁴⁴

“1. Yönetim, ekonomik amaçlar doğrultusunda üretken girişimin öğelerini (para, malzeme, ekipman, insan) düzenlemekten sorumludur.”

“2. İnsanlar doğası gereği pasif veya yönetsel ihtiyaçlara karşı dirençli değildir. Yönetimlerdeki deneyimlerin bir sonucu olarak bu hale geldiler.

3. Motivasyon, gelişme potansiyeli, sorumluluk alma kapasitesi, davranışları yönetsel hedeflere yönlendirmeye hazır olma, hepsi insanlarda mevcuttur. Yönetim onları oraya koymaz. İnsanların bu insani özellikleri kendileri için tanımalarını ve geliştirmelerini mümkün kılmak yönetimin sorumluluğundadır.

4. Yönetimin temel görevi, insanların kendi çabalarını yönetsel hedeflere yönlendirerek kendi hedeflerine en iyi şekilde ulaşabilmeleri için yönetsel koşulları ve çalışma yöntemlerini düzenlemektir. Bu, öncelikle fırsatlar yaratma, potansiyeli serbest bırakma, engelleri kaldırma, büyümeyi teşvik etme, rehberlik sağlama sürecidir.”

Önermelerden de anlaşılacağı üzere; “bilimsel yönetim yaklaşımının dayattığı koşullar, insanları yeteneklerini kullanmayan sınırlı işlere bağlamış, sorumluluk kabul etmekten caydırmış, pasifliği teşvik etmiş, işin anlamını ortadan kaldırmış” iken Y teorisi, “büyük ölçüde kendi kendini kontrol ve kendi kendini yönetmeye dayanır”. Böylece X teorisinin insana bakış açısını değiştirmeye yönelik “görev dağılımı” ve “yetkilendirme”, “iş büyütme”, “katılım ve danışmanlık yönetimi” ve “performans değerlendirme” gibi temel uygulamalar etrafında şekillenen bir yönetim önermektedir.¹⁴⁵ Çünkü bu teorisinin insana dair önermeleri bu doğrultuda şekillenmektedir. Öyle ki 1957 tarihli makaledeki görüşlerin genişletilerek kitaplaştırıldığı aynı isme sahip 1960 tarihli eserinde McGregor, Y teorisinin insana yüklediği savları şu şekilde ifade etmiştir;¹⁴⁶

“1. İşyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır. Ortalama bir insan doğası gereği çalışmayı sevmez. Kontrol edilebilir koşullara bağlı olarak, iş bir tatmin kaynağı olabilir (ve gönüllü olarak gerçekleştirilecektir) veya bir ceza kaynağı olabilir (ve mümkünse kaçınılacaktır).

2. Dış kontrol ve ceza tehdidi, yönetsel hedeflere yönelik çaba göstermenin tek yolu değildir. İnsan, bağlı olduğu hedeflerin hizmetinde kendi kendini yönetme ve özdenetim uygulayacaktır.

“3. Hedeflere bağlılık, başarılarıyla ilişkili ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en önemlileri, örneğin egonun tatmini ve kendini gerçekleştirme”

¹⁴⁴ McGregor; a.g.m., 1957, 26.

¹⁴⁵ McGregor; a.g.m., 1957, 26-28.

¹⁴⁶ McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Mcgraw-Hill. 47-48.

“ihtiyaçlarının karşılanması, yönetsel hedeflere yönelik çabaların doğrudan ürünleri olabilir.

4. Sıradan bir insan, uygun koşullar altında, yalnızca sorumluluğu kabul etmeyi değil, sorumluluk aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs eksikliği ve güvenliğe vurgu, genellikle doğuştan gelen insan özelliklerinin değil, deneyimin sonuçlarıdır.

5. Yönetsel sorunların çözümünde nispeten yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılık kullanma kapasitesi nüfus içinde dar değil, geniş bir alana dağılmıştır.

6. Modern endüstriyel yaşamın koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyellerinden yalnızca kısmen yararlanılmaktadır.”

Tüm bu tanımlamalardan sonra söylenebilir ki; X-Y teorisi elbette ‘bilimsel yönetim’ tarzı yönetim uygulamalarına insani tutumu noktasında bir eleştiri getirerek oluşturulmuş bir yönetim teorisidir. Ancak yine de klasik dönem içinde yer alan bir yapıya sahiptir. Çünkü halen yönetim için geçerli olan genelgeçer yasa, kural ve ilkeleri tespite dair yürütülen bir tartışmanın ürünüdür. Yani ‘bilimsel yönetimi’, klasik tutumu dolayısıyla değil insan faktörünü hesaba katmayan karakteri dolayısıyla eleştirmektedir. McGregor’un ifadesiyle “ekonomik amaçlar peşindeki endüstriyel yönetimin yaratıcılığı ve azmi, birçok bilimsel ve teknolojik hayali sıradan gerçeklere dönüştürmesi” oldukça yerinde ve başarılı bir durumdur. Ancak buna ek olarak; yapılması gereken, insan faktörünün bir “yardımcı olarak”, “strateji planlamada”, “problem çözmede”, “yönetsel kontrollere ilişkin olarak” ve “hizmetlerin idaresinde” kullanılması¹⁴⁷ başka bir ifade ile “aynı yeteneklerin girişimin insani yönüne uygulanmasıdır”. Ancak böylece “materyalist başarılar önemli ölçüde artırılmakla kalmayacak, aynı zamanda ‘iyi topluma’ bir adım daha yaklaşılabilecektir.” Dolayısıyla X-Y teorisinin içinde olduğu tavır, ‘bilimsel yönetim’ tavrının reddedilmesi değil eklemeli/birikimsel olarak “işe devam edilmesi” anlamına gelmektedir.¹⁴⁸

1966¹⁴⁹ ve 1967¹⁵⁰ tarihli diğer eserlerinde de McGregor tarafından tutarlı bir şekilde ele alınan X-Y teorisi, insan faktörünü yönetimin konusu yapmak bakımından neo-klasik tutumla yönetim bilim teorisini zenginleştirici bir nitelik taşımakla birlikte halen klasik yönetsel tutumun içinde olup yönetimin genelgeçer ilke, unsur ve yasalarına

¹⁴⁷ McGregor; a.g.e., 1960, 165-172.

¹⁴⁸ McGregor; a.g.e., 1957, 28.

¹⁴⁹ McGregor, D.M. (1966). *Leadership and Motivation*. Cambridge: MIT Press.

¹⁵⁰ McGregor, D.M. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.

dair görüş bildiren bir diğer neo-klasik teoridir. Neticede araştırma nesnesi olarak ele aldığı yönetim, zaman, coğrafya ve iş kıstası gözetmeksizin ele alınmış; genelgeçer bir yönetim olarak ‘idaredir’.

2.2.9. Sistem 1-4 Teorisi

‘Sistem 1-4 Teorisi’, R. Likert tarafından geliştirilmiş bir ‘neo-klasik’ dönem teorisidir. Teorinin değinildiği ilk eser, 1961 tarihli “Yeni Yönetim Modelleri” isimli çalışma olsa da bu çalışmada ele alınan teorinin ele alınmasından önce Likert’in erken dönem çalışmalarından bahsedilmesi, teorinin temellerini oluşturan kavramların açıklık kazanması için kaçınılmazdır.

Likert’in 1932 tarihli “Tutumların Ölçümünde Bir Teknik” isimli çalışmasında ilk kez değindiği, “davranış ölçeği” kavramsallaştırması, “gereksiz istatistiksel varsayımlar yapmadan eşit derecede güvenilir ölçekler oluşturma’nın mümkün olup olmadığı” sorunsalı üzerinden geliştirilmiş bir “basit ölçekler” savunusudur. “Tutumların normal dağıldığını varsayarsak” oluşturulan bu ölçek, ulaşılması umulan “tutumun” saptanmasına yönelik olarak belirlenmiş olan sorulara cevap olarak hazırlanmış; “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” veya bu cevapların yerine geçebilecek soruya özgün özel seçenekten oluşan beş seçenek ve her birine verilen beşten bire doğru puandan oluşmaktadır. Çalışmada örneği verilen “zenci/negro” ölçeği üzerinden örnekleneyecek olur ise; “bütün zenciler bir sınıfa aittir ve onlara göre muamele edilmelidir” veya “ayrışmanın olduğu yerlerde, zenci kesimi, kaldırım, su ve elektrik aydınlatma tesislerinde beyaz bölgelerde bulunanlarla aynı donanımına sahip olmalıdır” gibi birçok soru, bir ile beş arası puanlamaya tabi tutulmaktadır. Son olarak; tüm cevapların ortalaması alındığında ise “tutum ölçeği” tamamlanmış olmakta ve “puanlayıcı veya yargıç kullanımını ve bunlardan kaynaklanan hataların ortadan kaldırıldığı, daha az zahmetli ve aynı güvenilirliği daha az ögeyle veren bir ölçek” oluşturulmuş olmaktadır.¹⁵¹ İlerleyen dönemde Likert tipi ölçek olarak anılan bu ölçek, puanlama noktasında

¹⁵¹ Likert, R. (1932). “A Technique For The Measurement of Attitudes”. *Archives of Psychology*, 22(140), 55. 6, 42-47.

seçeneklerin artırılması¹⁵² veya azaltılmasına gidilerek ele alınsa da, esas karakterini korumuştur.

1961 senesinde yayınlanan “Yeni Yönetim Modelleri” isimli çalışmada ele alınan Sistem 1-4 teorisi, “tutum ölçeğinin” kullanılması ile oluşturulmuş ve bu yolla tanımlanan bir teoridir. “Liderlik süreci”, “motivasyonel güçlerin karakteri”, “iletişim sürecinin karakteri”, “etkileşim-etki sürecinin karakteri”, “karar verme sürecinin karakteri”, “hedef belirleme ve düzenlemenin karakteri” ve “kontrol sürecinin karakterinden” oluşan yedi ana bölüm ve altındaki çeşitli sorulardan oluşan “öleğın”, her sisteme karşılık gelecek şekilde dört cevabı ve her cevabın ise birden beşe kadar beş puanı mevcuttur.¹⁵³

Likert’in bu teori ile ileri sürdüğü şey kısaca; her sistemin belirlenen sorulara verdiği yaklaşık cevapların mevcut olduğu ve bu cevaplara katılma dereceleri/verdikleri puanlar üzerinden yapılacak olan ‘ortalama’ ölçümü ile cevaplayan yönetimin hangi sisteme hangi ‘kuvvetle’ ait olduğunun gösterilebileceğidir.

Likert’in tanımladığı şekilde; Sistem 1, “liderlik süreci” bakımından “üstün asta itimat ve güveninin olmadığı”, “astların, işle ilgili şeyleri üstleri ile tartışmak konusunda kendilerini hiç özgür hissetmediğı”, “liderin iş problemlerini çözerken astlarının fikir ve görüşlerini nadiren aldığı”, “motivasyonel güçlerin karakteri” bakımından “iftiralar, tehditler, cezalar ve ara sıra ödüllerin” kullanıldığı, “rütbe düştükçe sorumluluğun düştüşü”, “iletişim sürecinin karakteri” bakımından “yönetimsel hedeflere ulaşmayı amaçlayan etkileşim ve iletişim miktarının çok az” olduğu, “bilginin yönünün” hiyerarşik manada “aşağıya doğru” olduğu, “astlar tarafından gelen bilginin büyük bir şüphle ile karşılandığı”, “yukarı doğru iletişimin yanlış olma eğiliminde” olduğunun varsayıldığı, “üstlerin astlarının sorunları hakkında bilgisi veya anlayışının olmadığı”, “etkileşim-etki sürecinin karakteri” bakımından “etkileşim miktarının az, karakterinin ise korku ve güvensizlik”, “etkisinin” ise “işbirlikçi takım çalışmasının olmaması” olduğu, “karar verme sürecinin karakteri” bakımından “yönetimin tepesindeki kararların büyük kısmının resmi olarak alındığı”, “karar vericilerin özellikle yönetimin alt seviyelerinde olan sorunlardan karşı genellikle

¹⁵² Cummins, R.A. ve Gullone, E. (2000). “Why We Should Not Use 5-Point Likert Scales: The Case For Subjective Quality of Life Measurement”. *Proceedings, Second International Conference On Quality of Life In Cities*, Singapore: National University of Singapore, 74-93.

¹⁵³ Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mcgraw-Hil. 222.

habersiz veya sadece kısmen farkında” olduğu, “karar vermede teknik ve mesleki bilginin sadece daha yüksek seviyelerde sahip olunduğunda kullanıldığını”, “astların kendi işleriyle ilgili kararlara tamamen katılmadığını”, “karar vermenin, kararı uygulama motivasyonuna çok az katkıda bulunduğu veya hiç katkıda bulunmadığını dahası genellikle olumsuz motivasyon sağladığını”, “hedef belirleme ve düzenlemenin karakteri” bakımından, “emir” mekanizmasının kullanıldığını “hedefler açıkça kabul edildiğini ancak gizlice güçlü bir şekilde direnilmediğini”, ve son olarak “kontrol sürecinin karakteri” bakımından “gözden geçirme ve kontrol işlevlerinin üst yönetimde son derece yoğunlaştığını”, “resmi olmayan yönetim ile resmi yönetimin karşıt hedeflerinin olduğu”, “muhasabe, verimlilik, maliyet” gibi “verilerin... üstler tarafından cezalandırıcı, polislik amaçlı kullanıldığını” yönetim tipine verilen isimdir.¹⁵⁴

Sistem 4 ise, “liderlik süreci” bakımından “üstün asta tüm konularda tam itimat ve güveninin olduğu”, “astların işle ilgili şeyleri üstleri ile tartışmak konusunda tamamen özgür olduğu”, “her zaman fikir ve görüşün alınıp ve bunların her zaman yapıcı bir şekilde kullanılmaya çalışıldığını”, “motivasyonel güçlerin karakteri” bakımından “katılım yoluyla geliştirilen ücretlendirme sistemine dayalı ekonomik ödüllerin kullanıldığını”, “her seviyedeki personelin yönetimin hedefleri için sorumluluk hissedip bunları uygulayacak şekilde davrandığını”, “iletişim sürecinin karakteri” bakımından “yönetimsel hedeflere ulaşmayı amaçlayan etkileşim ve iletişim miktarının hem bireysel hem de gruplarda çok olduğu”, “bilginin yönünün aşağı, yukarı ve akranlarıyla” olduğu astlar tarafından gelen bilginin “genel olarak kabul edildiğini ve ancak edilmezse bile açıkça ve içtenlikle sorgulandığını”, “yukarı doğru iletişimin kesinlikle doğru” olarak görüldüğü “üstlerin astlarının sorunlarını çok iyi bilip ve anladığını”, “etkileşim-etki sürecinin karakteri” bakımından “etkileşim miktarının yüksek derecede karakterinin ise itimat ve güven ile kapsamlı dostanelik” olduğu “etkisinin” ise “yönetim genelinde çok önemli miktarda iş birliği” olduğu, “karar verme sürecinin karakteri” bakımından “örtüşen gruplar tarafından sağlanan bağlantı süreciyle iyi entegre edilmiş olmasına rağmen yönetim genelinde yaygın olarak karar verilme sürecine katınılan”, “karar vericilerin özellikle yönetimin alt seviyelerinde olan sorunlardan oldukça iyi farkında” olduğu “karar vermede teknik ve mesleki bilginin yönetim içinde herhangi bir yerde mevcut olanlarının çoğunun kullanıldığını”,

¹⁵⁴ Likert; a.g.e., 1961, 222-228.

“astların kendi işleriyle ilgili tüm kararlara tam olarak katıldığı”, “karar vermenin uygulama motivasyonuna önemli katkı” sunduğu, “hedef belirleme ve düzenlemenin karakteri” bakımından; “acil durumlar dışında hedeflerin genellikle grup katılımıyla belirlenmesi” mekanizmasının uygulandığı, “hedeflerin hem açık hem de gizli olarak tamamen kabul edildiği” ve son olarak “kontrol sürecinin karakteri” bakımından “alt birimlerin zaman zaman üst yönetimden daha sıkı ve yaygın gözden geçirme ve daha sıkı denetimde bulunduğu”, “resmi olmayan ve resmi yönetimin bir ve aynı olması dolayısıyla tüm sosyal güçlerin, yönetimin hedeflerine ulaşma çabalarını desteklediği” ve “muhasabe, verimlilik, maliyet” gibi “verilerinin kendi kendine rehberlik ve koordineli problem çözme ve rehberlik için” kullanıldığı yönetim tipine verilen isimdir.¹⁵⁵

Sistem 1-4 teorisini açıklamak için Sistem 1 ve Sistem 4 üzerinden konuşmak yeterlidir. Çünkü Sistem 2 ve Sistem 3, Sistem 1 ve sistem 4 arasında bulunan geçiş sistemleridir ve çalışmanın esas vurgusu olan Likert’in teorisinin araştırma nesnesine yönelik olan sorunun cevaplanmasına yönelik olarak bakılması gereken, ideal sistemlerin nasıl tanımlandığı ve bu sistemlere hangi değerler atfedildiğidir.

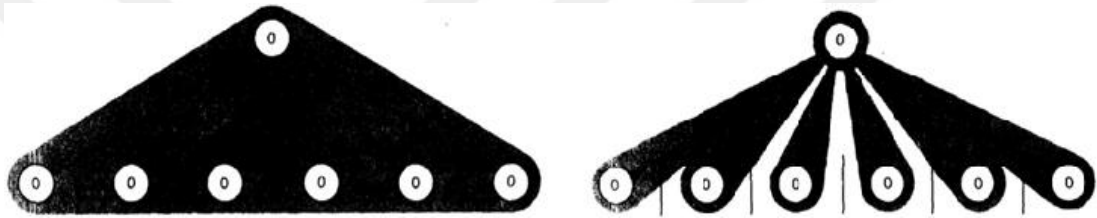
Tanımlanmak için kullanılan kavramlardaki vurguya bakıldığında kolayca fark edilmektedir ki; Sistem 1, Likert’in eleştirdiği yönetimken Sistem 4 Likert’in önerisi olan yönetimdir. Bu yüzden Sistem 1’den Sistem 4’e doğru değişen durum, ele alınan niteliklerin negatiften pozitifte dönmesi şeklinde karşılık bulmaktadır. Tüm ölçütler bu savı destekleyecek şekildedir. Örneğin; “iletişimin karakteri” noktasında Sistem 1, “dikey” karaktere sahipken; Sistem 2 ve Sistem 3, “dikey” işlevin yanı sıra “yatay” işleve de sahiptir ve Sistem 4 ise tüm bu işlevlerin yanı sıra “yanal” işleve de sahiptir. Ancak Likert’in bu kategorizasyonu yapmasının sebepleri, sistemlere yüklediği daha temel anlamlarda yatmaktadır.

Likert tarafından kaleme alınan 1967 tarihli “İnsan Yönetimi: Yönetiminin Değeri” isimli çalışmada ifade ettiğine göre; bu teori, “destekleyici ilişkiler ilkesi”, “takım çalışması, takım kararı ve takım kontrolü ilkesi” ve “çoklu, örtüşen grup yapısı ilkesi” olmak üzere üç ilkeye dayanmaktadır. Yönetimin üç farklı düzeyine yönelik olan bu

¹⁵⁵ Likert; a.g.e., 1961, 228- 234.

üç ilkenin ilki “bireye” ikincisi “gruba” üçüncüsü ise “bir bütün olarak yönetime” atıfta bulunmaktadır.¹⁵⁶

Tam olarak bu nokta, Sistem 1-4 teorisini anlamak için gerekli olan bir kavrama, “bağlantı pimi” kavramına ulaşırız. “Bağlantı pimi”, yönetimin içindeki “bireylerin” birbirleriyle olan ilişkilerini mümkün kılan ilişkiler sistemini ifade eden “grup” odaklı bir atıf içermektedir. Sistem 1 için geçerli olan “bağlantı pimi” modeli “dikey” karakterli; “adam adama yönetim modeli” iken, Sistem 4 için geçerli olan “bağlantı pimi”, dikey ve yatay karakterin yanı sıra “yanal” işlevli; bir modelidir. Bu model, temel olarak tüm üyelerin birbirleriyle etkileşime girme fırsatına sahip olması anlamına gelen, “grup örgütlenme modelidir”.¹⁵⁷



Şekil 2.2. Grup Örgütlenme Modeli ve Adam Adama Yönetim Modeli

Bu iki model karşılaştırıldığında; “bağlantı pimi” kavramının Sistem 1-4 teorisindeki öneminin yanı sıra Sistem 1 ve Sistem 4 arasındaki temel farka ve sonuç olarak Likert’in teorisinin, ‘araştırma nesnesinin kapsamına’ ulaşırız. Sistem 4 tipi yönetimlerde yönetim içindeki tüm “bireyler”, “bağlantı pimleri” ile birbirlerine bağlı olan “gruplar” sayesinde diğer tüm “bireylerle” ilişki içindedirler.¹⁵⁸ Bu durum ise en nihayetinde “yönetim içinde kararların grup aracılığıyla ve dolayısıyla fikir birliği”¹⁵⁹ ile alınmasını doğuracağından “grup sadakati, daha yüksek performans hedefleri daha fazla işbirliği, akranlara daha fazla teknik yardım, daha az baskı hissi, yöneticiye karşı daha olumlu tutumlar, üretmek için daha yüksek motivasyon” üretecek ve yönetimin “daha yüksek satış hacmi, daha düşük satış maliyetleri, daha yüksek satılan iş kalitesi, satıcılar tarafından daha yüksek kazanç” elde etmesi ve en nihayetinde bireyin, grubun ve yönetimin hedeflerinin aynı anda gerçekleşmesi söz konusu olacaktır.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management Value*. New York: Mcgraw-Hill. 47.

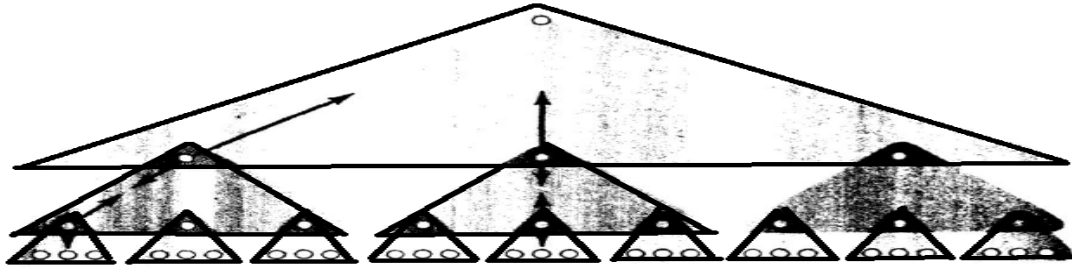
¹⁵⁷ Likert; a.g.e., 1967, 163, 49.

¹⁵⁸ Likert; a.g.e., 1967, 50.

¹⁵⁹ Likert; a.g.e., 1967, 167-168.

¹⁶⁰ Likert; a.g.e., 1967, 76.

“Bağlantı pimleri”, Likert tarafından “lider” olarak nitelenen grup yöneticileri olarak tanımlanmaktadır. “Sistem 4: Kamu Yönetimini Geliştirmek İçin Bir Kaynak” isimli çalışmasında özetle belirttiği gibi; “destekleyici, cana yakın, arkadaş canlısı, konuşması kolay”, “astlarına gerekli tüm kaynakları (alan, malzeme, bütçe, eğitim) sağlayarak işlerinde yardımcı olan”, “yüksek performansa sahiptir, saçma sapan hedefleri olmayan; kendisinden ve başkalarından yüksek kaliteli performans bekleyen” karaktere sahip kimselerdir.¹⁶¹



Şekil 2.3. Bağlantı Pimi Modeli

Sonuç olarak bütünsel olarak Likert’in Sistem 1-4 teorisine bu çalışmanın perspektifinden yani araştırma nesnesinin niteliği açısından bakıldığında şunlar söylenebilir; Sistem 1 olarak ifade edilen yönetim şekli hem açık bir şekilde ilkeleri hem “adam adama yönetim modeli” vurgusuyla ‘bilimsel yönetim’ ilkelerine göre şekillendirilmiş olan yönetime ithafen oluşturulmuştur.

Dolayısıyla Sistem 4, öncelikle Sistem 1’e yani bilimsel yönetime karşıtlık içeren bir neo-klasik yapıdadır. Çünkü insan faktörünün motivasyonel ölçümünün mümkün ve yararlı olduğu savı üzerinden “finansal raporlarla” aynı kategoride ele alınabilecek şekilde bilimsellik iddiası taşıyan bir “sosyo-psikolojik ölçüm” olan “Likert ölçeği” olarak anılan ölçek üzerinde şekillenmiştir.¹⁶² Üstelik McGregor’un X ve Y isimlendirmesiyle yapmış olduğu ikili ayrımı geliştirerek en azından tartışma zemininde dörde hatta 1986 tarihli “Patronsuz Yönetim: Sistem 5” isimli çalışma ile J.G Likert tarafından beşe çıkartılmıştır.¹⁶³ Bu durum yönetim biliminde geçerli olan klasik dönemsel tutum olan yönetimin genelgeçer kural ilke yasa veya unsurlarına dair olan tartışmanın hayli esnemesi anlamını taşımaktadır. Ki Likert, bu bakımdan bu tez

¹⁶¹ Likert, R. (1981). “System 4: A Resource For Improving Public Administration”. *Public Administration Review*, 41(6), 674-678. 674.

¹⁶² Likert, R. ve Pyle, W. (1971). “Human Resource Accounting: A Human Organizational Measurement Approach”. *Financial Analysts Journal*, 27(1), 75-84. 83.

¹⁶³ Likert, J.G. ve Araki, C.T. (1986). “Managing Without A Boss: System 5”. *Leadership & Organization Development Journal*, 7(3), 17-20

tarafından davranışçı dönem yönetim bilim teorilerine geçiş anlamına gelecek olan son neo-klasik yönetim bilim teorisini olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla tüm bu gelişim ve katkılara rağmen Sistem 1-4'ü oluşturan tüm parametreler, genelgeçer yasa, kural, ilke ve unsurların varlığını iddia etmenin bir diğer şeklidir. Neticede Sistem 1-4 teorisinin ele aldığı insan/"birey", "grup" ve "yönetim" 1976 tarihli "Çatışmayı Yönetmenin Yeni Yolları" isimli çalışmada ayrıntılı şekilde ele alındığı gibi; ister "endüstriyel yönetim" ister "okul" ister "üniversite" isterse "şehir" ölçeğinde olsun¹⁶⁴; zaman, coğrafya veya iş ayrımı gözetmeksizin her türlü insan/"birey", "grup" ve "yönetimdir". Sistem 1-4 teorisinin 'araştırma nesnesi', herhangi bir yönetim olarak 'idaredir'.

2.3. Yönetim Bilimi Teorisinin İki Kutupluluktan Kurtulması ve Modern Döneme Hazırlığı; Davranışçı Teoriler

Bilimsel yönetim dönemi ve neo-klasik dönem yönetim bilim teorilerini ele aldıktan sonra davranışçı dönem yönetim bilim teorileri bölümünde ele alınacak teorilerin en büyük farkı, küçük ölçekte insanın veya büyük ölçekte yönetimin değişen zaman, coğrafya veya iş şartlarında değişik 'davranabileceğini' vurguluyor oluşudur. Bu bölümden önce ele alınan tüm yönetim teorileri için geçerli olan kural, hangi ilke, unsur veya parametre olursa olsun ideal ve durağan bir insan ve yönetim tanımı çiziyor oluşudur. Bilimsel yönetim döneminde fizyolojik bir nitelikte neo-klasik dönemde ise psiko-sosyolojik bir nitelikte olan insan ve yönetimin ilke, unsur ve yasaları keşfe tabi tutulurken davranışçı dönemde ise yönetim biliminin insanı ve yönetiminin ideal-olmayan ve değişen yönünün keşfetmesi manasında 'bilimsel yönetim' ve 'neo-klasik yönetim' arasında geçen tartışmadan yani çift kutupluluktan kurtulmasına ve 'modern dönem' yönetim bilim teorilerine hazırlığına değinilecektir.

2.3.1. Ekonomik İnsan ve İdari İnsan

H. A. Simon, yönetim bilimi teorisinin gelişiminde ve özellikle davranışçı dönemin zenginleşmesinde önemli katkılar sunmuş olan bir teorisyendir. İleri sürdüğü "idari insan" ve "rasyonel insan" farkı ile 'bilimsel yönetim' ve 'neo-klasik' dönem teorilerinin yapmış oldukları tartışmalarının ötesine geçen ve 1978 senesinde

¹⁶⁴ Likert, R. ve Likert, J.G. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. McGraw-Hill. 203-269.

“ekonomik yönetimlerde karar verme sürecine yönelik öncü araştırması için”¹⁶⁵ Nobel Ekonomi Ödülü alan Simon, kaleme almış olduğu onlarca çalışma ile kendisinden sonra yapılacak olan yönetim bilimsel tartışmaların referans noktalarından birisi konumundadır.

Simon’un teorisini daha iyi anlamak bakımından erken dönem çalışmalarına gidilecek olduğunda; temel bir eser olarak C. E. Ridley ile birlikte 1938 senesinde kaleme aldıkları, “Verimlilik Kriteri” isimli eserle karşılaşılır. “Verimliliğin” sağlanması noktasında “yeni ölçme ve değerlendirme standartlarını geliştirme gerekliliğini” dile getiren bu eserde, “bir aktiviteyi nasıl değerlendirebiliriz?” sorusunu sorarak “ilk olarak, bir değerler veya hedef sistemi kurulur. İkinci olarak, verilen durumda bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirleriz” cevabını vermiş ve “verimliliğin ölçümü” noktasında kritik olan bu iki adımı “insan çabalarının sınırlılığı” vurgusuyla temellendirerek “ütopya kurmak” yerine “rasyonel davranılması” gerektiği sonucuna varmıştır. Simon böylece hem teorisinin temellerini atmış hem de davranışçı teorisinin temel kavramlarını vermiştir.¹⁶⁶

1945 tarihli “İdari Davranış” isimli eserde teorisini ayrıntılı şekilde ele alan Simon, “değerler ve hedefler sistemine” yönelik olarak atılan her yönetsel adımı ifade etmek için kullandığı “karar ya da seçim” kavramını, “her bir anın davranışları için alternatiflerden birinin seçilmesi işlemi” olarak tanımlamıştır. Bu temel tanım, insanın “sınırlılığı” vurgusuyla birleştirilerek okunduğunda ise “yönetim teorisinin merkezi kaygısının, insanın sosyal davranışının rasyonel ve rasyonel olmayan yönler arasındaki sınırı” keşfetmek olduğu savı ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile “verimliliğin” sağlanması için gereken “rasyonel karar verme”, Simon’a göre; “tüm alternatif stratejilerin listelenmesi, bu stratejilerin her birini takip eden tüm sonuçların belirlenmesi ve bu sonuç kümelerinin karşılaştırmalı değerlendirmesi” olduğu için, temel olarak insan ve yönetsel olarak yönetimin böyle bir çözümleme yapabileceğini söylemenin, “ütopya kurmak” olduğunu ileri sürmektedir. Bu sorunu aşmak

¹⁶⁵ İnternet: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/summary/> Erişim Tarihi: 14.09.2021.

¹⁶⁶ Ridley, C.E. ve Simon, H.A. (1938). “The Criterion of Efficiency”. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 199(1), 20–25. 20-25.

noktasında Simon'un önerisi, "ekonomik insan" ve "idari insan" arasında bir ayrıma gidilmesidir.¹⁶⁷

Bu ayrıma göre; 'bilimsel yönetim' ve 'neo-klasik' teoriler için temel kabul, hedef veya eleştirilerin referans noktası olan "ekonomik insan, maksimize eder-elindekiler arasından en iyi alternatifi seçer... ve tüm karmaşıklığı içinde gerçek dünya ile ilgilenirken" diğer taraftan; "kuzeni, idari insan, tatmin olur-tatmin edici veya yeterince iyi bir eylem çizgisi arar... algıladığı dünyanın, gerçek dünyayı harekete geçiren vızıldayan, çiçek açan kafa karışıklığının basit bir sadeleştirilmiş modeli olduğunu kabul eder. O, seçimlerini sadece en alakalı ve önemli olarak kabul ettiği birkaç faktörün hesaba kattığı durumun basit bir resmini kullanarak yapar."¹⁶⁸

Başka bir ifade ile Simon'un yaptığı ikili kategorizasyon, davranışçı dönem olarak adlandırılan dönemin modern yönetim bilimsel döneme geçiş anlamını taşıdığı savının en güzel örneklerinden birisidir. "Ekonomik insan", Taylor'dan Likert'e kadar 'bilimsel yönetim' ve 'neo-klasik' teorisyenlerin tümünü kapsayan yönetsel kabulü içerirken "idari insan", davranışçı teorinin kabulüdür. Çünkü 1946 tarihli "Yönetimde Atasözleri" isimli makalesinde değindiği gibi; "ekonomik insan" tanımı, "acele işe şeytan karışır" ve "sona kalan dona kalır" benzeri atasözlerinde açıkça görülen çelişkili tutumun bir ürünüdür ve "ikili bilmeceye" sebep olur. Örneğin; Taylor'dan Likert'e kadar tüm teorilerde tartışma konusu edilen "ihtisas prensibi", "komuta birliği" prensibi, "komuta çevresi" prensibi ve "teşkilat kademelerinin sayısını asgariye indirme" prensibi birbiriyle "çelişen yapıdadır". Kimi zaman birisi kimi zaman ise "zıttı", "verimliliğe" ulaştıracak durumda bir kriter olabilmektedir. Dolayısıyla Simon'a göre; prensiplerin "hiçbiri, idari tahlilciye rehberlik edecek kadar önemli olamaz... kıstas şumüllü/kapsamlı bir verim kıstası olmalıdır... idarede de birbiriyle çelişen faydalar mukayese edilmelidir". Başka bir ifade ile "tamamen zıt" karakterdeki prensipler ile meşgul olmuş 'bilimsel yönetim' ve 'neo-klasik' teorilerin oluşturduğu yönetim teorisi, reddedilip yerine "iş görme kabiliyeti" ve "doğru karar

¹⁶⁷ Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Third Edition. London: The Free Press. Collier Macmillan Publishers. 67, xxviii, 67.

¹⁶⁸ Simon; a.g.e., 1976, xxix, xxx.

alma kabiliyetine” etki eden “tahditler/sınırlamalar” sonucu şekillenmiş “en az çabayla en çok iş başarma” prensibi üzerine kurulu bir yönetim teorisi benimsenmelidir.¹⁶⁹

1951 tarihli “İstihdam İlişkisine İlişkin Formal Bir Teori” isimli eserinde “satış sözleşmesi ile iş sözleşmesi arasında bir ayrım” giderek “rasyonel olarak hangi sınırların getirileceğinin belirlenmesine yönelik”¹⁷⁰ bir örnek sunan Simon, 1955 tarihine gelindiğinde “Akılcı Seçimin Davranışsal Bir Modeli” isimli eserinde teorik bakış açısını özetlemiştir. Simon’a göre; “organizmanın psikolojik sınırları nedeniyle (özellikle hesaplama ve öngörme kabiliyeti açısından), gerçek insan akılcılığı-çabası, en iyi, ima edilen küresel rasyonalite türüne son derece kaba ve basitleştirilmiş bir yaklaşım olabileceğinden”; “sınırlılığı” kabul edilmelidir. Yapılması gereken “tatmin” kavramına vurgudur. Örneğin; bir satıcı herhangi bir prensip belirlemeksizin “ilk kabul fiyatını oldukça yüksek tutacak, aldığı tekliflerin dağılımını izleyecek ve kabul fiyatını, kabul ettiği bir teklifi alana kadar-hiç olasılık hesaplaması yapmadan-kademeli ve yaklaşık olarak aşağı veya yukarı ayarlayacak” ve “yeterince iyi” noktasına ulaşmak anlamında “tatmin” olduğunda “verimliliğe” yönelik “rasyonel seçimde” bulunarak “idari insan” olarak davranabilecektir.¹⁷¹

Tüm bu tespit ve kabulleri pekiştirmek yani Simon’un teorisini daha iyi anlayabilmek manasında Simon’un teorisinin çözüm önerisi söz konusu edildiğinde ise 1967 tarihli “Bilişin Motivasyonel ve Duygusal Kontrolleri” isimli eser yardımcı olabilecektir. Simon’a göre; “sınırlılık” probleminin kökenleri, fiziksel olarak insanın “merkezi sinir sisteminin birden fazla ihtiyaçla donatılmış bir organizmaya hizmet etmesi ve öngörülemeyen tehdit ve fırsatlar sunan bir ortamda yaşaması gereken bir seri bilgi işlemcisi” olan yapısından kaynaklanmaktadır. Yani insan, “şimdiye kadarki en iyi olan alternatifi seçmek” olarak “sabırsızlık” ve “belirli bir süreç kümesi denendikten sonra sonlanma ve başarısız olmak” olarak “caymak” gibi davranışlara sahip olduğuna göre¹⁷² çözüm de ister istemez “tatminin” varlığını kabul ederek; insan-dışı bir yerde; “yapay eserde/artificial artifact” aranmalıdır.

¹⁶⁹ Simon, H.A. (1956)(a). ‘İdarededeki Atasözleri’. (Çev. Mümtaz Soysal). *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 11(4). 85-109. 85-109.

¹⁷⁰ Simon, H.A. (1951). “Formal Theory of The Employment Relationship”. *Econometrica*, 19(3), 293–305. 293.

¹⁷¹ Simon, H.A. (1955). “A Behavioral Model of Rational Choice”. *The Quarterly Journal of Economics*. 69(1). 99-118. 101, 118.

¹⁷² Simon, H.A. (1967). “Motivational and Emotional Controls of Cognition”. *Carnegie Institute of Technology Psychological Review*. 74(1). 29-39. 29, 32.

“Yapay eser”, 1969 tarihli “Yapay Bilimler” isimli eserde tanımladığı şekilde; içsel[inner] bir ortam ve bir dışsal[outer] ortamın birleşimidir. “İç ortam dış ortama uygunsu veya tam tersi ise, eser amacına hizmet edecektir.”¹⁷³ Simon’un “yapay eser” kavramı ile kast ettiğinin bilgisayar olduğunu iddia etmenin eserin yayınlanma tarihi itibariyle tahmini güç bir tespit olmadığı, 1976 tarihli “Ampirik Sorgulama Olarak Bilgisayar Bilimi: Semboller ve Arama” isimli eserde kendisi tarafından da ayrıca ifade edilmiş olsa da¹⁷⁴ öte yandan “yapay” kavramı odağında ‘yapay zekâ’ ile daha da uyumlu olduğu Simon’un teorisi için söylenebilecek diğer bir noktadır. Simon’un halen yönetim teorisini etkiliyor oluşunun sebeplerinden biri de tam olarak bu uyarlanabilme özelliğidir.¹⁷⁵

Toparlanacak olunursa; teoriyi oluşturan tüm bu savlar ve çözümün arandığı yer göstermektedir ki; 1978 tarihli “Süreç Olarak ve Düşüncenin Ürünü Olarak Akılcılık”¹⁷⁶, 1987 tarihli “Karar Verme ve Problem Çözme”¹⁷⁷ ve 1992 tarihli “Davranışın ‘Açıklaması’ Nedir?”¹⁷⁸ gibi geniş kronolojik döneme yayılan birçok eser kaleme alan Simon’un tutarlı şekilde ele aldığı varsayım, “değerleri sadece kusurlu bir şekilde tahmin edebilen”, “olası alternatiflerin sadece birkaçına” erişebilen ve “sonuçların bilgisine her zaman parçalı” olarak sahip olan¹⁷⁹ bir insan varsayımdır. Simon, bu insan ve insanın oluşturduğu yönetim hakkında “sınırlılıkların” niteliğine göre farklı “verimlilik” kıstaslarının olabileceğini ileri sürmektedir. Bu tutumun ‘bilimsel yönetim’ ve ‘neo-klasik’ teorilerin eleştirisini içerdiği ortadadır. Bu bakımdan oldukça açık bir şekilde; Simon’un teorisinin ayrı bir kategoride ele alınması gerekmektedir. Çünkü Simon’a göre “sınırlılık” durumu, bir yönetim yasası veya kuralı oluşmasını engelleyecek şekilde “statik olmayan” bir yönetim yapısının varlığını varsaymakta ve insandan insana yönetimden yönetime değişen “verimlilik”

¹⁷³ Simon, H.A. (1969). “The Sciences of The Artificial”. *The Massachusetts Institute of Technology*. The Murray Printing Company. USA. 9.

¹⁷⁴ Newel, A. ve Simon, H.A. (1976). “Computer Science As Emprical Inquiry: Symbols and Search”. *Communications of The Acm*. 19(3). 113- 126, 116

¹⁷⁵ Özer, M.A. (2016). “Herbert Simon’un Yönetim Bilimine Katkıları Üzerine Değerlendirmeler”. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 5(11), 171.

¹⁷⁶ Simon, H.A. (1978). “Rationality As Process and As Product of Thought”. *The American Economic Review*, 68(2), 1–16.

¹⁷⁷ Simon, H.A., Dantzig, G.B., Hogarth, R., Plott, C.R., Raiffa, H., Schelling, T.C., Shepsle, K.A., Thaler, R., Tversky, A. ve Winter, S. (1987). “Decision Making and Problem Solving”. *Interfaces*, 17(5), 11–31.

¹⁷⁸ Simon, H.A. (1992). “What Is An ‘Explanation’ of Behavior?”, *Psychological Science*, 3(3), 150–161.

¹⁷⁹ Simon; a.g.e., 1976, 81.

tanımları ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile 1956 tarihli “Akılcı Seçim ve Çevre Yapısı” isimli eserde ifade ettiği gibi; Simon, “önerilebilecek bir rasyonel davranış tanımına alternatif bir yaklaşımın” her zaman söz konusu olabileceğini kabul etmektedir.¹⁸⁰ Bu tutum, genelgeçer savlar ileri sürme amacıyla hareket eden neo-klasik dönem teorilerin içine dâhil edilemeyeceği anlamına gelmektedir.

Öte yandan Simon’un teorisinin modern dönem niteliğinde olduğu da söylenememektedir. Çünkü “sınırlılığın statik olmayışı” vurgusu ile her ne kadar ‘bilimsel yönetim’ ve ‘neo-klasik’ yönetim teorilerden kopma anlamını taşısa da yönetimler arası bir ayrıma gitmeyerek sadece sınırlılığın ‘statik olmayan’ yapısı vurgusuyla (tıpkı ele alınacak diğer davranışçı dönem teorileri gibi) yetinmesi, ‘bilimsel yönetim’ ve ‘neo-klasik’ teoriden ‘modern’ döneme geçiş işlevini gören ve ‘davranışçı’ dönem olarak isimlendirilen yeni bir dönem altında ele alınmasına sebep olmuştur. Başka bir ifade ile ilke eleştirisi içeren bir savunu olan “sınırlılığın statik olmayışı” vurgusunu, zaman, coğrafya ve işsel ayrım gözetmeksizin tüm insan ve yönetimler için geçerli olan bir ilke olarak sunmuştur. Yine de “sınırlılığın statik olmayışına” yapılan vurgunun farklı yönetsel tiplere işaret ederek klasik dönemden modern döneme geçmekte olan yönetim bilimi teorisi için ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından bir ‘değişimi’ ifade ettiğinin vurgulanması gerekmektedir.

Daha açık şekilde görülmektedir ki Simon’un teorisinde, genelgeçer tüm insan ve tüm yönetimler referans alınmakta ve zaman, coğrafya ve iş ayrımı gözetilmediğinden Simon’un teorisi, (tüm davranışçı dönem yönetim bilimi teorileri gibi) halen ‘klasik dönem yönetim bilim teorileri’ içindedir. Simon’un teorisinin ‘araştırma nesnesi’ olan yönetim, halen ‘idare’dir.

2.3.2. Sosyal Mübadele Teorisi

“Sosyal Mübadele Teorisi”, G. Homans, J.W. Thibaut ve H.H. Kelley, A. Gouldner, R.M. Emerson ve P.M. Balu başta olmak üzere birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş olan sosyal-psikoloji temelli bir klasik dönem ‘davranışçı’ teoridir.

Her ne kadar “mübadele” kavramı A. Chavannes tarafından 1883 ve 1885 tarihleri arasında kaleme alınan “Sosyolojide Çalışmalar” başlıklı bir dizi makale ile ve

¹⁸⁰ Simon, H.A. (1956)(b). “Rational Choice and The Structure of The Environment”. *Psychological Review*, 63(2), 129–138. 130, 137-138.

çalışmanın ileri bölümünde ele alınacak anlamlara çok yakın bir anlama sahip bir şekilde literatüre girmiş¹⁸¹ olsa da; ayrıntılı bir şekilde ele alınarak teorileştirilmesi, Homans'ın 1958 tarihli “Mübadele Olarak Sosyal Davranış” isimli eseri ile olmuştur.

1958 tarihli esere geçmeden önce teorinin temellendiği noktayı anlayabilmek için Homans'ın erken dönem çalışmalarına başvurulup 1949 tarihli “Elton Mayo'nun Perspektifleri: Bazı Düzeltmeler” isimli çalışmaya bakıldığında, Homans'ın Mayo'nun “zamanından önce yalnızca sezgisel olarak takdir edilmiş olan, işçi davranışlarının belirleyicilerinin bazılarının -hepsi değil- açık bir şekilde anlaşılmasının ışığını ortaya çıkarmış” olması bakımından neo-klasik tutumu olumladığı görülmektedir. Ancak bunun yanında temel bir soru yönelterek Mayo'nun ulaştığı; “bulguların, ulaşıldıkları durumlar dışındaki durumlarda uygulanabilip uygulanamayacağı?” sorusuna, olumsuz cevap vermektedir. Başka bir ifade ile Mayo üzerinden neo-klasik tutumun kendi içinde çelişen bir yapıda olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bu tavır, değişken durumların varlığını parantez içine alan bir tutumdan çok uzak bir tutumdur.¹⁸²

Diğer bir deyişle; Homans, “sosyal davranış”, “davranış psikolojisi, ekonomi, etki dinamikleri hakkındaki önermeler ve küçük grupların yapısı hakkındaki önermelerden” oluşan bir “bir mübadele olarak düşünmeyi” önermiş ve “bir psikolojik indirgemeci” olarak “küçük gruplarda deneysel olarak geçerli olan önermelerin nasıl daha da genel bir dizi önermeden türetilebileceğini göstermeye” çalışmış ve “Sosyal Mübadele Teorisini” temellendirmiştir.¹⁸³

B.F. Skinner'ın “güvercin” deneyinden¹⁸⁴ esinlenmeyle; tıpkı “güvercin ne kadar acıkırsa, yakın geçmişte aldığı mısır veya diğer yiyecekler o kadar azsa, o kadar sık gagalayacaktır” önermesinde olduğu gibi “davranışın pekiştirilebileceğini” ileri süren Homans'a göre; “güvercin” örneğinde olan “itici uyarım” olan gagalamaya “maliyet”, “mısıra” ise “değer” diyerek teorisinin temel kavramlarını ifade etmiştir. Burada “güvercine psikologla mısır takası yapan bir şey olarak bakarsak”; “mübadele” şu

¹⁸¹ Knox, J.B. (1963). “The Concept of Exchange in Sociological Theory: 1884 and 1961”. *Social Forces*, 41(4), 341–346. 341.

¹⁸² Homans, G.C. (1949). “The Perspectives of Elton Mayo: Some Corrections”. *The Review of Economics and Statistics*, 31(4), 319–321. 319-320.

¹⁸³ Homans, G.C. (1958). “Social Behavior As Exchange”. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606. 597.

¹⁸⁴ Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.

şekilde oluşmuş demektir; güvercin “gagalama maliyeti” ile “mısır değerini” “mübadele” etmektedir. Çünkü güvercin için “değer”, “maliyeti” ile “mübadele” edilmek istenen bir konumdur. Öyleyse; “sosyal mübadele” söz konusu olduğunda teoremin ana sorusu, “maliyet” ve “değer” arasındaki ilişkinin çözümlenmesi ve beklenen “maliyet” altına sokulmak istenen insan için “itici uyarıma” sebep olacak “değer” üretimi yoluyla nasıl “pekiştirilebileceği” noktasındadır. Başka bir ifade ile hangi durumda “değer”, “maliyete” “mübadele” edilebilir konuma gelmektedir?¹⁸⁵

Ulaşılan temel sonuç, “bağlılık” ve “denge” kavramları arasındaki ilişki ile ifade edildiği şekilde; “güvercinlerde olduğu gibi, pekiştirme ne kadar büyükse, pekiştirilmiş davranış o kadar sık ortaya çıkacağı için bir grup da ne kadar uyumluysa, üyelerin diğer üyelerin davranışlarında bu etkinlikleri daha değerli kılma yönünde üretebilecekleri değişiklik o kadar büyük olacaktır” ve bu durum, bir bütün olarak grubun tüm üyelerinin “pekiştiricilere” karşı “tepki” verdikleri “denge” durumunu oluşturma yönündedir; “bir grubun her üyesi, bir zaman periyodunun sonunda ve sırasında, başlangıçtakiyle hemen hemen aynı türde davranışları aynı frekanslarda yayarsa, grup o periyot için dengededir”.¹⁸⁶

“O halde herhangi bir üyenin davranışını”, denge noktasına kadar “neden devam ettirdiği” sorusu ikincil bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Homans’ın bu soruya cevabı, “dağıtıcı adalet” aracılığı ile sağlanan “sosyal kontroldür”. “Dağıtıcı adalet”, her üye için ayrı ayrı olarak maliyeti ile orantılı sunulan farklı bir “değerin” söz konusu olmasıdır. Bu durumun hâkim olduğu bir grupta “grupla anlaşma... yüksek çekicilik koşulunda düşük çekiciliğe göre daha yüksek bir değer vermek için tasarlanmış” olduğundan “bağlılık”, o kadar artmakta ve “dağıtıcı adaletin” sağladığı “sosyal kontrol” aracılığı ile “denge” noktasına yönelik “sosyal mübadele” yani “maliyet-değer” mübadelesi söz konusu olmaktadır. Başka bir ifade ile Homans’ın bu kurucu eserinde vardığı temel sonuç şu şekilde ifade edilebilir; “başkalarına çok şey veren kişiler onlardan çok şey almaya çalışırlar ve başkalarından çok şey alanlar onlara çok şey verme baskısı altındadır. Bu etki süreci, mübadelelerde bir dengede çalışma eğilimindedir.”¹⁸⁷

¹⁸⁵ Homans; a.g.m., 1958, 598-599.

¹⁸⁶ Homans; a.g.m., 1958, 601.

¹⁸⁷ Homans; a.g.m., 1958, 601, 604, 606.

Teoriye katkı sunan diğer teorisyenler ise Thibaut ve Kelley'dir. Thibaut ve Kelley'nin 1959 tarihli "Grupların Sosyal Psikolojisi" isimli eserinde "denge noktasına" ek olarak ilgilendikleri özgün konu, "sosyal mübadelenin" bitme noktasına dair konudur. Thibaut ve Kelley, "her insanın kendisi için mevcut olan en iyi ilişkilere girdiği ve orada kaldığını" ileri sürerek; "her birey herhangi bir ilişkiye gönüllü olarak girer ve ancak bu ilişki kendi ödülleri ve maliyetleri açısından yeterince tatmin edici olduğu sürece devam eder" vurgusunda bulunur. Dolayısıyla "ikili bir ilişkinin uygulanabilir olması için, diğer rekabet eden ilişkilerdeki veya bireyin sahip olduğu faaliyetlerdeki olumlu bir şekilde karşılaştırılan maliyetlerde ödüller ve/veya ekonomiler sağlaması gerekir" önermesini oluşturarak "sosyal mübadelenin" öznelinin değişkenliğine dikkat çekmektedirler.¹⁸⁸

Gouldner ise 1960 tarihli "Karşılıklılık Normu: Bir Ön Bildirim" isimli çalışma ile "Sosyal Mübadele Teorisine", "karşılıklılık" kavramı odağında "mübadelenin" mümkün olmadığı duruma dair yaptığı yorumlar ile katkı sunmuştur. Ona göre; "normun yaygın olarak, yalnızca birey karşılık verebildiği zaman karşılıklılık yükümlülüklerini dayatması, bireyin yeteneği ile ilgili anlaşmayı garanti etmemektedir. Bireyin geri dönüşünün (eşdeğer olup olmadığının dışında) uygun veya yeterli olup olmadığı konusunda, verme ve geri dönüşün karşılaştırılabileceği ortak ölçütlerin olmaması nedeniyle ortaya çıkan durumlar söz konusu olabilmektedir." Başka bir ifade ile "açıkça, karşılıklılık normu çocuklarla, yaşlılarla veya zihinsel veya fiziksel engellilerle ilişkilerde tam olarak uygulanamaz" durumda olduğuna yaptığı vurgu ile "sosyal mübadelenin" söz konusu olmadığı durumlara dikkat çekerek katkı sunmuştur.¹⁸⁹

Homans'ın 1961 tarihli "Sosyal Davranış: Temel Formlar" isimli esere gelindiğinde ise "Sosyal Mübadele Teorisinin" gelişimi bakımından yapılan ilk ekleme "dağıtıcı adaleti" belirleyecek olan "karşılaştırmanın" "göreceli veya mutlak olabileceğine" yöneliktir. Bu eserde "sosyal mübadelenin" söz konusu olması, "bir insan için bir diğerinin ona verdiği etkinliğin bir birimi ne kadar değerliyse, diğerinin etkinliği tarafından ödüllendirilen etkinliği o kadar sık yayacaktır" şeklinde yeniden

¹⁸⁸ Thibaut, J.W. ve Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons. 64, 37, 49.

¹⁸⁹ Gouldner, A. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25, 161-178. 177, 178.

tanımlanmaktadır. Dolayısıyla “sosyal mübadeleyi” mümkün kılacak olan ve “dengeye” ulaştıracak olan dağıtıcı adaletin söz konusu olabilmesi için de “göreceliliği” vurgulayarak “insan mübadelesinin açık sırrını”, “onun için size mal olduğundan daha değerli olan davranışı vermek ve ondan sizin için onun için maliyetli olduğundan daha değerli bir davranış almak” olarak tanımlamıştır: “bir başkasıyla mübadele ilişkisi içinde olan bir adam, her bir adamın ödülllerinin kendi maliyetleriyle orantılı olmasını beklemektedir”. Başka bir ifade ile “adalet, eşitsizlik içindeki eşitliğin tuhaf bir karışımıdır” ve eğer adaletsizlik durumunu oluşturacak bir “itici uyarım” olursa insanın ne yapacağına dair yönetim bilimsel anlam, iş yavaşlatma, aksatma, itaatsizlik, savsaklama, yardımlaşmama gibi her türlü birey kaynaklı “sosyal mübadele” karşıtı davranış olarak ele alınabilecek olan “öfke dediğimiz duygusal davranışın” sergilenmesidir.¹⁹⁰

Emerson ise 1962 tarihli “Güç-Bağımlılık İlişkileri” isimli eserde “güç” ve “bağımlılık” kavramları odağında “A’nın B’nin uygun eylemleriyle başarılması kolaylaştırılan hedeflere veya tatminlere talip” olması bakımından B’ye bağlı” olduğu bir durum kurgusu eşliğinde B’ye “güç” ve A’ya “bağımlılık” niteliği atfederek bir “güç-bağımlılık ilişkisi” önermesi sunmuştur. Emerson, “B, A’nın aracılık ettiği hedeflere yönelik motivasyonel yatırımı azaltırsa; B, bu amaçların tatmini için alternatif kaynaklar geliştirirse; A, B’nin aracılık ettiği hedeflere yönelik motivasyonel yatırımı arttırsa; A’nın bu hedeflere ulaşmak için alternatif kaynakları reddedilirse” oluşacak olduğunu ileri sürdüğü “dört tür dengeleme süreci” belirleyerek “Sosyal Mübadele Teorisinin” gelişmesine katkı sunmuştur.¹⁹¹

Söz konusu edilen teoriyi özgünlük boyutunda etkileyen diğer düşünür ise Blau’dur. Blau, 1964 tarihli “Sosyal Hayatta Mübadele ve Güç” isimli eserinde “sosyal mübadeleyi” kendisinden önce ele alan sosyal mübadele teorisyenleri ile uyumlu şekilde “getirmeleri beklenen ve tipik olarak aslında başkalarından getirdikleri getiriler tarafından motive edilen bireylerin gönüllü eylemleri” olarak tanımlamakla birlikte “ekonomik ve sosyal” olarak ayırmakta ve “karşılaştırmaktadır”. Bu ikisi arasındaki “temel ve en önemli ayırım, sosyal mübadelenin belirtilmemiş yükümlülükler

¹⁹⁰ Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt: Brace. 43, 56, 62, 75, 244, 75.

¹⁹¹ Emerson, R.M. (1962). “Power-Dependence Relations”. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. 32, 35, 31.

gerektirmesidir”. Yalnızca sosyal mübadelenin “yaygın gelecekteki yükümlülükler yaratan iyilikleri içerdiğini” savunan Blau’ya göre; sosyal mübadelenin farkı, “gelecekte bir geri dönüş için genel bir beklenti olsa da, kesin doğası kesinlikle önceden şart koşulmamasıdır”. Bu yüzdendir ki; “yalnızca sosyal mübadele, kişisel yükümlülükler, şükran ve güven duygularını doğurma eğilimindedir” ve “salt ekonomik mübadelenin” aksine “sosyal mübadele”, “mübadele ortakları arasındaki ilişkinin karakterine” bağlı olarak “etkilenebildiği” için kalıcı sosyal modeller oluşturma amacındaki yönetimlerin “mübadele” türünü oluşturmaktadır.¹⁹²

Toparlanacak olur ve bu çalışmanın ele alacağı konu olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliğine değinilecek olur ise gerek anılan yoğun tartışmaların hemen sonrasında kaleme alınmış olan Homans’ın 1964 tarihli “Yorum” isimli eserinde geçen “teorinin ima ettiğinin -ve tüm ima ettiğinin-... kendisine daha yüksek değerde ödül getirecek faaliyeti yaymaya meyilli olduğunu”¹⁹³ dile getiren ifadede olduğu gibi gerekse; Emerson’un 1976 tarihli “Sosyal Mübadele Teorisi” isimli eserinde¹⁹⁴ ve keza Homans’ın 1983 tarihli “Sosyal Davranış Teorisinin Adımları: Bir Otobiyografik Hesap” isimli otobiyografik çalışması ile sundukları teori için genel izlekte görülebileceği gibi¹⁹⁵ bir takım zenginleştirme ve genişletmelere maruz kalmakla birlikte “sosyal mübadele teorisinin” temel varsayımı, ‘davranışçı’ dönem karakterine sahiptir.

Zamansal, coğrafi ve işsel olarak “mübadelenin” değişen yapıya sahip olacağına dair kabulü içermekle birlikte tüm teorisyenler değişken durum örnekleri üzerinden genelgeçer yönetim bilimsel yasa, ilke veya unsurlara dair savlamalarda bulunmayı tercih etmişlerdir. Teoriye konu olan insan, herhangi bir insan, yönetim ise herhangi bir yönetimdir. Bu bakımdan modern döneme geçmekte olan klasik döneme dâhil olan bir yapıdadır ve dolayısıyla ‘araştırma nesnesi’ olarak seçilen yönetimin ‘kapsamı’, genelgeçer bir yönetim olarak ‘idaredir’.

2.3.3. Eşitlik Teorisi

¹⁹² Blau, P.M. (1967). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley. 91, 93

¹⁹³ Homans, G.C. (1964). “Commentary”. *Sociological Inquiry*, 34, 221-231. 221-222.

¹⁹⁴ Emerson, R.M. (1976). “Social Exchange Theory”. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.

¹⁹⁵ Homans, G.C. (1983). “Steps To A Theory of Social Behaviour: An Autobiographical Account.” *Theory and Society*, 12(1). 1-45.

“Eşitlik Teorisi”, J.S. Adams başta olmak üzere anılacak olan birçok teorisyenin katkılarıyla oluşturulmuş; bir klasik dönem ‘davranışçı’ teoridir.

Eşitlik teorisi literatüründe “eşitlik teorisinin” kökenlerine dair en çok atıf alan çalışma, S.A. Stouffer, E.A. Suchman, L.C. Devinney, S.A. Star ve R.M. Jr. Williams tarafından kaleme alınmış 1949 tarihli “Amerikan Askeri: Ordu Hayatı Boyunca Uyum” isimli çalışmadır. Bu çalışmada ilk kez kullanılan “görelî yoksulluk” kavramı, aynı muameleye tabi olan askerlere yöneltilen; “Ordu ile eşitlikçi bir anlaşma yaptın mı?” yani ‘Bütün askerlere eşit muamele edildiğini düşünüyor musun?’ sorusuna her bir askerce verilen farklı cevapların neticesinde oluşmuş bir durumu tespit için kullanılmakta ve kısaca; fiziksel durumun aynı olmasının personelin eşitlik algısı söz konusu olduğunda genelgeçer yargılarda bulunmak için yeterli olmadığını ifade ederek “eşitlik” kavramına yönetim bilimsel anlamda dikkat çekmektedir.¹⁹⁶

Eşitlik teorisinin temellendiği ilk teorik katkı ise ilk kez 1943 tarihli “Nicel Bir Karar Teorisi” isimli çalışmada D. Cartwright ve L. Festinger tarafından ele alınan ve “karar durumları teorisinin kesin ve nicel olarak ifade edilebileceğini” savunan bir davranışçı dönem teorisi olan “Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Teorisidir”.¹⁹⁷ Bu ilk eserden yedi yıl sonra ise 1950 tarihli “Gayri Resmi Sosyal İletişim” isimli eserde, Festinger, “bir dizi çalışma sırasında toplanan gayri resmi sosyal iletişim hakkındaki verilerini açıklayarak”, “bir grupta tekdüzeliğe yönelik baskılardan”, “bir toplumsal yapı içinde hareket etmeye yönelik güçlerden” ve “duygusal durumların varlığından” oluşan “iletişim kurmak için üç baskı kaynağı”¹⁹⁸ olduğunu ileri sürerek “Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Teorisi”ni tekrar gündeme getirmiştir. 1951 tarihli “Küçük Gruplarda Kişilerarası İletişim” isimli eserde ise “tekdüzeliğe yönelik baskının, görüşleri arasındaki farkın en uç noktasında olan üyelere yönelik olma eğiliminde” olduğu ve “homojen grup bileşimi algısı ne kadar büyükse, bu aşırı görüşlere baskı

¹⁹⁶ Stouffer, S.A., Suchman, E.A., Devinney, L.C., Star, S.A. ve Williams, R. M., Jr. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. (Studies in Social Psychology in World War II). Princeton Univ. Press. 230.

¹⁹⁷ Cartwright, D. ve Festinger, L. (1943). “A Quantitative Theory of Decision”. *Psychological Review*, 50(6), 595–621.619

¹⁹⁸ Festinger, L. (1950). “Informal Social Communication”. *Psychological Review*, 57(5), 271–282.281.

eğiliminin de o kadar büyük”¹⁹⁹ olduğunu ileri sürerek; “Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Teorisi” içerik olarak tamamlamıştır.

1954 tarihli ve “Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Teorisi” isimli çalışmaya gelindiğinde en kapsayıcı haliyle teorileştirilen “Sosyal Karşılaştırma Süreçleri Teorisi”, “sosyal etki süreçleri ve bazı rekabetçi davranış türlerinin... kendi kendini değerlendirme dürtüsünden ve bu tür bir değerlendirmenin diğer kişilerle karşılaştırmaya dayalı olması gerekliliğinden kaynaklanan... aynı sosyo-psikolojik sürecinden” beslendiğini ve karşılaştırma sürecinin “fikir farklılığını ortadan kaldıracak kadar etkili olacak bir etkileme süreci” olarak tanımlanabilecek “tekdüzeleştirme” ve yine aynı derecede “muhtemel” olan “yeteneğin kendisinin değiştirilemez olması” durumlarını oluşturarak “sosyal iletişimi” sürekli kıldığını ileri sürmektedir.²⁰⁰

Teorinin ana teorisyeni olan Festinger, daha sonraki çalışması olan 1957 tarihli “Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi” isimli çalışmasında ise “Sosyal Karşılaştırma Süreci Teorisinin” konusu olan “sosyal iletişim” içerisindeki “bilişsel öğeler arasındaki ilişkinin karakterizasyonuna” dair açıklama sorununun yaşandığını ve bu teorik sorunu çözmek için öncelikle “uyumsuzluk/dissonance” kavramı odağında “sosyal karşılaştırma süreçlerinin” olumsuz yönüne dair görüşlerini ifade etmiştir.²⁰¹ Keza 1959 senesinde gelindiğinde ise Festinger’in yayınladığı, “Zorunlu Uyumun Bilişsel Sonuçları” isimli eserde, bir dizi laboratuvar deneyinin “teoriyi güçlü bir şekilde destekleyen” sonuçlarının yayınlanması söz konusu olmuştur.²⁰²

Benzer şekilde 1958 yılında F. Heider tarafından kaleme alınan “Kişilerarası İlişkilerin Psikolojisi” isimli eser de “hayati öneme sahip farklı değişikliklerin ve varlıkların olası koşulları ve etkileri hakkında özel fikirleri” olan insanların arasındaki ilişkilerde, bu “örtük bilgilerin, amaçlı eylemde dünyanın uzak kısımlarını etkilememize izin verecek” boyutlara ulaşabilecek olan “biliş ve beklentiyi mümkün kıldığı” ileri sürülmüştür. Yani, Heider, insanların ilişkilerini, o ilişkiye dair olan “örtük bilgilerin”

¹⁹⁹ Festinger, L. ve Thibaut, J. (1951). “Interpersonal Communication in Small Groups”. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 92–99. 99.

²⁰⁰ Festinger, L. (1954). “A Theory of Social Comparison Processes”. *Human Relations*, 7(2), 117–140. 137-138.

²⁰¹ Festinger, L. (1957). “A Theory of Cognitive Dissonance”. *Stanford University Press*. 279.

²⁰² Festinger, L. ve Carlsmith, J.M. (1959). “Cognitive Consequences of Forced Compliance”. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203–210. 209-210.

toplamı olan “algının” belirlediğini ileri süren “atfetme teorisini” ileri sürerek “eşitlik teorisine” paralel bir katkı sunmuştur.²⁰³

İsmiyle ilk kez anılması bakımından doğrudan “Eşitlik Teorisine” gelindiğinde ise Adams’ın 1963 tarihli “Eşitsizliği Anlamaya Doğru” isimli çalışmasıyla karşılaşılmaktadır. “Deneysel çalışmalar” yardımıyla “çalışan ve işveren arasındaki bir değiş tokuşun eşitlikçiliği” problemi üzerinden şekillenen “Eşitlik Teorisine” göre; “çalışan”, “girdi/input” sunarken bu “girdinin” “işveren” tarafından “sonucu/outcome” elde edilmektedir. Aynı durum “işveren” için de geçerlidir. İşte tam da bu noktada, “bir veya daha fazla nitelik açısından” benzer olan bir kişinin yani “genellikle bir iş arkadaşının” “diğer”/“referans kişisi” olarak ele alınarak “karşılaştırılması” sonucunda “çalışan” veya “işveren” tarafından “girdi” ve “sonucun” “kusurlu bir şekilde ilişki” içinde olduğunun “algılanması” durumu, “eşitsizlik” olarak tanımlanmaktadır. Böylece “algılayan”, “Kişi”, “karşılaştırılan” ise “Diğer/referans kişisi” niteliğini deneysel durum boyunca korumaktadır. Başka bir ifade ile “Kişi için algılanan iş girdileri ve/veya sonuçları, Diğer’in girdileri ve/veya sonuçları olarak algıladıklarıyla psikolojik olarak ters bir ilişki içinde olduğunda, Kişi için eşitsizlik vardır” savı üretilmektedir.²⁰⁴

Öyleyse “eşitsizlikten” kast edilen “girdilerin” veya “sonuçların” aynı olmaması değildir. “Bir girdi örneği olarak çaba miktarını ve bir sonuç olarak ödemeyi” ele alarak çalışmada konu olan Japonya örneği üzerinden ifade edilirse; “işgal edilen pozisyon ve üretilen miktar, sağlanan ödülü belirlemese” de yani çalışanların tümü için “sonuç” aynı olsa dahi bu durum “Japon işçiler için eşitsizliğin var olmadığı anlamına gelmemektedir”. Çünkü “çabası yüksek kişi” için “Diğer/referans kişisi”, “çabası küçük diğer kişi” olursa eşitsizlik doğacaktır. Aynı şey çabaların/girdilerin aynı sonuçların/ücretlerin farklı olduğu durum için de söylenebilir. Bu bakımdan “eşitlik” olarak tanımlanan durum, girdi veya sonuçların aynılığı değil “girdi” ve “sonuç” arasındaki ilişkinin “eşit korelasyonlara” sahip olması yani “denge/balance” durumunda olması ile mümkündür. Bu yüzden çözüm önerisi olarak “Kişi’nin

²⁰³ Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons Inc. 298.

²⁰⁴ Adams, J.S. (1963). “Towards An Understanding of Inequity”. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436, 422-424.

eşitsizliği azaltmak için kullanabileceği yollar”, Adams tarafında şu şekilde ifade edilmiştir.²⁰⁵

“Kişi, Diğerlerinin girdilerine ve kendi çıktılarına göre düşükse girdilerini artırabilir. Örneğin, Kişinin çabası Diğerlerine ve kendi ücretine kıyasla düşük olursa, işteki çabasını artırarak eşitsizliği azaltabilir.

Kişi, Diğerlerinin girdilerine ve kendi çıktılarına göre yüksekse girdilerini azaltabilir. Diğerlerinin ve kendi ücretiyle karşılaştırıldığında yüksek olursa... çabasını ve üretkenliğini azaltabilir.

Kişi, Diğerlerinin sonuçlarına ve kendi girdilerine göre düşükse, sonuçlarını artırabilir. Bireyin ücreti, Diğerlerine ve harcadığı çabaya göre düşük olduğunda, bir ücret artışı elde ederek eşitsizliği azaltabilir.

Kişi, Diğerlerinin sonuçlarına ve kendi girdilerine göre yüksekse, sonuçlarını azaltabilir. Bu, Kişi’nin maaşını düşürmesi şeklinde olabilir.

Kişi herhangi bir eşitsizlikle karşılaştığında “alanı terk edebilir”. Bu, işini bırakmak veya bir transfer veya yeniden atama almak veya devamsızlık şeklinde olabilir.

Kişi girdilerini ve sonuçlarını psikolojik olarak çarpıtabilir, gerektiğinde artırabilir veya azaltabilir.

Kişi, Diğerlerinin girdilerini ve sonuçlarını artırabilir, azaltabilir veya çarpıtabilir veya Diğerlerini alanı terk etmeye zorlayabilir.

Kişi, eşitsizlik olduğunda referansı olan Diğer’i değiştirebilir.”

Eşitlik teorisinin genel çerçevesi açıklandıktan sonra söylenebilir ki; bu tarihten sonra yapılan teorik tartışmalar, kavramsal yapıya değil, teorisinin açık bıraktığı alanlara dairdir. Teoriye olan ilginin azalması dolayısıyla Adams, 1965 tarihli “Sosyal Mübadelede Eşitsizlik” isimli çalışmasında teorisinin genel çerçevesine dâhil olmayan “hangi değişkenlerin bir fonksiyonu olarak bir kişinin kendini bir kişiyle yaş benzerlikleri temelinde karşılaştırırken bir başka kişinin de tutum benzerlikleri temelinde kendini karşılaştıracağına” dair temel bir soru sorarak; “Eşitlik Teorisinin” genişletilmesi talebini dile getirmiştir.²⁰⁶

S. Freedman ile birlikte kaleme aldığı 1976 tarihli “Eşitlik Teorisi Yeniden Gözden Geçirildi: Yorumlar ve Açıklamalı Kaynakça” isimli çalışmadan anlaşılmaktadır ki; bu talep, 1973 tarihine kadar “Eşitlik Teorisinin Genişletilmesine” katkı sunan “170 kadar farklı yazar” tarafından karşılık bulmuştur. Ancak yazarlarında özellikle vurguladığı gibi en önemli katkı, E. Walster E. Berscheid ve G.W. Walster tarafından yapılmıştır. Bu bakımdan “Eşitlik Teorisinin” daha iyi anlaşılabilmesi için E. Walster

²⁰⁵ Adams; a.g.m., 1963, 425, 424, 427-429.

²⁰⁶ Adams, J.S. (1965). “Inequity in Social Exchange”. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. 297.

E. Berscheid ve G.W. Walster'ın yaptığı katkının da incelenmesi gerekliliği doğmuştur.²⁰⁷

1973 tarihinde “Eşitlik Araştırmalarında Yeni Yönler” isimli çalışma ile E. Walster, E. Berscheid ve G.W. Walster, “eşitlik teorisinin, adaletsiz ilişkilere bulaşmış bireylerin nasıl tepki verdiğini açıklarken” neden bir ilişki içinde olduklarıyla ilgilenmeyen mevcut haline bir eleştiri getirerek; “mini bir teori” eklemeyi önermektedir. Bu mini teori kısaca; “Kişi ile gerçek bir fiziksel ilişki içinde olan, göze çarpan boyutta Kişi’ye benzer olarak algılanan veya çekici, aranan, ya da bir şekilde hayran” olanlarla “karşılaştırmanın” söz konusu olduğunu, üstelik “karşılaştırma yapmanın mümkün olduğu bireylerin yelpazesi ne kadar geniş olur” ise karşılaştırma oranının artacağı savını ileri sürmektedir.²⁰⁸

Benzer şekilde ilerleyen dönemlerde F. Crosby tarafından 1976 tarihinde ele alınan “Bir Egoist Göreli Yoksunluk Modeli” isimli makalede, “bir bireyin bir şeye (X) sahip olamama konusunda, ancak benzerlerinin X’e sahip olduğunu gördüğünde, X’i istediğini, X’e sahip olma hakkını hissettiğinde, X’e sahip olmanın mümkün olduğunu düşünürse ve bunu yapmadığı için içerleme duyduğuna” kavuştuğunu ileri sürmektedir.²⁰⁹ Eşitlik teorisinin zenginleşmesine katkı sunan diğer birçok eserden bahsedilebilir.²¹⁰

Bu genel anlatımdan sonra, tezin odağı olan ‘araştırma nesnesinin’ karakterine dair bir inceleme yapılırsa şunlar söylenebilir; hem “ücretin”, “işe özgü ödüller, kıdem tazminatları, yan haklar, iş statüsü ve statü sembolleri ve çeşitli resmi ve gayri resmi olarak onaylanmış yan ödemeleri içeren” yapısı hem de “Diğer/referans kişinin”, “bir iş arkadaşı veya meslektaş, bir akraba veya komşu, bir grup iş arkadaşı, bir zanaat grubu, endüstri çapında bir model” olabilmesi, eşitsizliğinin “ister karı koca arasında, ister futbol takım arkadaşları arasında, öğretmen ve öğrenci arasında, hatta isterse, İnsan ve Tanrısı arasında” olabileceği kabulünü doğurmakta olduğundan, “Eşitlik Teorisi”nin ‘araştırma nesnesi’ genelgeçerlik kabulü ve iddiası taşıdığı yani klasik

²⁰⁷ Adams, J.S. ve Freedman, S. (1976). “Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography”. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43-90. 43.

²⁰⁸ Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). “New Directions in Equity Research”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176. 173-174.

²⁰⁹ Crosby, F. (1976). “A Model of Egoistical Relative Deprivation”. *Psychological Review*, 83(2), 85–113. 85.

²¹⁰ 222

döneme uygun karakterlere sahip olduğu ileri sürülebilir. Öte yandan “eğitimi, zekâsı, tecrübesi, eğitimi, becerisi, kıdemi, yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni, sosyal statüsü ve en önemlisi iş için harcadığı emek” oranında “eşitsizliğin” niteliksel ve niceliksel değişkenlik göstereceğine dair vurgusu dolayısıyla ise klasik görüşten ayrımlar yaşandığına dair izler taşıdığı ortadadır.²¹¹ Bunun anlamı ise eşitlik teorisinin ‘araştırma nesnesini’ genelgeçer her türlü insan ve her türlü yönetim olarak belirleyerek klasik döneme dâhil olduğu ancak öte yandan zaman, mekân ve iş farkına dair bir görüş ifade etmesi bakımından ise ‘bilimsel yönetim ve neo-klasik’ karaktere sahip olmadığıdır. Dolayısıyla, bu teorinin klasik döneme ait bir teori olarak modern döneme geçiş karakterine sahip bir davranışçı dönem teorisi olduğu söylenebilir. “Eşitlik Teorisi”, klasik dönemden modern döneme geçiş dönemi olan davranışçı döneme dâhil bir klasik karakterli teori olmak bakımından ‘araştırma nesnesini’, ‘idare’ olarak belirlemektedir.

2.3.4. Hedef Belirleme Teorisi

“Hedef Belirleme Teorisi”, E.A. Locke tarafından 1968 tarihli “Görev Motivasyonu ve Teşvikler Teorisine Doğru” isimli eserde geliştirilen sosyo-psikolojik deney temelli ve nicel ölçümlere dayanan bir klasik dönem ‘davranışçı’ teoridir.

Teorinin tanımlanmasından bahsetmeden önce temellendiği düşünceden bahsedilecek olunur ise; Locke, açıkça teori literatürüne hâkim olan çağdaşları değil C. A. Mace’dan²¹² ve T. A. Ryan ve P. C. Smith’ten²¹³ etkilendiğini ifade etmiştir. Çünkü neo-klasik dönem teorisyenlerinden (McGregor McClelland, Lewin, Vroom veya Herzberg vb.) farklı olarak Mace, “farklı hedef türlerinin görev performansı üzerindeki etkilerini inceleyerek” Ryan ve Smith ise çalışmasını “bilinçli hedeflerin eylemi etkilediği öncülüne dayandırarak” genelgeçer olmayan yönetim bilimsel durum, olgu ve tanımlara vurgu yapmaktadırlar.²¹⁴

Bu hareket noktadan hareketle, 1965 senesinde kaleme aldığı, “Görev Başarısının Görev Sevme ve Tatmin İle İlişkisi” isimli eserde Locke, “görev başarı derecesi ile

²¹¹ Adams; a.g.m., 1963, 423, 424, 422,

²¹² Mace, C.A. (1935). *Incentives: Some Experimental Studies (Report No. 72)*. London: Industrial Health Research Board.

²¹³ Ryan, T.A. ve Smith, P. C. (1954). *Principles of Industrial Psychology*. New York: Ronald Press

²¹⁴ Locke, E.A. ve Latham, G. P. (2002). “Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey.” *American Psychologist*, 57(9), 705–717. 705.

görevden hoşlanma ve görevden memnuniyet derecesi arasındaki doğrusal bir ilişkinin genelliğine güçlü bir destek olduğunu” başka bir ifade ile “görev başarısının göreve veya işe yönelik duygusal tutumların önemli bir kaynağı olduğu görüşünü” dile getirmektedir. Öyle ki; hem farklı görev tanımlarının aynı çalışanda hem de her bir “görev” tanımının her farklı çalışanda farklı görev başarısına sebep olduğu savını ileri sürmektedir.²¹⁵

1965 tarihli ilk çalışmanın ardından “hedef belirleme” kavramını ilk kez kullandığı ve Judith F. Bryan ile birlikte 1966 tarihinde kaleme aldığı “Hedef Belirleme, Kural Öğrenme ve Puan Bilgisinin Performansa Etkileri” isimli eserde ise Locke, henüz teorisini ayrıntılamamış olsa dahi “hedef belirleme” teorisinin ana savı olan “çok zor hedefler verilirse ve bu hedefler kabul edilirse, yalnızca elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktan daha yüksek bir seviyede performans gösterileceği” savını ileri sürmüştür.²¹⁶

Bu temel sav 1966 tarihli “Niyetlerin Performans Düzeyi ile İlişkisi” isimli eserde “amaçlanan başarı düzeyi ne kadar yüksek olursa performans düzeyi de o kadar yüksek olur”²¹⁷ yani en zor hedefin en yüksek başarıya sebep olacağı şeklinde karşılık bulurken; 1967 tarihli “Performans Düzeyi ve Sıkıntının Belirleyicileri Olarak Performans Hedefleri” isimli çalışmada ise bir parantez açarak “en zor” yerine “en başarılı zor” kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Locke, “hedeflerin ideal olarak hangi zorluk seviyesinde belirlenmesi gerektiğini belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu” yani teorisinin geniş bir tanıma ihtiyaç duyduğunu ifade ederek teorik bir güzergâh çizmiştir.²¹⁸

Bu doğrultuda kaleme alınan 1968 tarihli “Görev Motivasyonu ve Teşvikler Teorisine Doğru” isimli çalışmada, “kasıtsız davranışların” da olduğu kabul edilip değinildikten ve “hedef ve niyet terimlerinin, bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey”, anlamında kullanılmış olduğunun altı çizilmiştir. Locke bu eserde, “on iki çalışma grubunda” yaptığı deneylerden elde ettiği sonuçlara göre; “seçim davranışını

²¹⁵ Locke, E.A. (1965). “The Relationship of Task Success To Task Liking and Satisfaction”. *Journal of Applied Psychology*, 49(5), 379–385. 384-285.

²¹⁶ Locke, E.A. ve Bryan, J.F. (1966). “The Effects of Goal-Setting, Rule-Learning and Knowledge of Score On Performance”. *The American Journal of Psychology*, 79(3), 451–457. 457.

²¹⁷ Locke, E.A. (1966). “The Relationship of Intentions to Level of Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 50(1), 60–66. 66

²¹⁸ Locke, E.A. ve Bryan, J.F. (1967). “Performance Goals As Determinants of Level of Performance and Boredom”. *The Journal of Applied Psychology*, 51(2), 120–130. 129.

düzenleyen davranışsal niyetler” söz konusu olduğunda; “beyin fırtınası, karmaşık hesaplama, toplama, algısal hız, oyuncak yapımı, tepki süresi, kolejde sınıf başarısı” gibi ister nitel, isterse “saatte 400 portzeabies üretme” gibi nicel olsun her türden hedefi kasten savını yenilemiştir. Teorinin savı, “belirli hedefler, en iyinizi yapın hedefinden daha yüksek bir çıktı düzeyi üretir” savının ötesine geçerek “zor hedefler, kolay hedeflere göre daha yüksek düzeyde performans (çıkıtı) üretir” şeklinde düzenlenmiştir.²¹⁹

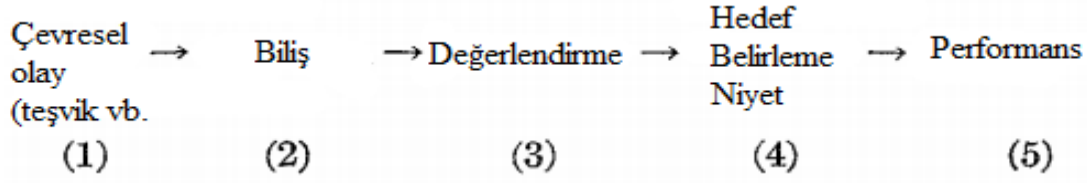
1968 tarihli çalışmanın “Hedef Belirleme Teorisi” için ana teorik kaynak olmasının sebebi, yalnızca “mevcut literatürü bir araya getirmek ve bütünleştirmek” amacıyla yazılmış olması değil temel savlamasının reddettiği yönetim bilimsel tutum ile ilgilidir. Bu tutumun taşıdığı anlam, neo-klasik yönetim bilim teorilerinin hemen hemen hepsinin olumladığı ama istisnasız hepsinin tartıştığı etkenler olan “parasal, zaman sınırlarına ve sonuçların bilgisine dair... katılım, rekabet ve övgü ve azarlama” gibi teşviklerin “bireyin amaç ve niyetlerinden bağımsız olarak performans düzeyini etkilemediği görüşünü” ifade etmesi yani neo-klasik tutumu açıkça reddetmesidir.

Bu tutumun diğer bir yansıması da çözüme dair öneride görülmektedir. Teorinin çözüme ayırdığı alan, sorunun tespitine nazaran azdır. Çünkü Locke’a göre; “bilimsel bir araştırmacının sorması gereken ilk soru ‘bunu nasıl ölçebilirim?’ değil ‘O Nedir?’” sorusudur.²²⁰ Teorik tartışma, “o nedir” sorusunu aşip; “bunu nasıl” sorusuna ulaşamamıştır. Ancak yine de teorinin önerisi oldukça açıktır: “teşviklerin davranışı etkilemesi için gerekli bir koşul, bireyin teşviki tanınması, değerlendirmesi ve bu değerlendirmeye karşılık amaç ve/veya niyetler geliştirmesidir.” Bu bakımdan teorinin yönetim bilimsel önerisi, her türlü teşvikin “zor hedefi” çalışana benimsetme aracı olarak kullanılabileceği ve böylece “görev performansının” artırılabilceği şeklindedir. Bu doğrultuda “hedef belirleme” şeması şu şekilde oluşmaktadır; “teşvik” gibi bir “çevresel uyarının” oluşturduğu “olay”, “bilis”e; “bilis”, “değerlendirme”ye; “değerlendirme”, “hedef belirleme”ye; “hedef belirleme”, “niyet”e ve en nihayetinde “niyet” ise “performans”a sebep olmaktadır.²²¹

²¹⁹ Locke, E.A. (1968). “Toward A Theory of Task Motivation and Incentives”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157–189. 159, 162, 166, 174, 159, 169.

²²⁰ Locke, E.A. (1969). ” What Is Job Satisfaction?”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336. 334

²²¹ Locke; a.g.m., 1968, 159, 157, 183-184.



Şekil 2.4. Hedef Belirleme Şeması

Tezin araştırma konusu olan teorinin ‘araştırma nesnesine’ dair görüşü ifade etmek için bu şemanın çözümlenmesine gelindiğinde ise; “Hedef Belirleme Teorisinin” genelgeçer bir “zor hedefin” söz konusu olmadığı kabulünü içerdiği söylenebilir. Ki yukarıda değinilen ilgili çalışmalarda neo-klasik teorisyenlere yapılan doğrudan eleştirilerden de bu savı doğrulamak oldukça kolaydır. Aynı şekilde genelgeçer bir tanıma sahip olan hiçbir şema aşaması da söz konusu değildir. Ancak öte yandan hangi zamansal, coğrafi veya işsel koşullarda hangi “zorun” söz konusu olacağı gibi bir araştırmaya yeltenilmemesi veya atıfta bulunulmaması teorinin klasik dönem teorisi olmasına neden olmaktadır. Dahası “hedefler, belirli bir iş türüne bağlı olarak satışları, büyümeyi, çıktıyı, geliri, maliyetleri veya bunların bazı kombinasyonlarını içerebilir” vurgusuyla açıkça ifade edildiği gibi teorinin ele aldığı insan ve dolayısıyla yönetim herhangi bir insan ve yönetimdir. Yani genelgeçer ilke, unsur veya yasa savunusunun karşısında durulmakla yetinilmiş; denemeler ise ayrı ayrı herhangi bir zaman coğrafya veya iş üzerinde çıkarım yapmak için değil tümevarım için kullanılmıştır. Dolayısıyla ‘modern döneme’ ait bir yönetim bilimi teori niteliği taşıdığı da söylenemez.²²²

Locke’un ‘idare’ karakterli ‘araştırma nesnesine’ sahip olduğu savının kanıtlanması ise yalnızca erken dönem çalışmalarında değil teorisyenlik hayatı boyunca yani 1960’lı yıllardan 2020 yılına kadar “Hedef Belirleme Teorisi” temelli yakın tarihli çalışmaları incelendiğinde mümkün olmaktadır.²²³ Örneğin; 1990 tarihli “Hedef Belirleme Teorisi” isimli eserin yazıldığı dönemde modern/post-modern çağrışıma sahip bir kavram olan “öz yeterlilik/self-efficacy” kavramı, “insanları hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda daha fazla bilinçlendirmesi” anlamına gelecek şekilde

²²² Locke; a.g.m., 1968, 166, 175, 186.

²²³ Locke, E.A. (1970). “Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5(5), 484–500., Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. (1981). “Goal Setting and Task Performance: 1969–1980”. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152., Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2020). “Building A Theory By Induction: The Example of Goal Setting Theory”. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 223–239.,

‘idari’ bir karakterde tanımlanmıştır.²²⁴ Benzer atıflara 1991 tarihli “Liderlik: Özellikler Önemli mi?”²²⁵ ve 2000 tarihli “Asıl Taşıyıcılar: Büyük Servet Yaratıcılarının Özellikleri” isimli eserde de rastlamak mümkündür.²²⁶ Dolayısıyla bu teorinin klasik dönemde modern döneme hazırlık dönemi özelliği taşıdığını söylemek en doğru olanıdır. Araştırma nesnesi ise zaman, coğrafya ve iş fark gözetmeksizin belirlenmiş herhangi yönetim olarak ‘idaredir’.

2.3.5. Arabellek Modeli Genel Teorisi

“Arabellek Modeli Genel Teorisi”, R.C. Atkinson ve R. Shiffrin geliştirilmiş ve diğer birçok teorisyen tarafından zenginleştirilmiş, sosyo-psikolojik temelleri ve matematiksel formülasyonları olan bir klasik dönem ‘davranışçı’ teoridir.

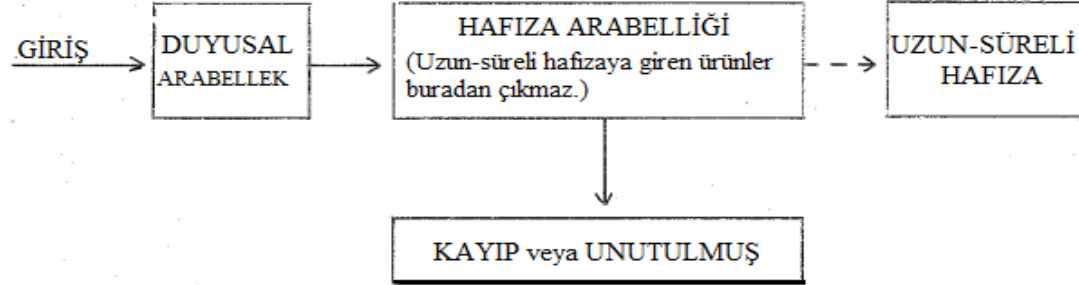
Teorinin kurucu eserine değinmeden önce teorinin dayandığı temelleri anlayabilmek için teorisyenlerin erken dönem çalışmalarına yöneldiğimizde karşımıza çıkan ilk eser, 1965 tarihli “Bellek ve Öğrenme İçin Matematiksel Modeller” isimli eser olmaktadır. “Hafıza” ve “öğrenme deneyimleri” arasındaki ilişkinin daha açık bir şekilde ortaya konulması ve “her iki fenomen grubunu da kapsayan genel bir teorinin geliştirilmesi amacıyla” yazılmış olan çalışmaya göre; “teori, kısa süreli ve uzun süreli bellek sistemleri arasında bir ayrım” ve “bir aktarım işlemi ve bir geri alma işleminden” oluşan “iki işlem değişkeni” olduğunu “varsaymaktadır”. “Aktarım süreci, iki bellek sistemi arasındaki bilgi alışverişini karakterize ederken geri alma işlemi, öznenin gerektiğinde bilgiyi bellekten nasıl kurtardığını açıklar”. Bu teorinin test edilmesi amacıyla ise bir “kart deneyi” organize edilmiştir. Deneye göre; önceden renkleri belirlenmiş her bir “kart adlandırıldıktan sonra yüzü aşağı çevrilir, böylece renk artık görünmez olur ve bir sonraki kart sunulur. Bir ekranda son kartın sunulmasından sonra, uzman kartlardan birine işaret eder ve denek rengini hatırlamaya çalışır. Bir dizi deneme boyunca, ekranın uzunluğu ve test konumu sistematik olarak değiştirilir” olmakla birlikte genel olarak deneklere “hatırlamayı” konu alan bir “görev” verilmiş ve “doğru yanıt olasılığı” ışığında “kısa süreli ve uzun süreli belleğin” ve “aktarım ve

²²⁴ Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2013). “Goal Setting Theory, 1990”. In E.A. Locke G.P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (Pp. 3–15). Routledge/Taylor & Francis Group. 8.

²²⁵ Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991). “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Executive*, 5, 48-60. 56-58.

²²⁶ Locke, E.A. (2000). *The Prime Movers: Traits of The Great Wealth Creators*. New York: Amacom. 111-IV.

geri almanın” arasındaki ilişki göz önüne serilmeye çalışılmıştır. Bu eserde, hem teorinin genel kavramları sunulmuş hem de genel bir “akış şeması” ile teorinin genel savı şematize edilmiştir.²²⁷



Şekil 2.5. Ara Bellek Modeli Akış Şeması

Ayrıntılara inildiğinde karmaşık matematiksel sonuç formülasyonları olan “akış şemasında” dikkat edilmesi gereken temel şey, okların kesintisiz ve kesintili yapısıdır. “Gelen bir uyaran ögesi, önce yalnızca kısa bir süre kalacağı duyuşsal ara belleğe girer ve ardından bellek ara belleğine aktarılır. Duyusal tampon, uyaran ögesinin sinir sistemine ilk girişini karakterize eder. Duyusal arabellekten bellek arabelleğine iletilen bilgi miktarının uyarının ve ilgili değişkenlerin maruz kalma süresinin bir fonksiyonu olduğu varsayılır. Öğeler aynı anda hem arabellekte hem de uzun-süreli hafızada” olabilmekle birlikte “hafıza arabelleği” olan “kısa-süreli hafıza” ile “uzun-süreli hafıza” arasında “kayıp veya unutulmuşun” varlığıyla oluşan fark, teorinin en keskin noktasını ve “temelini” oluşturmaktadır.²²⁸

Teorinin “temeli” olan bu nokta, yönetim bilimsel olarak “uzun süreli bellekte neler depolanır?” sorusuna dönüşmekte ve bu sorunun cevabına ulaşmak amacıyla hangi şartlarda “arabellekteki öğelerin kopyalarını almayı ve ardından uzun-süreli belleğe yerleştirmeyi içeren transferin” organize edilebileceği ve “kayıp ve unutulmuşun” azaltılabileceği tartışmasının kapısı açmaktadır. Cevap ise; “ögenin uzun-süreli bellekteki doğru temsilinin, kısmi kopyaların birikmesine” yani “arabellek boyutuna, öğelerin arabelleğe girme hızına ve öğelerin karmaşıklığı ve kodlanabilirliği gibi şeylere de bağlı olarak” üç temel sonuç varsayımı ile ifade edilmektedir. İlki, arabelleğin öğeleri “sabit boyut[sonsuz olmayan/sınırlı boyutta], aşağı açılan liste[belli öncelik sıralamalarına tabi tutacak]” şeklinde kaydettiği, ikincisi, “öğelerin arabellekte

²²⁷ Atkinson, R.C. ve Shiffrin, R.M. (1965). “Mathematical Models for Memory and Learning”. *Technical Report No. 70, Institute For Mathematical Studies in The Social Sciences*, Stanford University, 1-3.

²²⁸ Atkinson, Shiffrin; a.g.e., 1965, 79, 4.

ve uzun-sürelili hafızada aynı anda olabileceği” ve sonuç olarak üçüncüsü ise arabellekteki “liste uzunluğunun artmasının hatırlamadaki azalmaya neden olması” ve “hatalı geri-almaya/retrieval” sebep oluyor olmasıdır.

“Görev” kavramı odağında, “güven derecelendirmeleri” ve “hata türlerinin ve izinsiz girişlerin tahmini” bakımından yönetsel alanlarında kullanılan bu teoriye göre; “görevler” ne kadar çok, yani görev listesi ne kadar “uzun”, “karmaşık” ve ne kadar az “uyarıcılı” olursa; hatırlamanın o kadar çok kayıp veya unutuşa, “gecikme süresine” ve “hataya” sahip olacağıdır.²²⁹

1967 tarihli bahsi geçen teorisyenlerin yanı sıra J.W. Brelsford’un da katkılarıyla yazılan “Sürekli Bir Sunum Görevine Uygulamalarla Bellek İçin Çok İşlemli Modeller” isimli çalışma ise 1965 tarihli eserdeki deneye ek olarak farklı bir “görev” daha eklenmiş ve arasındaki farkı analiz etmiştir. 1965 tarihli çalışmada olduğu gibi; “Deney I’de denekten, sabit bir uyarıcı seti ile ilişkili rastgele değişen tepkileri takip etmesi istenirken... Deney II, Deney I’den... çok sayıda uyarıcı kullanılması” bakımından farklıdır. Deneyin sonu incelendiğinde ise “gecikmenin”, Deney I’de farklı oranlarda azalırken, Deney II’de “aynı” oranda azalmasıyla karşılaşılmaktadır. Bunun sebebi ise teorisyenlere göre; “modelin hem ya hep ya hiç hem de artımlı bileşenleri içermesi: arabellekten almanın ya hep ya hiç şeklinde çalışması ve uzun-sürelili hafızada bilgi birikimi ve düşüşünün artımlı olarak” gerçekleşmesidir. Yani Deney I’de hatırlama sadece bir “ögenin” hatırlanması iken Deney II’de farklı olan yalnızca doğru olanın değil aynı zamanda yanlış olanların da hatırlanmaya çalışması; her bir seçeneğin “ara bellekten” aranma sürecine tabi tutulmasıdır. Dolayısıyla Deney I için zaman ve hatırlamanın uzunluğu “görevin” ilerleyen dönemlerinde “gecikme süresini” artıran oranda artırırken Deney II’de “gecikme süresi” sabit bir şekilde artmaktadır. Kısacası; bu çalışma ile birlikte “gecikme süresi” kavramı odağında “uzun-sürelili hafızanın” yönetim bilimsel tarafı olan “görev” başarısızlıklarının sebeplerine daha fazla yaklaşılmıştır; görevlerin “uzun”, “karmaşık” ve az “uyarıcılı” olmalarının yanında görevin kapsamı da görev başarısı için önemli bir kriter olarak kabul edilmeye başlanmıştır.²³⁰

²²⁹ Atkinson, Shiffrin; a.g.e., 1965, 12, 84-85.

²³⁰ Atkinson, R.C., Brelsford, J.W. ve Shiffrin, R.M. (1967). “Multiprocess Models for Memory With Applications to A Continuous Presentation Task”. *Journal of Mathematical Psychology*, 4(2), 277–300. 277, 298.

Teorinin en kapsamlı haline kavuştuğu, 1968 tarihli “İnsan Hafızası: Önerilen Bir Sistem ve Kontrol Süreçleri” isimli çalışmaya gelindiğinde ise teorisyenler, “bellek sisteminin kalıcı, yapısal özelliklerini öznenin isteğine göre kolayca değiştirilebilen veya yeniden programlanabilen kontrol süreçlerinden ayırarak” yönetim bilimsel atfı oldukça görünür kılmışlardır. “Belleğin kalıcı özellikleri, hem fiziksel sistemi hem de bir durumdan diğerine değişmez ve sabit olan yerleşik süreçleri içerir. Öte yandan kontrol süreçleri, konunun tercihinine göre seçilir, yapılandırılır ve kullanılır; yüzeysel olarak görevler çok benzer görünse de bir görevden diğerine önemli ölçüde değişebilir. Belirli bir durumda belirli bir kontrol sürecinin kullanılması, talimatların doğası, malzemenin anlamlılığı ve bireysel öznenin geçmişi gibi faktörlere bağlı olarak” değişmekle birlikte en temel anlamda “kısa-sürekli hafıza, öznenin işleyen belleğidir; duyuşsal kayıttan ve ayrıca uzun vadeli depodan seçilen girdileri alır; bu bilgiler tamamen bozulur ve yaklaşık 30 saniyelik bir süre içinde kaybolur.” Herhangi bir “kontrol sürecine” tabi tutulmadığında oluşan bu “kayboluşa” karşı teorinin yönetsel vurgusunun temelinde olan ve “prova adı verilen kontrol süreci, özne istediği sürece hafızada sınırlı miktarda bilgiyi tutabilir” bir konuma getirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla “görevlerin” belirli bir rutin içinde tanımlanması, görevin başarısı yani “uzun-sürekli hafıza” ve “kısa-dönemli hafıza” arasından, “transferin” doğru ve mümkün kılınmasını; “kısa-dönemli hafızanın” “işleyen hafıza” niteliği kazanmasını sağlamaktadır.

Başka bir ifade ile bu teori, hafıza temalı, dönemdaş ve psikoloji temelli ve matematiksel formülazsyona dayanması bakımından metodik benzerliğe sahip olduğu “uyaran örnekleme teorisi”²³¹, “ipucu seçimi ve kodlamayı vurgulayan modeller”²³² veya “kuyruk modelleri”²³³ gibi teorilerden farklı olarak “görev” başarısının artmasına yönelik olarak öne sürdüğü “prova” vurgusu itibarıyla [“modern, yüksek hızlı bilgisayarlar kullanılmadan araştırmak için çok karmaşık” olmakla birlikte

²³¹ Estes, W.K. (1955)(a). “Statistical Theory of Distributional Phenomena in Learning”. *Psychological Review*, 62, 369-377., Estes, W. K. (1955)(b). “Statistical Theory of Spontaneous Recovery and Regression”. *Psychological Review*, 62,145-154.

²³² Greeno, J.G. (1967). “Paired-Associate Learning With Short-Term Retention: Mathematical Analysis and Data Regarding Identification of Parameters”. *Journal of Mathematical Psychology*, 430-472., Restle, F. (1964). “Sources of Difficulty in Learning Paired Associates”. In R.C. Atkinson (Ed.), *Studies in Mathematical Psychology*. Stanford: Stanford University Press, 116-172.

²³³ Bower, G.H. (1967). “A Descriptive Theory of Memory”. In. D.P. Kimble (Ed.), *Proceedings of The Second Conference On Learning, Remembering and Forgetting*. New York: New York Academy of Sciences, 112-185.

uygulanması mümkün olan] yönetsel çözümler önermekte ve yönetim bilimsel bir teori olma niteliği taşımaktadır.²³⁴

Elbette teorinin ilerleyen tarihsel süreçte bir takım genişleme ve zenginleşmelere uğradığından da bahsetmekte fayda vardır. Örneğin; 1971 tarihli çalışmada yalnızca “kontrol süreçleriyle” ilgilenilmiş ve “bilgilerin açık veya örtülü tekrarı” olan “provanın” yanında “anımsanacak bilgilerin, anımsatıcı bir sözcük öbeği veya tümce gibi kolayca geri alınabilen bilgiler bağlamına yerleştirilmesini” mümkün kılan “kodlama” ve “sözlü bilgilerin görsel imgeler aracılığıyla hatırlanmasını” mümkün kılan “görüntüleme” gibi yeni “kontrol süreci” türleri önerilmiştir. Burada önemli olan nokta, teorisyenlerinde belirttiği gibi; “deneysel teknikler ve matematiksel modeller giderek daha karmaşık hale geldikçe, bellek teorisinin aşamalı değişikliklere uğrayacak olmasına rağmen... kısa vadeli depolamanın ve kontrol süreçlerinin merkezi” konumunu koruyacağıdır.²³⁵

Keza 1980’de Raaijmakers ve Shiffrin’in depolama ve geri almada çeşitli bağlam türlerinin rolüne²³⁶, 1984’te Gillund ve Shiffrin’in “aşinalık/familiarity” kavramı odağında “tanıma kararlarını modellemenin standart yolunu bulmaya”²³⁷, 1997’de Steyvers ve Shiffrin’in matematiksel olasılık hesabını daha ayrıntılı bir hale getirmeye²³⁸, 2001’de Huber ve Shiffrin’in kısa süreli hazırlamanın nasıl çalıştığını göstermeye²³⁹ ve 2013’te Nelson ve Shiffrin’in kodlamak için bilginin nasıl kullanıldığını göstererek uzun-süreli hafızada depolama ve depolama modelini genişletmeye²⁴⁰ yönelik çalışmaları da bu savununun kanıtları mahiyetindedir. Bu çalışmalarla zenginleşen ve detaylanan “Arabellek Modeli Genel Teorisi”, araştırma nesnesine dair olan vurgusunu korumuş ve netice olarak yönetim bilim için

²³⁴ Atkinson, R.C. ve Shiffrin, R.M. (1968). “Human Memory: A Proposed System and Its Control Processes”. In K.W. Spence. ve J.T. Spence, *The Psychology of Learning and Motivation: II*. Academic Press. 90-91, 191.

²³⁵ Atkinson, R.C. ve Shiffrin, R.M. (1971). “The Control of Short-Term Memory”. *Scientific American*, 225(2), 82-91. 82-83, 90.

²³⁶ Raaijmakers, J.G.W. ve Shiffrin, R. M. (1980). “Sam: A Theory of Probabilistic Search of Associative Memory”. In G.H. Bower (Ed.), *The Psychology of Learning and Motivation* (Vol. 14, Pp. 207- 262). New York: Academic Press.

²³⁷ Gillund, G. ve Shiffrin R.M. (1984). “A Retrieval Model For Both Recognition and Recall”. *Psychol Review*. 91(1):1-67.

²³⁸ Shiffrin, R.M., Steyvers, M. (1997). “A Model For Recognition Memory: Rem—Retrieving Effectively From Memory”. *Psychonomic Bulletin & Review*, 4(2), 145-166

²³⁹ Huber, D.E., Shiffrin, R.M., Lyle, K.B. ve Ruys, K. I. (2001). “Perception and Preference in Short-Term Word Priming”. *Psychological Review*, 108(1), 149-182

²⁴⁰ Nelson, A.B. ve Shiffrin, R.M. (2013). “The Co-Evolution of Knowledge and Event Memory”. *Psychological Review*, 120(2), 356-394.

uygulanabilir konumda olan kavram olan “prova” kavramı odağında dar ölçekte insanın geniş ölçekte ise yönetimin “unutan” karakteri için bir “hatırlama” ve “kontrol süreci” önerisinde bulunmuştur.

Toparlanacak olunursa sonuç olarak şunlar söylenebilir; “kısa-sürelî hafıza” ve “uzun-sürelî hafıza” arasındaki farkı oluşturan ve insana ve yönetimlere “unutan” nitelik kazandıran “kayıp veya unutulmuş” durumu, kısa süreli hafıza kaynaklıdır ve teori tarafından “görev başarısızlığı” anlamına gelen bu durumun aşılması veya azaltılması için gerekli olan, “hatırlamayı” mümkün kılan “kontrol süreçleri” üzerine odaklanmaktadır. Ekseriyetle “prova” kavramıyla belirli rutinlere işaret etmekle birlikte “kodlama” ve “görüntüleme” gibi birçok öneride bulunan bu teori, çalışanların “kayıp ve unutulmalarını” azaltmaya yönelik organize edilmiş olan “kontrol süreçlerinin”, “görev” başarısını artıracak temel savında bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın odağına dönülüp bir inceleme yapıldığında; bilimsel yönetim ve neo-klasik dönem teorileriyle uyuşmayan bir davranışçı yorum örneği sunulmaktadır; her insan ve yönetsel şart için ayrı bir kontrol süreci, hatırlama ve görev/görev başarısı söz konusudur. Çünkü hem çalışanın “ilgisi ve hafıza kapasitesinin” değişkenliğine hem de yönetimin “görevinin” türünün çeşitliliğine yapılan vurgu, ‘bilimsel yönetim ve neo-klasik’ yönetim bilimsel tartışmalarının ötesine geçerek; zaman, coğrafya ve işsel farkı vurgulayan bir tutumdur. Ancak öte yandan bu teori, modern döneme de dâhil değildir. Çünkü bu farkın hangi zamansal, coğrafi ve işsel durumlarda hangi sonuçlar verdiğine dair tespitlerde bulunulmamış sadece bu farka değinmekle yetinilmiştir. Bu bakımdan bir geçiş dönemi teorisidir ve ‘araştırma nesnesini’, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin belirlediği herhangi bir yönetim olan ‘idare’ olarak belirlemektedir.

2.3.6. Mantıklı Eylem Teorisi

“Mantıklı Eylem Teorisi”, M. Fishbein ve I. Ajzen tarafından geliştirilmiş sosyopsikolojik temelleri olan ve matematiksel önermeler içeren bir klasik dönem ‘davranışçı’ teoridir.

Teorisyenlerin açıkça belirttiği gibi; “mantıklı eylem teorisinin” kökenleri R.T. LaPiere tarafından kaleme alınmış 1934 tarihli “Eylemlere Karşı Tutumlar” isimli çalışmada geçen “tutum” ve “eylem” arasındaki ilişkisi üzerine kuruludur. LaPiere,

hizmet öncesinde işletmelere, “Çin ırkının üyelerini işletmenize misafir olarak kabul edecek misiniz?” sorusunun sorulduğu bir deneyde, genç bir Çinli çift “ABD’deki restoranlarda, motellerde, otellerde ve hanlarda” eşlik etmiştir. Verilen yanıtlar, neredeyse tamamen olumsuz olmasına rağmen; Çinli çift hemen hemen her kurumda memnun kaldıkları bir hizmet almaktadır. LaPiere’nin bu çalışmadan elde ettiği sonuç, “yanıtları” bir “toplumsal tutumun” yansıması olarak adlandırmanın, “tutum” ifadesi için yaygın olarak verilen tanımı tamamen göz ardı ettiği”dir. Dolayısıyla tutumun anket veya geniş anlamda “nicel ölçüm” bazında değil “gerçek sosyal durumlarda davranan insanların incelenmesi” ve “türetilmesi” gerektiği ileri sürülmüştür.²⁴¹

LaPiere’nin yaptığı tespit, oldukça önemli bir yöntemsel vurgu taşımakla birlikte Fishbein, 1963 tarihli “Bir Nesneye İlişkin İnançlar ile O Nesneye Yönelik Tutum Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” isimli eserinde bu kez “inanç” ve “tutum” kavramları odağında tutum ve eylem arasındaki ilişkiyi nicel bazda tekrar denemek istemiş ve “siyah insanlar” üzerinden test ederek “siyah insanlara” dair olan “koyu tenli, kıvrıkcık saçlı, müzikal, atletik, eğitimsiz ve çalışkan” gibi on nitelik üzerinden “iyi-kötü, temiz-kirli ve bilge-aptal” gibi ölçekler ile on özelliğin değerlendirilmesini yapmıştır. Neticede; inanç ve tutum arasında “.801” oranında bir korelasyonun olduğu sonucuna ulaşmış yani LaPiere’nin savını teyit etmiştir.²⁴² Benzer şekilde; M.L. DeFleur ve F.R. Westie²⁴³, L.C. Freeman ve T. Ataoev²⁴⁴, P. Himelstein ve J.C. Moore²⁴⁵ ve L.S. Linn²⁴⁶ tarafından yapılan “nicel ölçüme” dayanan çalışmalar, “insan davranışını tahmin etmek ve açıklamak için tutumlara güvenmeye meyilli herkes için düşük” ve “son derece cesaret kırıcı” korelasyon oranları ile sonuçlanmıştır.

²⁴¹ LaPiere, R.T. (1934). “Attitudes vs. Actions”. *Social Forces*, 13(2), 230–237. 233, 236-237.

²⁴² Fishbein, M. (1963). “An Investigation of The Relationships Between Beliefs About An Object and The Attitude Toward That Object”. *Human Relations*, 16(3), 233-239. 235, 238.

²⁴³ De Fleur, M.L. ve Westie F.R. (1958). “Verbal Attitudes and Overt Acts: An Experiment on The Salience of Attitudes”. *American Sociological Review*. 23:667-73

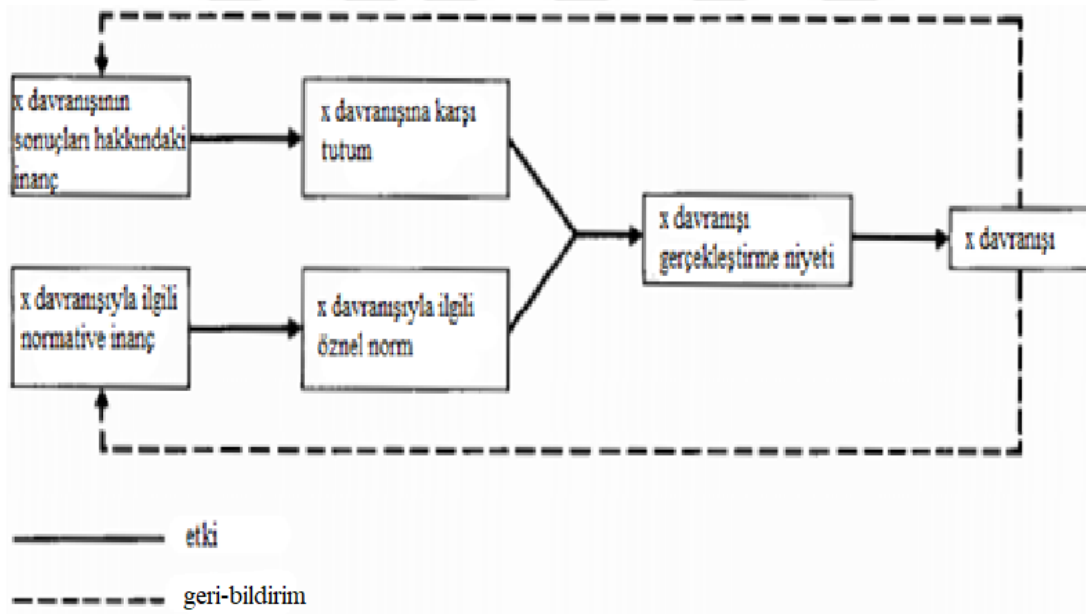
²⁴⁴ Freeman, L.C. ve Ataoev, T. (1960). “Invalidity of Indirect and Direct Measures of Attitude Toward Cheating”. *Journal of Personality*. 28:443-47

²⁴⁵ Himelstein, P. ve Moore J.C. (1963). “Racial Attitudes and The Action of Negro and White Background Figures As Factors in Petition-Signing”. *Journal of Social Psychology*. 61 (2): 267–72.

²⁴⁶ Linn, L.S. (1965). “Verbal Attitudes and Overt Behavior: A Study of Racial Discrimination”. *Social Forces* 43:353–64.

Bu genel durumun aksine D.E. Dulany tarafından 1962²⁴⁷ ve 1968²⁴⁸ tarihli çalışmalarda geliştirilen tutum-eylem ilişkisine dair yeni bir bakış açısı sunulmuştur. Bu yaklaşımın farkı, “insanların belirli bir yanıtı seçmek için bilinçli bir niyet oluşturdukları ve gerçekte yanıtı belirleyen bu niyet” olduğuna dair görüşe dayanıyor oluşudur. Başka bir ifade ile Fishbein ve Ajzen’in teorisini oluşturacak olan temel kavramlardan birisi olan “niyet” kavramı da “tutum” ve “eylem” kavramları gibi temel tartışma kavramlarından birisi olarak kabul edilmiştir.

1975 tarihli “İnanç, Tutum, Niyet ve Davranış: Teori ve Araştırmaya Giriş” isimli çalışmaya gelindiğinde ise Fishbein ve Ajzen tarafından inanç, normatif inanç, tutum, intention ve davranış kavramları odağında oluşturulmuş temel bir şemayla yani “Mantıklı Eylem Teorisinin” geniş bir çerçevede teorileştirilmesiyle karşılaşılacaktır.²⁴⁹



Şekil 2.6. Mantıklı Eylem Şeması 1.

En basit haliyle, ifade edilebilir ki; mantıklı eylem teorisine göre; “x davranışının” gerçekleşebilmesi için yalnızca “tutum” değil tutumu oluşturan “inanç ve normatif

²⁴⁷ Dulany, D.E. (1962). “The Place of Hypotheses and Intentions: An Analysis of Verbal Control in Verbal Conditioning”. In *Behavior and Awareness*, Ed. Charles Eriksen. Durham, Nc: Duke University Press.

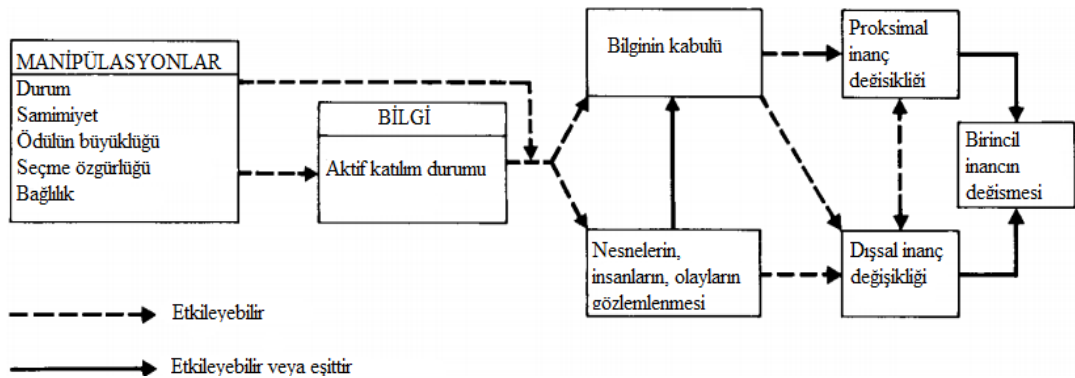
²⁴⁸ Dulany, D.E. (1968). “Awareness, Rules, and Propositional Control: A Confrontation With S-R Behavior Theory”. In *Verbal Behavior and S-R Behavior Theory*, Eds. David L. Horton and Theodore R. Dixon. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

²⁴⁹ Fishbein, M. ve Ajzen, I., (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction To Theory and Research*, Reading, Ma: Addison-Wesley. 16.

inancın” oluşturduğu, “özel normun” da belirlediği “niyetin” söz konusu olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile kendisinden önce yapılan çalışmaların aksine “tutum” ve “eylem/davranışın” uyumsuzluğuna dayanan teorilerin eksikliği bu ikisinin arasındaki uyumu sağlayacak olan niyetin eksikliğine dayanmaktadır. Dolayısıyla “tutum” ve “davranış” arasındaki uyumdan bahseden bir ilişki, ikisiyle uyumlu olan bir niyetin varlığıyla mümkün olduğundan mantıklı eylem teorisinin en kritik etkeni ve sabit değişkeni, “davranışsal niyet” olarak belirlenmiştir.²⁵⁰

Öyle ki; “davranışsal niyet”, denklemden çıkarıldığı anda ne “inanç” veya “normatif inanç” ne de “tutum” veya “özel norm”, “davranışa” dönüşemeyecekken “davranışsal niyetin” varlığı ile döngüsel bir yapı oluşarak “davranış”, “geri-bildirim” yolu ile “inanç” ve “normatif inanca” dönüşebilecek, bu dönüş ise sırasıyla “tutum” ve “özel norma” ve “davranışsal niyete” dönüşebilecek ve “davranışın” sürekliliği sağlanabilecektir.

Yönetim bilimsel manada mantıklı eylem teorisinin savı, oldukça basit bir şekilde “davranışsal niyet” oluşturacak şekilde insanın ve elbette yönetimin örgütlenmesidir. Dolayısıyla bunun mümkün olabilmesi için odaklanılan nokta, aşağıdaki şemada açıkça görüleceği gibi; “inancın değiştirilmesi” olduğundan; çalışanlar arası “durum”, “samimiyet”, çalışma sonucu kazanılacak olan “ödülün büyüklüğü”, çalışma ortamında “seçme özgürlüğü” ve çalışanın yönetime “bağlılığının” sağlanması şeklinde olmalıdır. Elbette bu kavramların tanımı, insandan insana ve dolayısıyla yönetimden yönetime değişecek karakterdedir.²⁵¹

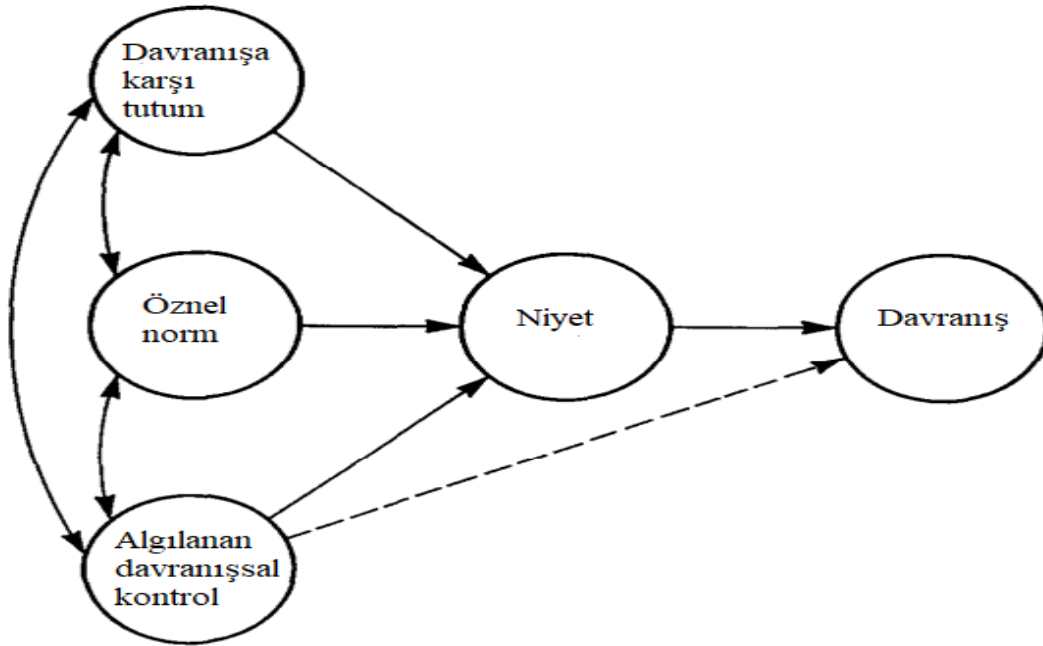


Şekil 2.7. Mantıklı Eylem Şeması 2

²⁵⁰ BI= davranışsal niyet, AB= kişinin davranışı gerçekleştirmeye yönelik tutumu, W= ampirik olarak türetilmiş ağırlıklar ve SN=kişinin davranışı gerçekleştirmeye ilgili özel normunu ifade eder şekilde tanımlandığında formülasyon şu şekilde oluşmaktadır: $BI=(AB)W_1 + (SN)W_2$

²⁵¹ Fishbein, Ajzen; a.g.e. 1975, 413.

Bir parantez açarak belirtilecek olunursa; 1985 senesine gelindiğinde ise Ajzen tarafından mantıklı eylem teorisinin genişletilmiş hali olarak tanımlanabilecek olan “Planlanmış Davranış Teorisi”²⁵² geliştirilmiştir. 1975’deki şemaya ek olarak “niyete” yönlendirme içerebilecek olan ama içermek zorunda olmayan yani direk olarak davranışa etki edebilecek olan bir etken olan “algılanan davranışsal kontrol” etkeninin eklenilmesiyle oluşturulan yeni şemaya göre; niyetin tek belirlenim olması durumu ortadan kalkmaktadır.²⁵³



Şekil 2.8. Planlı Davranış Şeması

Şemaya dikkat edilecek olursa burada önemli olan “niyetin” koşulsuz olarak belirleniminin söz konusu olmamasıdır. Ancak esas olarak “tutum” ve “özel normun” etkisinin “niyet” yoluyla olması, önemini devam ettirmektedir. “Araba kullanımını caydırmak”²⁵⁴, “bebeklerin şeker tüketimini sınırlamak”²⁵⁵, “etkili iş arama

²⁵² Ajzen, I. (1985). “From Intentions To Actions: A Theory of Planned Behavior”. In. J. Kuhl, J. Beckmann (Eds.), *Action Control: From Cognition To Behavior*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag. (Pp. 11-39).

²⁵³ Ajzen, I. (1991). “The Theory of Planned Behavior”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211 182.

²⁵⁴ Bamberg, S. ve Schmidt, P. (2001). “Theory-Driven Subgroup-Specific Evaluation of An Intervention To Reduce Private Car Use”. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (6): 1300–1329.

²⁵⁵ Beale, D.A. ve Manstead, A.S.R. (1991). “Predicting Mothers’ Intentions To Limit Frequency of Infants’ Sugar Intake: Testing The Theory of Planned Behavior”. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(5): 409–431.

davranışlarını teşvik etmek”²⁵⁶, “testis muayenesi teşviki”²⁵⁷ ve “kondom kullanımı teşviki”²⁵⁸ hakkında yapılmış planlanmış davranış teorisi temelli çalışmalardan örneklerine de ulaşılabileceği gibi; teoride değişen şey hem “tutumu”, “özel normu” ve “niyeti” hem de “davranışı” aynı anda etkileyebilecek dışsal müdahalenin varlığına yapılan vurgudur. Başka bir ifade ile “öncülü olan” mantıksal eylem teorisine ek olarak planlanmış davranış teorisine göre; “insanlar davranış üzerindeki kontrol algılarına ve niyetlerine göre hareket ederken, niyetler de davranışa yönelik tutumlardan, özel normlardan ve davranışsal kontrol algılarından etkilenmektedir.”²⁵⁹

Parantezi kapattıktan sonra sonuç olarak şunlar söylenebilir; tüm literatürel zenginleşmeye rağmen teorik olarak planlanmış davranış teorisinin mantıklı eylem teorisinden ayrı bir teori olarak ele alınması söz konusu değildir. Post-modern yönetim bilimi teorileri üzerinde çalışıldığında daha açık ifade edilecek olmakla birlikte değinilmelidir ki; değişen yalnızca kronolojik gelişme ile birlikte planlanmış davranış teorisinin, “davranışın” ve dolayısıyla diğer kavramların özel formları üzerinde durarak araştırma nesnesini ‘kuruluşa’ daraltmış olmasıdır. Yani genelgeçer yönetim ilkeleri vb. üzerine değil her bir sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir yönetim hakkında özgün savlarda bulunmaktadır. Benzer durumu birçok teori için söylemek oldukça mümkündür. Teoriler etkili oldukları tarihsel dönemin tarihsel tutumundan etkilenmiş ve değişip zenginleşmişlerdir. Bu değişim örneği üzerinden tezin temel tezi olan ‘araştırma nesnesinin değişim yönünün’ bir prototipi sunulmuş olmaktadır.

Tüm bu açıklamaların sonunda, mantıklı eylem teorisine dönülecek olduğunda açıkça söylenebilir ki; teoride davranışçı dönem yönetim bilimsel tutum oldukça hâkimdir. Mantıklı eylem teorisi, “davranış”, “inanç”, “normatif inanç”, “tutum”, “niyet” ve “algılanan davranışsal kontrol” gibi kişiden kişiye değişkenlik gösterecek olan kavramlar üzerinde yükseliyor olması dolayısıyla ‘bilimsel yönetim’ ve ‘neo-klasik’

²⁵⁶ Van Ryn, M. ve Vinokur A.D. (1992). “How Did It Work? An Examination of The Mechanisms Through Which An Intervention For The Unemployed Promoted Job-Search Behavior”. *American Journal of Community Psychology*, 20 (5): 577–597.

²⁵⁷ Brubaker, R.G. ve Fowler, C. (1990). “Encouraging College Males To Perform Testicular Selfexamination: Evaluation of A Persuasive Message Based On The Revised Theory of Reasoned Action”. *Journal of Applied Social Psychology*, 20 (17, Pt. 1): 1411–1422.

²⁵⁸ Fishbein, M., Guenther-Grey, C., Johnson W., Wolitski, R.J., Mcalister, A., Rietmeijer, C.A. ve O’Reilly, K. (1997). “Using A Theory-Based Community Intervention To Reduce Aids Risk Behaviors: The Cdc’s Aids Community Demonstration Projects”. *In Social Marketing: Theoretical and Practical Perspectives*, Eds. Marvin E. Goldberg, Martin Fishbein, and Susan Middlestadt. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.

²⁵⁹ Ajzen I. (2001). “Nature and Operation of Attitudes”. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58. 43.

dönem tutumunun reddini içermektedir. Ancak öte yandan teorinin temelini oluşturan kavramlar olan “davranış”, “inanç”, “normatif inanç”, “tutum”, “niyet” ve “algılanan davranışsal kontrol” kavramları, zaman, coğrafya ve iş ayrımı gözetilmeksizin tüm yönetimlerde geçerli olduğu varsayılan faktörlerdir. Bunun en belirgin göstergesi olarak matematiksel formülasyon elde etmeye dair nihai çaba içinde olunuşu gösterilebilir. Dolayısıyla teori, klasik dönem içinde bulunan bir teori olarak ‘araştırma nesnesini’, herhangi bir yönetim olarak ‘idare’ olarak belirlemiştir.

2.3.7. Öz-Yeterlilik Teorisi

“Öz-Yeterlilik Teorisi”, A. Bandura tarafından geliştirilmiş psikolojik ve pedagojik temelleri olan bir klasik dönem ‘davranışçı’ teoridir.

Özellikle A. Ross ve D. Ross ile birlikte kaleme aldıkları 1961 tarihli “Saldırgan Modellerin Taklidi Yoluyla Saldırganlığın Aktarılması”²⁶⁰ isimli ve ardılı makalelerde²⁶¹ ele aldıkları “Bobo Doll” deneyi ile tanınırlık kazanan Bandura’nın 1959 tarihli “Ergen Saldırganlığı: Çocuk Yetiştirme Uygulamalarının ve Aile İlişkilerinin Etkisi Üzerine Bir Çalışma”²⁶², 1963 tarihli “Sosyal Öğrenme ve Kişilik Gelişimi”²⁶³, 1969 tarihli “Davranış Değiştirme İlkeleri”²⁶⁴, 1971 tarihli “Psikolojik Modelleme: Çakışan Kuramlar”²⁶⁵ ve 1973 tarihli “Saldırganlık: Bir Sosyal Öğrenme Analizi”²⁶⁶ gibi birçok çalışması mevcuttur. Bu erken dönem çalışmalarına bakıldığında psikoloji ve özellikle pedagoji ağırlıklı çalışmalar yaptığı ve yönetim bilimi ile doğrudan ilişki kurmadığı rahatlıkla ifade edilebilir.

1974 tarihine gelindiğinde ise “psikoloji insanlara hayatlarını nasıl yaşamaları gerektiğini söyleyemez. Bununla birlikte, onlara kişisel ve sosyal değişimi etkilemek

²⁶⁰ Bandura, A., Ross, D. ve Ross, S.A. (1961). “Transmission of Aggression Through İmitation of Aggressive Models”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 575-582.

²⁶¹ Bandura, A., Ross, D. ve Ross, S.A. (1963). “A Comparative Test of The Status Envy, Social Power, and Secondary Reinforcement Theories of İdentificatory Learning”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 527-534., Bandura, A., Ross, D. ve Ross, S.A. (1963). “İmitation of Film-Mediated Aggressive Models”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 3-11., Bandura, A., Ross, D., Ross, S. A. (1963). “Vicarious Reinforcement and İmitative Learning”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 601-607.

²⁶² Bandura, A. ve Walters, R.H. (1959). *Adolescent Aggression: A Study of The Influence of Child-Training Practices and Family Interrelationships*. Ronald.

²⁶³ Bandura, A. ve Walters, R.H. (1963). *Social Learning and Personality Development*. New York: Holt Rinehart and Winston.

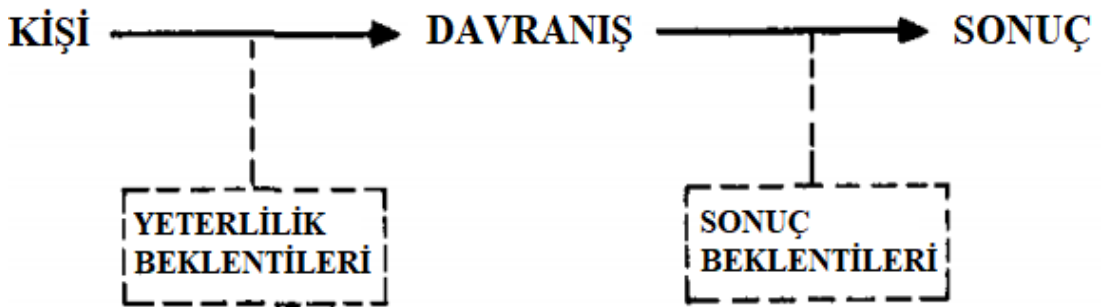
²⁶⁴ Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior Modification*. New York: Holt, Rinehart, & Winston

²⁶⁵ Bandura, A. (Ed.). (1971). *Psychological Modeling: Conflicting Theories*. Chicago: Aldine/Atherton.

²⁶⁶ Bandura, A. (1973). *Aggression: A Social Learning Analysis*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.

için araçlar sağlayabilir... bulgular insanı iyileştirme hizmetinde kullanılmasını sağlamak için kamu politikaları üzerinde etki yaratarak topluma karşı daha geniş bir yükümlülüğü yerine getirmelidir” ifadelerinden açıkça görüleceği gibi; Bandura’nın yönetim bilimi teorisiyle buluşması söz konusu olmuştur. Bu çalışma, ‘davranışçı’ tutumla yönetim bilimsel çalışmalar yapacağını işaretini verdiği, “Davranış Teorisi ve İnsan Modelleri” isimli çalışmadır.²⁶⁷

Bu işaretin karşılığı ise 1977 tarihinde kaleme aldığı üç çalışma ile olmuştur. Teorinin ifade edildiği ilk çalışma olan “Öz-Yeterlilik: Birleştirici Bir Davranış Değişikliği Teorisine Doğru” isimli çalışmada, Bandura, “psikolojik prosedürlerin, biçimleri ne olursa olsun, öz yeterliliğin seviyesini ve gücünü değiştirdiğini belirten” bir insani mekanizmanın olduğunu ileri sürmüştür. “Öz-yeterlilik” kavramı odağında şekillenen bu teorinin yaptığı ilk şey, “yeterlilik beklentileri ve sonuç beklentilerini” ayrı ayrı olarak ele almaktır. Yeterlilik beklentilerinin, “performans başarıları, dolaylı deneyim, sözlü ikna ve fizyolojik durumlar/duyusal uyarılardan” oluşan “kişisel dört temel bilgi kaynağına” dayandığını ifade eden bu ayrım, “sonuç” için gerekli olan iki temel faktöre dikkat çekmektedir. İlki “sonuç beklentisi”, ikincisi ise “başta çıkma davranışının başlatılıp başlatılmayacağını, ne kadar çaba harcanacağını ve engeller ve caydırıcı deneyimler karşısında ne kadar sürdürüleceğini belirleyen” “yeterlilik beklentisi” faktörüdür.

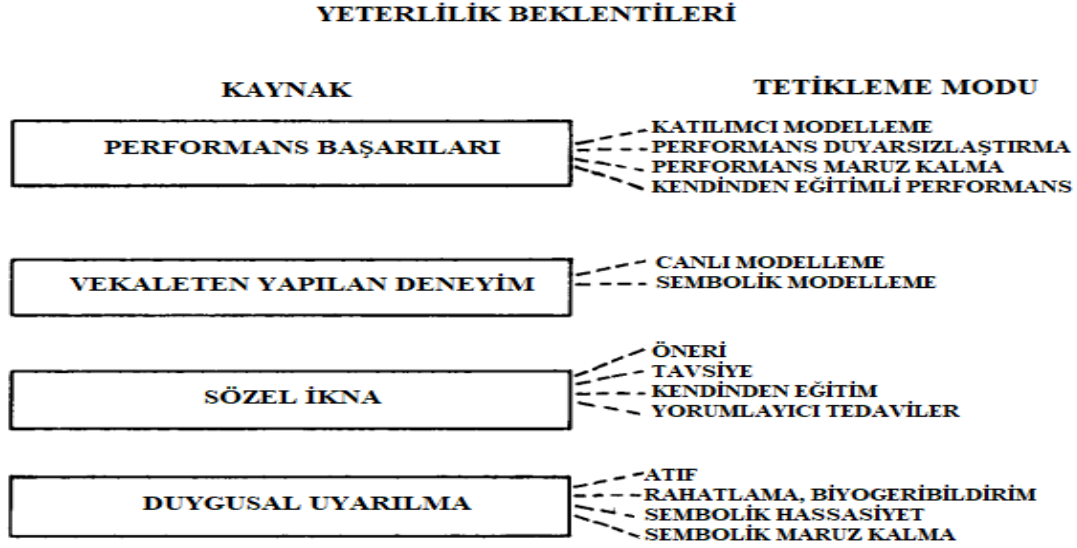


Şekil 2.9. Öz-Yeterlilik Şeması

“Öz-yeterlilik”, “yeterlilik beklentisinin” söz konusu olması durumunda oluşan bireysel niteliklerdir. Öyleyse eksikliği durumunda oluşan ve teorinin yoğunlaştığı asıl olgu ise “beklentinin” değiştirilmesi noktasında; “farklı tedavi modları tarafından üretilen davranış değişikliklerinin seviyesindeki varyasyonları sıralama; aynı türde

²⁶⁷ Bandura, A. (1974). “Behavior Theory and The Models of Man”. *American Psychologist*, 29(12), 859-869. 869.

tedavi gören bireyler tarafından sergilenen davranış farklılıklarını açıklama ve tedavi sırasında ve sonrasında bireysel görevler düzeyinde performans başarılarını tahmin etmenin” bir örneğini vermektir. “Öz-Yeterlilik Teorisinin” temel savını oluşturan kurucu şema bu şekilde oluşmuştur.²⁶⁸



Şekil 2.10. Yeterlilik Beklentileri Şeması

Bu kurucu eserinden hemen sonra Bandura, 1977 tarihli “Sosyal Öğrenme Teorisi” isimli çalışmasında teorinin savlarını yenileyerek; “yeterlilik beklentisi” kavramına vurgu yapmanın yanı sıra “çok farklı özelliklere sahip insanlar başarılı olabiliyorsa, o zaman gözlemcilerin kendi öz-yeterlilik duygularını artırmak için makul bir temeli vardır” der ve “yeterlilik beklentilerinin buna göre değişeceğini” ileri sürer. Örneğin; topluluk önünde konuşmada algılanan öz-yeterliliğin düzeyi ve gücü, konuya, sunumun formatına ve hitap edilecek kitle türlerine bağlı olarak farklılık gösterecektir” yani teoriye eklenen faktör, “durumsal koşullar” faktörüdür.²⁶⁹

1977 senesinde kaleme alınan üçüncü eser olan “Davranış Değişikliğinin Öz-Yeterlilik Teorisinin Analizi” isimli eserde ise; “yeterlik beklentilerinin, kendi kendine yeterli olup olmadığına bakılmaksızın, önemli bir doğrulukla performans seviyesini tahmin ettiği” savının ifade edilmesi ile “yeterlilik beklentisini”, “performansa/sonuca” eşitlemiştir. Böylece Bandura, “öz-yeterlik teorisinin diğer davranış biçimlerini de

²⁶⁸ Bandura, A. (1977). “Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change”. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. 191, 193, 195, 211.

²⁶⁹ Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall. 77-93.

kapsayacak şekilde genişletilmiş” olduğunu ileri sürerek; 1977 senesinde yazılan eserler itibariyle teorinin esas çerçevesi ve ana savını net bir şekilde oluşturmuştur.²⁷⁰

1978 tarihli “Öz Yeterlik Üzerine Düşünceler” isimli çalışma ile ise kurulan bu temel üzerine; “yöntemlerinin anlaşılması ve geliştirilmesi” için “üç aşamalı bir araştırma program” önermiştir. Bu “üç aşama”, “değişim mekanizmalarına yönelik” araştırmaları, “kurucu faktörlerin analizlerini” ve “faydaları en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış uygulamalı denemeleri” içermektedir. Bu eserden sonra yönetim bilimi hakkında kaleme aldığı ayrıntılı eserlerin yayınlandığı dönem başlamıştır.²⁷¹

Bandura, 1982 senesinde kaleme aldığı “İnsan Failliğinde Öz-Yeterlik Mekanizması” isimli eserde, teoriye, “kolektif yeterlilik” kavramını ekleyerek “kolektif yeterliğin öz yeterliliğe dayandığını” ve “kendinden şüphe duyan kökleşmiş kişilerin, kolayca kolektif etkili bir güce dönüştürülemez” olduğunu ifade ederek “öz-yeterliliğin” yönetimler için esas kavram olduğu vurgusunu, yönetim bilimsel bakımdan açık şekilde ifade etmiştir.²⁷²

Bandura’nın yazın hayatı boyunca kaleme aldığı çalışmalarda, 1977 tarihli kurucu eserde ifade ettiği vurguya rastlanmaktadır. Örneğin; 1986 tarihli “Düşünce ve Eylemin Sosyal Temelleri: Bir Sosyal Bilişsel Teori” isimli çalışmada, “insanların ne düşündüklerinin, inandıklarının ve hissettiklerinin, onların nasıl davrandıklarını etkilediği” ve “eylemlerinin doğal ve dışsal etkilerinin de kısmen onların düşünce kalıplarını ve duygusal tepkilerini belirlediği” kabulünü yineleyerek; “öz-yeterliliği”, “bilgi ve eylem arasında aracılık eden bir biliş” olarak tanımlamış ve esas savunuyu başka kelimelerle ifade etmiştir. Bandura’ya göre, davranışlar, “kişinin sahip olduğu becerilerle değil, sahip olunan becerilerle neler yapılabileceğine ilişkin yargılarla” ilgilidir. Dolayısıyla, kişiler ne kadar güçlü yeterlilik beklentilerine sahiplerse o kadar çok çaba harcayacak ve sonuç elde edeceklerdir.²⁷³ Keza, 1989 tarihli “Sosyal Bilişsel Teoride İnsan Failliği” isimli eserde “insanların, hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol uygulama yetenekleri hakkındaki kendilerini harekete geçirme yeteneklerine

²⁷⁰ Bandura, A. ve Adams, N.E. (1977). “Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change”. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287–310. 303, 307.

²⁷¹ Bandura, A. (1978) “Reflections On Self-Efficacy”. *Advances in Behavior Research and Therapy*, 1, 237-269. 267.

²⁷² Bandura, A. (1982). “Self-Efficacy Mechanism in Human Agency”. *American Psychologist*, 37, 122-147. 143.

²⁷³ Bandura, A. ve National Inst of Mental Health. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc. 25, 150. 391.

olan inançları”²⁷⁴, 1990 tarihli “Yetkinliğin Kayda Değer Belirleyicileri Üzerine Düşünceler” isimli eserde “motivasyon, bilişsel kaynaklar ve görev talepleri üzerinde kontrol uygulamak için gereken eylem biçimlerini”²⁷⁵, 1991 tarihli “Öz Düzenlemenin Sosyal Bilişsel Teorisi” isimli eserde “insanların kendi işlevsellik düzeyleri ve yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol uygulama yeteneklerine ilişkin inançları”²⁷⁶, 1997 tarihli “Öz-Yeterlilik: Kontrol Egzersizi” isimli eserde, “kişinin verilen kazanımları üretmek için gerekli olan eylemleri organize etme ve yürütme yeteneklerine olan inancı”²⁷⁷ ve 1998 tarihli “Sosyal Bilişsel Teori Perspektifinden Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi” isimli çalışmada, “kişinin (sonuçları) üretmek için gereken davranışı başarılı bir şekilde yerine getirebileceğine” ve “belirli düzeyde kazanımlar üretmek için gereken eylem yollarını organize etme ve yürütme yeteneklerine olan inancı” olarak tanımlanan “öz yeterliliğin”, esas anlamı korunmuştur.²⁷⁸ Kısacası Bandura, yazın hayatı boyunca, “öz yeterlilik” teorisini 1977 tarihli kurucu eser referansını koruyan bir yapıda ele almıştır.

Toparlanacak olur ise; Bandura, yönetsel başarıya karşılık gelecek şekilde; “bir grubun, kolektif yeteneklerine olan ortak inancı” olarak ele aldığı “kolektif yeterliliğin”, “yönetsel işleyişin tam olarak anlaşılması için son derece önemli olduğunu” vurgulamaktadır. Öte yandan ise “kolektif yeterliliğin”, “öz-yeterliliğe” bağlı oluştuğunu ileri sürerek; “yeterliliğin bireysel düzeyde olduğu gibi kolektif düzeyde de aynı şekilde işlediğini” ifade etmiştir. Yani “her iki formda da yeterlik inançlarının benzer kaynaklara sahip olduğu; benzer işlevlere hizmet ettiği ve benzer süreçler aracılığıyla işlediğini” ileri sürerek yönetim bilimsel anlamda kolektif yeterliliğe dair başarıyı “öz yeterliliğe” dair başarı olarak tanımlamakta ve bu tür çabalara “grup etkinleştirme” ismini vermektedir. Öyle ki “kolektif etkinleştirme programları birçok farklı biçim alabilse de ortak varsayım, kısmen insanların yaşamlarında değişiklik meydana getirmek için yeterlik duygularını artırarak

²⁷⁴ Bandura, A. (1989). “Human Agency in Social Cognitive Theory”. *American Psychologist*, 44, 1175-1184, 1175.

²⁷⁵ Bandura, A. (1990)(b). “Reflections On Nonability Determinants of Competence”. In. R. J. Sternberg, J. Kolligian, Jr. (Eds.), *Competence Considered* (315-362). New Haven, Ct: Yale University Press. 316.

²⁷⁶ Bandura, A. (1991). “Social Cognitive Theory of Self-Regulation”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50,248-287. 257.

²⁷⁷ Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman. 3.

²⁷⁸ Bandura, A. (1998). “Health Promotion From The Perspective of Social Cognitive Theory”. *Psychology and Health*, 13,623-649. 624.

çalıştırmaya” yöneliktir. Liderin görevi ise “topluluğu ortak amaç için birleştirmek ve bu bakımdan çalışanlarının öz-yeterliliklerine” yönelik olarak görev tanımı belirlemek ve kontrol etmektir. Dolayısıyla son kertede yönetsel sorun, “öz-yeterlilik” sorunudur ve çözüm önerileri, “öz-yeterliliğe” yöneliktir.²⁷⁹

Tezin odağı olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliğine gelindiğinde ise şunlar söylenebilir; modern dönem yönetim bilimi teorisine geçmeden önceki son teori olan “Öz-Yeterlilik Teorisinin” 1977 tarihli kurucu eser ile temelde uyumlu olan tüm eserlerdeki savı, çalışan olarak insanın “öz-yeterliliğinin” yönetimin “kolektif yeterliliği” ile eş anlamda ele alınması gerektiğidir. Bu bakımından davranışçı karakterin zirvesi konumundadır. “Öz-Yeterlilik Teorisi”, hem genelgeçer bir insan ve genelgeçer bir yönetimi, ‘araştırma nesnesi’ seçmesi yani zaman, coğrafya ve iş ayrımı gözetmeksizin savlar ileri sürmesi bakımından klasik dönem teorisinin tutumunu kabul etmektedir. Hem de öte yandan “yeterlilik inanç sisteminin küresel bir özelliği değil; motivasyon, egzersiz, diyet, alkol kullanımı, dil becerileri gibi farklı işlev alanlarına bağlı olarak farklılaşmış bir öz inançlar dizisini” ifade ettiğini vurgulaması bakımından ‘bilimsel yönetim’ ve ‘neo-klasik’ dönemden kesin bir şekilde tutumsal farklılığa sahiptir. Dolayısıyla toplamda, örneğin; “egzersiz” odağında insan ve yönetimler hakkında savlar ileri sürdüğünde, tümevarımsal metotla tüm insan ve yönetimleri kapsayacak şekilde ifade edilen genelgeçer “öz-yeterlilik” çıkarımlarında bulunmaktadır.²⁸⁰ Bandura’nın 21. Yüzyılda kaleme alınmış eserleri dâhil tüm eserlerinde, istisnasız bu durum söz konusudur.²⁸¹ Sonuç olarak öz-yeterlilik teorisi, modern döneme geçiş sürecinde yer alan bir davranışçı dönem teorisi olmak bakımından araştırma nesnesini herhangi bir insan ve bu insanlardan oluşan herhangi bir yönetim olan ‘idare’ olarak belirlemektedir.

²⁷⁹ Bandura; a.g.e. 1997, 468, 469, 477, 478, 503, 501.

²⁸⁰ Bandura, A. (1990)(a). *Multidimensional Scales of Perceived Academic Efficacy*. Stanford University, Stanford, Ca. [These Scales Have Subsequently Been Published in Bandura, A. (2006). “Guide For Constructing Self-Efficacy Scales”. In F. Pajares, T. Urdan (Eds.). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*, (Vol. 5. 307-337). Greenwich, Ct: Information Age Publishing.] 307, 315.

²⁸¹ Bandura, A. (2011). “Social Cognitive Theory”. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, E. T. Higgins (Eds.). *Handbook of Social Psychological Theories*. (349-373). London: Sage.



3. YÖNETİM BİLİMİNİN MODERN DÖNEMİ; YÖNETİM BİLİMİ ARAŞTIRMA NESNESİ OLARAK İŞLETME

Bu bölüm altında sırasıyla; modern dönem teorisinin temelini oluşturmak anlamına gelen ‘Genel Sistem Yaklaşımı’, ‘Durumsallık Yaklaşımı’ ve ‘Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı Temelli Teoriler’ ele alındıktan sonra; modern dönem teorisinin asıl formu olan ‘İşletmecilik/Yönetim İdeolojisi Teorileri’ ve son olarak; ‘Yönetim Bilimin Post-Modern Döneme Hazırlığı’ ifade etmek bakımından ‘Kalite ve Strateji Teorileri’ ele alınacaktır. Bu bölümde genel olarak; neden; klasik dönem teorilerinin ‘araştırma nesnesi’ olan zaman, coğrafya ve iş farklı gözetmeksizin tüm yönetimleri kapsayacak savların ileri sürmesi anlamına gelen ‘idareden’ farklı olarak; yalnızca siyasi-iktisat temelli belirlenimlerle hareket eden belirli yönetimleri kapsayacak şekilde savların ileri sürülmesi anlamına gelen ‘işletme’ kavramının tercih edildiği, gerekçelendirilecektir.

3.1. Klasik Teoriden Kopuş Yaşanıyor; Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları

‘Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları’ ve bu iki yaklaşımdan türetilen teoriler, klasik dönem yönetim bilim teorilerinin genelgeçer bir insan ve genelgeçer insanın oluşturduğu genelgeçer yönetimden oluştuğuna dayanan ‘araştırma nesnesi’ kabulünden kopmanın yaşanması noktasında, ‘araştırma nesnesinin’ işletme olduğu yönetsel tavra; yani ‘işletmeciliğe’ temel oluşturacak olan modern dönem teorilerinin temelini oluşturan aynı zamansal dönemde geliştirilmiş olan yaklaşımlardır.

3.1.1. Bütünün Parçası Olmak; Genel Sistem Yaklaşımı

“Genel Sistem Yaklaşımı”, yönetim biliminin içinden çıkma uğraşı olduğu genelgeçerlik vurgusunun kırılması bakımından, disiplinler arası bir hassasiyetle ileri sürülmüş olan işletme tipi araştırma nesnesine teorik temel oluşturma mahiyetinde olan, modern dönem yaklaşımlarının ilkidir. “Genel Sistem Yaklaşımı”, genelgeçer yönetsel yasa, kural, unsur veya ilke ileri sürme iddiasında olan klasik tutumun yanlışlanması noktasında, ele alınan yönetimin daha temel bir niteliğine işaret etmek manasında bir dizi önerme ileri sürmüş ve fazlasıyla iç içe geçmiş olduğu

“Durumsallık Teorilerine” ve nihayetinde ‘İşletmecilik Teorilerine’ teorik temel hazırlamıştır.

Genel sistem yaklaşımının yönetim bilimsel teorik kökenleri bakımından kurucusu olan isim, L. Von Bertalanffy’dır. Her ne kadar kendisinin de ifade ettiği gibi Aristoteles’in “bütün, parçalarının toplamından daha fazladır” sözünden başlayarak; sırasıyla Dionysius Aeropagite, Cusa’lı Nicholas, Leibniz, Hegel ve Marx gibi düşünürlerin eserlerinde “temel sistem sorununa” vurgu mevcutsa da; “Genel Sistem” düşüncesinin kendi başına bir teori olarak ele alınması ve geliştirilmesi Von Bertalanffy ile olmuştur.²⁸²

Teorinin 1932 senesinden başlayarak²⁸³ geliştirilmekle birlikte 1950 tarihli kurucu eserler ile ilk kez doğrudan ifade edildiği söylenebilir. Genel sistem yaklaşımı, “Fizik ve Biyolojide Açık Sistemler Teorisi” isimli eserde “fizik ve fiziksel kimya” açısından ele alınmış ve “kategorik bir ayırım yapılarak” sistemleri, “açık” ve “kapalı” olacak şekilde ikiye ayırmıştır. Bu eserde, “bir sisteme, içine hiçbir malzeme girmiyor veya çıkmıyorsa kapalı; ithalat ve ihracat varsa ve bu nedenle bileşenlerin değişmesi” söz konusu ise “açık” niteliği verilmiş ve yaklaşımın temelleri atılmıştır.²⁸⁴

İkinci eser olan “Genel Sistem Yaklaşımının Bir Taslağı” isimli eserde ise teorinin “taslağı” ifade edilmiş yani genel kavramları tanımlanmış ve genel savı ifade edilmiştir. Von Bertalanffy, “modern bilimin evrimini incelerken, benzer genel kavramların ve bakış açılarının bilimin çeşitli dallarında bağımsız olarak geliştiğine dair dikkate değer bir fenomen bulunmasına” odaklanarak, “fenomenleri birbirinden bağımsız olarak incelenebilecek temel birimlerin etkileşimine indirgeyen” tutuma karşı çıkmıştır. Çünkü Von Bertalanffy’a göre; bilimlerin başarısızlığı, ‘araştırma nesnelerini’ “birimlerin bir toplamı olarak kabul edilerek”, içinde bulundukları “bütün” içinde ele almamalarının sonucu olan “kesin kriterler formüle ederek, bilimde faydasız ve pratik sonuçlarında zararlı olan yüzeysel analogiler” üretmelerinden

²⁸² Von Bertalanffy, L. (1972). “The History and Status of General Systems Theory”. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426. 407-408.

²⁸³ Von Bertalanffy, L. (1932). *Theoretische Bioogie, Vols. I, II*. Berlin: Borntraeger, 1932, 1942; 2nd Ed., Bern: Francke, 1951. Von Bertalanffy, L. (1934). *Modern Theories of Deveiopment*. (Translated By J.H. Woodger), Oxford: Oxford University Press., Von Bertalanffy, L. (1940). Von, “Der Organismus Als Physikalisches System Betrachtet.” *Die Naturwissenschaften*. 28: 521-531. Von Bertalanffy, L. (1945). “Zu Einer Allgemeinen Systemlehre.” *Biatter Fur Deutsche Philosophie*, 18, 3/4.

²⁸⁴ Von Bertalanffy, L. (1950)(b). “The Theory of Open Systems in Physics and Biology”. *Science*, 111(2872), 23-29. 23.

kaynaklanmaktadır. Oysa genel sistem yaklaşımı, “kesin kriterler formüle ederek, bilimde faydasız ve pratik sonuçlarında zararlı olan yüzeysel analogilere karşı koruma sağlamak” amacıyla ‘araştırma nesnesi’ olan “organizmayı”, “etkileştiği/interaction” “bütünlük/wholeness” içinde yani “holism” ilkesi etrafında ele almaktadır.

“Kapalı sistem”, kendisini, kendisini oluşturan “birimlerden” ibaret olarak görürken; “açık sistem”, “etkileştiği” sistemlerin “bütünüyle” kendini ifade eder. Bu ayrımın anlamı ise; temel bir fark olarak “denge durumunun” sağlanmadığı her durum için söz konusu olan “düzensizliğin” sonucu olarak gerçekleşmesi gereken “bileşenlerinin sürekli bir değişim halinde olması” noktasında farklılık göstermeleridir.²⁸⁵

İşte genel sistem yaklaşımının yönetim biliminin modern döneminin temellini oluşturmasının kaynağı, bu uygulanabilirlik zeminidir. Şimdiye değin ele alınan teoriler hatırlanacak olunur ise; yönetim bilminde de durum aynıdır; yönetim bilim teorisi, klasik döneminde ‘araştırma nesnesi’ olan yönetimi, içinde bulunduğu “bütünden” bağımsız ve donuk/değişmeyen şekilde incelemiş ve “kesin kriterler formüle ederek, bilimde faydasız ve pratik sonuçlarında zararlı olan yüzeysel analogiler” üretmiştir. Yani ‘idare’ tipi bir ele alış benimsemiştir. Bu tutumun sonucu olarak ise “en iyi yol” savunusunun neticesi olarak yönetim hakkında zaman, coğrafya ve iş ayrımı gözetilmeksizin geçerli olduğunu varsaydığı; genelgeçer yasa, kural, unsur ve ilkeler ileri sürmüştür. En nihayetinde ise; yönetimlerin başarısız oldukları gerçeğiyle karşılaşmıştır. Öyleyse; “açık sistem” ve “kapalı sistem” kavramlarının, ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından klasik dönem ile modern dönem ayrımını oluşturacak olan temeli sunduğu rahatlıkla söylenebilir.

Keza T. Parsons tarafından 1950 senesinde kaleme alınan “Sosyal Sistem” isimli eser de bu önermenin literatürde karşılaşılan ilk örneği mahiyetindedir. Bu eserde Parsons, “bir sosyal sistemi, çok sayıda bireysel aktörün etkileşimli modellerinin sürekliliği veya düzenli değişim süreçlerine göre eylem öğelerinin bir örgütlenme tarzı” olarak tanımlamış ve “dinamik motivasyonel süreçleri”, sosyal sistemlerin temeline yerleştirmiştir. Böylece yalnızca “sistem” kavramını kullandığı bir çalışma yapmanın

²⁸⁵ Von Bertalanffy, L. (1950)(a). “An Outline of General System Theory”. *British Journal For The Philosophy of Science*, 1, 134–165. 135, 142, 163-165.

ötesinde²⁸⁶, genel sistem yaklaşımının savlarına uygun bir sosyal sisteme dair teorik örnek sunmuş ve teoriyi sosyal bilimlere uygulamıştır.²⁸⁷

1951 senesine gelindiğinde ise; Von Bertalanffy, “Genel Sistem Yaklaşımının Sorunları” isimli çalışmada “geri-bildirim” ve “entropi” kavramlarını genel sistem yaklaşımına dâhil etmiştir. Aslına bakılırsa; kavramların Von Bertalanffy’deki atfı, Weiner’in çalışmalarına dayanmaktadır. Bu bakımdan Weiner tarafından kaleme alınan 1948 tarihli “Sibernetik” isimli makaleye değinmekte fayda vardır. Bu çalışmada en genel anlamda “yunanca dümenci anlamına gelen” kybernetes/sibernetik kelimesi odağında “insan sinir sistemini, makinelerdeki ve canlı organizmalardaki tüm kontrol ve iletişim alanını kapsayacak bir teori geliştirmek” amacıyla “bilinçli irade gerekmeksizin” yapılan “eylemlerin” anlaşılması için kullanılan “geri-bildirim” hakkında görüş ifade edilmiştir.²⁸⁸ Bu görüş, “kalemi tutmak” örneği üzerinden; “irademiz” haricinde işleyen ve “iradi olmayan” “sinir sistemsel” hareketlerin birbiri arasındaki “geri-bildirim” sayesinde mümkün olduğunu ifade ederek “Genel Sistem Yaklaşımının” en temel kavramlarından birisini kazandırmıştır. Benzer şekilde Weiner, 1950 tarihli “Sibernetik” isimli makalede teorisini genişletmiş ve sistemin “eylemi”, yerine getirmesi için gerekli olan “iletişimin” yani “geri-bildirimin düzensizliğinin miktar cinsinden ölçülebileceğini” ifade etmek için ise “entropi” kavramını kullanmış ve genel sistem yaklaşımı için önemli olan bir diğer kavramı literatüre sunmuştur.²⁸⁹

Von Bertalanffy’nin “geri-bildirim” ve “entropi” kavramlarını yaklaşım içinde ele alış şekline geri dönülecek olunursa şu tanımla karşılaşılır: Von Bertalanffy’ye göre; “bileşenlerin sürekli değişim halinde olması” durumunun kaynağına inilir ve ‘termodinamiğin birinci yasasına’ atıfla; “dengesizlik” kavramıyla ifade edilen bir durum tespiti yapılırsa; sistemin içindeki birimlerin birbirleriyle “etkileşerek” “denge” durumunu oluşturmak istedikleri fark edilecektir. Öte yandan “denge” durumuna yönelik “etkileşim” söz konusu olmazsa bunun sonucu olarak “termodinamiğin ikinci

²⁸⁶ Örneğin; hâkim görüşün aksine Barnard’ın “Barnard, C. (1938). *The Functions of The Executive*. Cambridge: Harvard University Press.” isimli çalışmasının bu kategoride ele alınmamasının sebebi budur. Sistem ve sisteme dair kavramlar kullanmasına rağmen Barnard’ın çalışması, ‘idare’ tipi bir araştırma nesnesini benimsemektedir.

²⁸⁷ Parsons, T. (1951) *The Social System*. Free Press, New York. 22-24.

²⁸⁸ Wiener, N. (1948). “Cybernetics”. *Scientific American*, 179(5), 14–19. 14-19.

²⁸⁹ Wiener, N. (1950). “Cybernetics”. *Bulletin of The American Academy of Arts and Sciences*, 3(7), 2-4. 2.

yasasına göre tüm tersine işletilmeyen süreçlerde entropinin/[düzensizliğin] artacak” olması ile karşılaşılacaktır. Teoriye göre; “etkileşimi”, hesaba katmayan kapalı sistemler için kaçınılmaz olan bu durum, açık sistemler söz konusu olduğunda ise kaçınılmaz değildir; “entropi azalabilir, çünkü sadece... entropi üretimi değil, aynı zamanda dışarıdan malzeme girişi yoluyla negatif entropi de” söz konusudur. Başka bir ifade ile entropi, sistemin ‘düzensizliğinin’ artması durumu olduğundan “açık sistemler” “etkileşim” içinde oldukları sistemlerden “geri-bildirim” olarak entropiyi “negatif entropi”ye çevirebilecek şekilde aksiyonlarını değiştirebilecekken “kapalı sistemler”, “değiştirmedikleri” için içinde bulundukları “entropi”, “pozitif” olacaktır. Bunun anlamı ise “dengenin”, kapalı sistem için kaçınılmaz olarak ölüm/son bulma durumu olmasına rağmen “açık sistem” için “dinamik denge” yani hayatta kalma durumunun söz konusu olabilmesidir.²⁹⁰

Von Bertalanffy’nin ‘organik büyümeyi’ konu alan eski çalışmalarına atıfla²⁹¹ “vücut büyüklüğünün şekil, anatomi, fizyoloji ve nihayet davranışla ilişkisi/allometri” ile ilgilendiği ve “büyümenin, yapı malzemelerinin anabolizması[metabolizmanın yapım faaliyetleri] ve katabolizmasının[metabolizmanın yıkım aşamaları] bir karşı-etkisinin sonucu olduğunu”²⁹² ileri sürerek “dinamik denge” biyolojik örneklerini(flora-fauna) verdiği çalışmalardan²⁹³ sonra; yaklaşımın sosyal bilimsel bir teorik açıklamasını yapmak manasında 1966 tarihli “Genel Sistem Yaklaşımı: Psikolojiye Uygulama” isimli çalışmayı kaleme aldığı görülmektedir. Bu çalışmaya göre; “geri-bildirim”, “bozulmaya yanıt veren bir sistemde, sistemin işlevini kontrol etmek, istenen bir durumu korumak veya sistemi yönlendirmek için çıktının bir kısmının girdiye kadar izlenmesi” şeklinde genel tanımı yapılmış ve “şema” ile tanım desteklenmiştir.²⁹⁴

²⁹⁰ Von Bertalanffy, L. (1951)(b). “Problems of General System Theory”. *Human Biology*, 23(4), 302–312. 310.

²⁹¹ Von Bertalanffy, L. (1938). “A Quantitative Theory of Organic Growth (Inquiries on Growth Laws. II)”. *Human Biology*, 10(2), 181–213.

²⁹² Von Bertalanffy, L. (1951)(a). “Metabolic Types and Growth Types.” *The American Naturalist*, 85(821), 111–17. 115.

²⁹³ Von Bertalanffy, L. ve Pirozynski, W.J. (1952). “Ontogenetic and Evolutionary Allometry”. *Evolution*, 6(4). 387-392., Von Bertalanffy, L. (1956). “A Biologist Looks At Human Nature”. *The Scientific Monthly*, 82(1), 33–41., Von Bertalanffy, L. (1957). “Quantitative Laws in Metabolism and Growth”. *The Quarterly Review of Biology*, 32(3), 217–231., Von Bertalanffy, L., Pirozynski, W.J. (1953). “Tissue Respiration, Growth, and Basal Metabolism”. *Biological Bulletin*, 105(2), 240–256.

²⁹⁴ Von Bertalanffy, L. (1967). “General Theory of Systems: Application To Psychology”. *Social Science Information*, 6(6), 125–136. 132-133.



Şekil 3.1. Genel Sistem Yaklaşımı- Geri-Bildirim Şeması

Sistemin çıktıları veya süreci ile ilgili bilgiler, sisteme bir girdi olarak geri bildirilmekte, bu da dönüşüm sürecinde ve/veya gelecekteki çıktılarda değişikliklere yol açmaktadır. “Negatif geri-bildirim” ise sistemin yeni bir kararlı duruma yeniden ayarlanması gerektiğini gösteren bilgi girişi olduğundan “organizmalar”/yönetimler eğer açık bir sistem iseler, “alıcı-kontrol cihazı-etkici” mekanizması etrafında “geri-bildirilip” yani “etkileşim” içinde bulundukları sistemleri bir değişken olarak hesaba katıp; tutum değiştirmektedirler. Dolayısıyla genel sistem yaklaşımının ve elbette modern dönem teorisinin temel önerilerinden birisi, “geri-bildirimi” mümkün kılarak “pozitif entropiyi” tersine çevirmek manasında “negatif entropiyi” sağlamaktır.

Tam da bu noktada bir parantez açarak “negatif entropinin” sağlanmasına yönelik olarak ileri sürülmüş ve literatürde geniş bir yelpazede kabul görmüş temel bir öneri olan “yönetimsel öğrenmeden” bahsetmek yerinde olabilecektir.

İlk kez 1963 tarihinde R.M. Cyert ve J.G. March tarafından, yönetimlerin “geri-bildirimlere bağlı” olarak “kararlarını değiştirmesi”²⁹⁵ olarak tanımlanmış olan “yönetimsel öğrenme” kavramı, C. Argyris ve D. Schön tarafından 1978 senesinde tek başına bir teorik içerik kazandırılarak ele alınmış ve “yönetimsel entropiye ters düşen değişikliklerin araçları olarak hizmet” etmesi için “beklenti ile sonuç arasında bir uyumsuzluk (hata) olduğunda, üyelerin, beklentileri ve sonuçları tekrar hizaya getirmesi” olarak tanımlanmıştır.²⁹⁶ Devam eden süreçte 1990 senesinde ise P. Senge tarafından²⁹⁷ “kişisel uzmanlık”, “zihinsel modeller”, “paylaşılan vizyon oluşturmak”, “takım öğrenmesi” ve bu dördünü birleştirerek anlamlı kılan “beşinci disiplin” olan

²⁹⁵ Cyert, R.M. ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*. Prentice Hall: Pearson Education. 99-101.

²⁹⁶ Argyris, C. ve Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

²⁹⁷ Öğrenmenin nesnesini/araştırma nesnesini “takım”a indirgeyerek post-modern bir revizyona tabi tutulmakla birlikte “negatif entropi”ye dair atfını korumaktadır.

“sistem düşüncesi” etrafında ele alınması gerektiğinin ifade edilmesi suretiyle “negatif entropiye” dair vurgusunun altı çizilmiştir.²⁹⁸

Kısacası “negatif entropiyi” mümkün kılacak yönetsel tutumu ifade etmek için yönetim bilimi literatüründe bir inceleme yapıldığında sıkça kullanılan kavramların başında “yönetsel öğrenme” kavramının geldiği görülmektedir. Bu kavram kullanılarak “negatif entropiyi” gerçekleştiren yani ‘hayatta kalan’ sistemler nasıl sistemlerdir sorusuna cevap aranacak olduğunda; karşılaşılan cevap, “geri-bildirimleri”, “sistemi” yeniden düzenlemek için kullanan “öğrenen yönetimler” olmaktadır.²⁹⁹

“Negatif entropi” önerisinin ‘nasılı’ anlamlandırılmak istendiğinde ise teorinin karşısına yeni bir alan olarak “etkileşim” ve dolayısıyla “geri-bildirim” kapsamı bakımından “sisteminin sınırlarına” dair konu çıkmaktadır. Etkileşilen ve geri-bildirim alınan nesnenin sınırlarına dair teorinin verdiği kavramsal cevap, “sistem hiyerarşisi” ve buna bağlı olarak “alt sistem” ve “üst sistem” kavramlarıdır. 1968 yılında yayınlanmış olan ve Von Bertalanffy’nin eserlerinin derlemesi niteliğinde olan “Genel Sistem Yaklaşımı: Kökenler, Geliştirme, Uygulamalar” isimli eserden faydalanılarak açıklanacak olunur ise; “sınırlar, fiziksel ve biyolojik sistemlerde nispeten kolay tanımlanmakta, ancak yönetimler gibi sosyal sistemlerde tasvir edilmesi çok zor” olmaktadır. Fakat yine de teorik olarak bilinmelidir ki; “nispeten kapalı sistemin katı, aşılmaz sınırları vardır; açık sistem ise kendisi ile daha geniş bir üst sistem arasında geçirgen sınırlara sahiptir... Kesin olarak konuşursak, uzamsal sınırlar yalnızca naif gözlemde vardır oysa tüm sınırlar, nihayetinde dinamiktir.” Öyleyse “açık sistem” için

²⁹⁸ Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 3-10, 139-273.

²⁹⁹ Schein, E.H. (1993). “On Dialogue, Culture, and Organizational Learning”. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51., Senge, P.M., Senge, P.M., Kleiner, A. ve Roberts, C. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools For Building A Learning Organization*. Currency., Argyris, C. (1995). “Action Science and Organizational Learning”. *Journal of Managerial Psychology*, 10, 20-26., Argyris, C., Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley., Argyris, C. ve Schön, D. A. (1997). “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective”. *Reis*, 77(78), 345–348., Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., Guman, E.C. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Currency/Doubleday., Senge, P.M. (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook For Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York: Doubleday., Argyris, C. (2004). *Reasons and Rationalizations: The Limits To Organizational Knowledge*. Oup Oxford., Senge, P. (2006). *Systems Citizenship. The Leader of The Future 2: Visions, Strategies, and Practices For The New Era*, 31-46., Senge, P. M. (2008). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together To Create A Sustainable World*. New York: Doubleday.

hem yönetim içi hem de yönetimler arası sistemde “etkileşimin” belirlediği değişken bir “geri-bildirim” söz konusudur.³⁰⁰

Böyle düşünüldüğünde; yönetime “üst sistem”, yönetimi oluşturan her sisteme “alt sistem” ve elbette bir ‘yönetim’ de içinde bulunduğu “bütün” içinde “alt sistem” özelliği kazandırılıyor demektir. Başka bir ifadeyle; bir sistemin daha düşük düzeydeki alt sistemlerden oluştuğu ve aynı zamanda bir üst sistemin parçası olduğu bir “sistem hiyerarşisi” söz konusudur.

“Sistem hiyerarşisi” örnekleri araştırıldığında ise ilk olarak K.E. Boulding’in 1956 senesinde kaleme aldığı “Genel Sistem Yaklaşımı: Bilimin İskeleti” isimli eseri ile karşılaşılmaktadır. Bu eser, “sistem hiyerarşisine” en geniş perspektiften bakarak alt-sistemden üst-sisteme olacak şekilde; “1- Statik Yapı 2- Dinamik Sistem, 3- siberetik sistem, 4- Hücre Sistemi/açık sistem, 5- Bitki Sistemi- genetik-toplumsal sistem, 6- Sinir Sistemi/Hayvan Sistemi, 7- Bireysel insan sistemi, 8- Yönetim Sistemi ve 9- Aşkın Sistemler” şeklinde bir örnek vermektedir.³⁰¹ Benzer şekilde; R.A. Johnson, F.E. Kast ve J.E. Rosenzweig de 1964 senesinde kalem aldıkları “Sistem Yaklaşımı ve Yönetim” isimli eserde, “iş yönetimini”, hem “birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan” bir üst-sistem hem de “çevresi-müşterileri, rakipleri, işçi yönetimleri, tedarikçileri, devlet ve diğer birçok kurumla dinamik bir etkileşime sahip” yönetimler sistemi içindeki bir ‘alt-sistem’ olarak tanımlayarak “sistem hiyerarşisinin” yönetim bilimi özelinde uygulandığının diğer bir örneğini sunmuşlardır.³⁰²

Bu bölümde, genel sistem yaklaşımının yönetim bilim teorisi ile olan kritik ilişkisini anlamak bakımından ele alınacak olan son kavram ise; “eş sonluluk/equifinality” kavramıdır. “Eş sonluluk”, “açık bir sistemdeki dinamik etkileşime dayalı olarak, farklı başlangıç durumlarından ve farklı yollardan karakteristik bir son duruma” ulaşılabilirliğini ifade eder. Yani “aynı son duruma farklı başlangıç koşullarından ve farklı yollarla ulaşılabilirliğini” ifade etmektedir. Ki bu kavram ile yaklaşımın, klasik dönem teorilerinin benimsediği tutumun karşısında olan karakteri iyice keskinleştirmektedir. Başka bir ifade ile ‘araştırma nesnesini’ açık sistem olan bir

³⁰⁰ Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller. 215.

³⁰¹ Boulding, K.E. (1956). “General Systems Theory: The Skeleton of Science”. *Management Science*, 2(3), 197-208. 202-205.

³⁰² Johnson, R.A., Kast, F.E. ve Rosenzweig, J.E. (1964). “Systems Theory and Management”. *Management Science*, 10(2), 367–384. 383.

yönetim olarak seçen teoriler için farklı yönetim bilimsel önermelerin farklı karakterdeki yönetimleri aynı “amaca” ulaşabilmesinin mümkün olduğu savlanmaktadır.³⁰³ Dolayısıyla klasik dönem en temel karakteri olan “en iyi yol” hakkında temel bir tutum farkı, söz konusudur. Böylece; genel sistem yaklaşımı, temellendirdiği modern dönem teorilerinin ‘genelgeçerliğe’ dayanan ‘idare’ tipi tavrı reddetmesi manasında zamansal, coğrafi ve işsel farklar gözeterek savlar ileri sürmesi ve ‘araştırma nesnesini’ ‘işletmeye’ daralmasındaki (‘Durumsallık Yaklaşımı’ ile birlikte) esas argümanı bu şekilde sunmaktadır.

Toparlanacak olur ise; N. Luhmann³⁰⁴ ve J.W. Forrester³⁰⁵ başta olmak üzere hakkında yapılan doğrudan çalışmalar çeşitlenmiş olmakla birlikte kavramsal temeli korunmuş olan genel sistem yaklaşımının ele alındığı bu bölümün temel amacı, genel sistem yaklaşımının başlıca kavramlarının tanımlanması suretiyle; modern dönem teorisinin temelini oluşturan dinamiklerin ifade edilmesidir. Çünkü bu bölümde esasen yönetim bilim teorileri değil ilerleyen bölümlerde ele alınacak olan teoriler için bir kavramsal çerçeve görmesi amacıyla kavramsal temeller sunulmuştur. 3.1.3. ve 3.2. bölümlerde ele alınacak olan teoriler başta olmak üzere bütün bir tezde sıkça kullanılacak olan bu temel kavramlar, tekrar tanımlanmayacağından bu bölümdeki tanımlamalara başvurulabilecektir.

3.1.2. Çok Kutupluluğun Ortasında; Durumsallık Yaklaşımı

“Genel Sistem Yaklaşımı” bölümünde kalınan yerden devam edilecek olur ise ‘Durumsallık Yaklaşımının’ temel vurgusunun da aynı olduğunu ifade etmekle bölüme başlanabilir. Durumsallık yaklaşımının da temel eleştiri, klasik dönem teorisinin “en iyi yol” savunusuna yöneliktir ve bu bakımdan kavramsal çerçevesini ve savunusunu tıpkı aynı zamansal dönemde geliştirilmiş olan ‘Genel Sistem Yaklaşımı’ ile ortak vurgular çerçevesinde şekillendirmiştir.

Yaklaşımaya yapılan ilk katkı, T. Burns ve G.M. Stalker tarafından 1961 senesine kaleme alınmış olan “İnovasyonun Yönetimi” isimli eser ile olmuştur. Bu eserde, durumsallık yaklaşımının önemli kavramlarının başında gelen “çevre” kavramı odağında yönetim şekilleri arasındaki ayrım ortaya konulmuştur. Çevre, en genel anlamıyla “üretimin

³⁰³ Von Bertalanffy; a.g.e., 1968, 46, 79, 132.

³⁰⁴ Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß Einer Allgemeinen Kheorie*, Frankfurt: Suhrkamp.

³⁰⁵ Forrester, J.W. (1968). *Principles of Systems*, (2nd Ed.). Waltham, Ma: Pegasus Communications.

teknolojik temelini ve pazar durumunu” ifade eden bir tanıma sahiptir ve “çevresel değişimin hızıyla bağlantılı” olarak şekillenmiş ve tanımlanmış olan “mekanik” ve “organik” olmak üzere iki formu söz konusudur.

Mekanistik bir sistem, bu çalışmanın kavramıyla ifade edilecek olursa ‘klasik’ dönem teorisinin ‘araştırma nesnesine’ denk düşecek şekilde; “kararlı koşullara uygun” olan yönetimler için kullanılan sistem formudur. Bununla birlikte teorisyenler tarafından on bir “karakter” üzerinden şu şekilde geniş bir yönetsel tanıma da sahiptir. “Mekanik Yönetim”, “problemlerin ve fonksiyonel görevlerin uzmanlaşmış farklılaşmasına” dayanan, “görevlilerin amaçların başarılmasından ziyade araçların teknik olarak iyileştirilmesini sürdürme eğiliminde” olduğu, “hiyerarşideki her seviye için, farklı performansların... sorumlu olan üstler tarafından uzlaştırılmasının” söz konusu olduğu, “her bir işlevsel role iliştilen hak ve yükümlülüklerin ve teknik yöntemlerin kesin tanıma” sahip olduğu, “kontrol, yetki ve iletişimin hiyerarşik yapıda” olduğu, “farklı görevlerin nihai uzlaştırılmasının ve ilgililik değerlendirmesinin yapıldığı” yer olması bakımından “hiyerarşik yapının güçlendirilmesinin” süreklilik arz ettiği, “üyeleri arasındaki etkileşimin dikey olma eğiliminde” olduğu, “üstler tarafından verilen talimat ve kararlara göre operasyonlar ve çalışma davranışlarını yerine getirmeye yönelik bir eğilimin” söz konusu olduğu, “üyeliğin şartı olarak... üstlere itaatte ısrar” edildiği ve “genel (kozmpolit) bilgi, deneyim ve beceriden çok içsel (yerel) bilgilere önem ve prestij” atfeden bir yönetim şeklidir.

Öte yandan “organik yönetim” ise kendisini “hiyerarşik bir yapı içinde tanımlanan işlevsel rollerden kaynaklanan, otomatik olarak parçalanamayan veya dağıtılamayan eylemler” yani “yeni sorunlara ve öngörülemeyen gereksinimlere yol açan değişen koşullara uygun” modern yönetim şeklidir. Benzer şekilde teorisyenler tarafından on bir “karakter” üzerinden şu şekilde tanımlanmaktadır: organik yönetim, “ortak görevlere, özel bilgi ve deneyimin katkıda bulunduğu doğaya” sahip, “bireysel görevin olduğu”, “başkalarıyla etkileşim yoluyla bireysel görevlerin ayarlanması ve sürekli olarak yeniden tanımlanmasının” söz konusu olduğu, “sınırlı bir hak, yükümlülük ve yöntem alanı olarak tanımlanan sorumluluğun ortadan kaldırıldığı”, probleme dair tanımların “herhangi bir teknik tanımın ötesine yayıldığı”, “kontrol, yetki ve iletişimden oluşan bir ağ yapısının” söz konusu olduğu, “bireyin çalışma rolündeki

davranışına uygulanan yaptırımların, firmanın hayatta kalması ve büyümesi için çalışan yönetimin geri kalanıyla olan varsayılan çıkar ortaklığından ve kendisi ile kişisel olmayan bir şirket arasındaki sözleşmeye dayalı bir ilişkiden daha az ortaya çıktığı”, “görevinin teknik veya ticari doğası hakkındaki bilginin, ağın herhangi bir yerinde bulunabildiği; bu konumun, geçici kontrol otoritesi ve iletişim merkezleri” oluşturduğu, “yönetim aracılığıyla yönetilen dikeyden ziyade yanal bir iletişim yönünün” söz konusu olduğu, “farklı rütbelerdeki insanlar arasındaki iletişimin komutadan ziyade danışmaya benzediği”, “talimat ve kararlardan ziyade bilgi ve tavsiyelerden oluşan bir iletişim içeriğinden” bahsedilen, “görevler, maddi ilerleme ve teknolojik genişleme ahlakına bağlılığın, sadakat ve itaatten daha değerli” olduğu ve “firma dışındaki endüstriyel, teknik ve ticari ortamlarda geçerli olan bağlantılara ve uzmanlığa önem ve prestij” atfeden bir yönetim şeklidir.

Farklı ifadeler ile özetlenecek olunur ise; bu sınıflandırmanın yapılmasının amacı, “iyi yönetim için tek bir ilkeler dizisini veya model olarak hizmet edebilecek ideal bir yönetim sistemi türü olmadığının” ifade edilmesidir. Bu iddianın eleştirisi yönelttiği yönetimler olan “mekanistik sistemler”, bu tutuma aykırı davrandıkları için yani “çevre” faktörünü dikkate almamaları bakımından başarısız olmaktadır. Oysa “organik sistemlerde” “çevre” faktörü göz önünde bulundurularak hareket edildiği için başarı/hayatta kalma-büyüme söz konusu olabilecektir/olabilmektedir.³⁰⁶

“Çevre” kavramı ve etrafında şekillenen yönetim sınıflandırması, sonraki çalışmaların hareket noktası olarak durumsallık yaklaşımının temelini oluşturduktan sonra 1965 senesinde ise J. Hage, kaleme aldığı “Bir Aksiyomatik Yönetimler Teorisi” isimli eser ile yaklaşımı zenginleştirmiştir. Hage, organik ve mekanik “kutuplar” arasındaki ‘gerçek’ yönetimlerin “kutuplara” ne kadar uzak olduğu sorusuna cevap bulmak bakımından “yönetimleri, bu değişkenlerin yalnızca iki ucunda, yani ya mekanik ya da organik olarak var oldukları” şeklinde ele almak yerine belirli “yönetimsel değişkenler” bakımından değerlendirmeyi önermiştir. Kısaca Hage, “karmaşıklık, merkezileşme, resmileşme, tabakalaşma, uyarlanabilirlik, üretim, verimlilik ve iş tatmininden” oluşan “yönetimsel değişkenleri” taşıyan yönetimlerin “nispeten kapalı bir sistem oluşturduğunu varsayarak” bu nitelikleri taşıma miktarları ya da düzeyleri

³⁰⁶ Burns, T. ve Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications. 119-126.

bakımından farklılık gösterdikleri üzerine görüş bildirmiş ve yaklaşımın genişlemesine katkı sağlamıştır.³⁰⁷

1965 senesinde ise F.E. Emery ve E.L. Trist tarafından kaleme alınan “Yönetimsel Çevrelerin Nedensel Yapısı” isimli çalışmada, “yönetimsel değişim çalışmasındaki temel sorunun, yönetimlerin içinde bulunduğu çevresel bağlamların artan bir oranda ve artan karmaşıklığa doğru değişmesinden” kaynaklandığını ileri sürmüş ve “yarı bağımsız bir alan olarak kabul edilen çevrenin nedensel dokusuna” bağlı olarak farklılık gösteren “dört ideal tip çevre” tanımını önerilmiştir.

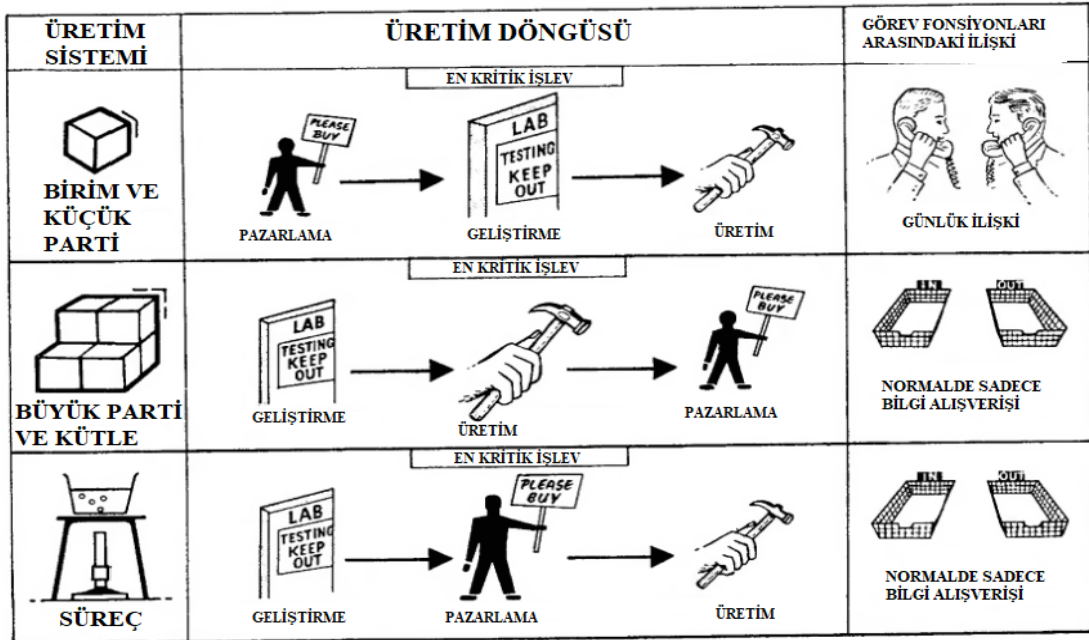
“Tip 1”, “en basit çevresel doku türü” olarak “hedeflerin ve zararlıların (iyiler ve kötüler) kendi içlerinde nispeten değişmediği ve rastgele dağıldı... sakin, rastgele çevre” olarak adlandırılabilir. “Tip 2”, “daha karmaşık, ancak yine de sakin... hedefler ve zararlıların rastgele dağıtılmadığı, ancak belirli şekillerde bir araya geldiği” çevre olarak adlandırılabilir. “Tip 3”, “rahatsız edici-reaktif çevre adı verilen... aynı türden birden fazla yönetimin bulunduğu bir Tip 2 çevresidir... Her yönetim rastgele bir araya geldiklerinde yalnızca diğerlerini hesaba katmak zorunda değildir; aynı zamanda bildiklerinin başkaları tarafından da bilinebileceğini göz önünde bulundurmak zorundadır.” Tip 4 ise; “çalkantılı alanlar olarak adlandırılan... daha da karmaşık” bir yapıda olan ve yönetimlerde önemli farklılıklar yaratan “dinamik süreçler” üreten çevredir: “zemin hareket halindedir.” Kısacası; bu katkı, yalnızca Tip 1/mekanik yönetim ve Tip 4/organik yönetim tiplerinin değil bu tipler arası ‘yönetimsel ara formların’ da hesaba katılması noktasında durumsallık yaklaşımına katkı sunmuştur.³⁰⁸

Benzer şekilde; ‘ara formlara’ dair tartışma 1965 senesinde J. Woodward tarafından kaleme alınan “Endüstriyel Yönetim: Teori Ve Uygulama” isimli çalışma ile çeşitlenmiştir. 110 yönetim, “teknik karmaşıklık” çerçevesinde incelenmiş ve “eşyaların müşterilerin bireysel gereksinimlerine göre üretimi” olarak “birimi/küçük partiyi”, “en gelişmiş ve en karmaşık olan boyutsal ürünlerin” üretimi olarak “sürekli akışlı/continuous flow üretim/süreç üretimini” ve bu iki tip üretimin yaklaşık ortasına denk gelmek anlamında “standartlaştırılmış malların seri üretimi/büyük parti ve

³⁰⁷ Hage, J. (1965). “An Axiomatic Theory of Organizations.” *Administrative Science Quarterly*. 10, 289-320. 289, 319.

³⁰⁸ Emery, F.E. ve Trist, E.L. (1965). “The Causal Texture of Organizational Environments”. *Human Relations*, 18(1), 21–32. 21, 24-27.

kütle/mass üretimi” olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yapılmıştır. Sınıflandırmanın bir ucundan diğerine ilerlerken, “sonuçları tahmin etme ve üretimin fiziksel sınırlarını kontrol etme yeteneğinin arttığını” ileri süren bu eser, “ölçeklenen teknolojiye komuta hattının uzunluğuna, baş yöneticinin kontrol süresinden yönetim kuruluna tahsis edilen toplam ciro yüzdesine, ücret ve maaşların ödenmesinden yöneticilerin toplam personele oranına, doğrusal bir ilişki olduğu” savında bulunmuştur. Bu eser; “üretim sistemlerinin özelliklerini” şematize ederek; çevreye göre hareket eden yani süreç tipi üretim yapan yönetimlerin ‘organik’ nitelikte, aksine; ‘birim tipi üretim’ yapan yönetimlerin ise ‘çevreye duyarsızlığı’ sebebiyle önce üretip sonra sunması bakımından ‘mekanik’ nitelikte olduğunu ifade ederek durumsallık yaklaşımının ‘yönetimlere dair ara formlar’ savının çeşitlenmesine katkı sunmuştur.³⁰⁹



Şekil 3.2. Üretim Sistemi- Üretim Döngüsü Şeması

Özellikle vurgulamakta fayda vardır ki; klasik dönem teorisinden farklı temeller üzerinde yükselen ‘durumsallık yaklaşımı’, herhangi bir yönetim üzerinden değil belirli tanımlı bir yönetim üzerinden ‘araştırma nesnesini’ belirleyip savlarını bu tanıma yönelik ileri sürerek klasik teorisinin ‘en iyi yol’ kabulünden açıkça uzaklaşmıştır. Genel sistem yaklaşımının temel savı olan “eş sonluluk” ile çok kritik bir ilişkisi olan uyuma/congruency ve uygunluk/fit kavramlarının kullanılma

³⁰⁹ Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press, 9, 40, 51, 128.

amacında net bir şekilde görülen bu tutum, çevre ve yönetim arasındaki ilişki üzerinde durarak; farklı durumlara karşı farklı tavır takınan yönetimlerin başarılı olabileceğini ifade etmektedir. Örneğin; E. Haas, R. Hall ve N. Johnson tarafından kaleme alınan “Ampirik Olarak Türetilmiş Bir Yönetim Sınıflandırmasına Doğru” isimli çalışmada, 75 yönetimde, “farklı görünen yönetim kombinasyonlarının” benzer özellikleri paylaştığı ve “oldukça önemsiz görünen özelliklerin” sıklıkla farklılaşmanın temeli olduğu ifade edilerek; bu savın daha açık bir örneği sunulmuş yani son kertede; klasik dönem teorisinin karakteristik savunusu olan “en iyi yol” savı reddedilmiştir.³¹⁰

Keza benzer şekilde; J.D. Thompson tarafından 1967’de kaleme alınan “Eylemdeki Yönetimler: Yönetim Teorisinin Sosyal Bilim Temelleri” isimli çalışma ile “teknoloji ve çevreler tarafından ortaya konan problemlerin... idarenin boyutlarının herhangi biri veya tümü üzerinde yenilik yapabilecek” etkide olduğu dile getirilmiştir. “Yönetimsel eylemde sistematik farklılıklara” gidilmesine yol açan bu etki, ilişkiye girilen çevrenin karakteri bakımından “homojen”, “heterojen”, “durağan” ve “değişken” olmak üzere dört farklı “görev çevresini” oluşturmaktadır. Bu görev çevrelerinin “karar süreçleri” ise “sebeup/sonuç ilişkileri hakkındaki inançlarına” ve “olası sonuçlara ilişkin tercihlerine”, “belirli” veya “belirsiz” nitelik kazandıran ve yönetimlere “mekanik”/I’den “organiğe”/IV’e doğru değişen bir nitelik kazandırmaktadır. Böylece ‘ara formlara’ dair görüş çeşitlendirilerek “en iyi yol” savunusuna dair eleştiri, tekrarlanmıştır.³¹¹

	DURAĞAN	DEĞİŞKEN
	BELİRGİN	BELİRSİZ
HOMOJEN	I	II
BELİRLİ		
HETEROJEN	III	IV
BELİRSİZ		

Şekil 3.3. Görev Çevresi Şeması

³¹⁰ Haas, E., Hall, R. ve Johnson, N. (1966). “Toward An Empirically Derived Taxonomy of Organizations”. In R. Bowers (Ed.), *Studies on Behavior in Organizations* (157-180). Athens: University of Georgia Press. 167.

³¹¹ Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Mcgraw-Hill. 27, 2, 72, 134.

Yine 1967 tarihinde P.R. Lawrence ve J.W. Lorsch tarafından kaleme alınan “Yönetim ve Çevre: Farklılaşma ve Entegrasyonu Yönetme” ve “Karmaşık Yönetimlerde Farklılaşma ve Entegrasyon” isimli iki çalışma ile “farklılaşma/differentiation” ve “entegrasyon/integration” kavramları çevresinde durumsallık yaklaşımına katkı sunulmuştur. “Her yönetimdeki farklılaşma ve bütünleşme durumlarının çevrenin gereksinimlerini karşılama derecesi ile yönetimlerin göreceli ekonomik performansı arasında bir ilişki olup” olmadığı üzerinden yürütülen “aynı endüstriyel ortamda faaliyet gösteren altı kuruluşun karşılaştırılmasını” konu alan çalışmaya göre; “farklılaşma”, “görevlerinde” farklılık göstermelerinden dolayı, yönetimi oluşturan alt-sistemlerin (örneğin, üretim, araştırma, satış) hedef yönelimleri, zaman yönelimleri, yapıların formalitesi ve kişilerarası yönelimlerdeki bölümler arasındaki farklılıklarını, “entegrasyon” ise bu alt sistemlerin aynı zamanda yönetsel genel görevini yerine getirmek için birbirleriyle işbirliği yapması durumunu ifade etmektedir.

Araştırmada ulaşılan temel sonuç, “farklılık” ne kadar büyükse, tüm yönetimin etkililiği için gerekli olan “entegrasyonun” da o kadar fazla olduğudur. Başka bir ifade ile “ekonomik olarak yüksek performans gösteren yönetimlerin hem yüksek düzeyde farklılaşması hem de iyi bir şekilde bütünleşmesi gerektirdiğine” dair savda bulunmaktadır. Bunu sebebi, ise Lawrence ve Lorsch için, Burns ve Stalker gibi, gerekli yönetim yapısını belirleyen “beklenmedik çevresel” durumun söz konusu olması ve “daha fazla görev belirsizliğinin daha az yapısal formalite ve daha az merkezileşme ile ilişkilendirildiği yerlerde performansın daha yüksek” olacağının varsayılmasıdır. Örneğin; düşük ürün yeniliği oranları, firmanın araştırma ve geliştirmeye çok az ihtiyacı olduğu veya hiç ihtiyaç duymadığı anlamına gelir. Bu nedenle, düşük “çevresel” değişimli endüstrilerdeki başarılı firmalar düşük farklılaşmaya sahiptir ve daha basit entegrasyon mekanizmaları kullanmaktadırlar.³¹²

Öte yandan “giderek artan bir şekilde, modern yönetimlerin hem son derece dinamik hem de oldukça istikrarlı sektörlere sahip heterojen ortamlarla başa çıkması beklendiği” yani klasik teoremin ele aldığı ‘idare tipi’ yönetimler yetersiz kaldığı için kuruluşlarda farklılaşma ihtiyacının “sürekli olarak artacağını” hesaba katmak

³¹² Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 30-38, 43, 103, 138.

gerekmektedir. Bu bakımdan yazarların önerisi ise; klasik dönemin mekanik yönetimlerinden farklı olarak organik yönetimlerin “farklılaşma, bütünleşme ve çevresel niteliklerin durumlarını ölçmek için ortaya çıkan bir metodolojik kapasite ile birleşmesi” ve “bilim ve teknolojinin yarattığı çalkantılı ortamlarda... yüksek farklılaşmaya” gitmesidir.³¹³

Bir parantez açarak Lawrence ve Lorsch’un durumsallık yaklaşımına yaptığı katkı sonrasında durumsallık yaklaşımına yönelen eleştirilere değinilerek; “farklılaşma” ve “entegrasyon” kavramları hakkındaki görüş derinleştirilecek olunur ise şunlar söylenebilir: Lawrence ve Lorsch, yönetsel başarıyı, “çevresel değişimin” etkisiyle artan “farklılaşmaya” uyum sağlayan “entegrasyona” bağlayarak; “çevresel değişimin” ve dolayısıyla “farklılaşmanın” sınırlarına dair belirsizlik dolayısıyla “entegrasyonu” ve dolayısıyla durumsallık yaklaşımının önerisinin uygulanabilirliğini imkân dışı/uygulanamaz, soyut bir alana itmiştir.

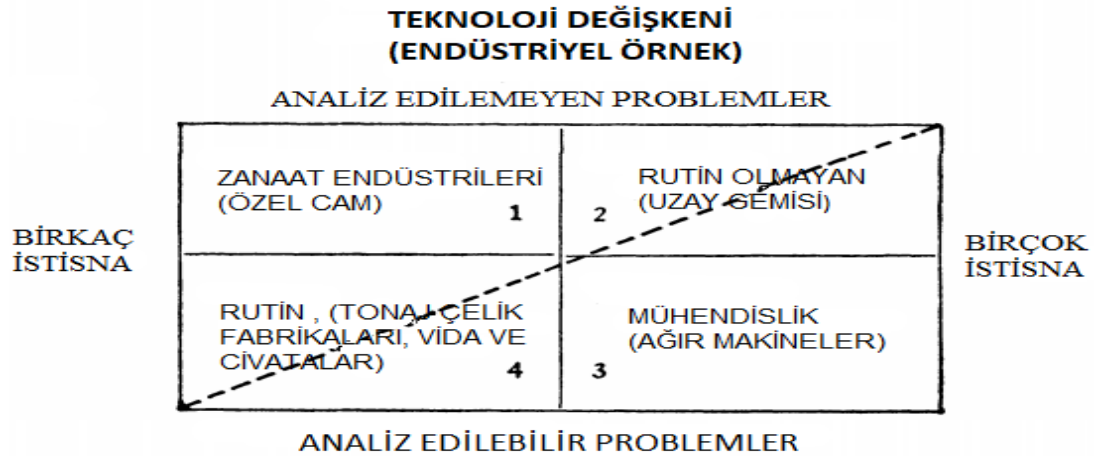
Bu eleştirinin cevabı ise; 1970 senesinde Blau’nun “Yönetimlerde Resmi Bir Farklılaşma Teorisi” isimli çalışmada ileri sürdüğü; “artan yönetim boyutlarının, yavaşlayan oranlarda çeşitli boyutlar boyunca yapısal farklılaşmalar ürettiği ve yapısal farklılaşmanın, yönetimlerdeki idari bileşeni genişlettiği” genel savı ile olmuştur. Çünkü bu vurgu, durumsallık yaklaşımının sınırsız ve sonsuz “çevresel” belirsizlikler içinde yüzen bir temelde olduğu eleştirisine karşı olmak manasına gelen temel argümanlardan birisini oluşturmaktadır; “çevresel değişimin” oluşturduğu yönetsel “farklılaşmanın” bir sınırının olması “entegrasyonun” da sınırları olduğu anlamına gelmektedir. Böylece durumsallık yaklaşımının önerisi de makul bir uygulanabilir zemine kavuşmaktadır.³¹⁴

C. Perrow ise 1967 de kalem aldığı “Kuruluşların Karşılaştırmalı Analizi için Bir Çerçeve” isimli eser ile durumsallık yaklaşımına, Woodward gibi; “teknoloji” kavramı odağında ‘yönetsel ara formlar’ önererek katkı sağlamıştır. Perrow’a göre; “ele alınması gereken istisnaların sayısı ve aramanın analiz edilebilir veya analiz edilemez bir prosedür olma derecesi” yönetimlerin başarıları noktasında belirleyici konumdadır. Bu belirleyicilik dört temel “teknoloji” tipi olduğu anlamına gelmektedir. Öyle ki;

³¹³ Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). “Differentiation and Integration in Complex Organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. 1, 47.

³¹⁴ Blau, P.M. (1970). “A Formal Theory of Differentiation in Organizations”. *American Sociological Review*, 35(2), 201–218. 216.

teknoloji, “çok sayıda istisna varsa ve aranmaları mantıklı ve analitik değilse; rutin olmayan” ve “birkaç istisna ve analiz edilebilir arama prosedürü varsa; rutin” olarak tanımlar.” Diğer iki tür olan “zanaat” ve “mühendislik” ise bu teknolojilerinin kombinasyonlarından oluşmaktadır. Başka bir ifade ile eğer; “ele alınması gereken istisnaların sayısı” az ise ve “aramanın analiz edilebilir veya analiz edilemez bir prosedür olma derecesi” yüksekse, sonuçları kestirmek mümkündür. Dolayısı ile mekanik yönetim yapıları tercih edilmelidir. Aksine “ele alınması gereken istisnaların sayısı” fazla ve “aramanın analiz edilebilir veya analiz edilemez bir prosedür olma derecesi” düşük ise organik yönetim yapıları başarılı olmak noktasında daha uygun olacaktır. Perrow, bu amaçla; ismi geçen çalışmasında değişen teknolojik durumları ve ‘yönetimsel ara formları’ ifade etmek için önerdiği modeli gösteren bir şema önermiştir.³¹⁵



Şekil 3.4. Teknoloji Değişkeni Şeması

Aslında Perrow’un bu çalışmasının durumsallık yaklaşımına yapılan son orijinal katkı olduğu ifade edilebilir. Örneğin; R.B. Duncan 1972 senesinde kalem aldığı “Yönetimsel Ortamların Özellikleri ve Algılanan Çevre Belirsizliği” isimli çalışmasında “karar vermede belirsizlik yaşayan karar birimi üyelerine katkıda bulunan çevrenin özelliklerini belirlemek için 3 üretim ve 3 araştırma ve geliştirme kuruluşundaki 22 karar grubunu” incelemiş ve “çevrenin iki boyutunu”, “karar vermede dikkate alınan faktörlerin sayısı olarak” tanımlanan “basit-karmaşık boyut” ve “karar biriminin ortamındaki bu faktörlerin zaman içinde temelde aynı kalma veya sürekli bir birleşme sürecinde olma derecesi olarak” tanımlanan “statik-dinamik boyut” şeklinde ayırmış

³¹⁵ Perrow, C. (1967). “A Framework For The Comparative Analysis of Organizations”. *American Sociological Review*, 32(2), 194–208. 194,196.

ve “dinamik-karmaşık ortamlardaki karar birimlerindeki bireylerin karar vermede en fazla belirsizliği yaşadığı” savını ileri sürmüştür. Duncan’ın savlarının daha önce bu tezde ele alınan durumsallık yaklaşımı teorisyenlerinden çok da farklı atıflar içermediğini söylemek zor değildir. Ki Duncan’ın kendisi de, “çevrenin veya görev durumunun özelliklerine odaklanan” katkıların “çoğunun artık tek taraflı olma eğiliminde” olduğunu ifade ederek bu savı doğrulamaktadır.³¹⁶ Keza D. S. Pugh, D. J. Hickson ve arkadaşları tarafından yapılan “Aston Grubu Araştırmaları” ve bu çalışmalardan türetilen 1968 ve sonrası tarihli çalışmalar için de aynı şey söylenebilir.³¹⁷

Yaşanan gelişme, 1974 senesinde R. Juricovich tarafından kaleme alınan “Yönetimsel Çevrelerin Temel Bir Tipolojisi” isimli çalışmada güzel bir örneği verildiği üzere; niteliksel değil niceliksel çeşitlendirmedir. Juricovich, “karmaşık-karmaşık olmayan”, “rutin-rutin olmayan”, “düşük değişim oranı-yüksek değişim oranı” ve “durağan-durağan olmayan” faktörleri etrafında ‘çevre tiplerini’ “64 farklı çevre tipini” kapsayacak şekilde çeşitlendirmiş olsa da temel olarak durumsallık yaklaşımının gelişimi noktasında orijinal bir katkıda bulunmamıştır. Yani ismi anılan çalışmalar ile yaklaşımın temel çerçevesinin oluşturulduğu ve bu haliyle modern dönem teorilerini temellendiren iki yaklaşımdan birisi olduğu söylenebilir.³¹⁸

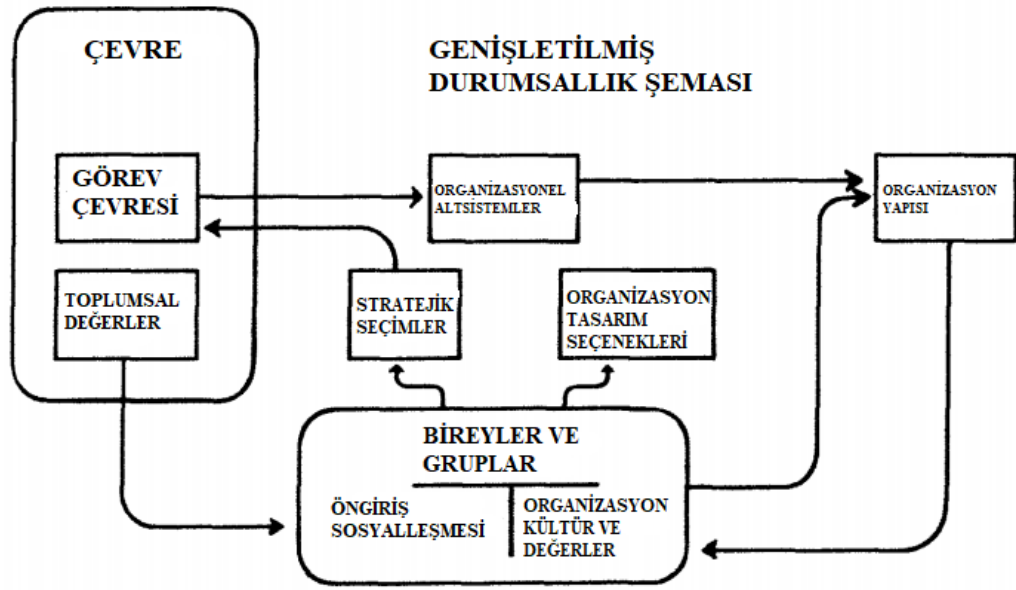
Toparlamak manasında 1984 senesinde H.L. Tosi ve J.W. Slocum tarafından kaleme alınan “Durumsallık Teorisi: Önerilen Bazı Yönergeler” isimli eserden yararlanarak ifade edilecek olunur ise; durumsallık yaklaşımının detaylandırılmış/”genişletilmiş şeması” şu şekildedir.³¹⁹

³¹⁶ Duncan, R.B. (1972). “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty,” *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. 313, 325-326.

³¹⁷ Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. ve Turner C. (1968) “Dimensions of Organization Structure.” *Administrative Science Quarterly*, 13: 33-47., Pugh, D.S., D. J. Hickson, C.R. Hinings, C. Turner. (1969). “The Context of Organization Structures.” *Administrative Science Quarterly*, 14: 94-114., Pugh, D.S. ve Hickson, D.J. (1972). “Causal Inference and The Aston Studies”. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 273-276.

³¹⁸ Jurkovich, R. (1974). “A Core Typology of Organizational Environments”. *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 380-394. 381.

³¹⁹ Tosi, H.L. ve Slocum, J.W. (1984). “Contingency Theory: Some Suggested Directions”. *Journal of Management*, 10(1), 9-26. 18.



Şekil 3.5. Genişletilmiş Durumsallık Şeması

Sonuç olarak şunlar söylenebilir; “mekanik yönetim”, “organik yönetim”, “teknoloji” ve en önemlisi “çevre” kavramı odağında temellenen durumsallık yaklaşımı, tıpkı aynı tarihsel dönemde geliştirilmiş olan ‘genel sistem yaklaşımı’ gibi “birbiriyle ilişkili, iyi gelişmiş bir dizi önermeden oluşması” bakımından “geleneksel anlamda bir teori olmamakla” birlikte ‘işletmecilik’ “fenomeninin kavramsallaştırılması veya açıklanması gereken noktalarını önererek”³²⁰, modern yönetim bilimi teorisini oluşturacak olan iki temel yaklaşımdan birisi olmuştur. Bir sonraki bölümde ele alınacak olan teoriler, bu iki yaklaşımın kavram ve yaklaşımını kullanarak oluşturulmuş teoriler olarak bu birlikteliği gözler önüne serecek ve ‘işletmecilik’ bölümüne hazırlığı tamamlayacaktır. Tekrar belirtmekte fayda vardır ki; 3.1. bölümde ele alınacak olan diğer teoriler başta olmak üzere bütün tezde sıkça kullanılacak olan bu temel kavramlar, tekrar tanımlanmayacağından bu bölümdeki tanımlamalara başvurulabilecektir.

3.1.3. Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı Temelli Teoriler

Bu bölümde ele alınacak olan yönetim bilim teorileri, yönetim biliminin araştırma nesnesinin genelgeçer olmaması gerektiği savının nedenleri üzerinde teorik temel oluşturmaya yönelik savlarda bulunan teorilerdir. Ele alınacak teorilerin her biri, yönetim biliminin araştırma nesnesinin “Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları”

³²⁰ Schoonhoven, C. (1981). “Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within The Language of Contingency”. *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377. 350.

çerçevesinde ele alınanın gerekçelerini kendi araştırma konuları üzerinden farklı bakış açısı ve kavramlarla ifade eden yapıya sahip teorilerdir.

Ancak sıradaki bölüme geçmeden önce sıradaki teorilerin motivasyonu anlaşılır kılmak manasında tam olarak bu tarihsel dönemde yaşanan fen bilimsel gelişmeleri ele almak yerinde olacaktır.

Genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının yönetim bilimsel olarak gelişim gösterdikleri tarihsel dönemde etkileşim halinde olduğu temel bir fen bilimsel teori söz konusudur. Bu teori, “düzeni olmayan tam bir kafa karışıklığı durumu” şeklinde tanımlanan antik yunanca kökenli “chaos” kelimesinden türetilmiş olan “kaos teorisi” veya “karmaşıklık teorisi” olarak isimlendirilen teoridir.³²¹

Kaos teorisinin, kökenleri, (henüz “kaos” kavramı çerçevesinde kullanılmasa da) matematik, fizik ve bilim felsefesi alanında çalışmalar yapan H. Poincare’in 1905 tarihli “Bilim ve Hipotez” isimli çalışmasına kadar götürülebilir.³²² Poincare, bu eserde “çok basit fonksiyonların, gerçek hayattaki en basit ikinci dereceden fonksiyonların bile, yinelenişinde tuhaf ve öngörülemeyen sonuçlara yol açmakta”³²³ olduğunu ifade etmek için genel sistem yaklaşımının kullandığı “açık sistem” kavramıyla hayli uyum olan “dinamik sistemler” kavramını kullanmış ve durumsallığın hesaba katılması gerektiği vurgulamak noktasında “doğadan gelen çok basit bazı fenomenlerin oldukça karmaşık sistemler üretmekte” olduğunu ifade etmiştir.³²⁴

Bu haliyle genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının temel savlarının fen bilimsel temeli atılmış ve ispatı yapılmıştır denilebilir. 1963 tarihine gelindiğinde ise “bir meteorolog ve matematikçi” olan E.N. Lorenz’in “Deterministik Periyodik-Olmayan Akış” isimli eserinde, “sınırlı çözümlere sahip sistemler için, periyodik olmayan çözümlerin küçük değişikliklere göre normal olarak kararsız olduğu, bu nedenle biraz farklı başlangıç durumlarının önemli ölçüde farklı durumlara dönüşebileceğini” kanıtlamasıyla yani bu destekleyici bilimler arası ilişkinin güçlendirilmesiyle

³²¹ İnternet: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%3b6zl%3bck/ingilizce/chaos> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

³²² Poincare, H. (1905). *Science and Hypothesis*. (G.B. Halsted, Trans.). Science Press.

³²³ $F(X)=3x(2-X)$ basit işlevini yineleyecek bir program düşünün ve örneğin 4 ile 5 arasında rastgele bir değer için, yapılan işlem yinelemelerinin sonunda oluşan birbirinden oldukça uzak sonuçları gözlemleyin.

³²⁴ Devaney, R.L. (2018). *An Introduction to Chaotic Dynamical Systems*. Crc Press. 2-3.

karşılaşılmaktadır.³²⁵ Devam eden süreçte D. Ruelle ve F. Takens'in yaptığı 1971 tarihli "türbülans" kavramı odaklı destekleyici katkıdan sonra ise³²⁶ 1972'de bilimsel düşünce için önemli bir kırılma noktası yaşanmıştır.

Lorenz, 1972 tarihli "Öngörülebilirlik: Brezilya'da Bir Kelebeğin Kanatlarının Kanat Çırpışı Teksas'ta Bir Kasırgayı Başlatır mı?" isimli makalede, "hava tahmininin arkasındaki çoğu atmosferik fenomenin doğrusal" olduğu kabulünün yanı sıra "(çok) az değişkenli basit sistemlerin, yine de karmaşık ve öngörülemeyen davranışlar gösterebildiği" görüşünü "bir kelebeğin kanadının tek bir kanat çırpışının bir kasırga oluşmasında etkili olabilmesi" örneği üzerinden ele alarak 'durumsallığın' ve onun sonucu olarak oluşan 'sistemsel değişimin' öngörülemezliğine "kelebek etkisi" kavramsallaştırmasıyla çarpıcı bir şekilde dikkat çekmiştir.³²⁷

1975 senesinde T.-Y. Li ve J.A. Yorke'un³²⁸ "kaos" kavramını ilk kez kullanarak teorinin ismini vermesinden bu yana "kaos teorisi", B.B. Mandelbrot'un 1982 tarihli "Doğanın Fraktal Geometrisi" isimli çalışmada klasik matematiksel şekiller olan üçgen, kare veya daire gibi şekillerden farklı olarak "karmaşık" geometrik şekilleri ifade etmek için "fraktal"³²⁹ ve L. Prigozhin'in 1990'lı yıllarda yaptığı "yitirgen/enerji tüketen/dissipative sistemler"³³⁰ kavramlarının katkılarıyla günümüze kadar gelişimini devam ettirmekte olan bir teori olmuş; özellikle Lorenz'in 1972 tarihli katkısından bu

³²⁵ Lorenz, E.N. (1963). "Deterministic Nonperiodic Flow". *Journal of Atmospheric Sciences*, 20(2), 130-141. 130.

³²⁶ Ruelle, D., Takens, F. (1971). "On The Nature of Turbulence. *Commun.Math. Phys.* 20, 167-192.

³²⁷ Rajagopal. (2015). *The Butterfly Effect in Competitive Markets: Driving Small Changes For Large Differences*. Palgrave Macmillan. ix, x.

³²⁸ Li, T.-Y., Yorke, J.A. (1975). "Period Three Implies Chaos". *The American Mathematical Monthly*, 82(10), 985-992.

³²⁹ Mandelbrot, B.B. (1982). *The Fractal Geometry of Nature* (Vol. 1). New York: Wh Freeman., Mandelbrot, B.B. (2013). *Fractals and Scaling in Finance: Discontinuity, Concentration, Risk*. Selecta Volume E. Springer Science & Business Media.

³³⁰ Prigozhin, L. (1994). "Sandpiles and River Networks: Extended Systems With Nonlocal Interactions". *Physical Review*, 49(2), 1161., Prigozhin, L. (1996). "Variational Model of Sandpile Growth". *European Journal of Applied Mathematics*, 7(3), 225-235.

yana “psikolojiden”³³¹, “jeofiziğe”³³², “biyolojiden”³³³ “tıbba”³³⁴ ve “askeriyeden”³³⁵ elbette “yönetim bilimine” kadar çok etkili bir teori haline gelmiştir.

“Kaos Teorisi”, “durumsallığın” ne ölçüde farklı “sistemler” oluşturabileceğini göstererek bir durum tespiti yapmanın ötesinde bunun anlamının “karmaşıklık” seviyesinde olacağını ifade ederek “genel sistem” ve “durumsallık” yaklaşımlarının bakış açısının varsaydığı yönetsel kabulün potansiyeli hakkında ciddi bir uyarıda bulunmaktadır. Çünkü “kaos teorisi”, “kelebek etkisi” kavramsallaştırmasını kullanmasıyla “bir kelebeğin kanat çırpışının bir kasırga yaratmada etkili olabiliyorsa, bir kasırgayı önlemede de aynı derecede etkili olabileceğini” ifade ederek ‘durumsallığın’ ve ‘durumsallığın’ ‘sistemler’ üzerindeki olumsuz etkisinin önlenebileceği hakkında teorik bir cesaret de vermektedir. Teorinin yönetim bilimsel etki yaratan vurgusu işte budur; durumsallıklardaki küçücük değişiklikler sistemlerde devasa değişimlere sebep olabilecek potansiyeldedir. Öyleyse genelgeçer/klasik yargılardan sıyrılıp küçük ayrıntılara/detaylara dikkat kesilmeyi mümkün kılacak modern bakışı geliştirmenin zamanı gelmiştir.³³⁶

İşte sıradaki teoriler, yönetimleri “kaos/karmaşıklık” durumlarıyla başarıyla başa çıkabilecek birer sisteme dönüştürmenin yollarının yapısal temelde arandığı teorilerdir. Bu teoriler, ortak veya uyumlu kavram setleri kullanmaları bakımından “Kurumsallaşma”, “Durumsal Liderlik”, “Popülasyon Ekolojisi” ve “Yönetimsel Kültür” teorileri olarak dört ana başlık altında birleştirilerek ele alınmış olan araştırma nesnesini zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin genelgeçer yargılar etrafında şekillenen herhangi bir ‘idareden’ belirli zamansal, coğrafi ve işsel sınırlar dâhilinde

³³¹ Butz, M.R. (2018). *Chaos and Complexity: Implications For Psychological Theory and Practice*. Crc Press.

³³² Sivakumar, B. (2004). “Chaos Theory in Geophysics: Past, Present and Future”. *Chaos, Solitons & Fractals*, 19(2), 441-462.

³³³ Skinner, J.E., Molnar, M., Vybiral, T., Mitra, M. (1992). “Application of Chaos Theory To Biology and Medicine”. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 27(1), 39-53.

³³⁴ Iasemidis, L.D. ve Sackellares, J.C. (1996). “Review: Chaos Theory and Epilepsy”. *The Neuroscientist*, 2(2), 118-126.

³³⁵ James, G.E. (1995). *Chaos Theory: The Essentials For Military Applications*. Naval War Coll Newport R1 Advanced Research Program.

³³⁶ Lorenz, E.N. (1972). “Predictability: Does The Flap of A Butterfly’s Wings in Brazil Set Off A Tornado in Texas”. *American Association For The Advancement of Science*. (http://gymportalen.dk/sites/lru.dk/files/lru/132_kap6_lorenz_artikel_the_butterfly_effect.pdf) Erişim Tarihi: 07.06.2022.

ele alınan bir yönetim olan ‘işletmeye’ ‘daraltacak’ olan “işletmecilik” teorilerine hazırlık teorileridir.³³⁷

3.1.3.1. Kurumsallaşma teorisi

“Kurumsallaşma Teorisi”, P. Selznick, J.W. Meyer ve B. Rowan, L.G. Zucker ve P.J. DiMaggio ve W.W. Powell gibi adı anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş olan bir modern dönem teorisi olarak ‘işletmecilik’ teorilerinin temeli oluşturan ‘Durumsallık ve Genel Sistem Yaklaşımları’ çerçevesinde oluşturulmuş bir teoridir.

Kurumsallaşma teorisinin kökenleri, C. Menger, G. Von Schmoller, T. Veblen, J. Commons ve W. Mitchell gibi teorisyenlerin katkılarıyla beraber³³⁸ özellikle Weber’in “verband/tüzel grup” kavramı odağında yürüttüğü “bürokrasi” çalışmalarına kadar götürülebilir. Hatırlanacağı üzere;³³⁹ Weber’in “bürokrasi” kavramı, “tüzel grupların” varlığına ve bunların oluşturdukları “resmi olan/yasal/legitimate otorite”ye dayanmaktadır. Bu durumun en belirgin karşılığı ise H. Hotelling’in 1929 tarihinde kaleme aldığı “Rekabette İstikrar” isimli eserinde “bazı fabrikaların fakirler için ucuz ayakkabılar, diğerlerinin ise zenginler için pahalı ayakkabılar yapmasına” rağmen “tüm ayakkabıların birbirine fazlasıyla benzer” olduğu şeklinde ifade edilen Hotelling Yasası’nda minimum “farklılaşma ilkesi” şeklinde yönetsel bir karşılık bulunmaktadır.³⁴⁰ Kısacası yönetimler/idareler, klasik görüşün “en iyi yol” kabulünün sonucu olarak benzeşme eğiliminde olduğu kabul edilen yapıdadır ve ancak bu kabulün vurgulanması anlamında kullanılan “kurum” kavramının teorik bir çerçeve kazanması yani “Kurumsallaşma Teorisi”nin ilk özgün örnekleri, Selznick tarafından kaleme alınmış eserlerde bu klasik temele yöneltilen bir eleştirel bakış üzerinden vücut bulmuştur.

Nasıl ki; Weber’in “verband” kavramının temellendiği “resmi olan/yasal otorite” her şeyden önce, “kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlanmış bir sosyal ilişki düzenine,

³³⁷ Dikkat çekmekte fayda vardır ki; kaos teorisinin doğrulanması anlamında ve ‘karmaşıklıkla’ baş edebilmek amacıyla araştırma nesnesinde yaşanacak olan ‘kapsam daralması’ tezin ana savını doğrular şekilde günümüze kadar devam edecektir; küçük durumsal etkiler artan oranda sistemsel değişime sebep olur şekilde ele alınacak yani ‘kelebek etkisi’, keliminin tam anlamıyla yönetim bilimi teorisinde kendini gösterecektir.

³³⁸ Scott, W.R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 2-4.

³³⁹ Bakınız; bölüm 1.

³⁴⁰ Hotelling, H. (1929). “Stability in Competition”. *The Economic Journal*, 39(153), 41–57. 57.

özelikle bunu sağlamak üzere bir yönetici veya lider ve genellikle bir idari memurlar grubunun yetkiliği kılındığı sistem” öngörmektedir.³⁴¹ Bunun aksine Selznick’e göre; yönetim “resmi olan/yasal” temeller üzerine kuruludur ancak 1943 tarihli “Bürokrasi Teorisine Bir Yaklaşım” isimli çalışmada belirtildiği üzere; “her yönetimin gayri resmi bir yapı oluşturduğu, her yönetimde, yönetimin hedeflerinin, içindeki süreçler tarafından değiştirildiği (terk edildiği, saptırıldığı veya detaylandırıldığı) ve değişiklik sürecinin informal yapı üzerinden gerçekleştirildiği” de kabul edilmelidir. Yani kısaca; Selznick, esasen bürokrasi/klasik dönem eleştirisi üzerine yükselen modern karakterli bir görüş ileri sürmektedir.³⁴²

1943 tarihli bu eserden sonra ikinci aşama olarak kaleme alınmış olan 1948 tarihli “Yönetim Teorisinin Temelleri” isimli eser incelendiğinde ise; “legal/resmi-legitimate/resmi olan” kavramlarını kullanarak “bürokrasi” eleştirisinin daha fazla derinleştirildiği gözlemlenmektedir. Selznick’e göre; “yönetim”, “görev ve sorumlulukların tahsisi yoluyla üzerinde anlaşmaya varılan bir amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için personelin düzenlenmesi” anlamına geldiğine göre; “sendikalar, hükümetler, ticari şirketler, siyasi partiler v.b.” hür türlü yönetimin “belirtilen hedeflere ulaşmak için rasyonel olarak düzenlenmiş araçları temsil etmeleri anlamında” “resmi/legal” nitelik kazanmış ve “bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetler veya güçler sistemler” oldukları kabul ediliyor demektir. Yani kısaca genellenebilir şekilde ifade edilmelidir ki; “resmi örgütlenme, rasyonel eylemin yapısal ifadesidir”. Bu da, temel olarak; Weber’in “resmi olan/yasal/legitimate otoriteye” dayanan “verband” kavramı ile aynı temellere sahip olan bir tanımlamadır. Dolayısıyla Selznick’e göre; “kurumsallaşma” olarak ifade edilen süreç İngilizce literatürde bir bakıma “verband”ın inşası ve hayatta kalması sürecine verilen isimdir. Başka bir ifade ile “bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetler veya güçler sistemi” olarak “yönetimi” tanımlayan bir “resmilik” kabulü söz konusudur ve Selznick’e göre; bunun anlamı, “tüm katılımcıların ve bir bütün olarak sistemin güvenliğinin” sağlanmasına yönelik tavrı itibarıyla “ilişkilerin kurumsallaşması için kalıcı bir baskı yaratılmasının” söz konusu olmasıdır; katılımcılar, “bireysel bağlılık veya duygularının belirsizliklerinden uzaklaştırılmaktadır.” Bu yüzden son kertede

³⁴¹ Weber; a.g.e., 2017, 29.

³⁴² Selznick, P. (1943). “An Approach To A Theory of Bureaucracy”. *American Sociological Review*, 8(1), 47-54. 47.

“kurumsallaşma”, “katılımcıların bireysel bağlılık veya duygularının belirsizliklerinden uzaklaştırılmasını” ve “ayrıca, yapı içindeki ilişkilerin bireylerin birbirinin yerine geçebileceği ve böylece yönetimin kişisel niteliklere bağımlı olmaktan kurtulacağı şekilde belirlenmesi” şeklinde “rasyonel eylem sistemi” olarak tanımlanmaktadır.³⁴³

Ancak tüm bunlara ek olarak Selznick’e göre “resmiliğin” niteliği esas olarak “kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlanmış bir” Weberyen-bürokratik savunu olarak ele alınırsa, “yönetimi” uzun ömürlü olmaktan çıkarmaktadır. Çünkü “rasyonel eylem sisteminin” oluşması için bir yönetimin iki yönlü “kurumsal bir matrise” dayanıyor olması gerekmektedir. İlki elbette “yönetimsel ifadesi yetki devri ve kontrolünün resmi yapısı” olan “eylem sistemidir”. Ki “Weberyen bürokrasi” esasen buna dayanmaktadır. Ancak bu “yalnızca bir yöndür” ve “rasyonel bir sistem” oluşturmak için yeterli değildir. “Sadece sistem içindeki formel rolleri açısından değil, bir bütün olarak etkileşime girebilen bireylerden oluşan somut bir sosyal yapıyı” oluşturmak manasında “biçimsel sistem” yönüne de sahip olmak gerekmektedir. İşte bu “biçimsel sistem yönü”, ‘Weberyen bürokrasi’ tanımından yani klasik dönem yönetim bilimsel eğilimlerden uzaklaşmayı ifade etmektedir. Çünkü “biçimsel sistem”, bir yönetimin “somut bir varlık “olarak “bulduğu toplumsal yapı” tarafından “genel olarak bazı ayarlamaların yapılması gerektiği baskısı” kuran yani “kurumsallaştıran” bir “çevreye” sahip olacağı ve böylece “resmi sistemin kendisini sürdürülmesi ve geliştirilmesinin” mümkün olabileceğini yani yönetimin “kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlanmış” olamayacağını ifade etmektedir.

Dikkat edileceği üzere; Selznick’in “kurumsallaşma” tanımı, sistem ve durumsallık bakış açıları ile uyumlu şekilde modern bir yapıya sahiptir. Başka bir ifade ile “kurumsallaşma”, modern yönetimin var olabilmesi ve hayatını sürdürebilmesi için gerekli olan çözüm olarak sunulmaktadır. “Kurumsallaşma”, durumsallığın sonucu olarak ortaya çıkacak olan “kişilik farklılıkları ve alandan sapmaları ortadan kaldıran ve onları resmi yönetimin kalıcı bir yapısal yönüne dönüştüren” bir öneridir. “Yönetimlerin içinde yaşadıkları kurumsal çevrelere tepkileri” olan bir “yönetsel

³⁴³ Weber, M., In Eisenstadt, S.N. (1968). *Max Weber On Charisma and Institution Building: Selected Papers*. Chicago: University of Chicago Press.

uyum mekanizması” olarak “işbirliğine” başvurması, tam olarak bu tutumun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.³⁴⁴

Selznick’in kurumlaşma teorisine katkısını tamamladığı üçüncü eser olan 1949 tarihli “TVA ve Taban Kökleri: Biçimsel Yönetim Sosyolojisinde Bir Çalışma” isimli çalışmada ise “işbirliğinin” taşıdığı anlam üzerinden; kurumsallaşma teorisinin taşıdığı özgün vurgu iyice netleşmektedir.³⁴⁵ “İşbirliği”, “personeler, kurumlara veya prosedürlere -yani eylem araçlarına- bağlılığı” ifade etmektedir. “TVA/ Tennessee Vadisi Otoritesi’nin tarım uygulamaları” özelinde yoğunlaşan bu çalışmaya göre; “kurumsallaşma”, “yönetimin belirli yerel ve ulusal çıkarlarla uzlaşma ihtiyacı ile ilgili olarak anlaşılmalıdır ve bu uyarılama TVA’ya politika ve eylemde müteakip özgürlüğünü büyük ölçüde kısıtlayan taahhütleri uygulamayı zorunlu kılan” bir çerçevede ele alınmıştır.³⁴⁶

1952’de benzer bir bakış açısını “Yönetimsel Silah: Bolşevik Strateji ve Taktikleri Üzerine Bir Çalışma” isimli eserde³⁴⁷ “komünist hareket” üzerine yoğunlaştıran³⁴⁸ Selznick, 1957 senesinde kaleme aldığı, “Yönetimde Liderlik: Sosyolojik Bir Yorum” isimli çalışmada, kurumsallaşma teorisinin temel savını, “liderlik” olgusu üzerinden tekrar ifade etmiştir. Selznick’e göre; “hiçbir sosyal süreç, bireylerin davranışlarında ve özellikle kendilerini ve birbirlerini algılamalarında yer almadıkça anlaşılamayacaktır.” Yani yapılması gereken, “kurumsal değişimin günlük durumlarda bireylerin etkileşimi tarafından nasıl üretildiğini ve sırayla onları şekillendirdiğini görmek”; başka bir ifade ile durumsallığın yeniden şekillendirdiği sistemsel tanımlara hazır olmaktır.³⁴⁹ Bu bakımdan “kurumsallaşmanın” doğurduğu “kurum”, “verbandın” aksine durumsallığın sürekli olan değişime uğrattığı, sistemsel bir yönetimi ifade etmektedir. Çünkü “verband” ve dolayısıyla “bürokrasinin”

³⁴⁴ Selznick, P. (1948). “Foundations of The Theory of Organization”. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35. 25, 27, 34.

³⁴⁵ Selznick, P. (1949). *TVA and The Grass Roots: A Study in The Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.

³⁴⁶ Sayre, W.S. (1949). “TVA and The Grass Roots; A Study in The Sociology of Formal Organization. By Philip Selznick”. (Berkeley and Los Angeles: University of California Press. 1949. Pp. ix, 274. \$3.75.). *American Political Science Review*, 43(05), 1031–1033. 1031.

³⁴⁷ Selznick, P. (1960). *The Organizational Weapon: A Study of Bolshevik Strategy and Tactics*. Glencoe, III: Free Press.

³⁴⁸ Moore, B. (1952). “The Organizational Weapon; A Study of Bolshevik Strategy and Tactics. By Selznick Philip”. (New York: McGraw-Hill Book Company. 1952. Pp. Viii, 350. \$5.00.). *American Political Science Review*, 46(03), 873–875.

³⁴⁹ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, III: Row, Peterson. 4.

dayandığı “resmi olan otorite”, “gerçek insana” değil “ideal” manada “ussal” olan “saf insana” yani bu bakımdan gerçek olmayan insana dayanmaktadır. Aksine “kurumsallaşma” ise temel olarak “gerçek insan” hakkında düşünmeye çağırmaktadır.³⁵⁰

Ne var ki; Selznick’in çalışmaları itibarıyla; kurumsallaşma teorisinde içkin olan modern vurgu tamamlanmamıştır. Sonraki dönemde, “eski kurumsal teori” olarak anılacak Selznick dönemi çalışmaları, bürokrasi/klasik eleştiri taşımakla birlikte modern karakterini yönetim bilimi teorilerinin kronolojik gelişimi (Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının ortaya çıkması ve yönetim biliminde yerleşmesi) ile birlikte 70-80’ler arasında ortaya çıkaracak olan “Yeni Kurumsallaşma Teorisinde” tamamlayacaktır.

Berger ve Luhman³⁵¹ ve Giddens³⁵² gibi teorisyenler tarafından farklı birçok çalışmada anılan “kurum” kavramı, kendi başına özgün bir teori olarak 1977 senesinde “yeni” ve “modern” formunu tamamlamıştır. J.W. Meyer ve B. Rowan tarafından kaleme alınmış olan 1977 tarihli “Kurumsallaşmış Yönetimler: Mit ve Tören Olarak Biçimsel Yapı” isimli çalışma, “birçok resmi yönetim yapısının, rasyonelleştirilmiş kurumsal kuralların yansımaları olarak ortaya çıktığı” temel Selznickçi/”biçimsel kurumsallık” savı etrafında; “kurumsal kuralların, yönetimlerin dâhil ettiği, meşruiyet, kaynaklar, istikrar ve gelişmiş hayatta kalma beklentileri kazandığı mitler olarak işlev gördüğünü” ileri sürmektedir. Bu yüzden; “yapıları, kurumsal çevrenin mitleriyle eşbiçimli hale gelen yönetimler, esas olarak teknik üretim ve mübadele talepleriyle yapılandırılanların aksine, meşruiyeti sürdürmek için iç koordinasyonu ve kontrolü azaltmaktadır”. Yani Meyer ve Rowan, yönetimin, sistemseliği ve durumsallığı düşünce sistemine dâhil etmesi anlamında modern nitelik kazandığında “koordinasyon, teftiş ve değerlendirme” gibi klasik bürokratik düşünceden uzaklaşmak zorunda olduğunu ileri sürmektedir.

Başka bir ifade ile “verili iş faaliyeti alanlarında rasyonelleştirilmiş kurumsal kurallar ortaya çıktıkça, resmi yönetimler, bu kuralları yapısal unsurlar olarak dâhil ettiği” yani

³⁵⁰ “Philip Selznick - Yönetim ve Kurum” isimli videoda Selznick’in görüşünün özetine ulaşılabilir. İnternet: <https://www.youtube.com/watch?v=g08s-8yu58> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

³⁵¹ Berger, P.L. ve Luckmann. T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday Anchor

³⁵² Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University Of California Press. 13.

“toplum ne kadar modernleşirse, verili alanlardaki rasyonelleştirilmiş kurumsal yapı o kadar genişlediği ve rasyonelleştirilmiş kurumları içeren alanların sayısı o kadar fazla olduğu” için “kurumsallaşmış kurallara uygunluğun, genellikle verimlilik kriterleriyle keskin bir şekilde çelişir olduğu” ileri sürülmüştür. Çünkü verimliliği artırmak için faaliyeti koordine ve kontrol etme oranını artıran yönetim, “meşruiyetini feda etmek” zorunda kalacaktır. Dolayısıyla yapılması gereken, “kurumsal kuralları yansıtan yönetimlerin, resmi yapıları ile fiili iş faaliyetleri arasında boşluklar oluşturarak, gevşek bir şekilde; resmi yapılarını teknik faaliyetlerin belirsizliklerinden korumalarıdır”.

Daha net bir ifade ile çalışmaya göre; “kurumsallaşma” söz konusu olduğunda “problem”, “faaliyetin koordinasyonu ve kontrolünün, modern dünyada resmi yönetimlerin başarılı olduğu kritik boyutlar olduğunu varsaymaktır”. Dolayısıyla çözüm, “birbiriyle ilişkili iki araç” olan “ayrıştırma ve güven mantığını kullanarak tören kuralları ve verimlilik arasındaki çatışmalarının çözebilir” olduğunu kabul ederek çevrenin durumsallığı ile yönetimin sisteminin uyumlu kılınmasıdır.³⁵³

1977’de yapılan diğer katkı, L.G. Zucker’in “Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü” isimli çalışmasında yaptığı katkıdır. Meyer ve Rowan’ın eleştirisel bakışının yanında “yeni kurumsallaşmanın” kültürel boyutunu ele alan Zucker, “etnometodolojik yaklaşım” dediği yaklaşımla; ‘eski kurumsallaşmanın’ “kültürel anlayışların nesiller boyu tekdüzeliği, bu anlayışların sürdürülmesi ve bu anlayışların değişime direnci” olmak üzere üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştü ve “kültürel kalıcılığın bu yönlerini incelemek için üç ayrı deney yapmıştır”. Bu deneylerin sonucunda ise “kurumsallaşma derecesi ne kadar yüksek olursa, nesiller arası tekdüzelik, koruma ve kültürel anlayışların değişmesine karşı direnç o kadar büyük olduğu tahminleri için güçlü destek bulmuştur.” İşte Zucker’e göre; “bu bulguların kurumsallaşmaya yönelik daha önceki yaklaşımlar üzerindeki etkileri tartışmaya” açan yönü tam olarak budur.

Hughes’un 1936 tarihli “Kurumların Ekolojik Yönü” isimli eserine yaptığı atıfla belirttiği üzere; Zucker’e göre; “kurum teriminin tüm kullanımlarında ortak olan tek fikir... bir tür kuruluşun”, “mekânsal olasılıklara” bağımlı olmak bakımından

³⁵³ Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony”. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. 340, 342, 345, 356.

“ekolojik” bir bakış açısına ihtiyaç duyarak açıklanabilir olmasıdır.³⁵⁴ Aslına bakılırsa; Hughes’in ekoloji kavramını kullanırken teorik bir çerçeve oluşturduğu söylenemez. Ancak bunun yanında 1937 tarihli “Kurumsal Ofis ve Kişi” isimli eserde “kurumsal ofis” ve “kişi” karşılaştırmasından anlaşılacağı üzere; bu kavramları, genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının kullandığıyla uyumlu bir içeriğe sahip olacak şekilde kullanmakta olduğu rahatlıkla söylenebilir. Hughes’e göre; “ofiste, kişisel rol ve sosyal statü buluşmaktadır.” Yani “bazı ofislerde ritüel baskındır; diğerlerinde, adillik ve girişim gereklidir” ve bu iki “ofis” tipinde farklı başarılı “insan” tanımlarının olması, 1936 tarihli eserde vurgulanan “mekânsal olasılıkların” belirlediği, “kariyerlerin” yani “kişilerin kendilerini sosyal düzene göre yönlendirdikleri hareketli perspektifin” farklı olması anlamına gelmektedir. Bu da, durumsal ve sistemsel farklarla alakalıdır.³⁵⁵

Kısacası Zucker’e göre; “kültürel anlayışların kalıcılığının doğrudan kurumsallaşma derecesi ile değişmesi” söz konusudur. Yani “kurumsallaşma derecesi, kalıcılığın üç ana yönü olan “tekdüzelik, bakım ve değişime direnci” doğrudan etkilemektedir. İlk bakışta, klasik anlamda “eski kurumsallaşma” görüşünün kabulünü içerdiği düşünülebilecek olursa da Zucker’e göre; aksi bir durum söz konusudur; “bulgular... uygulandıkları durumları kısıtlayarak onları koşullu hale getirmeye hizmet etmektedir; uygulandıkları durumların daha kesin olarak belirtilmesi” anlamında durumsallık ve sistemsel bakış açısının altını çizmektedir.³⁵⁶

1977 tarihli üçüncü katkı ise “Bir Kurum Olarak Eğitimin Etkileri” isimli çalışmayla Meyer’den gelmiştir. Meyer, “eğitimin, seçkinler yaratarak, genişleterek ve üyelerin hak ve yükümlülüklerini yeniden tanımlayarak tüm nüfusu yeniden yapılandırdığı” savı etrafında; “karşılaştırmalı ve deneysel çalışmaların” da yardımıyla bir araştırma yapmış ve bu eser ile “eğitim” üzerine yazılmış ilk “kurumsallaşma” uygulamasını sunmuştur. Meyer’e göre; “eğitim”, sistemsel ve durumsal niteliklerine sahip bir “kurumsallık” karakterinde; ”işe alma ve terfi etmede, zamanımızın çeşitli büyücülerine danışmada ve yaşamlarımızı çağdaş rasyonellik etrafında düzenlemede,

³⁵⁴ Hughes, E.C. (1936). “The Ecological Aspect of Institutions”. *American Sociological Review*, 1(2), 180-189. 180, 188.

³⁵⁵ Hughes, E.C. (1937). “Institutional Office and The Person”. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413. 404, 413.

³⁵⁶ Zucker, L.G. (1977). “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. 726-741.

eğitimin otorite olduğu bir dramada rollerimizi yerine getirdiğimiz” bir durum dizayn etmektedir.³⁵⁷

Aslına bakılırsa Meyer’in ilk örneğini verdiği “eğitim” özelindeki yaklaşım, “kurumsallaşma” teorisinin üzerinde en çok eğildiği özel alan konumundadır. Bir parantez açarak vurgulamak gerekirse; 1978 senesinde “Eğitim Kurumlarının Yapısı”³⁵⁸, 1981 senesinde “Yönetim Yapısının Kurumsal ve Teknik Kaynakları: Eğitim Yönetimlerinin Yapısının Açıklanması”³⁵⁹ ve 1983 senesinde “Yönetimsel Çevreler: Ritüel ve Rasyonellik”³⁶⁰ isimli eser ile “kurumsal yapı ve davranışı belirlemede kurumsal çevrelerin doğasını ve etkisini değerlendirme girişiminde”³⁶¹ bulunulmuştur. Benzer şekilde; 2000 senesinde “Eğitimin Dünya Kurumsallaşması”³⁶², 2005 senesinde “Yirminci Yüzyılda Yüksek Öğrenimin Dünya Çapındaki Genişlemesi”³⁶³, 2006 senesinde “Eğitimde Yeni Kurumsalcılık”³⁶⁴ ve 2007 senesinde “Bir Kurum Olarak Yüksek Öğretim”³⁶⁵ isimli çalışmalara kadar bu ilgi devam etmiştir ve etmektedir.

Konumuzun odağına dönecek olunursa; 1979 tarihinde Kimberly’in kaleme aldığı, “Yönetimlerin Yaratılışındaki Konular: Başlatma, İnovasyon ve Kurumsallaşma” isimli eserde “kurumsallaşmanın”/’eski kurumsallaşma’ eleştirisi ve durumsal ve sistemsal vurgu etrafında ‘yeni’ bir tanıma kavuşturulması önerisinin farklı bir formu ile karşılaşılmaktadır. Kimberly’e göre; “yönetimin kısa vadede bir yenilik olarak

³⁵⁷ Meyer, J.W. (1977). “The Effects of Education As An Institution”. *American Journal of Sociology*, 83(1), 55–77. 55, 75-76.

³⁵⁸ Meyer, J.W. ve Rowan, B., Meyer, M. W. (1978). “The Structure of Educational Organizations”. *Schools and Society: A Sociological Approach To Education*, 217-225.

³⁵⁹ Meyer, J.W., Scott, W. Deal R. ve Terrance, E. 1981. “Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining The Structure of Educational Organizations”. Chapter 6 In. *Organization and The Human Services: Cross-Disciplinary Reflections*, Edited By Stein, Herman D. . Philadelphia: Temple University Press.

³⁶⁰ Meyer, J.W. ve Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: Sage Publications.

³⁶¹ Levin, H. (1984). “Organizational Environments: Ritual and Rationality By John W. Meyer and W. Richard Scott With The Assistance of Brian Rowan and Terrence E. Deal.” Beverly Hills, Ca: Sage, 1983, 302 Pp. Price: \$25.00 Cloth. (2007). *Journal of Policy Analysis and Management*, 3(4), 626–626.

³⁶² Meyer, J.W. ve Ramirez, F.O. (2000). “The World Institutionalization of Education”. *Discourse Formation in Comparative Education*, 111-132.

³⁶³ Schofer, E. ve Meyer, J.W. (2005). “The Worldwide Expansion of Higher Education in The Twentieth Century”. *American Sociological Review*, 70(6), 898–920

³⁶⁴ Meyer, H.D. ve Rowan, B. (2006). *The New Institutionalism in Education*. Albany: State University of New York Press.

³⁶⁵ Meyer, J.W., Ramirez, F.O., Frank, D.J. ve Schofer, E. (2007). *Higher Education As An Institution. Sociology of Higher Education: Contributions and Their Contexts*, 187.

başarısına yol açan özelliklerinin, uzun vadede hayatta kalma gereksinimleriyle uyumlu olmadığına” dair “paradoksal” bir nitelik söz konusudur.³⁶⁶ Aslına bakılırsa “yenilik” ve “kalıcılık” arasındaki ilişkiyi “paradoksal” olarak niteleyen bakış açısı, halen ‘eski kurumsal’ bakış açısıdır. Oysa ‘yeni kurumsallık’, “kalıcılık” anlamındaki “eski kurumsallaşmanın”, “yenilikçi” nitelik gerektiren bir durumsallıkta ‘kapalı bir sistem’ niteliği kazanacağı yani “yenilikçi” bir yeni “kurumsallaşmanın” tasarlanması zorunluluğundan doğmuştur. Başka bir ifade ile “yeni kurumsallığın” tanımladığı “kurum”, aslında tam olarak değişen durumların oluşturduğu “yeniliğe” uyum sağlayan bir sistemsel “kalıcılığa” vurgu yapmaktadır.

Bu savın en belirgin kanıtı ise tam olarak aynı tarihte 1979 senesinde “kurumsallaşma” düşüncesinin “kıyaslama/benchmarking” uygulamasıyla pratik karşılık bulmasıdır. Kısaca “kıyaslama” başarılı olmak isteyen bir yönetimin aynı çevresel koşullar altında başarılı olmuş bir yönetime kıyasla iş tanımını şekillendirmesidir. Her türlü farklı şart için farklı başarı şekilleri mevcuttur. Yani klasik anlayışın eleştirisi söz konusudur. Ancak belirli şartlar altında başarılı olmanın belirli denenmiş bir yolu varsa yapılması gereken ‘burada icat edilmedi/’not-invented-here’ sendromu da denilen sendromu atlatarak “kıyaslamak”; ve onu tekrarlamaktır.

“1970’lerin sonlarına doğru içe dönük ve birçok tekel gibi bürokratik” bir işletme olan Rank Xerox, “pazar payı düştüğü için... hayatta kalmasının tehlikede” olduğunu fark etmiş yani durumsallığın etkisini kabul ederek B. Camp’ın öncülüğünde “yakın rekabetin” söz konusu olduğu “veya bazı durumlarda endüstrinin dışındaki şirketlerle karşılaştırma” yoluna gitmiştir. “Üretim maliyetlerinin kıyaslanması” şeklinde başlayan süreç, “rakiplerle maliyet karşılaştırmasından sınıfının en iyisini ve üstün sonuçlara yol açan süreçleri içerecek şekilde değişmiş” ve “bir yaşam tarzı haline gelerek çevre, satın alma ve insan kaynaklarından yazılım tasarımına ve denetim işlevine kadar yönetimin tüm yönlerine uygulanır” haline gelmiştir. Nihayetinde Rank Xerox, (ilerleyen bölümde ele alınacak olan) Toplam Kalite İşletimi teorisinin başarılı bir uygulayıcısı olarak; “1992’de Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı” ödülünü almaya kadar başarısını arttırmıştır.³⁶⁷

³⁶⁶ Kimberly, J.R. (1979). “Issues in The Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization”. *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437–457. 437.

³⁶⁷ Cross, R. ve Iqbal, A. (1995). “The Rank Xerox Experience: Benchmarking Ten Years”. In A. Rolstadas (Ed.), *Benchmarking- Theory and Practice*. (3–10). 3-4.

Belirtmekte fayda vardır ki; “kıyaslama”, çoğu zaman “kurumsallaşma teorisiyle” oldukça iç içe geçmiş olan kalite teorileriyle ve özellikle Toplam Kalite İşletimi Teorisiyle beraber anılmaktadır. Hatta Camp tarafından kıyaslama “kalite ve problem çözme” ile birlikte “kalite programının” 3 temel adımından biri olarak ele alınarak “daha iyi uygulamaları bulma, bunları geri getirme ve önce kalite takımlarına, sonra da çalışan katılım takımlarına teslim etme ve bu uygulamaları uygulamak için kalite programının ilk iki yönünü nasıl kullanabileceklerini görme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır.³⁶⁸ Başka bir ifade ile kurumsallaşma, “ürünlerimizi, hizmetlerimizi ve uygulamalarımızı en zorlu rakiplerimize veya lider olarak bilinen şirketlere karşı sürekli olarak ölçme süreci” olduğundan temelde “kurumsallaşma” teorisiyle içkindir.³⁶⁹

Kıyaslama ve kurumsallaşma kavramlarının ilişkisinin görünürlüğünü engelleyen temel şey, kıyaslama kavramının kullanımı oldukça yeni bir kavram oluşudur. “Funk ve Wagnell standart sözlüğünün uluslararası 1960 baskısında” olmayan ve ancak “Oxford Referans sözlüğünün 1987 baskısında”, bench/sıra-mark/işareti ilişkisi doğrultusunda; “düzeyler çizgisinde bir noktayı gösteren bir sörveyör işareti; bir standart veya referans noktası” şekilde tanımlanan kıyaslama kavramı, bu ara dönemde “Mühimmat Araştırması (Mayıs 1977 ve Ekim 1983 tarihli O.S. Broşür 33) tarafından gerçekleştirilen araştırma gibi sayılı birkaç araştırma dışında kullanılmamıştır.³⁷⁰ Yani kısaca; “kıyaslama”, görece yeni olmakla birlikte “kurumsallaşma” teorisinin temel savı olan durumsallığın yönetim sistemini belirlemesini öngörmek bakımından oldukça uyumlu bir kavramdır. Bu savın doğrulanması ise; kıyaslama kavramının literatürel olarak yaygınlaşması ile görünür kılınmıştır. 1999 tarihi itibarıyla; “AT&T, Ford, Eastman Kodak, IBM, Ford Motor Company ve Weyerhaeuser dâhil” kurumsallaşmış “Fortune 500 şirketlerinin yüzde 70’inden fazlası düzenli olarak kıyaslama kullanmaktadır”³⁷¹

³⁶⁸ Camp, R.C. (1993), “A Bible For Benchmarking, By Xerox”, *Financial Executive*. 23–27.

³⁶⁹ Camp, R.C. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee, Wis: Asqc Quality Press. 18.

³⁷⁰ Zairi, M. ve Leonard, P. (1996). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Dordrecht: Springer Netherlands. 22-23.

³⁷¹ Greengard, S. (1995), “Discover Best Practices From Benchmarking”, *Personnel Journal*. Tarafından; Bhutta, K.S. ve Huq, F. (1999). “Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach”. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254–268. 254.

Tüm bu teorik gelişme ve pratik yankıya rağmen yani 1977 tarihli ilk eleştirisel metinden bu yana; “yeni” tanımın ortaya çıkması yani “kurumsallaşma teorisinin” sistem ve durumsallık yaklaşımları temelinde yeniden tanımlanması ve yeni/modern niteliğinin tam olarak ortaya çıkması anlamında “yenilik” ile “kalıcılık” arasındaki ilişkinin “paradoksal” bir ilişki olarak görülmemesi ancak 1983 tarihinde DiMaggio ve Powell’ın kaleme aldığı “Demir Kafes³⁷² Yeniden Ziyaret Edildi: Yönetimsel Alanlarda Kurumsal İzomorfizm ve Kolektif Akılcılık” isimli eserle söz konusu olmuştur.

Bu eserin temel sorusu, “yönetimleri bu kadar benzer yapanın ne olduğudur”: yönetimler “paradoksal olarak... rasyonel aktörler, onları değiştirmeye çalıştıkça yönetimlerini giderek daha fazla benzer hale getirmekte ve zorlayıcı, taklitçi ve normatif” olmak üzere “üç eşbiçimli(izomorfik) süreç” oluşturmaktadır. ‘Eski kurumsallaşma’ teorisi ile benzer bir noktadan; Weber’den hareketle açıklamalarda bulunan teorisyenler, farklı olarak ise teorinin modern karakterini gün yüzüne çıkaracak şekilde durumsallık ve sistem yaklaşımların etkisiyle bir açıklama getirerek “eş biçimliliği” durumsallıkların benzeşmesi bakımından kazanılan sistemsel tanımların benzerliğine vurgu yapmak anlamında kullanmaktadır.

Yönetimler, benzer durumlarda başarılı olmuş işletmelerin işleyiş sistemlerine “zorlayıcı”, “taklitçi” veya “normatif” yollarla “biçimlenmektedir”. Çünkü Hawley’e³⁷³ ve Freeman’a³⁷⁴ atıfla ifade ettikleri üzere; “popülasyondaki bir birimi aynı çevresel koşullarla karşı karşıya olan diğer birimlere benzemeye zorlayan kısıtlayıcı bir süreç” olan “izomorfizm” söz konusu olmaktadır. Bu yaklaşım, “yönetimsel özelliklerin çevresel özelliklerle karşılaştırılabilirliği artırma yönünde değiştirildiğini; bir popülasyondaki kuruluşların sayısının çevresel taşıma kapasitesinin bir fonksiyonu olduğu ve yönetimsel biçimlerin çeşitliliğinin, çevresel çeşitliliğe eşbiçimli” olduğunu yani kısaca; benzer durumsallıklarda benzer sistemlerin oluşacağını belirtmektedir. Başka bir ifade ile ‘yeni kurumsallaşma teorisinin’ öngörüsü, yönetimlerin yaklaşımının başarılı olan benzer durumsallığa

³⁷² “Demir kafes”, Weber’e yapılan bir atıftır. Ayrıntılı bir açıklama için bakınız: Mitzman, A. (1970). *The Iron Cage: An Historical Interpretation of Max Weber*. Transaction Publishers.

³⁷³ Hawley, A.H. (1968). “Human Ecology.” In. Edited By David L. Sills. *International Encyclopedia of The Social Sciences*, New York: Macmillan. 328-37.

³⁷⁴ Bakınız; bölüm 3.1.3.3.

sahip yönetimlerle kendilerini “kıyaslayarak” ve onlarla “eş biçimli” sistemlere dönüşeceği. İşte bu bakımdan; “kalıcılık”, “yeniliği” zorunlu kılmaktadır.³⁷⁵

1983’de ise Meyer ve Scoot, “Yönetimsel Çevreler: Ritüel ve Rasyonellik” isimli eserde, “daha fazla sayıda rasyonel miti kurumsallaştıran çevreler ve çevresel alanların daha resmi yönetimler ürettiği” gerekçesiyle “kurumsallaşmış mitleri içeren yönetimlerin daha meşru/resmi olan, başarılı ve hayatta kalma olasılığın daha yüksek” olan yönetimler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Teorisyenler, “yönetimsel kontrol çabalarının, özellikle yüksek düzeyde kurumsallaşmış bağlamlarda, hem dâhili hem de harici olarak ritüel uygunluğa adanmış” olduğuna yönelik savlar etrafında tanımlamış ve “yeni kamusallaşmanın” savlarını, başka bir şekilde yeniden dile getirmiştir.³⁷⁶ Keza benzer şekilde J.G. March ve J.P. Olsen de aynı sene içinde “yeni kurumsallaşmaya” dair bu görüşleri, “siyasi hayat” özelinde tekrarlamıştır.³⁷⁷

Başka bir ifade ile “yeni kurumsallaşma” teorisi sonrasında bir yönetimi, “kurum” kavramıyla birlikte anmanın özel bir anlamı oluşmuştur. Örneğin; 1985 senesinde R.R. Alford ve R. Friedland’ın “kurumsal mantık” kavramını kavramlaştırarak amaçladığı da bu vurgunun altını çizmektir: yönetim ancak kurum niteliği kazanması anlamında kendini anlamakta, ifade edebilmekte ve amaçlarına uygun hareket edebilmektedir.³⁷⁸

“Somut sosyal uygulamalar, kapitalizmin, bürokrasinin ve demokrasinin kurumsal mantıklarını ortaya koyar. Her kurumun içinde, bireylerin faaliyetleri, tarihsel olarak geliştirilmiş güdüler ve inançlar sözlüğü tarafından sembolik olarak tanımlanır. Bir eylem mantığı içinde belirli bir kelime dağarcığına dönüştürülemeyen çıkarların bu kurumsal alanda ifade edilmesi veya ele alınması zordur.”

İlerleyen tarihsel süreçte, 1987’de, kurumsallaşma teorisinin gelişiminin bir özeti mahiyetinde W.R. Scoot tarafından; “Kurumsal Teorinin Ergenliği”³⁷⁹, 1991’de editörlüğünü Powell ve DiMaggio’nun yaptığı oldukça kapsayıcı bir derleme eser olan

³⁷⁵ DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. 147, 149.

³⁷⁶ Meyer, J.W. ve Scott, W.R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, Ca: Sage. 26-44.

³⁷⁷ March, J.G. ve Olsen, J.P. (1983). “The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life”. *American Political Science Review*, 78(03), 734-749.

³⁷⁸ Alford, R.R. ve Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, The State, and Democracy*. New York, Ny: Cambridge University Press. 432.

³⁷⁹ Scott, W.R. (1987). “The Adolescence of Institutional Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.

“Yönetimsel Analizde Yeni Kurumsalcılık”³⁸⁰ ve 1996’de kurumsallaşma teorisinin kurucusu sayılabilecek olan Selznick tarafından “yeni” ve “eski” kurumsallaşma teorisinin karşılaştırıldığı toparlayıcı bir eser olan “Kurumsalcılık Eski ve Yeni” isimli eser kaleme alınmıştır.³⁸¹ Benzer doğrultudaki yazınsal gelişmeler, yakın tarihe değin; örneğin; 2008 tarihli “Yaklaşan Yetişkinlik: Kurumsal Teorinin Olgunlaşması” eserinde olduğu gibi devam etmiştir. Özetle; söylenebilir ki; kurumsallaşma teorisinin “eski” dönemi, Selznick’in çalışmalarına/1948’e değin götürülebilse de modern/”yeni” dönemi teorik olarak 1977’de başlamış ve 1983’de “ergenliğine” ulaştığından beri “ergenliğini” yaşamaktadır.³⁸²

Bunun anlamı, teorik tartışmaların bittiği ve bunun yerine uygulamalar üzerinden çalışmalar yürütüldüğüdür. İster Roa, Monin ve Durard’nın 2003 tarihli “Toque Ville’de Kurumsal Değişim: Fransız Gastronomisinde Bir Kimlik Hareketi Olarak Nouvelle Mutfağı” isimli eserinde olduğu gibi “restoran sahibinin ortamından yeni bir mutfak şefine geçişini”³⁸³ vurgulayacak şekilde, isterse; Friedland’ın 2013 tarihinde ele aldığı “Tanrı, Aşk ve Uygulama için Diğer İyi Nedenler: Kurumsal Mantıklarla Düşünmek” isimli eserde gösterdikleri “din sosyolojisi” ile ilişkisi bakımından ele alınsın³⁸⁴ sonuçta “kurumsallaşma teorisi” neredeyse³⁸⁵ tartışma götürmeyecek derecede net bir forma kavuşarak sistemsellik ve durumsallığı oluşturduğu modern karakterde bir yönetimsel tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. Teori, teorik gelişimini tamamlamış ve farklı tür uygulanma alanlarındaki etkileri bakımından ele alınmıştır.³⁸⁶

Sonuç olarak; bu tezin ana odağı olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından söylenebilir ki; kurumsallaşma teorisi, klasik teorinin “en iyi yol” kabulüne karşı

³⁸⁰ Powell, W.W. ve Dimaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

³⁸¹ Selznick, P. (1996). “Institutionalism Old and New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270–277.

³⁸² Scott, W.R. (2008). “Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory”. *Theory and Society*, 37(5), 427–442.

³⁸³ Rao, H., Monin, P. ve Durand, R. (2003). “Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine As An Identity Movement in French Gastronomy”. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.

³⁸⁴ Friedland, R. (2013), “God, Love, and Other Good Reasons For Practice: Thinking Through Institutional Logics”, Lounsbury, M. and Boxenbaum, E. (Ed.) *Institutional Logics in Action, Part A (Research in The Sociology of Organizations, Vol. 39 Part A)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley. 25-50. 36

³⁸⁵ Meyer, R.E. ve Höllerer, M.A. (2014). “Does Institutional Theory Need Redirecting?”. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1221-1233.

³⁸⁶ Bu durum, bu tez çalışmasının ana savı olan ‘araştırma nesnesinin değişim yönü’ savı ile oldukça uyumlu bir savdır. Bu durum, post-modern dönemin temel karakteristik özelliğidir.

çıkma bakımından sistemsel ve durumsallığa uyum sağlayacak şekilde farklı yönetimlerin farklı formlarının olmasının başarıyı engellemeyeceğini ifade eden bir modern dönem yönetim bilimi teorisidir. Bu bakımdan belirli ‘durumlara’ maruz kalan yönetimlerin belirli ‘sistemsel’ özellikleri taşıyacakları temel savını ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile bir sonraki bölüm olan ‘işletmecilik’ teorilerin temellendiği teoriler gibi araştırma nesnesi olan yönetimi, zaman coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin ele alınan ‘idareden’ belirli durumsal ve sistemsel tanımlar etrafında daraltmıştır. Bu teorisinin ‘araştırma nesnesi’ olan yönetim, durumsallıklar etrafında “eşbiçimlikler” üreten bir ‘açık-sistemdir’.

3.1.3.2. Durumsal liderlik teorisi

“Durumsal Liderlik Teorisi”, F.E. Fiedler, R.R. Blake, J.S. Mouton, W.J. Reddin, P. Hersey, K.H. Blanchard, J.R. House ve V.H Vroom ve P.W. Yelton gibi birçok teorisinin katkısıyla zenginleşmiş olan bir modern dönem teorisi olarak ‘işletmecilik’ teorilerinin temeli oluşturan ‘Durumsallık ve Genel Sistem Yaklaşımları’ çerçevesinde oluşturulmuş bir teoridir.

Durumsal liderlik teorisine katkı sunan teorisyenlerin ilki, “askeri gelenekler” üzerinde yaptığı 1957 tarihli “Liderlik Teorisi Üzerine Bir Not: Liderler ve Takipçiler Arasındaki Sosyal Engellerin Etkisi” isimli eser ile Fiedler olmuştur. Fiedler, “genellikle başkalarıyla yakın ilişkiler kurmaktan kaçınırım”, “iyi yemeği severim” gibi ifadeler veya “zeki-zeki olmayan”, “sakin-heyecanlı” gibi eşleştirilmiş... kişilik envanterlerinde yaygın olarak bulunan ifadeleri veya sıfatları içeren bir dizi özdeş anketten oluşan” ve “deneğin, genellikle kendini, ideal olarak nasıl olmak istediğini, liderini, en iyi iş arkadaşı olarak hatırladığı birini ve en fakir meslektaşını olarak hatırladığı birini... 6 puanlık bir ölçekle işaretlenerek anketleri farklı setler altında tamamlaması” ve ardından anketlerin “Varsayılan Benzerlik (AS) için puanlanmasıyla” biten bir “kişilik testi” önermektedir. Yazar, bu eserde, bu ölçeklerden faydalanarak birçok “varsayılan benzerlik” elde edilebileceğini ifade etse de “ele alacağı puanı”, “zıtlıklar arasında varsayılan benzerlik” olarak tanımladığı deneğin “en çok ve en az tercih ettiği iş arkadaşlarının tanımlarını karşılaştırılarak elde edilen” puan olarak seçmiş ve “hakkındaki duygularından etkilenmemeleri” dolayısıyla “çalışanların çok aşına oldukları bir lideri takip etmeyecekleri ve

çalışanlarına çok yakın olan bir liderin kararlara ulaşmasının daha zor olabildiği” sonuçlarına ulaşmıştır.³⁸⁷

Fiedler, 1962 tarihli “Lider Tutumları, Grup İklimi ve Grup Yaratıcılığı” isimli çalışmada aktarılan “üç laboratuvar deneyi”³⁸⁸ ile bu deneyi tekrarladıktan sonra 1964 tarihli “Liderlik Etkinliğinin Bir Durumsallık Modeli” isimli eser ile ise teorisini genişletmiştir. 1957 tarihli çalışmada baz alınan “en çok ve en az tercih ettiği iş arkadaşlarının tanımlarını karşılaştırdığımızda elde edilen” puan olan “Zıtlıklar Arasında Varsayılan Benzerlik/(ASo)” puanı, “sekiz puanlık” bir ölçekte “hoş-tatsız, dostça-düşmanca, reddediyorum-kabul ediyorum” seçeneklerinin puanlanması şeklinde genişletilmiş ancak farklı olarak bu kez özellikle “Zıtlıklar Arasında Varsayılan Benzerlik” puanının bir bileşeni olan “en az tercih edilen iş arkadaşı”(LPC) puanı üzerinde durulmuştur.

Puanların taşıdığı anlamdan yola çıkarak; “grup durumunun sınıflandırılması için bir sistem” önerisinde bulunan Fiedler, farklı puanların ortaya çıktığı “farklı grup durumlarının farklı liderlik tarzları gerektirdiğini çok açık bir şekilde ortaya koyduğunu” ifade ederek; “grupları ilgili durumsal faktörler açısından” sınırlandırmayı ileri sürmüş ve “grubunun üyeleriyle kişisel ilişkileri, konumunun sağladığı güç, otorite ve grubun gerçekleştirmek üzere görevlendirildiği görevdeki yapı derecesinden” oluşan “liderin etkisini etkilemesi muhtemel üç kritik durumsal bileşen olduğunu varsaymıştır”.

Sonuç olarak bu teori, teorisyenin A.P. Hare’den atıfla ifade ettiği gibi; “otoriter bir ortamda en üretken grubun otoriter olma eğiliminde olacağı, oysa daha demokratik bir durumda eşitlikçi grubun daha üretken olacağı”³⁸⁹ yani “liderlik etkinliğinin anlaşılması ve tahmin edilmesi için çok önemli olan grup durumları hakkında özel bilgilerin belirlenmesi” gerektiğini ifade ederek “görevinin ne kadar yüksek düzeyde yapılandırılmış olduğunu veya ne kadar pozisyon gücünün emrinde olduğunu” “liderin başarısının” belirleyeceğini ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile Fiedler, esas olanın durumsallık kriterleri olduğunu varsayarak, her durumda etkili olabilecek bir

³⁸⁷ Fiedler, F.E. (1957). “A Note On Leadership Theory: The Effect of Social Barriers Between Leaders and Followers”. *Sociometry*, 89, 93.

³⁸⁸ Fiedler, F.E. (1962). “Leader Attitudes, Group Climate, and Group Creativity”. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(5), 308–318. 318.

³⁸⁹ Hare, A.P. (1962). *Handbook of Small Group Research*. Free Press, Glencoe, New York.

Şemada ifade edilen beş temel stil, şemanın okunması yolu ile kolaylıkla tanımlanabilecek olsa da kısaca şu şekilde açıklanabilir. 1,1 stili lider, insan ve üretim için minimum kaygıya sahiptir. Aynı zamanda “yoksul/impoverished” stil olarak da adlandırılan bu stil, “gerekli işleri yapmak için minimum çaba sarf edilmesinin kuruluş üyeliğini sürdürmek için uygun” olduğu yönetimlerde geçerli olan lider stilidir. 1,9 stili liderin insan kaygısı maksimumken yani “insanların tatmin edici ilişkiler için gereksinimlerine gösterilen özen, rahat, samimi bir yönetim ortamı ve çalışma temposu” sağlarken “üretim kaygısı”, düşük olması dolayısıyla üretimsel noktada başarısız olan stildir. 9,1 stili lider, “üretim kaygısını” maksimum tutarak “insanı ilişkilere” önem vermeyen ‘klasik dönem’ yöneticisine karşılık gelmektedir. Bu yönetimde “verimlilik, çalışma koşullarının insan unsurlarının minimum düzeyde müdahale edecek şekilde düzenlenmesinden kaynaklanmaktadır.” 9,9 stili lider ise hem insan hem de üretim için maksimum endişeye sahiptir. Bu liderlere “takım kurucular” denilmesinin sebebi de buradan kaynaklanmaktadır. “Kuruluş amacıyla “ortak çıkar” sağlanmak yoluyla karşılıklı bağımlılık, güven ve saygı ilişkileri” oluşturulması sayesinde hem bireysel hem de yönetsel başarı bu yönetimi bir “takım” haline getirmektedir. Son olarak 5, 5 stili lider ise 1,1 ve 9,9 tipi yöneticilerin niteliksel ortalamasına denk gelen bir konumdadır; “işten çıkma zorunluluğu ile insanların moralini tatmin edici düzeyde tutmak arasında denge kurmakla... yeterli yönetim performansı” sağlamaktadır ki; bu yüzden bu lider stili “orta yolcu” olarak adlandırılmaktadır.

Bu tip, bir lider kategorizasyonu yapılması farklı durumlar için başarının mümkün olduğu farklı lider stillerinin varlığını ifade etmesi itibarıyla başlı başına durumsallığa atfılar içermektedir. Bununla birlikte McGregor³⁹³ veya Likert’in³⁹⁴ yaptığı davranışsal kategorizasyondan farklı olarak Blake ve Mouton’un şemasının durumsal karakteri özellikle 9,9 stili liderin tanımı ile de alakalıdır. Çünkü 9,9 durumunda hem insani hem de üretimsel “kaygının” varlığı teorisyenler için yönetimin, “işçi sendikaları”, “şirket merkezi” ve “yönetimin merkezi olmayan bölümleri” arasında iyileştirilmiş “gruplar arası ilişkiler” sağlaması bakımından olumlu bir konumdadır. Başka bir ifade ile bu stil, durumlardan birisine karşılık gelmekten öteye durumsallık yaklaşımını temel alarak şekillenen bir liderlik stili olarak karşımıza

³⁹³ Bakınız; bölüm 2.2.8.

³⁹⁴ Bakınız; bölüm 2.2.9.

çıkılmaktadır.³⁹⁵ Örneğin; teorisyenlerin “en etkili liderlik tarzı var mı, yoksa liderlik uygulaması duruma mı bağlı?” sorusuna verdikleri cevap, ileri sürülen bu savı daha net hale getirecektir: “9,9 stili, durumlara yönelik uygulama taktikleri ile kavramsal strateji düzeyinde en etkili stildir”.³⁹⁶ Keza bu savın ayrıntılı şekilde ele alındığı; “İzgara İlkeleri veya Durumsalcılık ile Yönetim: Hangisi?” isimli çalışmada da “durumsalcılık ile en iyi tarz arasındaki tartışmanın çözülmesine” yönelik olarak önermelerde bulunulmak manasında; teorinin “en iyi yol” iddiası ile “durumsallığı” eş anlamlı olarak ele alması da bir başka kanıt olarak verilebilir.³⁹⁷

Blake ve Mouton’un bu katkısının ardından 1967 tarihinde kaleme aldığı “3-D Yönetim Tarzı Teorisi” isimli eser ile W.J. Reddin, Blake ve Mount’un savını zenginleştirmiştir.

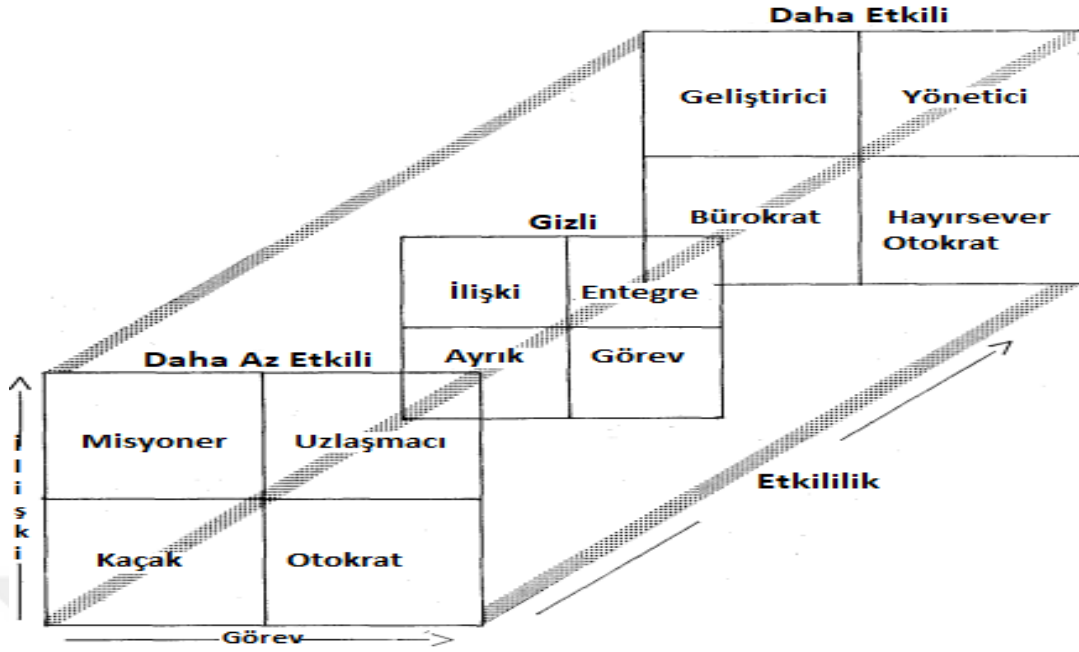
Reddin, Blake ve Mouton’un “üretim kaygısına” denk düşecek şekilde; “görev”, “insan kaygısına” denk gelecek şekilde; “ilişki” kavramları odağında yaptığı ele alışı kabul etmekle birlikte; bu ele alışı 3. boyut olarak; liderin, yönetimin amaçlarını gerçekleştirmek için sağladığı kişisel katkı olarak tanımlanabilecek olan “etkililik” boyutunu da ekleyerek; “3 boyutlu” liderlik sınıflandırmasına dayanan bir şemayı oluşturmuştur.³⁹⁸

³⁹⁵ Blake, Mouton; a.g.e., 1964, 142-180.

³⁹⁶ Blake, R.R. ve Mouton, J.S. (1982). “A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management By Principle”. *Organizational Dynamics*, 10(4), 20–43.20-42.

³⁹⁷ Blake, R.R. ve Mouton, J.S. (1981). “Management By Grid® Principles Or Situationalism: Which?”. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439–455. 453.

³⁹⁸ Reddin, W.J. (1967). “The 3-D Management Style Theory”. *Training and Development Journal*, 21, 8-17. 14.



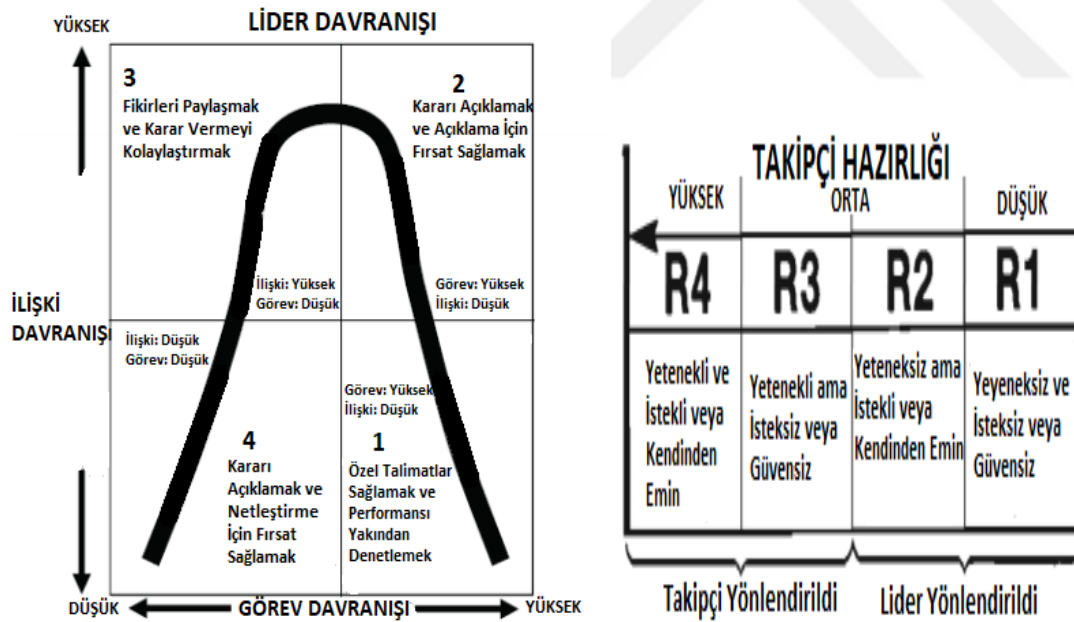
Şekil 3.7. 3 Boyutlu Liderlik Sınıflandırması Şeması

Bu şema, “sekiz lider tipi” ve “dört davranış tipinin” birbirleri arasındaki ilişkisi hakkında okuma yapma imkânı sağlamayı amaçlamaktadır. Birkaç okuma örneği verilecek olur ise örneğin; “kaçak/deserter liderlik”, “ilişki”, “görev” ve “etkililik” karakteri düşük olan liderlik tipi iken “otokrat liderlikte” yalnızca “görev” yüksek karakterdedir. “Etkililik” boyutunun etkisi ile “kaçak”, “bürokrata”; “otokrat” ise “hayırsever” lidere dönüşmektedir.

Bu teori de vurgulanması gereken nokta, “kaçak”, “otokrat”, “misyoner” veya “uzlaşmacı” olan lider tiplerinin “etkililik” boyutunu taşımamaları dolayısıyla hangi durumsal şart söz konusu olursa olsun “daha az etkili” nitelikte olması, diğer yandan “etkililik boyutu” olan lider tiplerinin ise durumsal olarak “daha etkili” nitelikte olmasıdır. Bu bakımdan; Reddin’in savı, Blake ve Mouton’un şemasının geliştirilerek ve Fiedler ile uyumlu şekilde; farklı “durumlar” için geçerli bir “etkili” liderliğin olduğudur. Özetle; Reddin’in 1977 tarihli “Lider Davranış Tipolojilerinin Bir Entegrasyonu” isimli çalışmasında yaptığı şekliyle ifade edilecek olursa; bu “tipoloji”, “tek bir ideal tip önermek; durumsal olmayan bir yaklaşımda bulunmak ve etkinliği tüm türlere açıkça dâhil etme” ile ulaşılan “başarısızlığın” önlenmesine yönelik olarak durumsal liderlik teorisine katkı sunmayı amaçlamaktadır.³⁹⁹

³⁹⁹ Reddin, W.J. (1977). “An Integration of Leader-Behavior Typologies”. *Group & Organization Studies*, 2(3), 282–295. 284, 293.

1969 tarihinde ise P. Hersey ve K.H. Blanchard tarafından kaleme alınan “İzgara İlkeleri ve Durumculuk: İkisi de!” isimli eserde, Blake ve Mouton ve dolayısıyla Reddin’in ele alışına karşı yürütülen eleştiriden doğan bir durumsal liderlik tutumu ileri sürülmüştür.⁴⁰⁰ Bu teori, “hazırlık” kavramı odağında yalnızca “görev” ve “ilişki” ilkeleri etrafında söylem geliştiren bir durumsal liderlik yaklaşımına karşı çıkmaktadır. Teorisyenlere göre; “durumsal liderlik, bir liderin verdiği yön(görev), bir liderin sağladığı sosyo-duygusal destek(iliski) miktarı ve takipçilerin, liderin gerçekleştirmeye çalıştığı işlev, faaliyet veya amaca “hazırlık” düzeyi arasındaki etkileşime dayanmaktadır.” Hersey ve Blanchard, “hazırlığı, bir kişinin kendi davranışlarını yönlendirmek için sorumluluk alma yeteneği ve istekliliği” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama şekli ise Blake ve Mouton ve dolayısıyla Reddin’in aksine “görev” ve “ilişki” arasındaki ilişkinin doğrusal-artan yapıda olmayışı yani “doyum noktasından” sonra bir “takipçinin” belirli bir görevi yerine getirme konusundaki “hazırlık” seviyesi artmaya devam ettikçe, liderin “görev” davranışını azaltması ve “ilişki” davranışını artırması anlamına gelmektedir.⁴⁰¹



Şekil 3.8. Lider Davranışı ve Takipçi Hazırlığı Şemaları

⁴⁰⁰ Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1982). “Grid Principles and Situationalism: Both! A Response To Blake and Mouton”. *Group & Organization Studies*, 7(2), 207–210., Blanchard, K.H., Zigarmi, D. ve Nelson, R.B. (1993). “Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective”. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36.

⁴⁰¹ Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall. 170, 175, 182.

Yukarıda “lider” ve “takipçi” davranışlarını açıklayan ‘ayna etkisiyle’⁴⁰² hazırlanmış iki şema bulunmaktadır. Bu şemalara göre; 1. durumda hazır olmayan astlar için, lider göreve daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az önem veren bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme davranışını sergilemektedir. Hazırlığın görece arttığı 2. durumda ise lider, “yüksek görev-yüksek ilişki” davranışı sergilemekte; astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Hazırlık düzeyinin biraz daha arttığı 3. durumunda ise; lider, “yüksek ilişki-düşük görev davranışını sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak” onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Hazırlığın en yüksek düzeyde olduğu 4. durumunda ise lider, “düşük ilişki-düşük görev davranışını” sergileyerek; planlama ve icra yetkilerini astlarına “devretmektedir”. Sonuç olarak; dikkat edilecek olur ise; liderin tutumu ile takipçilerin/followers “hazırlık” niteliği arasında karşılıklı ilişkisinin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla “hazır liderler”, takipçilerin sürekli değişen yeteneklerini ve kendilerine yüklenen talepleri karşılayan yani “hazırlık” karakterine göre kendini konumlandıran bir niteliğe sahip olan bir durumsal lider olarak karşımıza çıkmaktadır.

Her ne kadar “hazır” olmak için sahip olunması gerekli olan nitelikleri ifade etmek manasında 1979 tarihinde kalem aldıkları “Durumsal Liderlik, Algı ve Gücün Etkisi” isimli eserde, “korkuya dayanan zorlayıcı güç”, “etkili veya önemli kişilerle olan bağlantılara dayanan bağlantı gücü”, “uzmanlık, beceri ve bilgiye sahip olmaya dayanan uzman güç”, “başkaları için değerli olan bilgilere sahip olmaya veya bunlara erişmeye dayanan bilgi gücü”, “kuruluştaki konuma dayana meşru güç”, “kişisel özelliklere dayanan referans gücü” ve ödül verme yeteneğine dayanan ödül gücünden” oluşan “yedi önemli güç tanımında” bularak; bir bakıma teoriyi detaylandırmış olsalar da, son kertede söylenebilir ki; liderlerin sahip olduğu “hazırlık” niteliği, belirli bir durum tanımına değil değişen takipçi durumlarına “hazırlık” anlamını taşımaktadır.⁴⁰³

1971 senesine gelindiğinde ise R.J. House tarafından kaleme alınan “Lider Etkinliğine İlişkin Bir Yol Amacı Teorisi” isimli çalışma ile “yol-amaç” kavramı odağında

⁴⁰² Dikkat edilmelidir ki; şema, ayna etkisiyle hazırlanmıştır. 1. durumdan 4. duruma doğru ilerleyen aşamalar alışlagelmiş şemaların aksine ayna etkisi dolayısıyla soldan sağa değil sağdan sola doğrudur. Aşama sırasının 1’den 4’e doğru olduğunun okuma esnasında akıllardan çıkarılmaması, olası akıl karışıklıklarını önleyecektir.

⁴⁰³ Hersey, P., Blanchard, K.H. ve Natemeyer, W.E. (1979). “Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power”. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428. 419.

durumsal liderlik teorisine yeni bir katkı yapılmıştır. “Lider davranışının ast memnuniyeti, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri” üzerine savlar ileri süren esere göre; “yapı, dikkate alma, otoriterlik, hiyerarşik etki ve denetimin yakınlığı” gibi “lider davranışının boyutları”, “değerlik ve araçsallık gibi yol-hedef değişkenleri” etrafında “belirli lider davranışlarının etkilerinin şarta bağlı olduğu bazı durumsal düzenleyicileri” oluşturmaktadır. “Genel önermelerden türetilen 8 hipotezin korelasyonel testleri ile test edilmesi” ve “yüksek meslek grupları arasında lider ön ayak olma yapısının, genel olarak astların tatmini ve performansı ile pozitif ilişkili” olduğu sonucuna varmanın yanında “teorik yapıların daha doğrudan ölçümü ile daha fazla test yapılmasını garanti ve vaat ederek” noktalan bu çalışmanın ardından 1975 tarihli “Liderliğin Yol-Amaç Teorisi” isimli eserde House ve Mitchell teorisinin iddialarını görünür kılacak şekilde “dört lider davranışı” tanımlamıştır.⁴⁰⁴

“Direktif verici liderlik”, “belirsiz görevlerle uğraşan astların memnuniyet ve beklentileri ile pozitif bir korelasyona sahip ve net görevlerle meşgul olan astların tatmin ve beklentileri ile negatif bir korelasyona sahip” olan lider davranışıdır. “Destekleyici liderlik”, “stresli, sinir bozucu veya tatmin edici olmayan görevler üzerinde çalışan astlar için” destekleyici davranışın olumlu etkiye sahip olduğu liderlik davranışıdır. “Başarı odaklı liderlik”, “belirsiz, tekrarlanmayan görevleri yerine getiren astlar için, liderin başarı yöneliminin yüksekliği”, oranında “astların çabalarının etkili performansta karşılığını alacağından o kadar emin olmasına” ve “astların daha yüksek performans standartları için çaba sarf etmelerine” neden olan liderlik davranışıdır. “Katılımcı liderlik”, ise “yönetimin beklenmedik durumlarının netliğini artırarak... karar verme sürecine katılım yoluyla, astlara neyin neye yol açtığını öğretmek”, ve bunu öğrenen “astların yüksek değer verdikleri hedefleri seçmeleri” imkânı sunan liderlik davranışıdır.

Dört lider davranışı üzerinden durumsal liderlik teorilerine katkı sunan House’un özgün katkısı, kendisinin de ifade ettiği gibi; “belirli türdeki durumlarla belirli lider türlerini eşleştirmek için oldukça karmaşık girişimlerde bulunan” kendisinden önceki durumsal liderlik teorilerinin aksine; “yol-amaç teorisinin”, “belirli bir durumda hangi tarzın en etkili olabileceğini önermekle kalmayıp, aynı zamanda neyin en etkili

⁴⁰⁴ House, R.J. (1971). “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 16(3). 321-339. 321, 335-337.

olduğunu açıklamaya çalışarak” lider davranışının tek başına başarıyı getirmeyeceğine dair orijinal bir görüş bildirmesidir; liderlik görevi için önemli olan lider davranışlarının amaca uygun olan yola “direktif etmesi, desteklemesi, yönlendirmesi veya katmasıdır”.⁴⁰⁵

Tüm bunlara ek olarak; durumsal liderlik teorine yaptığı katkılar bakımından ele alınması gereken yaklaşımlar, elbette V.H. Vroom ve P.W. Yetton’un 1973 tarihli “Liderlik ve Karar Alma”⁴⁰⁶ eserinde ilk kez ele alınıp devamında 1978 tarihli “Vroom-Yetton Modelinin Geçerliliği Hakkında” isimli eserde Jago’nun katkısı geliştirilen durumsal liderlik modeli⁴⁰⁷, Graen, G. ve Cashman, J. tarafından 1975 senesinde “Örgün Yönetimlerde Rol Yapma Modeli: Gelişimsel Bir Yaklaşım” isimli çalışma ile ileri sürülen “rol yapma liderlik modeli”⁴⁰⁸ veya Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. tarafından 1975 senesinde kaleme alınan “Resmi Yönetimlerde Liderliğe Dikey Bir İkili Bağlantı Yaklaşımı: Rol Yapma Sürecinin Boylamsal Bir Araştırması” isimli eser ile ileri sürülen “dikey ikili bağlantı yaklaşımı”⁴⁰⁹ gibi birçok yaklaşım ile genişletilebilir. Ancak çalışmanın temel amacından uzaklaşmamak adına yeterli olacak bir literatür katkısına ulaşıldığı söylenebilir.

Özetle; Fiedler ile başlatılabilecek olan durumsal liderlik teorileri, modern yönetim bilim teorilerinin temel eleştiri noktası olan “en iyi yol” kabulüne karşı olmak bakımından farklı ‘durumlarda’ farklı lider tipleri veya liderlik davranışlarının başarıya ulaştırabileceğini hatta durumsallık tutumunu belirlemeyen ve klasik tutumda ısrar eden yönetimlerin başarısız olmaya mahkûm olduğunu ifade etmekte olan yönetim bilim teorileridir. Her biri farklı kategorik ayırım ile bu savı kanıtlamaya yönelik savlar ileri sürse de; bu çalışmanın konusu olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından açıkça söylenebilir ki; klasik dönemde hâkim olan zaman, coğrafya veya

⁴⁰⁵ House, R.J. ve Mitchell, T.R. (1975). “Path-Goal Theory of Leadership. Prepared For: Office of Naval Research”, *Organizational Research Department of Psychology University of Washington Seattle*, Washington. 7-12, 14.

⁴⁰⁶ Vroom, V.H. ve Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

⁴⁰⁷ Vroom, V.H. ve Jago, A.G. (1978). “On The Validity of The Vroom-Yetton Model”. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151–162.

⁴⁰⁸ Graen, G. ve Cashman, J.F. (1975). “A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach”. In: Hung, J.G. and Larson, L.L., Eds., *Leadership Frontiers*, Kent State University Press, Kent, 143-165.

⁴⁰⁹ Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). “A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46–78.

iş ayrımı gözetmeksizin nitelenen ve genelgeçer bir yönetsel başarıya muhatap olan ‘idare’ tipi ‘araştırma nesnesi’ terk edilmiş, farklı zamansal, coğrafi ve işsel durumlar için geçerli olan farklı başarı tanımlarının söz konusu olduğu (daha sonra ismi ‘işletme’ olarak anılacak olan) bir yönetim, ‘araştırma nesnesi’ olarak seçilmektedir. Durumsal liderlik teorileri, bahsedilen tüm bu gerekçeler itibarıyla ‘Klasik Teoriden Kopuş’un yaşanması manasında “işletmecilik teorisine” zemin hazırlayan teoriler arasında yer almaktadır.

3.1.3.3. Popülasyon ekolojisi teorisi

‘Popülasyon Ekolojisi Teorisi’, M.T. Hannan ve J. Freeman tarafından modern dönem yönetim bilimi teorisi olan ‘işletmecilik’ teorilerinin temeli oluşturan ‘Durumsallık ve Genel Sistem Yaklaşımları’ çerçevesinde oluşturulmuş bir teoridir.

Hannan ve Freeman tarafından 1977 tarihinde kaleme alınan “Yönetimlerin Popülasyon Ekolojisi” isimli eserde, “yönetim-çevre ilişkileri üzerine” yapılan çalışmalarda kullanılan “baskın uyum perspektifi olan uyum perspektifine alternatif önermek” için “popülasyon ekolojisi perspektifini” önermektedir. Klasik dönem tavrıyla örtüşen “uyum perspektifine” göre; yönetimde “bir bütün olarak yönetimi ilgilendiren kararları en üste yerleştiren bir yetki ve kontrol hiyerarşisi” almalıdır. Bu durumda, “yönetimlerin, yöneticilerin veya liderlerin stratejileri formüle etme, karar verme ve bunları uygulama biçimlerine göre çevrelerinden etkilendiği” sonucu ortaya çıkmaktadır. Oysa “popülasyon ekolojisi perspektifine” göre; “uyum perspektifinin” hâkim olduğu yönetimlerde “uyum” değil aksine “ataleti” desteklemek manasında “kuruluşların uyum sağlama yeteneği üzerinde bir takım bariz sınırlamalardan” bahsetmek daha doğrudur. Dolayısıyla yönetim bilimsel sorun, klasik tavrın kendisidir ve çözüm öncelikle bu tavırdan uzaklaşmakla mümkündür.

Bu doğrultuda; Hannan ve Freeman, “atalete dair” baskıları tanımlamaya yönelik olarak “ataleti”, “içyapısal düzenlemeler” ve “çevre” kaynaklı olarak ikiye ayırmaktadır. “İçyapısal düzenlemeler kaynaklı baskılar”, “batık maliyetler”, “yönetimsel karar vericilerin aldıkları bilgiler”, “olumsuz siyasi tepki” endişeleri ve “kuruluşların kendi tarihlerinin yarattığı... prosedür standartları, görevlerin ve yetkilerin tahsisi gibi normatif anlaşmalardır”. “Çevre kaynaklı baskıları” ise “piyasalara giriş ve çıkışların (geniş anlamda tanımlanmış) önündeki yasal ve mali

engeller”, “ilgili çevreler hakkındaki bilginin en önemli olduğu çalkantılı durumlar”, “dış meşruiyet” ve çevredeki “tüm oyuncuların ticarete başladıktan sonra genel bir dengede olması” anlamında “kolektif rasyonalitelerdir”. Tüm bu tanımlardan sonra teorisyenler, çözüm noktasında, “çeşitli atalet baskılarıyla başa çıkmak için uyum perspektifinin bir seçim yönelimi ile desteklenmesi gerektiğini savunarak”; “çevreye bakan tek bir kuruluşun bakış açısına” dayanan “kuruluşların çevrelerle ilişkisinin tipik analizlerini” terk edip “popülasyona” odaklanmayı ve nihayetinde “açık rekabet modelleri kullanarak ve sorunu dinamik çevrelere genişletmeyi” önermişlerdir.⁴¹⁰

“Popülasyon” önerisinin anlaşılması için “açık rekabet modelleri” ve “dinamik çevreler” vurguları oldukça önemlidir. Bu bakımdan teorisyenler teorilerinin anlaşılabilirliği için kritik bir kavram olarak “niş/niche” kavramına değinmektedirler.

Yazarlar açıkça ifade etmemiş olsa dahi, niş kavramına geçmeden önce ve niş kavramını anlaşılabilir kılmak için “ekoloji” kavramını tanımlamak yerinde olacaktır. E. Haeckel tarafından ilk kez 1866 tarihli “Organizmaların Genel Morfolojisi”⁴¹¹ isimli eserde kullanılmasına rağmen 1869 tarihli “İnsanın Soyağacı ve Diğer Denemeler” isimli eserde tanımlanan “ekoloji”, “hayvanın hem inorganik hem de organik çevresiyle olan toplam ilişkilerinin araştırılmasını, her şeyden önce, hayvan ve bitkilerle dostça ve düşmanca ilişkilerini içeren, doğanın ekonomisine ilişkin bilgi bütünü”⁴¹² kastetmektedir. Halen geçerli kabul edilen bu tanım, ‘Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının’ kullandığı ‘çevre/environment’ ve “üst sistem-alt sistem” ilişkisi ile ifade edilmek istenen “ilişki” vurgusuyla oldukça uyumludur. Ancak “ekoloji” kavramının içinde doğal olarak bulunduğu söylenebilse de bu vurgunun anlaşılabilirlik kazanması için ayrıca “niş” kavramına değinilmelidir.

Niş kavramı ilk kez, J. Grinnell tarafından 1917 tarihli “Kaliforniya Thrasher’in Niş İlişkileri”⁴¹³ isimli eserde kullanılsa da tanımlanması, 1924 tarihinde yazılan “Coğrafya ve Evrim” isimli çalışmada “yiyecek, uygun türden üreme yerleri ve bireyler için uygun örtü veya korumanın, yalnızca bir omurgalı türünün habitatının

⁴¹⁰ Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1977). “The Population Ecology of Organizations”. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. 929-932.

⁴¹¹ Haeckel, E. (1866). *Generelle Morphologie Der Organismen*. 2 Vols. Berlin: Georg Reimer. 286-287.

⁴¹² Haeckel E. (1883). *The Pedigree of Man, and Other Essays*, Tr. By E.B. Aveling, London: Freethought Publishing. Vol. 6. 200.

⁴¹³ Grinnell, J. (1917). “The Niche-Relationships of The California Thrasher”. *The Auk*, 34(4), 427–433.

bitki örtüsünden değil, aynı zamanda yaşam koşullarından da önemli ölçüde etkilenen tüm varoluş koşulları” ifade etmesi bakımından “coğrafyadan” farklı olarak “cansız veya fiziksel çevre dışında, herhangi bir türün biyotik çevresini” ifade eden “habitatın” içinde bulunan “tür veya alttürün nihai birimi” şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile yönetim bilimsel anlamda “niş”, “tür ya da alttürün nihai birimi” olarak yönetimin içinde bulunduğu ‘yönetim bilimsel habitat’ varlığını devam ettirebilmek adına maruz kaldığı tüm “koşulların” toplamıdır.⁴¹⁴

Dolayısıyla “niş” kavramı, ‘Genel Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının’ kullandığı “sistem-alt sistem” ve “çevre” ilişkisinin vurgulanması işlevini gören bir şekilde ele alınmıştır. Dahası; teorisyenler bu hususta, Burns ve Stalker’ı klasik teorinin etkisinde olmakla eleştirerek; onlardan farklı olarak; “açık piyasayı”, “durağan” bir “çevre” olarak değil “dinamiklik” bir “niş” olarak ele almışlardır.

İşte teorinin “işletmecilik” bakış açısına dair vurgusu da burada netleşmektedir. Çünkü teoriye ismini veren ikinci kavram olan “popülasyon” kavramına yapılan atıf, niteliği “dinamik” ve “açık piyasaya dair” olan “niş” için seçilen “birime” dairdir. “Birey, popülasyon ve topluluk “ olmak üzere “üç düzeyde gerçekleşen ekolojik analiz” için “niş birimi” olarak “popülasyon” düzeyi seçilmektedir. Popülasyon kavramının kullanımı noktasında bilinmesi gereken en önemli şey, birimin “üyelerden ziyade yönetimlerin toplamına atıfta bulunmasıdır”.⁴¹⁵ Bu açıdan bakıldığında “popülasyon”, hem “çevresel durumlara uyum sağlamak için kolektif araçlara sahip” olması bakımından tüm yönetsel “topluluğa” hem de “paylaşılan kadere bağlı” olması bakımından “bireye” dair bir tanıma karşılık gelerek “çevresel farklılıklara göre ortak kadere odaklanmayı öneren” bir yönetim anlayışına atıf içermektedir.⁴¹⁶

Bu ifadelerden sonra tam da bu noktada, hem popülasyon ekolojisi teorisi, hem de bu tezin ana konusu olan ‘araştırma nesnesine’ dair en kritik vurgusuyla karşılaşılmaktadır. “Çevresel farklılıklar” kadar yönetsel tanımın varlığının, “ortak kader” vurgusu ile çelişip çelişmediğine dair olan bu vurgu, “her ayırt edilebilir çevresel konfigürasyonda, dengede, yalnızca çevrenin taleplerine en uygun şekilde uyarlanmış yönetim biçiminin bulunduğu” anlamına gelen “yönetsel biçimlerin

⁴¹⁴ Grinnell, J. (1924). “Geography and Evolution”. *Ecology*, 5(3), 225–229. 227-229.

⁴¹⁵ Aksi durumda teorinin post-modern karaktere sahip olduğu ifade edilmelidir. Gerekçe için bakınız bu tez; Bölüm 4.3.

⁴¹⁶ Hannan, Freeman; a.g.m., 1977, 934.

çeşitliliği, çevrelerin çeşitliliğine izomorfizm/eşbiçimlidir” varsayımıyla netleştirilmiştir.⁴¹⁷ Başka bir ifade ile “çevresel farklılıklar” ve “ortak kader” vurgusunu uyumlu bir şekilde ele alması bakımından “bir seçim kriteri ve bir rekabet teorisi ile desteklenen” “izomorfizm/eşbiçimlilik” ilkesi teorinin temelinde yer almaktadır.⁴¹⁸

Özetlenecek olunur ise; teorisyenlere göre; kendilerinden önce ele alındığı gibi yönetsel bir “yönetim-çevre” ilişkisine dayanan “uyum” söz konusu değildir: ne “başarısız kiliseler perakende satış mağazaları haline gelmekte; ne de firmalar kendilerini kiliselere dönüşmektedir.” Aksine; “örgütlenme biçimlerinin çeşitliliğinin üst sınırıyla ilgili olarak, kısıtlamaların sayısındaki ve karışımındaki değişikliklerin sistemler üzerindeki etkileriyle ilgili” olarak “niş” oluşturmak şeklinde “ekolojik popülasyonlarına” adaptasyon sağlamaktadır. Başka bir ifade ile “farklı çevresel sonuçlara uyum sağlamak için gereken yapı esnekliğini koruması, bazı kapasitelerin yedekte tutulması ve eyleme geçmemesi” durumu söz konusu olmaktadır. Bu durum, ekolojinin ve dolayısıyla popülasyonun “dinamikliği” ile birlikte düşünüldüğünde ise; yönetim tanımının “dinamik” olması yani “açık piyasa modellerine” dayanan “rekabet ilkesini” benimsemesi anlamına gelmektedir. Örneğin; “bürokrasilerin”, “tam olarak modelin öngördüğü gibi davranmayarak” başarısız olmaları “rekabet ilkesini” benimsememelerinden kaynaklanmaktadır.⁴¹⁹

Keza bu kurucu eserin devamı mahiyetinde hazırlanan; “ekolojik teorilerde tanımlanan temel süreçlerin en azından bazılarının doğrudan test edilebileceğinin” gösterildiği 1983 tarihli “Niş Genişliği ve Yönetimsel Popülasyonun Dinamikleri”⁴²⁰, “popülasyon içi rekabetin kuruluş oranlarını etkileyerek sayıların büyümesini sınırladığının” ileri sürüldüğü 1987 tarihli “Yönetimsel Kuruluşun Ekolojisi: Amerikan İşçi Sendikaları, 1836-1985”⁴²¹ ve “klasik bir temel niş ile yönetsel biçime dayalı normatif niş

⁴¹⁷ Hawley, A.H. (1944). “Ecology and Human Ecology.” *Social Forces* 22 (May): 398-405., Hawley, Amos H. (1950). *Human Ecology: A Theory of Community Structure*. New York: Ronald., Hawley, Amos H. (1968). “Human Ecology.” Pp. 328-37 In. *International Encyclopedia of The Social Sciences*, Edited By David L. Sills. New York: Macmillan.

⁴¹⁸ Hannan, Freeman; a.g.m., 1977, 939.

⁴¹⁹ Hannan, Freeman; a.g.m., 1977, 957-958, 961.

⁴²⁰ Freeman, J. ve Hannan, M.T. (1983). “Niche Width and The Dynamics of Organizational Populations”. *The American Journal of Sociology*, 88(6). 1116-1145. 1144

⁴²¹ Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1987). “The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836-1985”. *American Journal of Sociology*, 92(4), 910-943. 940.

arasında ayrım yapan” 2003 tarihli “Yönetimsel Niş” isimli çalışmalarda da kavramsal çerçeve temel itibariyle korunmuştur.⁴²²

Sonuç olarak şunlar söylenebilir; genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının kavram ve kabulleri etrafında şekillenen “Ekolojik Popülasyon Teorisi”, açıktır ki; modern dönem yönetim bilimi teorisi olan “işletmeciliğin” ön kabulüne uygun olarak araştırma nesnesini, zaman coğrafya ve işsel ayrımı söz etmeyen genelgeçer bir yönetim olmaktan çıkarmış genel itibariyle; “popülasyon” vurgusu dolayısıyla coğrafi gibi görünmekle birlikte hem zamansal hem de işsel kıstaslar ileri sürerek “açık piyasa ve rekabet” kavramları etrafında daraltmıştır. Dolayısıyla ekolojik popülasyon teorisi, Klasik Teoriden Kopuşun’ yaşandığı ve işletmecilik teorisine hazırlayan teoriler arasında yer almak bakımından; araştırma nesnesini “idare” değil, “açık piyasa ve rekabet” anlayışı içinde; sistemsal ve durumsal değişimleri gözeterek hareket eden bir yönetim olan ‘işletme’ olarak belirlemektedir.

3.1.3.4. Yönetimsel kültür teorisi

“Yönetimsel Kültür Teorisi”, M. Sheriff, C.R. Berger ve R.J. Calabrese, B.W. Tuckman, J.R. Hackman, G.R. Oldman ve G. Hofstede başta olmak üzere, anılacak birçok teorisyenin katkısıyla geliştirilmiş olan ve genel sistem ve durumsallık yaklaşımları temelli olması bakımından ‘klasik teoriden kopuşun’ yaşandığı bir modern dönem teorisidir.

Yönetimsel kültür teorisinin bu isimle anılması ve olgunluğuna kavuşması, 1980 senesinde Hofstede’nin yaptığı çalışmaya dayanmasına rağmen teorinin temelini oluşturan düşünce, yönetimler arası farklılığı oluşturan dinamiklere dair sorular soruyor ve cevaplar arıyor olması bakımından M. Sheriff ve arkadaşlarının 1954 senesinde yaptıkları “Robbers Cave/Soyguncular Mağarası Deneyi” olarak anılan “erkek çocukların yaz kampı laboratuvarı” üzerinden geliştirdiği ve “gruplar arası çatışmayı” konu alan “gerçekçi grup çatışması” teorisine kadar dayandırılabilir. Küçük grupların incelenmesini konu alan bu deneyin sonuçları hakkında kaleme alınan 1961 tarihli “Gruplar Arası Çatışma ve İşbirliği: Robbers Cave Deneyi” isimli esere göre; “bireyin gruplar arası davranışı, o bireyin grubunun hâkim eğilimi”

⁴²² Hannan, M.T., Carroll G.R. ve Pólos L. (2003). “The Organizational Niche”. *Sociological Theory*. 21(4), 309-340, 336.

tarafından belirlenmekte ve eğer “çok fazla uyumsuzsa, bir kenara itilmesi veya diğer üyeler tarafından sapma olarak ele alınması” yani “çatışma” ilkesi ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile bu teoriye göre; yönetimlerin yönetim niteliği kazanımları ve hayatta kalabilmeleri, kültür yapısından beslenen “yöntemler” kullanmalarını gerektirmektedir.

Bu teorinin ‘klasik dönem’ teorilerinden farklı bir karakterde; bir modern dönem teorisi olmasının sebebi ise tam olarak bu noktadan kaynaklanmaktadır. Çünkü teoriye göre; “yöntemler, kültürden kültüre değişmektedir” ve hangi “kültürel” yapı söz konusu olursa olsun deneydeki “kamyonun bozulması” durumunda olduğu gibi yönetimlerin tek başına çözemeyecekleri durumlar söz konusu olduğunda “her iki gruptan bazı çocukların kamyonu itmeye çalışması” gibi “farklı gruplardan kişilerin birbirine karışması, her iki grup tarafından paylaşılan hedeflere doğru çalışmak için ortak bir fırsat haline gelmekte” ve “işbirliği” ilkesi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla “gerçekçi çatışma teorisinin” yönetim kültürü hakkında söylediği şey, kısaca; farklı kültürel yapıların oluşturduğu yönetim-içi durumsallık ile yönetim-dışı durumsallığın yalnızca “çatışma” değil aynı zamanda “işbirliği” de üretebileceği ve birbiriyle “uyumlu” bir forma ulaşabileceğine dayanan bir sistemin var olduğudur.⁴²³

Keza Sheriff ve arkadaşlarının savının bir benzerini 1975 tarihli “İlk Etkileşimde ve Ötesinde Bazı Keşifler: Kişiler Arası İletişimin Gelişimsel Bir Teorisine Doğru” isimli çalışması ile Berger ve Calabrese vermiştir. Berger ve Calabrese, “belirsizlik azaltma” kavramı odağında “her halükarda, birbirleriyle sık sık görüşmeyen kişilerin birbirlerinden emin olmamaları; yani, temaslar arasındaki süre arttıkça, diğer kişilerin ve olayların etkisi nedeniyle kişilerin fikirleri, inançları ve davranışları değişebileceği” görüşünü dile getirmiştir. “Belirsizlik azaltma” kavramının ifade ettiği temel anlam, “ilk kez karşılaşma” veya “uzun bir ayrılık döneminden sonra iki kişi karşı karşıya geldiğinde, birbirleri hakkındaki bilgilerini oluşturma veya güncellemek için belirli bir miktarda biyografik- demografik tarama davranışından geçmeleri gerekeceği” için sistemsal ilişkilerin sonucu olan “temas frekansı” ve durumsallığın sonucu olan “belirsizlik seviyesi” arasında olası güçlü bir bağlantı olacaktır. Tıpkı Sheriff ve

⁴²³ Sheriff, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R. ve Sheriff, C. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*. Norman: University of Oklahoma Book Exchange. (Republished: The Robbers Cave Experiment. Middletown, Ct: Wesleyan University Press, 1988). 3. 27, 66, 173, 214.

arkadaşlarının ifade ettiği gibi; “belirsizlik seviyesinden” kaynaklanan kültürler arası fark, “temas” anında ilk etapta “çatışmaya” sebep olacak olsa da zamanla “işbirliğine” dönüşebilecektir. Başka bir ifade ile Berger ve Calebrese’ye göre; “belirsizlik” durumunun farkında olma durumu, bir sistem olma bilinciyle birleşerek “işbirliğinin” önemini kabul etmek anlamını kazanacağından “çatışmayı” aşılması gereken bir aşama olarak görmek anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla durumsallığın sonucu olan “belirsizlik”, sistemsel bakışı sonucu geliştirilen “temas” ile “azaltılabilecek” bir durum olarak ele alınarak; yönetsel kültür oluşturulacaktır.⁴²⁴

Yönetsel kültür teorisine yapılan bir değer katkı, 1965 senesinde B.W. Tuckman tarafından kaleme alınan “Küçük Gruplarda Gelişim Sırası” isimli çalışma ile olmuştur. Bu eser, grupların “sınama-bağımlılık, çatışma, uyum ve işlevsel roller” değişkenlerinin belirlediği “4 genel geliştirme aşaması” olduğunu önermektedir. Bu aşamalar ise sırasıyla; “hem kişilerarası hem de görev davranışlarının sınırlarını belirlemeye hizmet eden” “oluşturma/forming”, “görev alanında eşlik eden duygusal tepkilerle birlikte kişilerarası sorunlar etrafında çatışma ve kutuplaşma ile karakterize edilen”, “fırtına/storming”, “direncin aşılarak... grup içi duygu ve bağlılığın geliştiği, yeni standartların oluştuğu ve yeni rollerin benimsendiği”, “normlama” ve “grupun kişilerarası yapının görev etkinliklerinin aracı haline geldiği... rollerin esnek ve işlevsel hale gelerek ve grup enerjisini göreve yönlendirildiği” “performans” aşamalarıdır.⁴²⁵ Kısacası; Tuckman da Sherif ile benzer şekilde “yaşam süresinin” uzun olmasını isteyen yönetimlerin yalnızca çatışma değil aynı zamanda uyum özelliği gösteren alt-sistemsel bir yönetim kültürü oluşturarak durumsal olarak reaksiyon göstermesi gerektiğine dayanan bir bakış açısı önermiştir.

J. R. Hackman, E. E. Lawyer ve G. R. Oldman tarafından ileri sürülen “iş karakteristiği” teorisi ise 1971 senesinde kaleme alınan “Çalışanın İş Karakterlerine Tepkileri” isimli ilk eser ile “işlerin tasarlanma biçimine” odaklanarak; işlerin, “çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geri-bildirim” boyutlarına sahip olduğunu ve “daha yüksek düzeyde ihtiyaç tatmini isteyen çalışanların yüksek motivasyona sahip olma, yüksek iş doyumuna sahip olma, nadiren işe gelmeme ve denetçiler tarafından yüksek

⁴²⁴ Berger, C.R. ve Calabrese, R.J. (1975). “Some Explorations In Initial Interaction and Beyond: Toward A Developmental Theory of Interpersonal Communication”. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112. 110.

⁴²⁵ Tuckman, B.W. (1965). “Developmental Sequence in Small Groups”. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. 384, 396, 398.

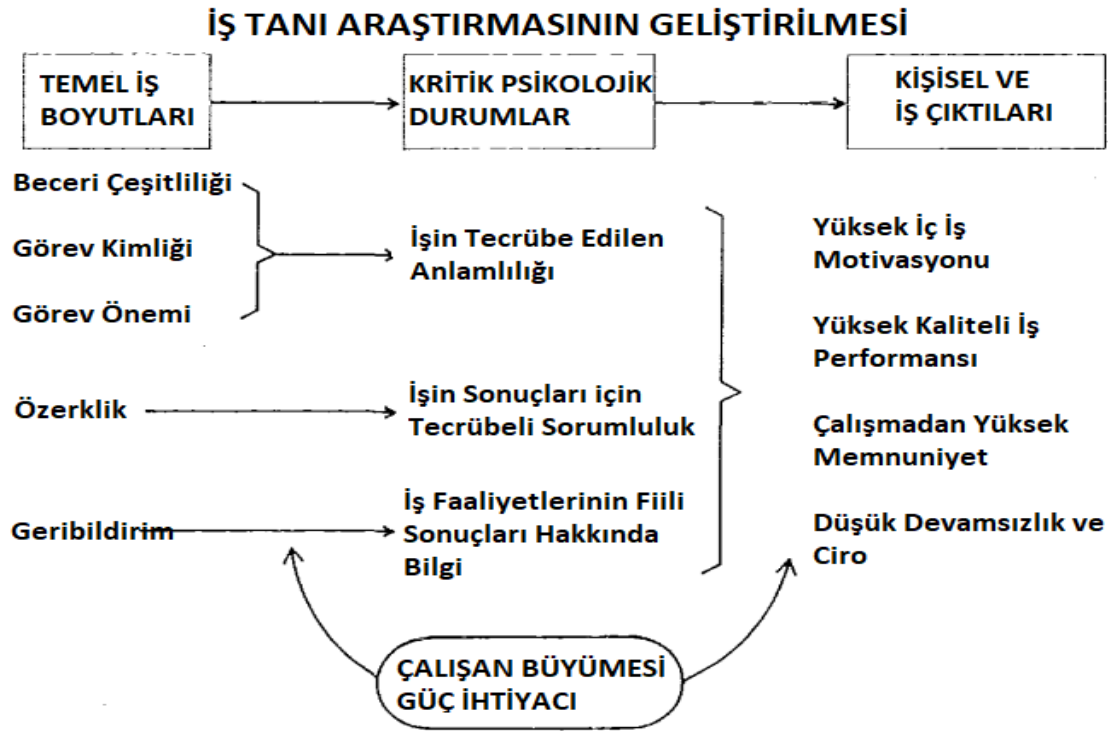
düzeyde başarılı olarak derecelendirilme eğiliminde olduklarını tahmin etmiş ve bulmuştur.” Başka bir ifade ile teorisyenler, “daha yüksek düzeyde ihtiyaç tatmini isteyen bireylerin, 4 temel boyutta yüksek olan işlere yerleştirilirse, yönetsel hedeflere (ve aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını karşılamaya) en etkili şekilde katkıda bulunmalarının muhtemel olduğunu” ileri sürmektedir.

Diğer bir deyişle; hem birey, hem de yönetim boyutunda karşılaşılan farklılık karşısında, “bir iş tasarlanmanın tek bir en iyi yolu olmadığını vurgulayan” teorisyenler, en genel manada “eşzamanlı dikey ve yatay genişlemenin, yeniden tasarlanmış bir işin 4 temel boyutunun hepsinde yüksek olma olasılığını artıracak” ileri sürmektedirler. Neticede; teoriye göre; durumsallığa karşı uygulanabilecek tek yol, yönetim ile bireyin “sürekli örtüşmeye” uygun organize edilmesi yani durumsallığa uyum sağlanmasıdır.⁴²⁶

1974 senesinde ise Hackman ve Oldham tarafından “İş Teşhis Anketi: İşlerin Teşhisi ve İş Yeniden Tasarım Projelerinin Değerlendirilmesi için Bir Araç” isimli eser ile “çeşitlilik, özerklik, görev kimliği, geri-bildirimden” oluşan işin boyutlarına “işin, ister yakın kuruluştaki ister dış çevrede olsun, diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesi” tanımına sahip “işin önemi” boyutu eklenmiş ve “ $1/3(\text{çeşitlilik} + \text{görev kimliği} + \text{önemi}) \times \text{özerklik} \times \text{geri-bildirim}$ ” şeklinde bir “Motivasyon Potansiyel Puanı/Motivating Potential Score(MPS)” formülize edilerek; “İş Tanısı” ismi verilen bir şema ile teori şematize edilmiştir.⁴²⁷

⁴²⁶ Hackman, J.R. ve Lawler, E.E. (1971). “Employee Reactions To Job Characteristics”. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. 259, 284-285.

⁴²⁷ Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences, 7-9.



Şekil 3.9. İş Tanısı Şeması

1975 tarihli “İş Teşhisi Anketinin Geliştirilmesi” isimli eserde ise; şemada da yer alan beş boyuta ek olarak “çalışanın performansı hakkında amirlerinden veya iş arkadaşlarından net bilgi alma derecesi” anlamına gelen “temsilcilerden gelen geri-bildirimler” ve “işin, çalışanın iş faaliyetlerini yerine getirirken diğer insanlarla yakın çalışmasını gerektirme derecesi (diğer yönetim üyeleri ve harici yönetsel müşterilerle ilişkiler v.b)” anlamına gelen “başkalarıyla ilgilenmek” boyutlarından oluşan “iki ek boyut” eklenmiş ve şu sonuca varılmıştır: çalışanların değişime “hazırlığı” anlamına gelen yönetim ile bireyler arası “örtüşmeyi” sağlayacak olan şey, “iş tasarımıdır”. Yani “iş karakteristiği” teorisinin ilgi alanı, artık yalnızca sorunları tanımlamak değil aynı zamanda cevap vermek olmuştur. Bu tutum, genel manada ‘yönetsel kültür teorisinin’ gelişimi için önemli bir gelişme konumundadır.⁴²⁸

Bu gelişme doğrultusunda aynı sene içinde “iş zenginleştirme” kavramı odağında yürütülen “İş Zenginleştirme için Yeni Bir Strateji”⁴²⁹ isimli çalışma, bu kırılma sonrasında yapılan ilk çalışma olmuştur. Benzer şekilde 1976 tarihinde kaleme alınan “İşin Tasarımı Yoluyla Motivasyon: Bir Teorinin Testi” isimli çalışma ile ise “iş

⁴²⁸ Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). “Development of The Job Diagnostic Survey”. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. 162, 168-169.

⁴²⁹ Hackman, J.R., Oldham, G.R., Janson, R. ve Purdy, K. (1975). “A New Strategy For Job Enrichment”. *California Management Review*, 17(4), 57–71.

karakteristiği”, “7 kuruluştta 62 farklı işte çalışan 658 çalışanda test edilmiş ve sonuçların yaklaşımın geçerliliğini desteklediği” yönünde fikir bildirilmiştir.⁴³⁰ Keza ‘İş Karakteristiği’ teorisinin 1980’de “yeniden-dizayn” kavramına odaklanılarak genişletildikten sonra⁴³¹ 21. Yüzyılda da halen ilgilenilen bir kavram olduğu belirtilmelidir.⁴³²

1978 tarihine gelindiğinde ise kaleme alına iki çalışma, Z teorisi başlığı altında yönetimsel kültür teorisine katkı sunmuştur. İlk etapta, “J Tipi yönetimi ideal Japon şirketini ve A Tipi yönetimi ise ideal Amerikan şirketini” oluşturacak şekilde tanımlayan teorisyenler, bu teorinin McGregor veya ele alınan birçokları gibi ikili yönetimsel kategori oluşturan klasik teorilerden farklı olarak; “A Tipi ve J Tipi” yönetimlerin “hibrit” bir formu olan “Z Tipi” yönetimi önerdiğini belirtmektedirler. Çünkü A Tipi ve J Tipi yönetimlerin aksine olan Z Tipi yönetim, “çalışanlarının kontrolünü bir kültürleşme veya sosyalleşme süreci yoluyla sağlamakta” yani genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarına göre hareket edecek bir “yönetim kültürüne” sahip olmak bakımından genelgeçer savlar üretmeye yatkın olmamaya vurgu yapan yedi tipik özellik taşımaktadır.⁴³³⁴³⁴

A TİPİ	J TİPİ	Z TİPİ
Kısa Süreli İstihdam	Ömür Boyu İstihdam	Uzun Süreli İstihdam
Bireysel Karar Verme	Rızaya Dayalı Karar Verme	Toplu Karar Verme
Bireysel Sorumluluk	Kolektif Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk
Sık Değerlendirme ve Terfi	Yavaş Değerlendirme ve Terfi	Nadiren Değerlendirme ve Terfi
Açık, Resmîleştirilmiş Değerlendirme	Örtük, Gayri Resmi Kontrol	Örtük, Gayri Resmi Değerlendirme
Uzmanlaşmış Kariyer Yolları	Uzmanlaşmamış Kariyer Yolu	Uzmanlaşmamış Kariyer Yolları

⁴³⁰ Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976). “Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. 250.

⁴³¹ Hackman Jr. ve Oldham G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

⁴³² Oldham, G.R. ve Hackman, J.R. (2010). “Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research”. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479, 476.

⁴³³ Ouchi, W.G. ve Johnson, J.B. (1978). “Types of Organizational Control and Their Relationship To Emotional Well Being”. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293–317. 293-295.

⁴³⁴ Ouchi, W.G. ve Jaeger, A.M. (1978). “Type Z Organization: Stability in The Midst of Mobility”. *The Academy of Management Review*, 3(2), 305–314. 305, 308.

Bölümlere Ayrılmış Endişe	Bütünsel Endişe	Bütünsel Kaygı

Tablo 3.1. A-J-Z Tipi Yönetimler

Dikkatli incelendiğinde fark edilmektedir ki; Z Tipi nitelikler, duruma göre şiddeti değişebilecek olan bir “hibrit” yapıya sahiptir. 1980 senesinde kaleme alınan “Piyasalar, Bürokrasiler ve Klanlar” isimli eserde ifade edildiği gibi; “bireyler arasındaki veya bir şirket içindeki alt birimler arasındaki ilişkilerin analizine veya bir ekonomideki firmalar arasındaki işlemlere uygulanabilir” olması da bu yapısından kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan; aslında Z tipi savunusun temel vurgusu, yönetsel sistemin içinde bulunduğu durumsallığa uyum sağlayan bir “kültüre” sahip olması gerektiğidir.⁴³⁵

Başka bir ifade ile 1983 tarihli “Verimli Kültürler: Kültür ve Yönetsel Performans Arasındaki İlişkiyi Keşfetmek” isimli eserde vurgulandığı gibi; “antropolojik teori ve araştırma tarzlarına maruz kalma yoluyla bize getirilen uzun ve bilimsel gelenekler, potansiyel olarak zengin yönetsel anlayış hasatları getirebilecektir. Dolayısıyla yapılması önerilen, A ve Z tipi yönetim kültürlerini incelemekle yetinmeyip A’dan Z’ye tüm yönetsel kültür tiplerini incelemektir.⁴³⁶

Keza Ouchi, 1984 tarihli iki çalışmada ele aldığı “M-Form” kavramı ile bu savunuyu örneklendirmiştir. Ouchi, “kuruluşun hiçbir alt bölümünün kendi başına var olamaması dolayısıyla birleşik olan” ve “sadece bir birlik olarak ayakta kalabilmesi anlamında” ismini alan “U-Form” ve “işletme birimleri üzerinde yalnızca mali kontrollerin” söz konusu olması manasında “alt bölümlerin” ayrı ayrı ayakta durması anlamında ismini alan “H-Form” ve bu ikisi arasında yer alan “M-Form” ile yönetsel kültür teorisinin durumsallık ve sistemsellik vurgusunu, A-J-Z tipolojisinin bir başka yansıması olan U-H-M tipolojisi ile tekrarlanmıştır.⁴³⁷⁴³⁸

Yönetim kültürü teorisine yapılan bir diğer katkı, T.J. Peters ve arkadaşları tarafından 1980 senesinde kaleme alınan “Yapı, Yönetim Değildir” isimli çalışma ile dile

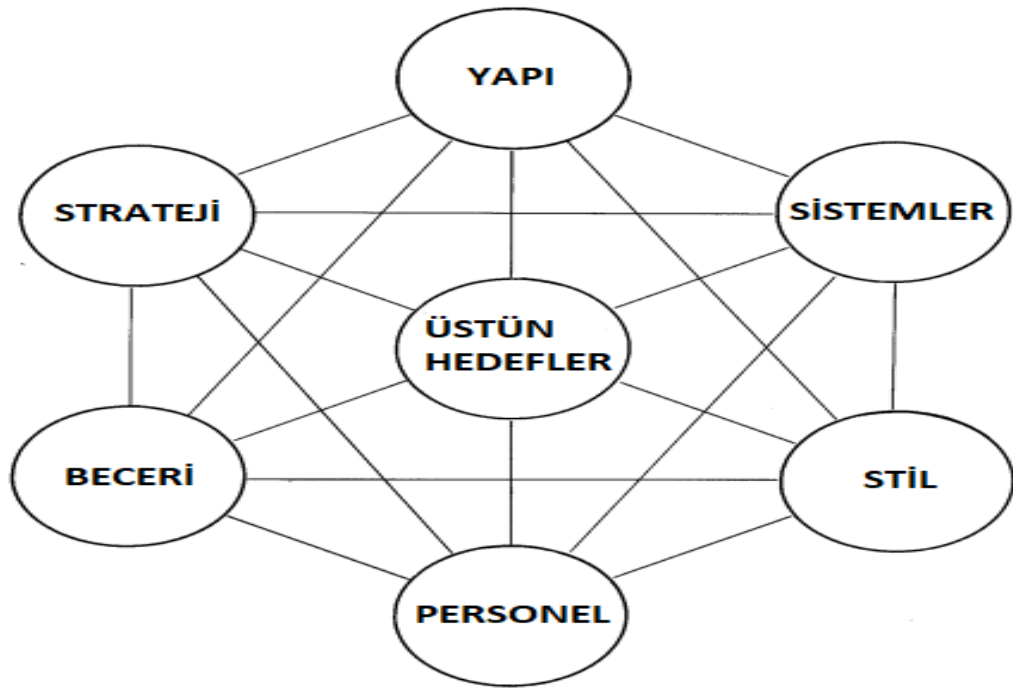
⁴³⁵ Ouchi, W.G. (1980). “Markets, Bureaucracies, and Clans”. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141. 140.

⁴³⁶ Wilkins, A.L. ve Ouchi, W.G. (1983). “Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance”. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481. 468, 480.

⁴³⁷ Ouchi, W.G. (1984). “The M-Form Society: Lessons From Business Management”. *Human Resource Management*, 23(2), 191–213. 193-196.

⁴³⁸ Ouchi, W.G. (1984). “M-Form: Making Decisions and Building Consensus”, *Challenge*, 27:3, 31-37. 31.

getirilmiştir. Teorisyenlere göre; sistem ve durumsallık düşüncesinin ‘çevre’ vurgusu doğrultusunda; “yönetimsel sorunları teşhis etmek ve çözmek, yanıtlar için yalnızca yapısal yeniden düzenlemeye değil, aynı zamanda yapıyı ve ilgili çeşitli faktörleri içeren bir çerçeveye bakmak anlamına gelmektedir.” Yani “IBM, Kodak, HewlettPackard, GM, Du Pont ve P&G gibi şirketler” başarılıdır çünkü “istikrarlı bir kültürü sürdürme konusunda takıntılı görünmekte... tipik olarak, büyük yapısal değişiklikler yoluyla yanıt aramamakta bunun yerine, tüm yönetimin dikkatini sınırlı bir süre için tek bir öncelikli hedefe veya çevresel tehdide odaklamak için bir dizi geçici cihaza güvenmektedirler”. Teorisyenlerin İngilizce baş harfleri dolayısıyla 7-S olarak kısalttıkları, “yapı/Structure”, “strateji/Strategy”, “sistemler/Systems”, “stil/Style”, “beceriler/Skill”, “personel/Staff” ve “üstün hedeflerden/Suporordinate goals” oluşan “ilkelerin arasındaki ilişki”, klasik teorinin yalnızca “yapıya” vurgu yapan tavrının aksine; sistem ve durumsallık yaklaşımlarına uygun olarak yönetimin kaçınılmaz şekilde karşılaşacakları “yönetimsel değişimin” “etkili” bir tanımı olarak ifade edilmektedir.⁴³⁹



Şekil 3.10. 7-S Şeması

1980 senesine gelindiğinde ise; hem ‘yönetimsel kültür’ kavramını kullanması hem de sonraki dönem teorisyenlerin yaptığı çalışmaları etkilemesi bakımından teorinin

⁴³⁹ Robert Jr. P., Thomas J. ve Phillips, J. R. (1980). “Structure Is Not Organization,” *Business Horizons*, Elsevier, Vol. 23(3), Pages 14-26, 14, 16, 17-18.

olgunluğa ulaştığı, Hofstede'nin çalışması ile karşılaşılmaktadır. Hofstede, “Kültür ve Yönetimler” isimli çalışmada, “kültürün, bir insan grubunun üyelerini diğerinden ayıran insan zihninin kolektif programlaması; kolektif olarak oluşturulan bir değerler sistemi” olması dolayısıyla her bir “sosyal sistemin” farklı “kültürü” olduğunu ileri sürmektedir. Bunun anlamı ise; her “sosyal sistem” için farklı “durumsal” başarıların söz konusu olmasıdır.⁴⁴⁰

Daha ayrıntılı bir ifade ile Hofstede, “bir ülke içindeki kurum ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin ne ölçüde uzman olduğu ve ne ölçüde gücün eşitsiz dağıtıldığını kabul ettiği” şeklinde tanımlanan “güç mesafesi”, “bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlar tarafından ne ölçüde tehdit altında hissettikleri” şeklinde tanımlanan “belirsizlikten kaçınma”, “bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu herkesin sadece kendisine ve yakın ailesine bakmasının beklenmesi” şeklinde tanımlanan “bireycilik” ve “erkeklerin iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmış... kadınların daha mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesiyle ilgili olmaları... şeklinde toplumsal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olması” şeklinde tanımlanan “erkeklikten” oluşmak üzere; “kültürün 4 temel boyutu” olduğunu ileri sürmüş ve “kültür boyutlarının” niteliksel farklılık göstermesinin farklı kültürleri oluşturduğunu dile getirmiştir.⁴⁴¹ Keza 1990 senesinde, “hoşgörüyü karşı kısıtlama” boyutunu⁴⁴², 2001 senesinde ise “uzun-vadeli yönelim” boyutunu eklenerek “kültürel boyut” tanımı revize etmiştir.⁴⁴³

Kısacası Hofstede, 1980 tarihli eserin ileri sürdüğü bakış açısının genel yapısı olan kültürden kültüre ve elbette “alt-sistemler” olan yönetimden yönetime değişen kültürel yapılar dolayısıyla başarı kıstasının durumsallık içerdiğine dayanan savlarını, yazın hayatı boyunca farklı şekillerde ileri sürmeye devam etmiştir.⁴⁴⁴

⁴⁴⁰ Hofstede, G. (1980). “Culture and Organizations”, *International Studies of Management & Organization*, 10:4, 15-41, 15, 24

⁴⁴¹ Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 98, 161, 225, 297, 72.

⁴⁴² Hofstede, G. (1990). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. New York: Mcgrawhill. 281

⁴⁴³ Hofstede; a.g.m., 2001, 359.

⁴⁴⁴ Hofstede, G. (2004). “Business Goals and Corporate Governance”, *Asia Pacific Business Review*, 10:3-4, 292-301., Minkov, M., Blagoev, V. ve Hofstede, G. (2013). “The Boundaries of Culture: Do Questions About Societal Norms Reveal Cultural Differences?”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(7), 1094–1106.

Yönetimsel kültür kavramının 1980 tarihinde ilk kez teorik boyutta ele alınışından sonra, 1982 tarihinde, T.E. Dael ve A.A. Kennedy, “Kurumsal Kültürler: Kurumsal Hayatın Ayinleri ve Ritüelleri” isimli eserlerinde kültürü, “işleri yapma şekli” olarak tanımlamış ve farklı “işleri yapma şekillerini”, kültürlerin “faaliyetlerinin risk derecesi” ve “geri-bildirim alınma hızından” oluşan iki boyuttan kaynaklı olarak farklılık gösterdiklerini ve bu boyutların oranlarına göre; “yüksek risk ve hızlı geri-bildirim olduğu; sert adam maço kültürü”, “düşük risk ama hızlı geri-bildirim olduğu; çok çalış/çok oyna kültürü”, “yüksek risk ve yavaş geri-bildirim olduğu; şirketinize bahis yapın kültürü” ve “düşük risk ve yavaş geri-bildirim olduğu; bürokratik süreç kültürü” olmak üzere; dört kültür tipinin olduğunu ileri sürmüş ve yönetimsel kültür teorisini zenginleştirmiştir.⁴⁴⁵

Yönetimsel kültür teorisine, R.E. Quinn, K. Cameron ve S. Freeman tarafından yapılan teorik katkılara gelindiğinde ise; 1983 senesinde Quinn ve Cameron tarafından kaleme alınan “Yönetimsel Yaşam Döngüleri ve Etkililiğin Değişen Kriterleri: Bazı Ön Kanıtlar” isimli eserde kültürel farkları oluşturan “esneklik, kontrol, içsellik ve dışsallıktan” oluşan dört faktörün mevcut olduğu⁴⁴⁶, 1991 senesinde Cameron ve Freeman tarafından kaleme alınan “Kültürel Uyum, Güç ve Tip: Etkililikle İlişkiler” isimli eserde ise dört faktörün oluşturduğu kültürlerin ideal şekillerinin “klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar” olduğu ifade edilerek ‘yönetimsel kültür teorisine katkı sunulmuştur.⁴⁴⁷

Toparlamak manasında son olarak; A. Trompenaars ve C. Hampden-Turner tarafından 1993 senesinde kaleme alınan “Kültürün Dalgalarına Binmek: Küresel İşletmelerde Kültürel Çeşitliliği Anlamak” isimli çalışmada ele alınan ve bir bakıma ‘yönetimsel kültür teorisinin’ özetini sunun yaklaşım ele alınacak olunur ise şunlar söylenebilir: Teorisyenlere göre; “yönetim kültürü, sadece teknolojiler ve pazarlar tarafından değil, aynı zamanda liderlerin ve çalışanların kültürel tercihleriyle” şekillenmektedir. “Çalışanlar ve kuruluşları arasındaki genel ilişki, üstleri ve astları tanımlayan dikey veya hiyerarşik otorite sistemi ve çalışanların yönetimin kaderi, amacı ve hedefleri ile

⁴⁴⁵ Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co. 125, 107, 108.

⁴⁴⁶ Quinn, R.E. ve Cameron, K. (1983). “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence”. *Management Science*, 29(1):33-51. 42.

⁴⁴⁷ Cameron, K. ve Freeman, S. (1991). *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships To Effectiveness. Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58. 27.

buradaki yerleri hakkındaki genel görüşlerinden” oluşan “yönetimsel yapının üç yönü” mevcuttur. Öyleyse; klasik teorinin araştırma nesnesi olan ‘idarenin’ tartışma merkezi olan “evrenselcilik-tikelcilik ve bireycilik-toplulukçuluk” gibi “tek boyutlu” tartışmadan kurtulmalı ve “farklı kurum kültürlerini ayırt etmek için eşitlik-hiyerarşi ve kişiye yönelim-göreve yönelim” gibi “boyutları” kullanılmalıdır.

Teorisyenlerin boyutların oranlarının belirlediği yönetimlerin “nasıl düşündüklerine ve öğrendiklerine, nasıl değiştiklerine ve çatışmaları nasıl motive ettiklerine, ödüllendirdiklerine ve çözdüklerine göre önemli ölçüde farklılık gösteren” yapıyı açıklamak için kullanıldığı; “dört tür kurum kültürü” ise “Aile, Eyfel Kulesi, Güdümlü Füze/ Guided Missile, Kuluçka Makinesi/Incubator metaforları” kullanılarak isimleri verilmiş olan dört “ideal tip” kültürdür. Başka bir ifade ile bu kültürler, “eşitlik, hiyerarşi, kişiye yönelim ve göreve yönelim” kriterlerine sahip olma durumlarına göre ismi geçen kültür tiplerinin birisinin niteliğini taşıyarak başarılı olabilmektedir.



Şekil 3.11. 4 Kurum Kültürü Şeması

Trompenaars ve Hampden-Turner’ın yönetimsel kültür teorisinin hem isim babası olan hem de kavramsal manada genel çerçevesini oluşturarak olgunlaştıran Hofstede’ye atıfla söyledikleri üzerinden toplamak manasında son olarak yönetimsel kültür teorisi özetlenecek olunur ise; yönetimsel kültür teorilerinin temel eleştirisi, klasik döneme dönük olarak “ne kadar objektif ve tek biçimli yönetimler kurmaya çalışsak da bu çabanın farklı kültürlerden bireyler için aynı anlamı taşımayacağıdır.” Çünkü

yönetimler, “yapı, uygulamalar ve politikalar ile ilgili kavramları kültürel olarak tanımlanmakta” ve dolayısıyla “belirli kültürel tercihlere bağlı olarak” şekillendirmektedirler. Bu bakımdan teorinin temel savı, ise “yönetimin en iyi tek yolu mevcut değildir” savıdır. Her kültürel ‘alt-sistem’ olan yönetim için ve her durumsallık altında başarılı olunabilecek yönetsel tanımlar söz konusudur.⁴⁴⁸

Bu alt başlıkta ele alınan tüm teoriler için geçerli olan şey, kültürden kültüre değişen yönetsel yapıların farklı yönetsel başarı kıstasları oluşturduğu ve yönetsel kültür teorisine katkı sunduğudur. Başka bir ifade ile ele alınan teorilerin tümü, hangi kavramlarla ifade edilirse edilsin ve nasıl bir kültürel yönetim kategorisi oluşturulursa oluşturulsun araştırma nesnesi olan yönetimi genel sistem yaklaşımına temellendirmek manasında birer ‘alt-sistem’ olarak ele almakta ve ‘durumsallık’ yaklaşımının da etkisiyle her yönetimin her durum karşısında farklı ‘alt-kültürü’ olduğunu ifade etmektedir. Bunun anlamı, zaman coğrafya ve iş ayrımı gözetmeksizin genelgeçer yönetsel yasa, ilke, unsur ve kriter üzerine düşünüp önerilerde bulunan klasik yönetim teorisinin ‘idare’ tipi ele alışından koparak, yönetim bilim teorisinin araştırma nesnesini modern dönem yönetim biliminin araştırma nesnesi olan ‘işletmeye’ hazırlamaktır. Sıradaki bölümde ele alınacak olan “işletmecilik teorisi”, 3.1.3. bölümde ele alınan teorilerin savlarını, teorik varsayım olarak kabul eden ve kavramsal olarak bu teorilerden faydalanan teorilerdir.

3.2. İdare İşletmeye Daralıyor; İşletmecilik/Yönetim İdeolojisi(Managerialism) Teorileri

‘İşletmecilik/Yönetim İdeolojisi(Managerialism) Teorileri’, [ki artık yalnızca ‘işletmecilik’ kavramıyla ifade edilecektir] modern dönem yönetim bilimi teorilerinin olgunlaşma dönemine karşılık gelen teorilerdir. Siyasal-iktisattan oldukça etkilenen teoriler, ‘idare’ tipi araştırma nesnesi olan yönetimi, bölüm içinde ele alınacak belirli kıstaslar çerçevesinde reddetmiş ve ‘araştırma nesnesini’, ‘işletme’ olarak ‘daraltmıştır’.

3.2.1. Yeni Kamu İdareciliği Teorisi

⁴⁴⁸ Trompenaars, A. ve Hampden-Turner, C. (1998). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill. 158, 159, 13.

Modern dönem yönetim bilim teorisinin araştırma nesnesi olan ‘işletmeye’ temel boyutta katkı yapan ve bu bakımdan ilk olarak ele alınacak olan teori, W. Waldo tarafından teorileştirilmiş olan ‘Yeni Kamu İdareciliği’ teorisidir.

Teoriye geçmeden önce teorinin oluşmasına neden olan yönetsel tutumun özetlenmesi bakımından birkaç ekleme yapmak yerinde olacaktır. Yeni kamu idareciliği düşüncesi öncesi klasik yönetsel durumu en iyi özetleyen kavramlar, “Peter Prensibi” ve “Parkinson Kanunu” kavramlarıdır. Parkinson kanunu, idarelerin boş zaman mekânı olduğunu ve “işin tamamlanma zamanının mevcut zamanı doldurmak üzere genişletildiğini” yani “üç dakika meşgul olunması”⁴⁴⁹ durumunda üstesinden gelinebilecek işin bitirilmesi gereken son dakikaya bırakıldığını, Peter prensibi ise; “ne kadar çok bilersen, o kadar ileri gidersin” savının yönetimde geçerli olmadığını, aksine; çoğu terfi etme veya atama şeklinde olan “ilerlemenin”, “bilme” kaynaklı olarak gerçekleşmediğini ileri süren kavramlardır.⁴⁵⁰ İki durumda da idare, kayırmacılık ve kırtasiyecilik yüzünden verimli ve yetkin olmayan çalışanları barındıran ve işleri yürütmek için durmadan büyüyen üstelik paradoksal olarak etkinliğini daha da fazla kaybeden bir yapı kazanmaktadır. Kısacası; bu iki kavram, ‘idare’ tipi bakış açısının bir özetini sunmaktadır. Waldo’nun öncülük yaptığı Yeni kamu idareciliği Teorisi, işte bu ‘idareci’ yönetim anlayışının eleştirisi şeklinde gelişmiştir.

Waldo, yeni kamu idareciliği savunusunda bulunurken ‘idare’/administration tipi yönetim kabulünün yönetsel sorunlara cevap veremiyor oluşuna temel oluşturduğunu ve çözümünün, Wilson ile başlayan yönetim bilimi iddiasının kökenlerinde yani klasik teorinin temellerinde aranması gerektiğini ileri sürmektedir. Hatırlanacak olunur ise; Wilson’un yönetime dair savunusu, idare/administration ve siyaset/politics arasındaki ayrıma dayanmaktadır. Bu bakımdan Waldo’nun getirmiş olduğu temel yenilik, idarenin/administration temel bir tanımsal fark yaşamasına dayanan bir öneride bulunmaktadır. Bu ayrım, kısaca; genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının dönüştürmüş olduğu sistemlere ve durumlara bağlı olarak şekillenen yönetim algısının ne ‘bilimsel yönetim dönemi’ gibi; fen bilimsel “mekanik ve

⁴⁴⁹ Parkinson, C.N. ve Osborn, R.C. (1957). *Parkinson's Law: and Other Studies in Administration*. Boston: Houghton Mifflin. 2.

⁴⁵⁰ Peter, L.J. ve Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. New York: William Morrow & Company, Inc. 19.

fizyolojik”, ne neo-klasik dönem gibi; ‘psikoloji bilimsel’ ne de ‘davranışçı dönem’ gibi sosyal-psikoloji bilimsel temelde açıklanabildiğidir. ‘Yeni’ kavramının bilinçli olarak ifade ettiği anlam ‘iktisadi’ temellerle yönetimin yeniden tanımlanmasıyla “yönetim krizinin” aşılabileceğidir. Başka bir ifade ile Yeni Kamu İdareciliği savunusu, idarelerin işletmelere dönüşmesi ile yönetim tanımının işletmeye daralması anlamını taşıyacak şekilde yönetim biliminin araştırma nesnesinin değişim yönü bakımından kritik bir anlam ifade etmektedir.

Yalnızca yeni kamu idareciliğinin değil, bütün bir modern dönem teorilerinin ‘araştırma nesnesinin’ niteliğinin ‘işletme’ olarak belirlenmesine neden olan Waldo’nun çalışmaları, [ilerleyen bölümlerde ele alındığında daha açık görülebileceği gibi] Waldo öncesi iktisat teorinde yer alan teorilerin ‘işletmecilik’ anlayışıyla yönetim bilimsel olarak yeniden ele alınması ve yönetim bilim teorisine kazandırılması veya yeni teorilerin iktisat ile temellendirilmesi bakımından yönetim bilimi teorilerinin ‘araştırma nesnesinin’ değişim yönünü belirlemede derin etkilerde bulunmuştur.⁴⁵¹

Waldo’nun Yeni Kamu İdareciliği teorisini şekillendiren görüşlerinin temelleri, V.B. Zimmermann ile birlikte kaleme alınan; 1942 tarihli “Solucan Gözü Görünümü” isimli çalışmaya kadar götürülebilir. Bu eserde, “genel zekâ olarak adlandırılabilir şeyi ölçmek için tasarlanmış seksen sorudan oluşan... 29 Kasım 1941 tarihli dördüncü asistanlık sınavı” incelenmiştir. Waldo’ya göre; bu testin temel “vurgusu”, “çoğu yetkili, aşağıdakilerden birinin doğru olduğu konusunda hemfikir” veya “bir kamu raporlama kuruluşu, aşağıdaki faaliyetlerden birini gerçekleştirmemelidir” gibi seçeneklerden seçim yapılmasını isteyen bir test olması dolayısıyla; “yönetimin profesyonel ve teknik yönlerine daha çok vurgu yapan; spesifik olmak gerekirse, sorularda kesinlikle bilimsel bir yönetim havası” olan bir test olmasıdır. Waldo’nun bu eser ile ifade ettiği temel şey, ‘kamu idarecisi’ belirleyecek olan bu testin taşıdığı özellik bakımından “koşulsuz biçimde herhangi bir ‘en iyi’ yanıtın bulunduğu dair

⁴⁵¹ Özer, M.A. (2012). “Kamu Yönetimi Disiplininin Geleceği Üzerine Tartışmalar”. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 5(9). 1-26. Özer, M.A. (2007). “İnceleme Alanı Olarak Kamu Yönetimi”, *Türk İdare. Dergisi*, 79(454), 37-50.

geçerli şüpheler” oluşturduğu yani klasik teoriye göre şekillendiği için eleştiriye tabi tutulması gerektirir.⁴⁵²

1946 senesinde kaleme alınan “Başkanın Kanuni Yükümlülükleri: Yürütme Gerekliliği ve İdari Yük” isimli çalışmada ise; Waldo, “Başkanın Yürütme Ofisinin”, “sınıflandırılmış dosyalar”, “yazışma dosyaları” ve bunlar dışındaki “madde, iş verileri, araştırma materyali ve raporların” düzenlenmesini konu alan 1937 tarihli “Başkanlık İdari Yönetim Komitesi Raporu”⁴⁵³ isimli raporuna dikkat çekilerek; “başkana yardımcı olmak için Başkanın Yürütme Ofisinin kurumsal formalitelerinin ötesinde Başkanın çeşitli görev ve işlevlerini yerine getirmesine yönelik olarak yaptığı günlük çalışma operasyonlarını araştırmak için yapılacak çok şey” olduğunu dile getirmiş ve idareci tanımını üzerinden ‘bilimsel yönetim’/klasik yönetim eleştirisini başka bir boyutta yinelenmiştir.⁴⁵⁴

Benzer şekilde; 1947 tarihinde ele aldığı; “Yönetimsel Analiz: Yöntem ve Kriterler Üzerine Bazı Notlar” isimli eserde, “idari prosedürlerin analizine ilişkin iyi geliştirilmiş, kanıtlanmış ve kabul edilmiş bir araç seti, talimat, süreç şeması ve iş dağıtım şeması gibi” birçok araç bulunabilmekle birlikte “herhangi bir formül ortaya koymanın gerçek değil küstahça olacağını” ifade etmiştir. Waldo’ya göre; asıl “gerçekçi” olan, “yönetici kontrolü, politika koordinasyonu ve işlevsel birlik” faktörlerine dayanması bakımından “çarenin öncelikle prosedürel olması gerektiğine” dayanan savının reddedilmesidir.⁴⁵⁵

1948 tarihli “İdari Devlet” isimli esere gelindiğinde ise; Yeni kamu idareciliği fikrinin bütüncül bir çerçevede teorik olarak ifade edilmesi ile karşılaşılmaktadır. 1942’de Yale Üniversitesi’nde kaleme alınan “Amerikan Kamu Yönetimi Literatürünün Teorik Yönleri” isimli doktora tezine dayanan bu eserde ele alınan temel idari problem, “dikotomi” kavramıyla karşılık bulan “1930’larda oluşan ve katı ayrılıkçılık ruhuyla siyasetten ayrılmış bir idare teorisine katkıda bulunan heterodoksinin yükselişidir.” Öyle ki; Waldo’ya göre; Taylor ve Gulick’in görüşlerinin şekillendirdiği klasik

⁴⁵² Zimmermann, V.B. ve Waldo, D. (1942). “A Worm’s-Eye View”. *Public Administration Review*, 2(1), 54–60. 54, 55, 57.

⁴⁵³ Brownlow, L., Merriam, C. ve Gulick, L. (1937). *Administrative Management in The Government of The United States*. Washington, Dc: President’s Committee On Administrative Management. 2-4.

⁴⁵⁴ Waldo, D. ve Pincus, W. (1946). “The Statutory Obligations of The President: Executive Necessity and Administrative Burden”. *Public Administration Review*, 6(4), 339–347.339

⁴⁵⁵ Waldo, D. (1947). “Organizational Analysis: Some Notes On Methods and Criteria”. *Public Administration Review*, 7(4), 236–244. 236, 243-244.

döneminde[Waldo kimi zaman klasik kavramı yerine “Ortodoks” kavramını kullanmaktadır] yönetim bilimi, siyaset biliminden “ayrık” hatta ‘karşıt’ bir bilim olarak ele alınmaktadır; ismi “bilimsel yönetim” olsa bile “birçok idari konu, doğası gereği, fizik biliminin yöntemlerine uygun” olmadığından “ona uygun olmayan bir yöntemi zorlamaya çalışmak bilimsel değildir.” Çünkü klasik yönetim teorisi, “eleştirel olmayan bir ampirizmi benimseyerek” aksine olan “ilkeleri reddetmekte” o kadar ileri gitmiştir ki; özellikle 2. Dünya Savaşının oluşturduğu “şüphe ve karamsarlık yaratan” toplumsal yapı ve sebep olduğu teorik “koşullar”, “kinizme” sebep olacak boyutlara ulaşmıştır. Dolayısıyla sorunun temeline yönelmek, “bilimsel yönetimin” oluşturduğu idareci tanımı olan “kamunun efendileri” kabulünün sorgulanmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü başlangıç noktası olan “verimliliğin ele alındığı sorunlar ve konular hâlâ bizimledir”. Yani ‘yönetim bilimi’ için amaca yönelik bir ilerleme kaydedilmemiştir.

Waldo’nun çözümü ise; “idarenin” amacı olan “verimlilik”/efficiency için izlenmesi gereken tutumun “siyasetin” amacı olan “demokrasiyle” “uzlaştırılabilir” zeminini hazırlamakla mümkündür. Dolayısıyla Waldo’nun savı, siyaset ve yönetimi, “kendi yoluna git ve ben kendi tarzımda halledeyim” ayırmanın yanlış olduğudur. Waldo, Yeni kamu idareciliği teorisi ile bir tespit olarak siyaset ve idare arasında bir “ayrım” olduğunu ve dahası hep olacağını kabul etmektedir ancak bunun yanında idarenin içindeki problemlerden çıkabilmesi için “seçilmiş görevliler ve idareciler” arasındaki bu çarpık ilişkiyi dengelemenin “formüle” edilmesinin mümkün olan yolları olduğunu yani “dikotomik” ele alışı aşılması gerektiğini ileri sürmekte ve aramaktadır.⁴⁵⁶

“Formülasyonun” nasıl olacağı sorusu sorulduğunda ise; Yeni Kamu İdareciliği fikrinin modern dönem yönetim bilim teorisinin neden temelini oluşturduğuna yönelik sorunun cevabı da verilmiş olabilecektir. Waldo’nun “formülasyon” söz konusu olduğunda kullandığı kilit kavram, “pragmatizmdir”. Pragmatizm, Waldo’ya göre; özünde “en iyi ne işe yarayacak-ya da en azından işe yarayacak mı? Durum neye izin veriyor veya neyi gerektiriyor? Kim neyi neden istiyor?” sorularının muhatabı olan “deneyim” ile hareket edilmesi anlamına gelmektedir. İdare, “denemeli” ve “işe yarayanı/verimli olanı”, “izin verdiği”, “gerektirdiği” ve “istenme nedeni” bakımından

⁴⁵⁶ Waldo, D. (1984), *The Administrative State: A Study of The Political Theory of American Public Administration*, 2nd. Ed., New York: Holmes&Meier. 121, 178, 200, xiv, xv, iii. 200, 122, 115.

uygulamalıdır. Böylece; yani siyaset-idare dikotomisine dayanan “formülünün terk edilmesi ciddiye alınır”; bu durum, “mevcut dünya medeniyetinin kamu yönetimi üzerindeki taleplerinin karşılanması”; “idari düşüncenin insan öğrenmesi ile çalışma ilişkisi kurması” anlamına gelecektir. Başka bir ifade ile Yeni kamu idareciliği fikri, klasik dönemin attığı ilk adım öncesine dönmeyi ve “pragmatizmi” temel ve dahası tek ilke olarak almayı önererek; bu nitelikteki yönetim bilimsel önerilerin tümünü içerisine dâhil etmektedir.⁴⁵⁷

İşe yarama/verimliliğin nasıl ölçüleceği sorusuna gelindiğinde ve genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının etkisiyle tekrar düşünüldüğünde ise modern yönetim teorisinin ‘işletmecilik’ vurgusu daha da netlik kazanmaktadır. Waldo’ya göre; her “deneyim” için kendi sistemi ve durumu yani “maddi çevreleri” ve “ideolojik çerçeveleri” içinde tekrar ve tekrar anlam kazanan bir “işe yarama/verimlilik” tanımı söz konusudur. Nasıl Amerikan kamu idaresi “benzersiz ekonomik, sosyal, yönetsel ve ideolojik gerçeklerle açık bir şekilde ilişkili” olarak ele alınmalı ve açıklanmalı ise benzer şekilde her idare, “kendi içinde kişinin uzmanlaşabileceği, öğrenebileceği bir bilim ve sanat alanı/teknik alan” olarak ele alınmalı ve açıklanmalıdır. Bu ele alış, en nihayetinde “verimlilik beklentisi” sağlamayı amaçlayacak şekilde yönlendirildiğinde ise; yeni kamu idareciliği ve elbette modern dönem teorilerinin ‘iktisat’ ile olan bağı ortaya çıkmaktadır.

Çünkü Waldo’nun “nüfusun kaynaklar üzerindeki artan baskısına ve kaynakların kullanımında devam eden müsrifliğe rağmen, benzersiz bir şekilde zengin bir ülke olarak kalan ve karakteristik olarak bir İş Medeniyeti haline gelen” Amerikan “deneyimine” bağlı olarak şekillendirdiği “işe yarama/verimlilik”, “geçerli ve faydalı” şeklinde iki temel ‘siyasal-iktisat’ kavramına dayanmaktadır. Bu bakımdan kaçınılmaz olarak her ne kadar “‘idare etmek-iştir/administration-is-business’ savı bir inanç, bir şarlatanlık haline gelmiş olsa da iş adamı”, Waldo’ya göre “idare hakkında ahlaki olarak yetkili ve zihinsel olarak donanımlı olan kişidir. Çünkü medeniyeti kurmuş olması bakımından hükümet ile temel ekonomik ve sosyal güçler arasındaki ilişkinin farkında olan “tam kamu idarecisi/compleat public administrator” karşılık

⁴⁵⁷ Waldo; a.g.e., 1984, 168-169, 203. xxxviii.

gelmektedir. Dolayısıyla Waldo, kısaca idareciyi ve işletmeciye, idareyi ise işletmeye dönüştürecek bir ‘yeni idarecilik’ savunusu yapmaktadır.⁴⁵⁸

Waldo’nun bu ana eserinden sonra, ana eserde ele alınan konuların her birine ayrı ayrı odaklanan çalışmalarla karşılaşılmalıdır. 1952 senesinde “Demokratik İdare Teorisinin Gelişimi” isimli eser ile siyaset ve idare arasındaki “dikotomiyi” ortadan kaldırmaya yönelik olarak kavramsal bir öneride bulunmuştur. “İdari otoriteyi meşrulaştırabilecek tek şeyin demokrasi” olduğu varsayımına dayanan bu kavram, siyasetle uyumlu bir idariyi tanımlamak anlamında “demokratik idare” kavramıdır. Waldo böylelikle; önerdiği idarenin niteliğini sunmuştur.⁴⁵⁹

1954 tarihli “Amerika Birleşik Devletlerinde İdari Teori: Bir Araştırma ve Beklenti”⁴⁶⁰ isimli eser ile henüz ABD ile sınırlı olan idari teorinin değişim tarihini ele alan Waldo, 1961 tarihli incelemede ifade ettiği gibi Yeni kamu idareciliği teorisinin ifade ettiği, “demokratik idare” kavramının yönetim bilim teorisi için taşıdığı anlamı oldukça net bir şekilde ortaya koymuştur: “yönetim teorisinin Fayol ya da Taylor ile başladığını düşünen biri, Hobbes’un Leviathan’ının ön cephesine bir göz atmaya borçludur”. Yani Yeni kamu idareciliği teorisine göre; “dikotominin” reddedilmesi için yönetim bilimi teorisinin yapması gereken, diğer bilimsel literatürle temasa girmesidir.⁴⁶¹ Keza; 1962 tarihli “Amerika Birleşik Devletleri’nde Siyaset Bilimindeki Akımlar ve Ara Akımlar”⁴⁶² ve ilerleyen dönemde kaleme alacak olduğu 1984 tarihli “Civis, Civitas ve Civilitas: 2000 Yılı İçin Yeni Bir Odaklanma”⁴⁶³ isimli eserleri kaleme alması da bu sava yöneliktir.

⁴⁵⁸ Waldo; a.g.e., 1984, 7, 21, 9, 193–194, 93, 38, 91, 97.

⁴⁵⁹ Waldo, D. (1952). “Development of Theory of Democratic Administration”. *The American Political Science Review*, 46(1), 81–103. 81, 103.

⁴⁶⁰ Waldo, D. (1954). “Administrative Theory in The United States: A Survey and Prospect”. *Political Studies*, 2(1), 70–86.

⁴⁶¹ Waldo, D. (1961). “Organization Theory: An Elephantine Problem” [Review of Human Organization Research: Field Relations and Techniques; Understanding Organizational Behavior; Modern Organization Theory: A Symposium of The Foundation For Research On Human Behavior; General Systems: Yearbook of The Society For General Systems Research, Vol. Iv; Comparative Studies in Administration; Some Theories of Organization, By R.N. Adams, J.J. Preiss, C. Argyris, M. Haire, L. Von Bertalanffy, A. Rapoport, Administrative Science Center, A.H. Rubenstein, C.J. Haberstroh]. *Public Administration Review*, 21(4), 210–225. 210–225. 225.

⁴⁶² Waldo, D. (1962). “Currents and Cross-Currents In Political Science In The United States”. *The Indian Journal of Political Science*, 23(1/4), 193–208.

⁴⁶³ Gawthrop, L.C. ve Waldo, D. (1984). “Civis, Civitas, and Civilitas: A New Focus For The Year 2000”. *Public Administration Review*, 44, 101–111.

1963 tarihine gelindiğinde; Waldo, “Karşılaştırmalı Kamu İdareciliği: Prolog, Performans, Problemler ve Vaat” isimli eserde, pragmatizmin “deneme” vurgusunu derinleştirmeye yönelik olarak; Wilsoncu bir tutumla; “karşılaştırmalı kamu idareciliği” tutumunu önermiş ve “farklı kültür türleri, farklı kültür seviyeleri, farklı hedeflere” rağmen “işe yarayan/verimli” bir örneği başka bir “idareye” uygulamanın yolunu ifade etmek bakımından “daha fazla dinamik” ve “daha az statik modeller” önerisinde bulunmuştur.⁴⁶⁴

“Strengths/güçlü yönler”, “Weakness/zayıf yönler”, “Oppurtunities/fırsatlar” ve “Threats/tehditler” kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşan sistemsal ve durumsal yaklaşımın ürünü olan SWOT analizinin ilk kez ileri sürüldüğü⁴⁶⁵ 1965 tarihinde ise; “İdari Devlet Yeniden Gözden Geçirildi” isimli eser ile teorinin “kökenler ve kabul üzerine” genel bir tekrar sunulmakla birlikte “bazı içerik konularında: revizyon” yapılmış ve teorinin “başarı” veya “başarısızlıklarının” “dikkatle incelenmesi” talebine dayanan “gündemi” belirlenmiştir.⁴⁶⁶

Benzer şekilde; 1968 tarihinde, 1948 tarihli eserden bu yana ifade edilen siyaset ile olan dikotomik ilişkisi bakımından idarenin içinde olduğu “kimlik bunalımına” işaret eden “Kamu İdaresi” isimli eser kaleme alınmıştır. Bu eser, “yakın gelecekte yönetsel olarak bağımsız programlar ve Kamu Yönetimi (veya Kamu İşleri) okulları ve bunu mümkün kılacak büyüklük ve kaynaklara sahip üniversitelerin sayı ve boyut olarak artacağını” tahmin etmektedir.⁴⁶⁷

Tüm bu gelişmelerden sonra; Waldo’nun çalışmalarının yönetim bilim teorisinde tam anlamıyla yankı uyandırması ve Yeni kamu idareciliğinin modern teorinin temeline oturmasına yardımcı olan gelişme yaşanmıştır. Bu gelişme, aslen bu teorinin isminin de belirlendiği toplantı olan 1968 tarihli Minnowbrook Konferansı’dır. Katılımcılardan birisi olan R.S. Page’den alıntıyla ifade edilecek olunur ise; “Waldo tarafından konsept ve finansal destek açısından başlatılan” ve “ülke çapında 27 farklı üniversite ve kurumu temsil eden... 20’li ve 30’lu yaşlardaki 31 gencin, kamu

⁴⁶⁴ Waldo, D. (1963). “Comparative Public Administration : Prologue, Performance, Problems and Promise”. *The Indian Journal of Political Science*, 24(3), 177–216.

⁴⁶⁵ Learned, E.P. ve Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*. R. D. Irwin, Homewood.

⁴⁶⁶ Waldo, D. (1965). “The Administrative State Revisited”. *Public Administration Review*, 25(1), 5–30. 5,30.

⁴⁶⁷ Waldo, D. (1968). “Public Administration”. *The Journal of Politics*, 30(2), 443–479. 443, 478.

yönetiminin çağdaş boyutlarını değerlendirmek için Adirondacks'taki Minnowbrook Gölü'ndeki Syracuse Üniversitesi Konferans Merkezi'nde bir araya gelmesi" ile gerçekleşen Minnowbrook Konferansı, tıpkı Waldo gibi "yeni kamu idareciliği" kavramını kullanmasa da Waldo'nun başlattığı idari tartışmayı devam ettirmiştir. Bu konferans sayesinde; "çoğu kişi için bu tartışma, hızla gayri resmi tema haline gelmiştir". Başka bir ifade ile konferans katılımcıları, "yeni" bir kamu idareciliğinin mümkün olup olmadığını ve mümkünse bunun temel unsurlarının neler olduğunu tartışmıştır. İlk başlarda bir sıfat olarak kullanılan "yeni" kavramı, bu konferans sayesinde sonraları, Waldo'nun kurucu eserine temellenen düşüncelerin tümünün oluşturduğu yönetim bilimsel teorisinin adı olarak kullanılmıştır.⁴⁶⁸

Aynı sene içinde; kamu idareciliğinin "devrimler zamanında"⁴⁶⁹ olduğunu ifade eden Waldo, bir sene sonra kaleme aldığı başka bir eserinde ise "kamu idareciliğinin", "şimdiye kadar bulduğumuzdan daha iyi yanıtlara doğru ilerlemenin umut verici bir yolu" anlamında kullandığı "değişimi" yaşadığını, Minnowbrook'a dayandırarak açıklayarak; Yeni kamu idareciliği teorisinin başlama tarihi olarak 1968'e işaret etmiştir.⁴⁷⁰

J.C. Honey⁴⁷¹ ve F. Marini⁴⁷² gibi birçok teorisyenin katkısıyla gelişen Yeni kamu idareciliği teorisi, Waldo'nun editörlüğünü ve bölüm yazarlığını yaptığı 1971 tarihli "Çalkantılı Bir Dönemde Kamu İdareciliği" isimli eser ile konferansın "değişen bir dünyada kalifiye olmaları ve uyarlanmaları gereken yolları keşfedebileceği" ana fikrine dayanan iddiaları toplu olarak sunulmuştur.⁴⁷³ Keza her ne kadar 1972 senesinde Waldo, ilk kez kullandığı "Yeni Kamu İdareciliği" kavramını, kendi eserlerindeki fikirlere temellendirmemiş ve hatta ilk eser olarak Minnowbrook Bildirilerinin yayınlandığı Marini'nin eserini referans göstermiş olsa da; "sistemi

⁴⁶⁸ Page, R.S. (1969). "A New Public Administration?". *Public Administration Review*, 29(3), 303–304. 303-304.

⁴⁶⁹ Waldo, D. (1968). "Public Administration in A Time of Revolutions". *Public Administration Review*, 28(4), 362-368.

⁴⁷⁰ Waldo, D. (1969). "Public Administration and Change": *Terra Paene Incognita*. *Journal of Comparative Administration*, 1(1), 94–113. 112.

⁴⁷¹ Honey, J.C. (1967). "A Report: Higher Education For Public Service". *Public Administration Review*, 27(4), 294–321.

⁴⁷² Marini, F. (Ed.) (1971). *Toward A New Public Administration. The Minnowbrook Perspective*. Chandler

Pub. Co. Scranton

⁴⁷³ Waldo, D. (1971). "Some Thoughts On Alternatives, Dilemmas, and Paradoxes in A Time of Turbulence" In. (Ed: Dwight Waldo). *Public Administration in A Time of Turbulence*. New York: Chandler. 257-285. 284.

genel olarak yıkmak değil değiştirmek isteyen genç yönetim uzmanları”, Waldo’nun eserlerini referans göstermektedir.⁴⁷⁴

Başka bir ifade ile örneğin; Waldo’nun öğrencisi olan Fredericson’un “etik”⁴⁷⁵, “sosyal eşitlik”⁴⁷⁶ “bürokrasi ahlakı”⁴⁷⁷ konulu çalışmalarında görünür kıldığı gibi; Yeni Kamu İdareciliği’nin “davranışsal ve objektif kamu yönetiminin ne savaş, yoksulluk ve ırkçılık gibi kamusal meselelerin bastırılmasıyla ne de kamu kurumlarının yönetimi ve yönetimiyle ilgili olduğuna”⁴⁷⁸ dair eleştiriler mevcut olsa da; Yeni kamu idareciliğini şekillendiren ‘yeni’ vurgusunun Waldocu kökeni korunmuştur. Bu savın en güçlü kanıtı ise; 20 yıllık aralarla Minnowbrook Konferansı’nın ikincisinin 1988⁴⁷⁹, üçüncüsünün ise 2008’de⁴⁸⁰ toplanması ve dördüncüsünün 2028’de⁴⁸¹ toplanmayı planlıyor oluşudur.

Yeni kamu idareciliği teorisinin yönetim bilimine etkisi bakımından taşıdığı önemi ve başlattığı “yeni” dönemi anlamak bakımından bir parantez açarak Yeni kamu idareciliğini doğuran pratik gerçekliği açıklamak için A. Toffler’in kavramsallaştırmaları kullanılacak olunur ise; “değişimin baskınına uğrayan insanlara” neler olduğunu anlattığı; “geleceğe uyum sağlama (adapte olmak) ya da sağlayamama nedenlerinin üzerine eğilen” 1970 tarihli “Gelecek Şoku” isimli eser, yardımcı olabilecektir.⁴⁸² Bu eserde, insanların “geçmişten kopmuş” bir “hazırlıksız ziyaretçi” konumuna gelmiş olmasını “geleceğin” getirdiği “değişimin”, “şok” etkisi yarattığı benzetmesi üzerinden betimlenmiştir. Toffler’e göre; “belirli bir zaman içinde daha fazla durum tecrübe kanalından akmakta” ve “yaşamın hızı” sürekli arttığından

⁴⁷⁴ Waldo, D. (1972). “Developments in Public Administration”. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 404(1), 217–245. 238–239.

⁴⁷⁵ Frederickson, H.G. ve Ghore, R.K. (2005). *Ethics in Public Management*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.

⁴⁷⁶ Frederickson, H.G. (1990). “Public Administration and Social Equity”. *Public Administration Review*, 50(2), 228–237.

⁴⁷⁷ Frederickson, H.G. (2002). “Confucius and The Moral Basis of Bureaucracy”. *Administration & Society*, 33(6), 610–628.

⁴⁷⁸ Frederickson, H.G. ve Smith, K.B. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Boulder, Colo: Westview Press. 132

⁴⁷⁹ Guy, M.E. (1989). “Minnowbrook II: Conclusions”. *Public Administration Review*, 49(2), 219–220.

Porter, D.O. (1989). “Minnowbrook II: Conclusions”. *Public Administration Review*, 49(2), 223–223.

Gawthrop, L.C., Luke, J.S. (1989). “Minnowbrook: The Search For A New Reality”. *Public Administration Review*, 49(2), 194–196.

⁴⁸⁰ O’leary, R., Van Slyke, D.M. ve Kim, S. (Eds.). (2010). *The Future of Public Administration Around The World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

⁴⁸¹ Bowornwathana, B. (2010). “Minnowbrook IV in 2028: From American Minnowbrook To Global Minnowbrook”. *Public Administration Review*, 70, S64–S68.

⁴⁸² Toffler, A. (1970). *Future Shock*. New York: Random House,

yani “geçicilik” genel bir ilke olarak ortaya çıktığından “geleceğin insanları”, “şoku atlatmak/yaşamının sürdürebilmek” için “durumsal sınıflandırma” yapmak ya da daha çarpıcı bir ifade ile “yarınlara ayak uydurmak” için “yeni/geleceğe özgü yöntemler” geliştirmelidir.⁴⁸³

Toffler’in bir “fütürist” olduğu ve savlarının tüm bilimsel alanları kapsayan bir kapsayıcılıkla ileri sürüldüğü vurgulanmakla birlikte yönetim bilimsel anlamda “şok” vurgusunun durumsal yaklaşımın farklı tip sistemsel yapılara duyulan ihtiyaçları gündeme getiriyor oluşuyla uyumlu olduğunu söylemek zor değildir. Yine de Toffler’in bir eseri olan 1980 tarihli “Üçüncü Dalga” isimli eserden tanım zenginleştirilecek olur ise; “birinci dalga tarım toplumunu, ikinci dalga sanayi toplumunu” temsil ederken şimdi(1970) başlayan bir “üçüncü dalga” ve bunun ürünü olan bir “toplum” söz konusudur. Bunun anlamı, “yükselen üçüncü dalga kültürünün sanayi toplumunun yerleşik fikir ve varsayımlarıyla çarpışması” sonucu, “felsefi bir isyanın” söz konusu olduğudur. Dolayısıyla yapılması gereken, “yarının temellerini” oluşturacak olan “yeni” olan pratik gerçekliğe teorik uyum sağlamaktır.⁴⁸⁴

Sözün kısası⁴⁸⁵, Toffler’in kavramsallaştırmasıyla da ifade edilecek olunur ise; Yeni kamu idareciliği, pratikte yaşanan değişime teorik olarak hazırlıklı olmayan ve dolayısıyla “geleceğe” uyumlu olmayan yönetim bilimi teorisinin “şok” etkisinden kurtulmak için gösterdiği bir refleks olarak geliştirdiği bir “yeni” önerisidir. Aynı şey, T.S. Kuhn’un “paradigma” kavramı kullanılarak da söylenebilir; Yeni kamu idareciliği, yönetim biliminde “paradigma” değişimi önermektedir.⁴⁸⁶

Toparlanacak olur ise; yeni kamu idareciliği teorisi, Waldo’nun erken dönem çalışmalarından başlayarak 1948 tarihli referans eser temelli ve 1968 tarihli Minnowbrook Konferansı ile olgunlaşmış olan bir yönetim teorisidir. Yeni Kamu İdareciliği teorisinin önemi, klasik dönem yönetim bilim teorilerinin bitişi anlamına gelecek şekilde modern teorilerin mihenk taşı olmasıdır. Siyaset-idare arasındaki

⁴⁸³ Toffler, A. (1981). *Şok*. (Çev: Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi. 16-17, 37, 309, 319, 349.

⁴⁸⁴ Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Morrow. 11, 289, 353.

⁴⁸⁵ Toffler, devam eden dönemde, 1991 tarihli “Güçdeğişimi” ve 2006 tarihli “Devrimci Refah” gibi eserlerle “şok” kavramına yüklediği anlam ile benzer çerçeveden değişimi ele alan eserler kaleme almaya devam etmiştir. Toffler, A. (1991). *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence At The Edge of The 21st Century*. New York: Bantam Books. Toffler, A., Toffler, H. (2006). *Revolutionary Wealth*. New York: Alfred A. Knopf.

⁴⁸⁶ Kuhn, T.S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press: Chicago. 43.

ayırma dayanan ve Wilson’la görünürlük kazanmaya başlayarak Taylor ile literatürel anlamda ‘resmen’ kurulan “ayrık” ve ‘karşıt’ bir bilim iddiasındaki ‘yönetim bilimi’, Waldo’nun eleştirisel katkısının büyük etkisi ile siyaset bilimi ile olan “dikotomik” ilişkisini, araştırma yöntemi olan pragmatizmin yönlendirmesi ile siyasal-iktisada yaklaştırmak suretiyle sonlandırmayı önermektedir. İşte kendisinden sonra dile getirilecek olan modern dönem yönetim bilim teorilerini bu manada yönlendiren ve ‘araştırma nesnesini’ bu itibarla ‘işletme’ olarak ‘daraltacak’ temeller, bunlardır.

3.2.2. Kamu Tercihi Teorisi

‘Kamu Tercihi Teorisi’, J-C. de Borda, M. de Condorcet, A. Bergson, D. Black, K.J. Arrow, A. Downs, G. Tullock, A. M. Sharp ve G. Brennan gibi teorisyenlerin katkısıyla birlikte; esasen J.M. Buchanan çalışmalarıyla şekillenmiş olan siyasi-iktisat kökenli bir modern dönem ‘işletmecilik’ teorisidir.

Teorinin kökenlerinin piyasa dışı karar almanın ekonomik çalışmasına veya daha basitçe ekonominin siyaset bilimine uygulanmasına dair olduğu söylenebilir. Bu bakımdan teorinin kökenleri hakkında konuşulduğunda; de Borda⁴⁸⁷ ve de Condorcet⁴⁸⁸ tarafından yayınlanan çalışmalara kadar gidilebilir. Condorcet, x, y ve z olmak üzere $n > 2$ olan/en az üç kişiden oluşan bir seçimi ele alarak; ikili bir oylamada x’in y’ye kaybedebileceği, y’nin z’ye kaybedebileceği ve ama z’nin de x’e kaybedebileceği durumda yani bir “döngü” olduğunda, bir topluluğun bu üç alternatif arasında nasıl karar verebileceği ve yapılan herhangi bir seçim için normatif gerekçenin ne olacağı konusunu gündeme getirmektedir. Condorcet öncesinde tasarlanan örneğin; y’nin hem x’i hem de z’yi yenebildiği ve elbette “dengenin” söz konusu olacağını varsayan “tercihin” aksine “bu durumda, istikrarlı bir denge yoktur, çünkü hangi alternatif seçilirse seçilsin, bir başkası onu yenebilecektir.”⁴⁸⁹

Teorinin temellerini tamamlayıcı özelliğe sahip olan diğer görüş ise Borda’nın tercihleri birleştirmek için basit çoğunluk kuralının kullanılmasını eleştirdiği görüştür. Condorcet’in “döngüsünü” bozacak şekilde tasarlanan bu “tercihte” her seçmen en çok

⁴⁸⁷ Borda, J-P De. (1781). *Memoire Sur Les Elections Au Scrutin*. Histoire De L’academie Royale Des Sciences. Paris.

⁴⁸⁸ Condorcet, Marquis De. (1785). *Essai Sur L’application De L’analyse À La Probabilité Des Décisions Rendues À La Pluraliste Des Voix*. Paris.

⁴⁸⁹ Kurild-Klitgaard, P. (2001). “An Empirical Example of The Condorcet Paradox of Voting in A Large Electorate”. *Public Choice*, 107(1/2), 135–145. 136.

tercih ettiği adaya $n-1$, ikinci en çok tercih ettiği adaya bir $n-2$ puan verir ve bu şekilde devam eder. Kazanılan puanlar, daha sonra tüm adaylara eklenir ve “Borda-sayma kuralı”, en yüksek puanı alan alternatifi kazanan olarak seçer. Başka bir ifade ile örneğın “ $n=3$ aday ayarında, bir seçmenin en üst sıradaki, ikinci sıradaki ve alt sıradaki adaylarına sırasıyla 2, 1, 0 puan verilir” ve “daha fazlanın daha iyi olduğu” durumunu oluşturan bu “tercihe” göre Condorcet “döngüsünden” kaçınılmış olur.⁴⁹⁰

Condorcet ve Borda’nın önermelerine dayanması bakımından teörinin kökenlerine dair dikkat edilmesi gereken husus, hem “Oyun Teorisinin”⁴⁹¹ hem de “Simoncu”⁴⁹² tercih anlayışının değinmediğı bir şekilde “dengesel” değil “döngüsel” tercih sorunlarına eğilmesidir. Çünkü kamu tercihi teorisi, seçmenlerin politik tercihlerde piyasa faaliyetlerinde gösterdikleri ‘iktisadi’ tercihlere benzer şekilde “rasyonel” olmadıklarını varsaymaktadır. Bu itibarla; teörinin sosyal bilimsel kökenleri, “refah devleti” kavramı odağında yapılan tartışmalarla atılmış olup 1938 tarihli Bergson’nun “Refah Ekonomisinin Belirli Yönlerinin Yeniden Formülasyonu” isimli çalışmasında görünürlük kazanmıştır. “Refah araştırmalarında ortaya konanlardan belirli açılardan farklı olan bir dizi varsayım altında” gerçekleştirilen bu çalışmada, uzun matematiksel formüller neticesinde “refah devleti” üzerinde yükseldiğı kabulün aksine “ortalama olarak dağılımdaki değışimin fakirleri zenginlerden daha fazla etkilemediğini hatta tam tersini söylemenin mümkün olduğu” görüşü dile getirilmiş ve şu soru daha güçlü bir şekilde sorulmuştur: iktisadi anlamda ‘rasyonel’ olmayan ‘refah devleti’ tercihi nasıl oluyor da siyasi olarak ‘tercih’ edilebilmektedir?⁴⁹³

Black’in 1948 tarihli “Grup Karar Alma Gerekçesi Üzerine” isimli eserinde ilk kez muhatap alınan bu sorunun cevabı, “vergilendirmenin veya kamu harcamalarının denge dağılımı” gibi “herhangi bir konuda oylama yoluyla alınan bir karar” hakkında konuşulduğunda; “oylama yoluyla tüm üyeleri tam bir uyum içinde olmayan bir grup tarafından karara varıldığında, ekonomik teörinin geçerli hiçbir parçasının olmadığı” şeklinde olmuştur. Başka bir ifade ile siyasi tercih/oylama, “iktisat bilimi ile aynı görelı değerlendirme teorisini” kullanırken ve ancak “farklı bir denge tanımı” oluşturmaktadır. Yani ‘rasyonel tercihin’ somut karşılığı olan “denge”, “iktisat

⁴⁹⁰ Saari, D.G. (1994). *Geometry of Voting*. Berlin: Springer. 6-7.

⁴⁹¹ Bakınız; bölüm 2.2.4.

⁴⁹² Bakınız; bölüm 2.3.1.

⁴⁹³ Bergson, A. (1938). “A Reformulation of Certain Aspects of Welfare Economics”. *The Quarterly Journal of Economics*, 52(2), 310–334. 310, 334.

biliminde kullanılan tanım türü yerine oylama terimleriyle tanımlanınca” siyasi insan ile iktisadi insan arasında ‘rasyonellik’ bakımından ‘uyumsuzluk’ oluşmaktadır.⁴⁹⁴

Black tarafından yapılan tespit boyutundaki görüşlerden sonra, 1949 tarihine gelindiğinde ise; Buchanan tarafından kaleme alınan “Hükümet Maliyesinin Saf Teorisi: Önerilen Bir Yaklaşım” isimli çalışma ile siyasi ve iktisadi tercihin ‘uyumsuzluğunun’ kökenlerine dair giriş seviyesindeki görüşler ileri sürülmüştür. “Hükümet maliyesinin saf teorisinin” çerçevesi hakkında yazılan bu eserde, temel olarak Wilsoncu bir tavır takınılarak; teorinin kökenleri hakkında siyaset bilimsel tartışmalar yürütülmüştür. Buchanan’a göre; iki temel devlet teorisi vardır:

“Organizma olarak adlandırılabilir teoride, devlet, içindeki tüm bireyler dâhil, tek bir organik varlık olarak kavranır. İkincisinde devlet, kolektif bir kapasitede hareket eden bireysel üyelerinin toplamı olarak temsil edilir. Organik görüşte devlet veya genel çıkar, tüm bireysel çıkarları kapsarken, birey ve” “devlet, ikinci kavramda temelde karşıt güçlerdir. Devletin ikinci kavramına dayanan devlet finansmanı teorisine bireyci denilebilir.”

“Mali beyin” olarak kavramsallaştırdığı tercih edenin tanımında farklı bakış açıları sunan bu bakış açılarında bağlayıcı olunan şey, “genel refah” kavramı odağında “tercihin” “maksimize” olup olmadığıdır. Buchanan’a göre; “mali teoriye yönelik hem organizmacı hem de bireyci yaklaşımlarda, en büyük ihtiyaç, mali sürecin... harcama dağılımının belirlenmesine ve vergi yükünün paylaştırılmasından oluşan... iki tarafının karşılıklı bağımlılığının açıkça anlaşılmasıdır.” Böylece “politikaların sonuçlarının değerlendirilmesini sağlamak için” iktisadi temellere sahip olacak şekilde “yapısal bir çerçevenin oluşturulması” sağlanılabilecektir.⁴⁹⁵

“Organizmacı devlet” görüşü üzerinden ‘refah devleti’ savunusunun eleştirilerini içeren bu eserden sonra 1950 senesinde Arrow tarafından kaleme alınan “Sosyal Refah Kavramındaki Zorluk” isimli eser ile ise teoriye aynı doğrultuda katkı sunulmuştur. Arrow’a göre; “kapitalist bir demokraside, tipik olarak siyasi kararlar almak için kullanılan oylama ve tipik olarak ekonomik kararlar almak için kullanılan piyasa mekanizmasından oluşan sosyal seçimlerin yapılabileceği esasen iki yöntem vardır” ve [isimleri anılmamakla birlikte] Condorcet döngüsünün tekrarlanması üzerinden

⁴⁹⁴ Black, D. (1948). “On The Rationale of Group Decision-Making”. *Journal of Political Economy*, 56(1), 23–34. 23, 34.

⁴⁹⁵ Buchanan, J.M. (1949). “The Pure Theory of Government Finance: A Suggested Approach”. *Journal of Political Economy*, 57(6), 496–505. 497, 505.

gelişen politik seçim, “paradoksal” nitelik taşımakta ve Bergsoncu anlamda “rasyonalite koşulunu karşılamayı başaramayarak... refah ekonomisi alanının merkezinde yer alan sorunu” oluşturmaktadır.⁴⁹⁶

Arrow’un 1950 tarihli çalışmasındaki görüşlerini daha geniş bir şekilde ele aldığı 1951 tarihli “Sosyal Seçim ve Bireysel Değerler”⁴⁹⁷ isimli eserden sonra teoriye yapılan bir diğer katkı 1954 senesinde Arrow’un bu eserine yöneltilen eleştiriler üzerinden yapılmıştır. “Oy verme sürecinin, sosyal refah işlevlerinin temelleri olarak değil de karar verme süreçleri olarak düşünüldüğünde, piyasadan temelde farklı olduğu argümanını geliştiren” bu eserde, “piyasanın tutarlı seçimler ürettiği ve piyasanın hiçbir şekilde toplu seçim kategorisine değil” bireysel seçime ait olduğu ve devlet teorisinin “bireyci” karakterde olduğu kabulü üzerinden; “piyasa mekanizmasında örtük olarak bulunan bireysel sıralamalardan tatmin edici bir sosyal refah işlevi elde edilememesine rağmen, yine de piyasanın tutarlı bir seçim ürettiği gösterilmiştir.”⁴⁹⁸

Bireyci devlet teorisi kabulünün teoride savunusunun belirginleştiği 1954 senesinde Buchanan tarafından bu görüşü destekleyen “Oylamada ve Piyasada Bireysel Tercih” isminde tamamlayıcı ikinci bir eser kaleme alınmıştır. “Siyasi oylama sürecindeki ve piyasa sürecindeki bireysel seçimi karşılaştıran” bu eserde Buchanan, “bu iki bireysel karar verme yöntemi arasında”, “kesinlik derecesi, toplumsal katılım derecesi, sorumluluk derecesi, sunulan alternatiflerin doğası, zorlamanın derecesi ve son olarak bireyler arasındaki güç ilişkilerinden” oluşan “farklılıklar” olduğunu ileri sürmüş ve “bireysel rasyonaliteyi”, son kertede “pazar tercihinde söz konusu olan” bir karakterde tanımlamıştır.⁴⁹⁹

1957 senesine gelindiğinde ise; Downs tarafından “Bir Demokraside Siyasal Eylemin Ekonomik Teorisi” isimli eserde teorinin şimdiye değin yapılmış en açık ifade ile eleştirisi ve karşıt önerisi dile getirilmiştir: “refah devleti” fikrinin temelini oluşturan “hükümet eyleminin, ekonominin kapsamı dışında kalan siyasi düşünceler tarafından belirlenen, dışsal bir değişken olarak ele alınışı”, toplumsal refahın nasıl “maksimize

⁴⁹⁶ Arrow, K.J. (1950). “A Difficulty in The Concept of Social Welfare”. *Journal of Political Economy*, 58(4), 328–346. 328, 329.

⁴⁹⁷ Arrow, K.J. (1951). *Social Choice and Individual Values*. (Cowles Commission Mongr. No. 12.). Wiley.

⁴⁹⁸ Buchanan, J.M. (1954). “Social Choice, Democracy, and Free Markets”. *Journal of Political Economy*, 62(2), 114–123. 114, 123.

⁴⁹⁹ Buchanan, J.M. (1954). “Individual Choice in Voting and The Market”. *Journal of Political Economy*, 62(4), 334–343. 334, 343.

edileceği” problemini oluşturacak “irrasyonel” bir “tercihe” neden olmaktadır. Hem “siyaset teorisinin, belirli iktisadi gerçekleri” hem de “iktisat teorisinin hükümetin karar alma sürecinin siyasi gerçeklerini hesaba katmadığı için zarar gördüğünü” ileri süren Downs, öneri olarak ise; “hükümetin amacının, makamla birlikte gelen geliri, gücü ve prestiji elde etmek” şekilde siyasi ve iktisat birleşiminden oluştuğunu ve dolayısıyla çözüm noktasında “rasyonel” tercihi sağlaması muhtemel olan “hem ekonomik hem de politik bir anayasa” yapılması önerisinde bulunmuştur. Ki böylece teorisinin ulaştığı sonuç mahiyetinde olan ve teorisinin anılan bir diğer ismi konumunda olan ‘anayasal iktisat’ önerisi, yönetim bilimi ile buluşmuştur.⁵⁰⁰

1957 senesinde dile getirilen öneri ile yaşanan yönetim bilimi vurgusunun netleşmesinden sonra siyaset teorisi noktasında “oylama” örneğine benzer şekilde Buchanan tarafından aynı sene içinde “Dış ve İç Kamu Borçları” isimli eser ile “iç ve dış borçlanma” kavramı odağında “iktisadi tercihin” somut bir yönetim bilimsel örneği verilmiştir. Buchanan’a göre; “birey ile kamu ekonomisi arasında yanlış bir şekilde kurulan analogiye” dayanan “Keynesçi/Ortodoks/refah devletçi” çözümlemenin aksine; “dış ve iç borç” özelinde görünen tüm siyasi-iktisadi konular, ‘kamu tercihi teorisinin’ temellendiği “bireyci devlet” savunusunun yönetim düzlemine oturtularak ele alınmalıdır.⁵⁰¹

1958 senesinde Black’in “seçim” kavramına odaklanan “Komiteler ve Seçimler Teorisi” isimli⁵⁰² ve Buchanan’ın “borçlanma” kavramına odaklanan “Kamu Borçlarının Kamusal İlkeleri” isimli⁵⁰³ geniş çaplı çalışmaları ve 1959 senesinde Tullock’ın⁵⁰⁴ “seçim” Sharp’ın⁵⁰⁵ ise “borçlanma” kavramı odağında teorisinin savlarına paralel savlar içeren eleştirel katkılarından sonra, kamu tercihi teorisinin geniş etkilere sahip olacak şekilde bir yönetim bilimi teorisine dönüştüğü, 1962 tarihli “Rıza Hesabı: Anayasal Demokrasinin Mantıksal Temelleri” isimli eserle karşılaşmaktadır.

⁵⁰⁰ Downs, A. (1957). “An Economic Theory of Political Action in A Democracy”. *Journal of Political Economy*, 65(2), 135–150. 135-136, 149-150.

⁵⁰¹ Buchanan, J.M. (1957). “External and Internal Public Debt”. *The American Economic Review*, 47(6), 995–1000. 995, 1000.

⁵⁰² Black, D. (1987). *The Theory of Committees and Elections*. Dordrecht: Springer.

⁵⁰³ Buchanan, J.M. (1958). *Public Principles of Public Debt: A Defense and Restatement. The Collected Works of James M. Buchanan*, Vol. 2. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin).

⁵⁰⁴ Tullock, G. (1959). “Problems of Majority Voting”. *Journal of Political Economy*, 67(6), 571–579.

⁵⁰⁵ Sharp, A.M. (1959). “A General Theory of Public Debt [Review of Public Principles of Public Debt, By J. M. Buchanan]”. *The American Journal of Economics and Sociology*, 19(1), 99–111.

Buchanan ve Tullock tarafından kaleme alınan bu eser ile şimdiye değin ele alınmış olan teorik çerçeve, “Hobbes, Althusius, Locke ve Rousseau” gibi “sosyal sözleşmeci” düşünürlerin düşüncelerine dayandırılarak derinleştirilerek derlenmiştir. Ayrıca siyasi-iktisat teorisinin yönetim bilimine etki etmesi bakımından “anayasal siyasi iktisat” vurgusuyla sonuçlanan öneriler, bu eserde toparlanmıştır. Yazarlara göre; nasıl ki “devlet”, “bireysel” tercihlerin sonucu olan “sosyal sözleşme” ile “anayasal” çerçevede kurulmuştur; benzer şekilde bireyselliğin gerçekleşmesi anlamında “rasyonel” tercihin söz konusu olabilmesi için “anayasanın”, “siyasi-iktisat” kökeninde şekillenmesi gerekmektedir.⁵⁰⁶

En çok referans gösterilmesi bakımından teorinin yönetim bilimsel manada temelini oluşturan bu eserden sonra 1964’de bir “Kamu Tercihi Topluluğu” kurulmuş ve “Kamu Tercihi” adlı bir dergi yayınlanmaya başlanmıştır.⁵⁰⁷ Keza 1969’da kurulan George Mason Üniversitesi’ne bağlı bir kurum olan “Kamu Tercihi Çalışmaları Merkezi” de halen çalışmalarına devam etmektedir.⁵⁰⁸

Toparlanacak olur ise; ilerleyen süreçte; 1974’e⁵⁰⁹ değin aynı düzlemde yapılan tartışmaların, 1975-1980 arasında “mali fazla”⁵¹⁰ ve “vergi”⁵¹¹, 1980’lerin sonu 1990’ların başında “anayasal iktisat”⁵¹², 1990’ların sonunda⁵¹³ ise “yurttaşlık bilgisi” gibi odaklara yöneldiği görülmektedir⁵¹⁴

⁵⁰⁶ Buchanan, J.M. ve Tullock, G. (1999). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy. The Collected Works of James M. Buchanan, Vol. 3.* Indianapolis: Liberty Fund. ix. 248-251.

⁵⁰⁷ İnternet; <https://publicchoicesociety.org/about> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁰⁸ İnternet; <https://publicchoice.gmu.edu/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁰⁹ Tullock, G. (1967), “The Welfare Cost of Tariffs, Monopolies and Thefts”, *Western Economic Journal*, 5, 224-232., Buchanan, J.M. (1974). “Good Economics: Bad Law”. *Virginia Law Review*, 60(3), 483-492. 492.

⁵¹⁰ Buchanan, J.M. (1975). “Public Finance and Public Choice”. *National Tax Journal*, 28(4), 383-394. 394.

⁵¹¹ Buchanan, J.M. ve Tullock, G. (1975). “Polluters’ Profits and Political Response: Direct Controls Versus Taxes”. *The American Economic Review*, 65(1), 139-147., Brennan, G., Buchanan, J. M. (1980). *The Power To Tax: Analytical Foundations of A Fiscal Constitution*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁵¹² Buchanan, J.M. (1987). “The Constitution of Economic Policy”. *The American Economic Review*, 77(3), 243-250., Buchanan, J.M. (1988). “Contractarian Political Economy and Constitutional Interpretation”. *The American Economic Review*, 78(2), 135-139., Buchanan, A. (1990). “The Domain of Constitutional Economics,” *Constitutional Political Economy*, 1(1), 1-18.

⁵¹³ Ostrom, E. (1999). “Institutional Rational Choice: An Assessment of The Institutional Analysis and Development Framework.” In *Theories of The Policy Process*. Ed. Paul A. Sabatier. Boulder, Co: Westview Press

⁵¹⁴ Buchanan, J.M. (2005). “Afraid To Be Free: Dependency As Desideratum”. *Public Choice*, 124(1/2), 19-31.

Kamu tercihi teorisinin, bu çalışmanın çalışma konusu olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından taşıdığı anlamlara gelindiğinde ise; şunlar söylenebilir; “anayasal iktisat” kavramı odağında önerisini sunan bu teori, yönetim bilimsel alanı şekillendirecek olan “anayasayı”, siyasi-iktisat temelli savlar etrafında yani piyasa, vergilendirme, refah gibi ‘işletmeci’ kıstaslar etrafında tanımlamayarak ‘araştırma nesnesinin’ kapsamını daraltmaktadır. Bütün bir yönetim sistemi, “anayasa” etrafında şekillendiği için ‘araştırma nesnesinin’ niteliğini ‘anayasal iktisat’ savunusunun tanımı belirlediğinde siyasi-iktisadi olmayan yönetsel tanımlamalar yönetsel bakış açısının dışında tutulmaktadır. Bu teoriye göre ele alınan yönetim, klasik teorisinin aksine zaman, coğrafya ve işsel fark gözetmeksizin herhangi bir ‘idare’ değil ister kamusal ister özel olsun “piyasa” koşulları içinde “siyasi-iktisat” kıstasıyla hareket eden ‘işletmedir’.

3.2.3. Vekâlet Teorisi

“Vekâlet Teorisi”, ilk kez A.A. Berle ve G.C. Means tarafından 1932 tarihinde kaleme alınmış olan “Modern Şirket ve Özel Mülkiyet” isimli çalışma ile dile getirilmiş olmasına rağmen 1971-1976 tarihleri arasında M. Barhold, S.A. Ross, M.C. Jensen ve W.H. Meckling ve K.J. Murphy başta olmak üzere birçok teorisyenin katkısıyla yönetim bilim literatürüne kazandırılmış siyasi-iktisat kökenli bir modern dönem ‘işletmecilik’ teorisidir.

Berle ve Means’ın çalışmasının vekâlet teorisine temel oluşturan vurgusu, “şirketi/corporation”, “sahiplerin çoğaltılması yoluyla büyük ölçüde mülkiyet ve kontrol ayrımının gerçekleştirmiş” olması dolayısıyla “bir mülkiyet hakkı yönteminin” yanı sıra “ekonomik yaşamı düzenlemenin bir aracı” olarak tanımlamasında yatmaktadır. Öyle ki; teorisyenlere göre; “modern” durumda “sahip” sadece bir mülkiyet sembolü olurken, geçmişte mülkiyetin ayrılmaz bir parçası olan güç, sorumluluk ve madde, elinde kontrol olan ayrı bir gruba aktarıldığından” şirkette “ortak kontrol/ joint control” sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile “mülkiyeti”, “hissedarlar veya şirket tüzüğü uyarınca oy hakkı bulunan hissedarlar” ve “kontrolü” ise; “genel olarak yasal unvanı, hissedarlar veya şirket tüzüğü uyarınca oy hakkı bulunan hissedarlar tarafından seçilerek güvence altına alan... yönetim kurulundan ve şirketin kıdemli memurlarından” oluşacak şekilde tanımlayarak “ortak kontrol” kavramı

odağında “vekâlet” ilişkisinin bir örneğini sunan bu çalışma, “mülkiyet-kontrol ayrımı” kavramı odağında, “vekâlet teorisinin” iktisadi temelleri atılmıştır.⁵¹⁵

1971 senesine gelindiğinde ise; Belmond tarafından ele alınan “Doğrusal Kar Paylaşımı Teşvikleri Teorisi” isimli eser ile “vekâlet teorisinin” iktisadi anlamda genel çerçevesinin sunulması bakımından; “devlet teşvik sözleşmeleri” özelinde “yönetici tazminatı, ücret ikramiyeleri, genel kar paylaşım programları, ekonomik motivasyon, teşvik örnekleme vb. alanlarda yaşanan sorunlar için teorik bir çerçeve olarak hizmet etmeyi amaçlayan... sözleşmeye dayalı teşviklerin temel sorununu analiz etmek için genel bir çerçeve olarak faydalı olma vaadini gösteren bir model geliştirmiştir.” Matematiksel denklemler öneren bu modele göre; “iki karar verici, bir kişinin sonraki performansının diğer kişi tarafından ödüllendirileceği, karşılıklı olarak tatmin edici bir anlaşmaya vardıkları” için başarının mümkün olabileceği ileri sürülmüştür.

Bu çalışmanın teoriye yaptığı özgün katkı ise “sözleşme” terimi, “yasal” içerikli gibi görünse de, bu kavramın “iki karar verici arasında bir anlaşma olduğunu ve her ikisinin de içeriğiyle ilgili olarak aynı inançlara sahip olduğunu ve ayrıca her ikisinin de buna saygı duyulacağına inandığını belirtmek için kullanıldığının” altının çizilmesidir. Neticede her türlü “vekâlet sözleşmesini” kasteden bu çalışma, “genel olarak vekilin, y(temsilcinin brüt kar payı) arttığında anaparanın kârını artıracaklarını... vekilin riski arttığında optimal paylaşım oranının düşüp ve böylece riskin asıl sorumluya geçtiğini” yani vekâlet verenin vekilin “kararını etkilemek isterse, bu kararı etkilemek için bir ödül sistemi (olumlu veya olumsuz) kurmaya” yönelik olarak “teşvik modeli” kurması gerektiğini önermektedir.⁵¹⁶

1973 senesinde Ross tarafından; “Vekilliğin İktisadi Teorisi: Asıl’ın Sorunu” isimli eser ile yapılan katkı söz konusu olduğunda ise bir bakıma Berohld’un “teşvik modeli” savunusunun eleştirisi ve geliştirilmesi ile karşılaşmaktadır. Ross’un temel sorusu, “Pareto Optimumu” kavramı etrafında ele aldığı şekilde “teşvikin” ya da kendi ifadesiyle “hareket ücretinin verimliliğine” dairdir; “vekiller çok olduğunda, ücret tek iletişim mekanizması olmakta; vekillerin eylemlerini izlemek prensipte mümkün olsa da, bunu yapmak ekonomik olarak uygun olmamaktadır.” Çünkü Ross’a göre;

⁵¹⁵ Berle, A.A. ve Means, G.C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. Harcourt, Brace and World, New York. 4, 1, 68, 118, 220.

⁵¹⁶ Berhold, M. (1971). “A Theory of Linear Profit-Sharing Incentives”. *The Quarterly Journal of Economics*, 85(3), 460–482. 460, 463, 481–482.

“vekâlet teorisinin en zorlu yönü... onu genel bir denge piyasası bağlamına yerleştirmek”; başka bir ifade ile “optimum” noktasına dair olarak “vekillerin hizmetlerinde bir pazarın ortaya çıkmasını beklenebilir” kılmaya ve “bir anlamda, böyle bir pazarın, vekillerin sahip olduğu bilgilerin de bir pazar için bir vekil görevi görerek... bilgi ekonomisine biraz ışık tutmasıdır.”⁵¹⁷

Ross’un sistemsal etki ve belirsizliğe dair vurguları etrafında yapmış olduğu katkı ile “vekâlet teorisinin” iktisadi karakterini korumakla birlikte yönetim bilimsel karakter kazandığını söylemek mümkündür. Ancak teorisinin modern karakterinin olgunlaşması Jensen ve Meckling’in 1976 tarihli “Firma Teorisi: Yönetimsel Davranış, Acente Maliyetleri ve Sahiplik Yapısı” isimli eseri ile olmuştur.

Teorisyenler, teorisinin köklerine değindikten sonra, Berle ve Means’ın “şirket” tanımıyla uyuşacak bir tanımda bulunarak; “vekil” ve “asil” kavramları odağında “vekâlet sözleşmesinin” taraflarını belirtmekte ve “bir veya daha fazla kişinin (asil) başka bir kişiyi (vekil) kendi adlarına bir hizmeti yerine getirmesi için görevlendirdiği ve vekile bazı karar verme yetkilerini devretmesini içeren bir sözleşme olarak” tanımlamaktadır. Teorisyenlere göre; temel sav, “ilişkinin her iki tarafı da faydayı maksimize edici ise, vekilin her zaman müvekkilin çıkarları doğrultusunda hareket etmeyeceğine inanmak için iyi bir nedenin olduğudur.” “Vekâlet maliyeti” kavramı etrafında derinlik kazandırılan bu sorunsal, “market taleplerini” yani teorisinin modern karakterini devreye sokarak; “milyonlarca kişilik gönüllünün” oluşturduğu “halka açık ticari şirketi” araştırma nesnesi, “milyonlarca kişiyi”, “vekil” ve “işletmecileri” ise “müvekkil/asil” olarak tanımlamakta ve “vekâlet sözleşmesi”nin başarısı hakkında “piyasa değerindeki büyümenin” temel alınmasını önermektedir.⁵¹⁸

Bir parantez açarak başka bir bakış açısıyla ifade edilebilir ki; “Vekâlet Teorisine” göre; yönetimsel sistem içinde faaliyet gösteren tüm aktörler, yaptıkları ve etkilendikleri tüm işler bakımından “vekâlet sözleşmesi” kurmaktadırlar. Bu tanım, ‘siyasi-iktisadi’ belirlenime sahip olan istisnasız tüm yönetsel sistemlerde doğrulanabilir. Örneklendirmek bakımından; Türk Borçlar Kanunu 502. Maddeden “vekâlet sözleşmesinin” tanımından faydalanılmak istenildiğinde şu tanıma

⁵¹⁷ Ross, S.A. (1973). “The Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139. 138.

⁵¹⁸ Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). “Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. 308, 313, 356, 357.

ulaşılacaktır: “vekâlet sözleşmesi, vekilin vekâlet verenin bir işini görmeyi veya işlemini yapmayı üstlendiği sözleşmedir.”⁵¹⁹

Bu temel tanım, esas olarak hem teorinin temelini oluşturan “vekâlet” kavramının hem de bu kavram etrafında şekillendirilen “vekâlet sözleşmesinin” kabul görmüş tanımıdır ve teorisinin açıklanması için gerekli olan “vekil” ve “vekâlet veren”/müvekkil/asıl kavramlarını vermektedir. Benzer tanımları tüm “vekâlet sözleşmesi” tanımlarında görmek mümkündür. Yani kısaca “vekâlet teorisine” göre; vekâlet sözleşmesinin türleri ve elbette “vekâlet teorisinin” kapsamı, en dar anlamıyla ‘hissedarlar-şirket yöneticisi ilişkisi bakımından şirket yönetimleri en genel anlamda ise hükümet-vatandaş ilişki bakımından devlet yönetimi şeklinde karşılık bulabilmektedir.

Sonuçlandırılacak olursa; her en kadar sorunun çözümü için, “sözleşmeler yoluyla vekilin etkin kontrolünün sağlanması” veya “vekile belirli oranda hisse verilerek vekilin de hissedar yapılması” şeklinde ana akım önerilerin yanı sıra; ilerleyen dönemlerde “CEO servetinin hissedar servetindeki her 1.000\$’lık değişiklik için 3.25\$ değiştiğini” yani “CEO’ların çoğu firmalarının hisselerinin önemsiz bir kısmını elinde tuttuğunu ve sahiplik seviyelerinin son 50 yılda azaldığını” gösteren veriler ışığında “güçlü performansa göre ödeme teşviklerinin olmadığı” gibi birbirine zıt öneriler ileri sürülse de⁵²⁰; vekâlet teorisi, özetle; “asil” ile “vekil” arasında yapılan “vekâlet sözleşmeleri” kapsamında ortaya çıkan asıl-vekil ilişkilerinin çelişen çıkarları barındırdığına dikkat çekmektedir. Teorinin araştırma nesnesinin modern dönem niteliğe uygun olanak ‘işletme’ şeklinde belirlenmiş olması ise; bu manada çelişen çıkarların politik-iktisadi değişkenler etrafından belirlenmesinden kaynaklanmaktadır.

Başka bir ifade ile vekâlet teorisinin araştırma nesnesi, modern dönem öncesi yönetim biliminde hâkim olan ‘idare’ tipi ele alışı ele aldığı, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeden belirlenmiş genelgeçer bir yönetim değil, “vekâlet maliyetinin” gözetildiği ‘vekillerce’ yönetilen ‘işletmelerdir’. Bu teori, idare tipi ele alışı en hâkim olduğu ‘bürokratik’ yapıların yöneticilerinin ‘vekâlet sözleşmesi’ kıstasıyla belirlenmesi ve değiştirilmesine katkı sunması bakımından yönetim bilimi teorisinin araştırma nesnesinin kapsamın ‘işletmeye’ daralmasına katkı sunmuştur.

⁵¹⁹ İnternet: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6098.pdf> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵²⁰ Jensen, M.C. ve Murphy, K.J. (1990). “Performance Pay and Top-Management Incentives”. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264. 225, 262.

3.2.4. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

‘Kaynak Bağımlılığı Teorisi’, J. Pfeffer ve G.R. Salancik başta olmak üzere anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla şekillendirilmiş olan bir modern dönem ‘işletmecilik’ teorisiidir.

Kaynak bağımlılığı teorisinin temellerini oluşturan ilk eser, 1972 tarihe Pfeffer tarafından kaleme alınmış olan “Kurumsal Yönetim Kurullarının Büyüklüğü ve Oluşumu: Yönetim ve Çevresi” isimli çalışmadır. Bu çalışma, önceki bölümlerde anılan Blau⁵²¹, Thompson⁵²² ve Lawrence ve Lorsch⁵²³ ve diğer birçok teorisyenin çalışmalarına atıflar içerecek şekilde; “yönetim ve çevre etkileşiminden” doğan “bağımlılık” ve bu durumun “karşılıklılık” içermesi itibariyle; “karşılıklı-bağımlılık” kavramına odaklanarak; “kurul büyüklüğü ve kompozisyonunun rastgele veya bağımsız faktörler olmadığı, daha ziyade dış çevre koşullarına rasyonel yönetsel tepkiler olduğu” savı dile getirilmiş ve kaynak bağımlılığı teorisinin kavramsal temeli atmıştır.⁵²⁴ Keza aynı sene içinde yapılan “Yönetimler Arası Etki ve Yönetimsel Tutumlar” isimli çalışma ile 141 İsrailli yöneticiden alınan verilere dayanarak; “yönetimlerdeki yönetsel davranışın”⁵²⁵, 1973 senesinde kaleme alınan “Hastane Yönetim Kurullarının Büyüklüğü, Bileşimi ve İşlevi: Yönetim-Çevre Bağlantısı Üzerine Bir Araştırma” isimli eser ile “büyük bir Ortabatı eyaletinde 57 hastane üzerinde yapılan bir çalışma” ile “hastane yönetim kurullarının büyüklüğü, oluşumu ve işlevinin”⁵²⁶ “çevredeki dış yönetimlerden gelen etkilerden etkilendiği/çevre bağlantısı” olduğu temel savının, deneysel kanıt ile desteklenmesi söz konusu olmuştur.

Pfeffer ve Salancik tarafından kaleme alınan ve “üniversite kaynak tahsis kararlarının... karşılıklı-bağımlılığı paylaştıkları ölçüde... üniversite alt birimlerince”⁵²⁷ etkilendiğini ileri süren 1974 tarihli “Politik Bir Süreç Olarak

⁵²¹ Bakınız; bölüm 2.3.2.

⁵²² Bakınız; bölüm 3.1.2.

⁵²³ Bakınız; bölüm 3.1.2.

⁵²⁴ Pfeffer, J. (1972)(b). “Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment”. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–228. 218, 226.

⁵²⁵ Pfeffer, J. (1972)(a). “Interorganizational Influence and Managerial Attitudes”. *The Academy of Management Journal*, 15(3), 317–330. 317.

⁵²⁶ Pfeffer, J. (1973). “Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage”. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349–364. 349.

⁵²⁷ Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1974), “Organizational Decision Making As A Political Process: The Case of A University Budget”, *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151. 135, 149 -150.

Yönetimsel Karar Verme: Bir Üniversite Bütçesi Örneği” isimli eser ve Pfeffer, Salancik ve Leblebici tarafından kaleme alınan ve “1964 ile 1971 arasındaki dönemde dört sosyal bilime Ulusal Bilim Vakfı hibe tahsislerinin analizine” dayanarak; “kritik kaynakların veya büyük miktarların tahsisinde olduğu gibi, karar çıktıları sonuçsal olduğu ölçüde, katılımcıların karar sonuçlarını etkilemek için sosyal etki ve sosyal ilişkileri kullanmaları için daha fazla teşvik” edildiğini⁵²⁸ ileri süren 1976 tarihli “Belirsizliğin Yönetimsel Karar Vermede Sosyal Etki Kullanımına Etkisi” isimli çalışma ile “bağımlılık” kavramı odaklı çalışmalar sunulduktan sonra teorinin isminin kullanıldığı ilk eser ile karşılaşılmaktadır.

1976 tarihli “Yönetimlerin Çevreleri” isimli bu kurucu çalışmada ilk kez ifade edilen “kaynak bağımlılığı” kavramı, “kuruluşların varlıklarını sürdürmek için gereken tüm kaynakları veya işlevleri kendi içinde üretemedikleri ve bu nedenle kuruluşların gerekli kaynakları ve hizmetleri sağlayabilecek çevredeki unsurlarla işlem ve ilişkilere girmeleri gerektiği şeklindeki tartışılmaz önermeden hareket eden” bir “model” olarak tanımlanmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki; “kaynak bağımlılığı”, bu çalışmada “çevre ve yönetim” ilişkisini açıklamak bakımından ifade edilen görüşlerden birisi olarak yalnızca iki sayfalık bir bölümde ele alınmıştır.⁵²⁹

Kavramın ilk kez ifade edilmesinin ardından daha önce yapılmış olan deneysel çalışmalara benzer şekilde 1977 tarihinden Pfeffer ve Leong tarafından kaleme alınan “Birleşik Fonlarda Kaynak Tahsisleri: Güç ve Bağımlılığın İncelenmesi” isimli çalışma ile “1962, 1967 ve 1972 yıllarında üye ajanslara yapılan tahsisler, 66 Birleşik Fon örneğinde incelenmiş” ve “ajanslara yapılacak ödeneklerin, ajansın fona bağımlılığı ve fonun ajansa bağımlılığı tarafından belirlenen fondaki ajansın gücünün bir fonksiyonu olup olacağı tartışılmış” ve “kaynakların karşılıklı bağımlılığının, tahsis kararlarının açıklanmasına yardımcı olduğu” savı, bir başka deneysel örnek üzerinden tekrarlanmıştır.⁵³⁰

⁵²⁸ Pfeffer, J., Salancik, G.R. ve Leblebici, H. (1976). “The Effect of Uncertainty On The Use of Social Influence in Organizational Decision Making”. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 227–245. 227, 242.

⁵²⁹ Aldrich, H.E. ve Pfeffer, J. (1976). “Environments of Organizations”. *Annual Review of Sociology*, 2, 79–105. 83, 83- 85.

⁵³⁰ Pfeffer, J. ve Leong, A. (1977). “Resource Allocations in United Funds: Examination of Power and Dependence”. *Social Forces*, 55(3), 775–790. 775, 788.

1978 tarihine gelindiğinde ise; “Yönetimsel Karar Vermede Bir Beklenmedik Etki Modeli” isimli çalışma ile “17 kuruluştan 54 kişiyle görüşülerek”; “ofset baskı ekipmanının satın alınmasını içeren”⁵³¹ deneysel bir çalışmanın yapılmasından sonra teorinin genel bir sunumunun yapılması anlamında “Kuruluşların Dış Kontrolü: Kaynak Bağımlılığı Perspektifi” isimli kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Pfeffer ve Salancik tarafından kaleme alınan bu eser, “çevre ve açık sistemler” düşüncesine dayanarak; “yönetimsel çevrelerin yönetimi nasıl etkilediği, kısıtladığı ve yönetimin dış kısıtlamalara nasıl karşı karşıya olduğunu” açıklamak ve “harici olarak kısıtlanmış yönetimleri tasarlamak ve yönetmek için bir kılavuz” sunmak amacıyla yazılmıştır. Teorinin öncül eserlerinde ele alınan “temalar ve fikirlerin” tanıtılmasından sonra, yönetimler “rekabet eden, sıklıkla çatışan talepler ve bu çevreden kaynaklara ihtiyaç duyan çıkar koalisyenlar” etrafında tanımlanmış ve ardından öneri mahiyetinde “dış kısıtlamalarla başa çıkmak için kurumsal stratejiler” örneklendirilmiştir.

Başka bir ifade ile “yönetimler nasıl hayatta kalır” temel sorusuna bir cevap olan “kaynak bağımlılığı” teorisi, “yönetimsel etkililiği”, “faaliyetleriyle ilgilenen çeşitli grup ve kuruluşların taleplerini karşılamak” bakımından “bağımlı olunan bir yönetimin ne kadar iyi olduğuna dair harici bir standart”, “bağımlılığı” ise “belirli bir girdi veya çıktının kuruluş için öneminin ve nispeten az sayıda kuruluş tarafından kontrol edilme derecesinin ürünü” olarak tanımlanmıştır. Bu bakımdan yönetimleri daha “başarılı” yapmak anlamında “değiştirme girişimlerinin odak noktası” ise “yönetimsel çevrelerini tasarlamak” yani “çevrelerini değiştirerek yönetimleri değiştirme fikrine” dayandırılmıştır.⁵³²

1979 tarihli “Yönetimler Arası Bağımlılık ve Olumlu Eyleme Duyarlılık: Kadınlar ve Savunma Müteahhitleri Örneği” isimli çalışma ile ise teorinin ifade ettiği; “kaynak bağımlılığı” ilişki için; “ $Rab = PDba \times (Dab/Db a)$ ” şeklinde bir formulüzyon önerisinde bulunulmuştur. Kısacası “kaynak bağımlılığı”, “a yönetiminin b yönetiminden gelen taleplere yanıt verebilirliği” olan “(Rab)”, “b yönetiminin a yönetimine bir taleple baskı yapma derecesi” olan “PDba”nın ve “her yönetimin diğerine göreli bağımlılıkları, yani a’nın b’ye bağımlılığı, b’nin a’ya bağımlılığına

⁵³¹ Salancik, G.R., Pfeffer, J. ve Kelly, J.P. (1978). “A Contingency Model of Influence in Organizational Decision-Making”. *The Pacific Sociological Review*, 21(2), 239–256. 240.

⁵³² Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (2003) “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”. *Stanford Business Books*, Stanford. xxxi-xxxii, 2, 11, 51, 280.

göreliliği” olan “Dab/Db”ın “etkileşimli bir fonksiyonu” şeklinde formülize edilmiştir.⁵³³

Sonuç olarak; devam eden tarihsel süreçte B.M. Staw ve L.R. Pondy⁵³⁴ ve A. Davis-Blake⁵³⁵ gibi yazarların da katkılarıyla gelişimini sürdürmüş olan kaynak bağımlılığı teorisi için toplamak manasında şunlar söylenebilir: kaynak bağımlılığı teorisi, hem teorisyenlerin açıkça alıntılacağı isimlerden hem de temel kavramı olan “kaynak bağımlılığı” kavramının taşıdığı atıf itibarıyla; genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarına temellenen bir perspektifle klasik tutumu reddetmek üzere şekillendirilmektedir. Yönetime dair genelgeçer unsur, ilke ve yasa olmamasının sebebi, “çevre ve açık sistem” ilkelerinin yönetsel alanda geçerli olmasıdır.

Teoriye göre; yönetime dair başarının temel kısıtı, ‘dışsaldır’; klasik tutumun aksine yönetim, bulunduğu sistemin oluşturduğu çevresel talepleri karşılamak bakımından başarılı olarak nitelenebilmektedir. Ki özellikle bu noktaya temas etmek bakımından 1979 senesinde “Yönetsel Davranış Araştırmaları için Saha Uyarıları” isimli bir çalışma kaleme alınmıştır.⁵³⁶ Başka bir ifade ile diğer ‘işletmecilik’ dönemi teorilerinde de olduğu gibi; araştırma nesnesi olan yönetimi, zaman coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin ele alınan ‘idareden’ belirli durumsal ve sistemsel tanımlar neticesinde belirlenen “kaynak bağımlılığı” kavramı etrafında ‘işletmeye’ daraltmıştır. Bu teoriye göre; yönetim, ‘dışsal’ olan ‘kaynağa bağımlı’ olarak ‘etkinlik’ gösteren bir ‘işletmedir’.

3.2.5. İşlem Maliyeti Teorisi

“İşlem Maliyeti Teorisi”, R.H. Coase’nin eserleriyle temellenen iktisat kökenli bir teori olmakla birlikte O.E. Williamson’un yapmış olduğu çalışmalarla yönetim bilimi içinde kendine yer edinmiş bir modern dönem ‘işletmecilik’ teorisidir.

⁵³³ Salancik, G.R. (1979)(b). “Interorganizational Dependence and Responsiveness To Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors”. *The Academy of Management Journal*, 22(2), 375–394. 378.

⁵³⁴ Salancik, G.R., Staw, B.M. ve Pondy, L.R. (1980). “Administrative Turnover As A Response To Unmanaged Organizational Interdependence”. *The Academy of Management Journal*, 23(3), 422–437.

⁵³⁵ Pfeffer, J. ve Davis-Blake, A. (1987). “Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach”. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 437–455.

⁵³⁶ Salancik, G.R. (1979)(a). “Field Stimulations For Organizational Behavior Research”. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 638–649. 647.

İşlem maliyeti teorisinin temellerinin atılması, 1937 tarihinde Coase tarafından kaleme alınan “Firmanın Doğası” isimli çalışma ile olmuştur. Bu çalışma ile Coase, “firma/firm” kavramı odağında bir ele alış sergilemiş ve klasik iktisadın “gerçek dünyadaki” firmaya dair bir teoriye sahip olmadığını ileri sürmüştür.⁵³⁷ Çünkü 1959 tarihli eserde ele aldığı şekerlemeci ve doktor ilişkisine atıfla⁵³⁸; 1960 tarihli “Sosyal Maliyet Sorunu” isimli eserde betimlediği gibi; “bir şekerlemecinin, makinelerinden çıkan gürültü ve titreşimler”, bir doktorun işinin bozulmasına sebep olursa ve doktorun zarar görmemesi için “şekerciye zarar verme” zorunluluğu oluşursa “daha az şekerleme ürünü arzının daha fazla doktorluk hizmeti sağlamaya değip değmeyeceği” sorunsalını ortaya çıkacaktır. İşte bu sorunsalın adı “sosyal maliyet” problemidir ve klasik iktisatta bu problemin hiçbir karşılığının bulunmadığı ifade edilmektedir.⁵³⁹

Coase ile birlikte teorinin gelişimi adına temel bir adım atılmış olmakla birlikte Coase’nin de “Firmanın Doğası: Etkileri” isimli öz-eleştirisel çalışmasında belirttiği üzere⁵⁴⁰ Williamson’un 1975 tarihli “Piyasalar ve Hiyerarşiler: Analiz ve Antitröst Etkileri: İç Yönetim Ekonomisi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasına kadar “işlem maliyetleri, uygun bir şekilde analizin merkezinde yer alınmanın yanında firmalar ve piyasalar arasındaki işlemlerin tamamlanmasının etkinliğini sistematik bir şekilde değerlendirmeye izin verecek şekilde işlevselleştirilmemiş” ya da daha kısa bir ifade ile modern dönem karakterli bu tip görüşler, klasik dönemde dile getirilme fırsatı bulamamıştır.⁵⁴¹

Williamson, 1974 tarihli “Antitröst Ekonomisi: İşlem Maliyeti Hususları” isimli çalışma⁵⁴² ile “işlem maliyeti” kavramını kullanmakla birlikte “işlem maliyeti teorisinin” temelini, 1975 tarihli “Piyasalar ve Hiyerarşiler: Analiz ve Antitröst Etkileri” isimli eserde Simon’a atıfla kullandığı “sınırlı rasyonellik” ve “fırsatçılık” kavramları üzerine oturtmuştur. Sonraki çalışmalarında “bir mal veya hizmet, teknolojik olarak ayrılabilir bir arayüz üzerinden transfer edildiğinde” gerçekleşen

⁵³⁷ Coase, R.H. (1937). “The Nature of The Firm”. *Economica*, 4(16), 386–405. 386.

⁵³⁸ Coase, R.H. (1959). “The Federal Communications Commission”. *The Journal of Law & Economics*, 2, 1–40. 29.

⁵³⁹ Coase, R.H. (1960). “The Problem of Social Cost”. *The Journal of Law & Economics*, 3, 1–44. 2.

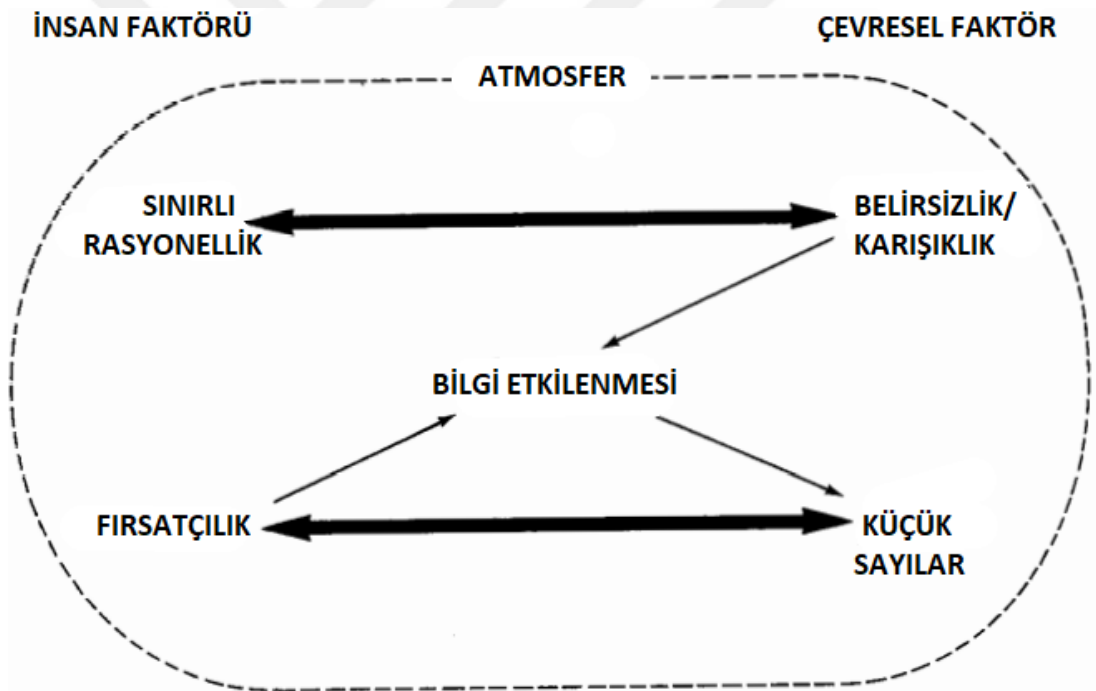
⁵⁴⁰ Coase, R.H. (1988). “The Nature of The Firm: Influence”. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 33–47. 35-36.

⁵⁴¹ Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in The Economics of Internal Organization*. New York: Free Press. 3

⁵⁴² Williamson, O.E. (1974). “The Economics of Antitrust: Transaction Cost Considerations”. *University of Pennsylvania Law Review*, 122(6), 1439–1496.

şeye verilen isim olarak tanımlanan “işlem/transaction” tıpkı “bir makinedeki sürtünme” gibi “borsanın tarafları uyumlu bir şekilde mi çalışıyor, yoksa gecikmelere, arızalara ve diğer sorunlara yol açan yanlış anlamalar ve çatışmalar var mı?” sorusunun olumsuz cevaplanması sonucu oluşan “ekonomik karışıklık” odağında ele alınmıştır. İşte işlem maliyeti, bu durumun kavramsallaştırılmış şeklidir.

İşlem maliyetinin oluşma sebebi, yani “sınırlı rasyonelliğin” ve “fırsatçılığın” sonucu ise “belirsizlik/karışıklık” ve “küçük sayılar” olarak ifade edilen durumlardır. Bu durumlar arttıkça, “işlem maliyeti” artmakta olduğundan bu durumu engellemek için olası veya mevcut durumlara karşı “karşılaştırmalı maliyet planlama, uyarılma ve izleme”⁵⁴³ gibi işlemleri ölçmek için bir “işlem maliyet analizi” önerilmiş ve “Yönetimsel Başarısızlıklar Çerçevesi” olarak kavramsallaşan bir şema ile izah edilmiştir.⁵⁴⁴



Şekil 3.12. Yönetimsel Başarısızlıklar Çerçevesi Şeması

Özetle; Williamson’un çözümlemesine göre; “insan faktörünün” ve “çevresel faktörün” durumsallığının belirlediği bir “atmosfer” içinde gerçekleşen; “işlemler” sisteminin “sınırlı rasyonellik” ve “belirsizlik/karışıklık” olmak üzere temel 2 faktörü söz konusudur. Piyasada bazı mal ve hizmet sunumlarının sınırlı sayıda

⁵⁴³ Williamson, O.E. (1981). “The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach”. *American Journal of Sociology*, 87, 548-577. 552-553.

⁵⁴⁴ Williamson; a.g.e., 1975, 21, 4, 40.

tedarikçi tarafından karşılanması durumuna kasten kullanılan “küçük sayılar” durumu ortaya çıktığında bu durum, insana “fırsatçı” bir yapı kazandırmakta ve “bilgi etkilenmesi” sonucu “sınırlı rasyonellik” ve “belirsizlik/karmaşıklık” faktörleriyle birleştiğinde “işlem maliyetine” sebep olmaktadır. Sonuç olarak; ise muadil “işlemler” arasında ekonomik maliyet farkının oluşması “fırsatçı” insanı, belirsizliği azaltmak ve rasyonelliğinin sınırlarını kabul edip zorlamak bakımından “işlemleri” maliyet bakımından karşılaştırmaya itmektir.⁵⁴⁵

1979 tarihli “Dikey Pazar Kısıtlamalarının Değerlendirilmesi: İşlem Maliyeti Yaklaşımının Antitröst Etkileri” isimli eserde yalnızca belirli tip piyasaya işlem üreten şirketlerin bulunduğu “dikey piyasalar/vertical market” özelinde “küçük sayılar” örneği verilmiş ve piyasa koşullarının oluşmasını engelleyen dominant şirketlerin olmadığı “Antitröst” koşullar oluşturmak için “işlem maliyeti analizinin dikey kısıtlamalara sistematik olarak uygulanması” önerilmiştir.⁵⁴⁶ Bunun anlamı, Williamson’ın aynı yıl kaleme aldığı “İşlem Maliyeti Ekonomisi: Sözleşme İlişkilerinin Yönetişimi” isimli eserde daha açık bir ifade ettiği gibi; “işlem maliyeti teorisinin” temel önerisinin, mademki “ticari işlemleri organize etme kriteri, kesinlikle araçsal maliyet tasarrufu sağlayan bir kriterdir” Öyleyse “işlem maliyetlerinde tasarruf” yapılması ve “yapmak yerine satın almak” tercihinin tercih edilebilir bir seçenek olarak ilk sırada olması⁵⁴⁷; yani “yap (hiyerarşi) ya da satın al (piyasa)” tercihini yapması şeklinde olduğudur.⁵⁴⁸

Benzer şekilde; Williamson, 1993 tarihli “Dikey Pazar Kısıtlamalarının Değerlendirilmesi: İşlem Maliyeti Yaklaşımının Antitröst Etkileri” isimli çalışmada ifade edildiği şekilde; “ilk olarak, saf bir şekilde sözleşme yapma, ikinci olarak” ve aynı zamanda “fırsatçılığı uygun maliyetli yollarla azaltmaya çalışma” önerisini tekrarlamıştır.⁵⁴⁹ Bu önerinin ne anlama geldiğini ise 1999 tarihli eserde, ister “kamu” ister “özel” olsun her türlü “bürokratiklikten” uzak olması bakımından daha “verimli”

⁵⁴⁵ Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press. 30.

⁵⁴⁶ Williamson, O.E. (1979)(a). “Assessing Vertical Market Restrictions: Antitrust Ramifications of The Transaction Cost Approach”. *University of Pennsylvania Law Review*, 127(4), 953–993. 991.

⁵⁴⁷ Williamson, O.E. (1979)(b). “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261. 245.

⁵⁴⁸ Williamson, O.E. (1998). “Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed”. *Economist*, 146, 23–58. 30.

⁵⁴⁹ Williamson, O.E. (1993). “Opportunism and Its Critics”. *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 97–107. 105.

bir rasyonelliğe sahip olan “piyasalar” oluşturmak şeklinde tanımlayarak “yap (hiyerarşi) ya da satın al (piyasa)” önerisini farklı şekilde ifade etmiştir.⁵⁵⁰

Sonuç olarak toparlamak manasında teorinin araştırma nesnesi hakkında şunlar söylenebilir; teoriye göre; bir yönetim için daha az maliyetli olan bir “işlemi” uygulamak ancak “yapmanın” yerine “satın” almanın ideal olduğu ‘sistemsal ve durumsal’ bakış açısıyla şekillenmiş “piyasada” mümkün olduğu için; yönetim, insan kaynağına, çevresel durumuna ve bunların belirlediği “atmosfere” bakarak ‘verimli’ olacak şekilde “işlemine” yapmalıdır. “İdare” tipi tavrın hâkim olduğu aksi durumda ise tek kriter genelgeçer ilke unsur veya yasalar olacağından “satın alma” söz konusu olsa dahi ya görece tasarruf engellenmiş olacak ya da “satın alma”, “yapmadan” maliyetli olduğundan “işlem maliyeti analizinin” anlamı kalmayacaktır. Dolayısıyla; 1991 yılında Coase’ye ve 2009 yılında ise (E. Ostrom ile birlikte) Williamson’a Nobel Ekonomi Ödülü’nü kazandırmış olan işlem maliyeti teorisi çalışmalarının araştırma nesnesi, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin savlar ileri sürülen bir yönetim olarak ‘idare’ değil, “insani ve çevresel faktör” ve bu faktörlerin etkileşimi ile belirlenen “atmosfer” için farklı “işlem maliyetleri” arasından seçim yapan bir yönetim olarak ‘işletmedir’.

3.3. Yönetim Biliminin Post-Modern Döneme Hazırlığı; Kalite ve Strateji Teorileri

Bu bölümdeki temel konu, işletmeler arasındaki rekabete odaklanması ve hangi tür işletmelerin diğerlerinden etkin veya verimli olduğunun tartışılmasıdır. İşletmecilik bölümünde idare ile işletme arasındaki farka dair yapılan tartışma, idarelerin işletme lehine daralmasıyla sonuçlandığından bu bölümde yapılan tartışma, işletmelerin birbirlerine nazaran başarısı üzerine yoğunlaşmaktadır. ‘Strateji Teorileri ve Kalite Teorileri’ olmak üzere ikiye ayrılan ve ‘araştırma nesnesi’ işletme olan bu teoriler, post-modern dönem yönetim bilimi teorilerine geçiş dönemi teorileri olmaları bakımından; post-modern teorilerin araştırma nesnesi olan ‘kuruluşa’ dair atıflar içermekte yani işletmelerin tümü için değil işletmelerden sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletmeye(örneğin; Nike) yönelik tartışmalara giriş mahiyeti taşımaktadırlar. Bu teoriler, bu çalışmada ‘kuruluş’ kavramına yüklenen temel nitelik olan ‘işletmeler’

⁵⁵⁰ Williamson, O.E. (1999). “Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective”. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 15(1), 306–342.

arası farkı anlamaya dair “strateji” ve “kalite” kavramları odağında savlar üreterek; ‘araştırma nesnesinin değişim yönünü’ işletmeden-kuruluşa daraltacak olan modern teorilerin iki ayağını oluşturmaktadır.

3.3.1. Kalite Teorileri

Bu bölümde ele alınacak olan teoriler, klasik dönemde ele alınmış olan Shewart ve Deming’in çalışmalarına temellenmekle birlikte modern döneme ait olmaları ‘işletmecî’ karakter taşıyan modernden post-modern döneme geçiş dönemi niteliği taşıyan teorilerdir. Bu dönemin kendine has özelliği, işletmelere odaklanmanın yanı sıra post-modern dönemde yaşanacak olan belirli, tanımlı ve dolayısıyla tanımlı bir işletme olan kuruluş üzerine yürütülecek olan teorik tartışmalara zemin hazırlayacak şekilde “kalite” kavramına odaklanan belirli kavramsal setler etrafında işletmelerin birbirlerinden nasıl başarılı oldukları üzerine düşünmeleridir.

Teorileri ele almadan önce bölümlere bir hazırlık manasında bir parantez açarak kalite teorilerinin modern dönem teorilerinden olmasının sebebi hakkında açıklamalarda bulunmak yerinde olacaktır.

Demingci klasik kökenlerine rağmen kalite teorilerinin modern dönem teorisi olmasının sebebi, teorik katkıların tarihsel olarak modern dönemde ileri sürülmesi ile ilgilidir. Başka bir ifade ile kalite çemberi düşüncesine temellenen “kalite kontrol” savunusunun genel bir kalite teorisi oluşturacak forma ulaşması işletme teorilerinin etkisinde geliştirilmiş teorik katkılarla gerçekleşmiştir.

Bu savın en görünür kanıtı, Demingci kalite kontrol düşüncesinin pratik karşılığı olarak kurulan “kalite kuruluşları” üzerinden elde edilebilir. Kökenleri daha eski olmakla birlikte resmen 1931’de kurulan İngiliz Standartları Kuruluşu(BSI) ve bu kuruluşun düzenlediği İngiliz Milletler Topluluğu Standartları Konferansı sonucunda 1947 tarihinde kurulan Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu/ISO, klasik döneme denk düşmektedir. Ancak yönetim bilimsel anlamda yaşanan gelişmeler modern döneme yani bu çalışmanın kronolojik iddiasına göre Minnowbrook sonrasında yaşanmıştır. Yani 1947’de gerçekleşen kurumsal gelişme sonrasında 1970’de “Genel Sekreter Olle Sturen’nin ISO’yu gerçek anlamda uluslararası bir yönetime dönüştürmeye odaklanmasına” kadar sessizlik yaşanmıştır: “ISO’nun üyeleri dünyanın her yerinden gelmekle birlikte, 1970’lerin başında Uluslararası Standartların

geliştirilmesinde nispeten az kişi tam olarak aktiftir”. Bu sessizliğin bozulduğunu gösteren ilk gelişme, “dünyanın ilk yönetim sistemleri standardı olan BS 5750’nun 1979’da duyurulmasıdır. Sessizliği tamamen susturacak şekilde ise 1987’de “ürün ve hizmetlerinin kalitesini nasıl iyileştireceklerini ve müşterilerinin beklentilerini sürekli olarak nasıl karşılayacağına”⁵⁵¹ yönelik olarak “müşteri odaklılık, liderlik, insanların katılımı, süreç yaklaşımı, iyileştirme, kanıta dayalı karar verme ve ilişki yönetiminden” oluşan yedi “kalite yönetimi prensibine”⁵⁵² sahip olması bakımından tam anlamıyla modern karakterli “ISO 9000 serisi uluslararası standartları”, 1992’de ISO 9000 serisini tamamlayıcı nitelikte “çevre yönetim sistemlerine ilişkin ilk standart olan BS 7750” ve 1996’da BS 7750 muadili olan ISO 14001 yürürlüğe konulmuştur.⁵⁵³

Benzer paralellik NATO Standartizasyon Ofisi/ONS’nin tarihinden de okunabilir: “müttefikler arasında standardizasyonu teşvik etmek için Standardizasyon Politikası ve Koordinasyon Komitesi” kurulması 1950’de olmasının rağmen; “Akılcılaştırma, Standardizasyon ve Birlikte Çalışabilirlik (AC/308) grubunun oluşturulması” için 1979, “NATO Silahlanma İşbirliğine Yönelik Politikalar, Yapılar ve Prosedürler” oluşturması için 1992 tarihi yani modern dönemde yapılmış olan teorik çalışmalar beklenilmiştir.⁵⁵⁴ “Kalite standartlarına” dair “sertifikasyon” listesi benzer paralellikte uzayıp gitmektedir.⁵⁵⁵

Keza; “kalite ödüllerinin” düzenlenme tarihleri de savı güçlendiren niteliktedir: “Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği(JUSE) tarafından Deming Ödülü’nün verilmesi 1951 tarihine dayanmaktadır.⁵⁵⁶ Ancak 1951 tarihinden sonra yaşanan uzun sessizlikten sonra “kalite ödüllerinin” çoğalması, kalite kuruluşları ve sertifikalarının tarihi ile uyumlu olarak modern dönemde ileri sürülecek olan kalite teorilerinin katkısı sonrası gerçekleşmiştir. Kanada Mükemmellik Ödülleri 1984⁵⁵⁷, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü 1987⁵⁵⁸, Shingo Ödülleri 1988⁵⁵⁹, Avrupa Kalite İşletmeciliği

⁵⁵¹ İnternet: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵² İnternet: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/pub100080.pdf> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵³ İnternet: <https://www.bsigroup.com/tr-tr/bsi-hakkinda/gecmisimiz/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵⁴ İnternet: <https://nso.nato.int/nso/home/main/home/nato-standardization-history> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵⁵ İnternet: <https://www.sertifika.site/belgelendirme-standartlari> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵⁶ İnternet: <https://deming.org/timeline/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵⁷ İnternet: <https://excellence.ca/canada-awards-for-excellence/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵⁸ İnternet: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁵⁹ İnternet: <https://shingo.org/about-the-shingo-institute/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

Vakfi-Avrupa Kalite Ödülü 1992⁵⁶⁰ ve TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülleri 1993⁵⁶¹ tarihinde verilmeye başlanmıştır.⁵⁶² Çünkü Demingci kalite çalışmaları etrafında gelişen bir kalite düşüncesi mevcut olmakla birlikte modern döneme kadar henüz müstakil bir “kalite teorisinden” bahsetmek mümkün değildir.

İşte tüm bu gelişmelerle ifade edilmeye çalışılmıştır ki; kalite düşüncesinin yönetim bilimsel anlamda teorik bir içerik kazanarak kalite teorisini oluşturması, Demingci kökenlere dayanmakla birlikte bu bölümde anılacak olan teorik katkılar neticesinde mümkün olmuştur. Yani kalite düşüncesi, modern dönemde kat ettiği yol itibarıyla kalite teorisine dönüşerek yönetim bilimi teorilerinden birisi olmuştur.

3.3.1.1. Kalitenin 14 noktası

“Kalitenin 14 Noktası”, kalite kavramı kullanıldığında akla gelen isimlerin başında gelen W.E. Deming tarafından ileri sürülmüş bir modern dönem ‘kalite’ teorisidir.

Deming’in kalite kontrol kavramını ilk kez kullandığı; 1950 tarihinden, 1982 ve 1993 tarihli “kalite çemberi” vurgusuna dayanan çalışmalarına kadar(SPI-PDCA-PDSA), esas olarak; Shewart’ın 1939 tarihli öncül çalışmalarına temellenen bir yapıda; klasik tutumla ‘araştırma nesnesi’ olan ‘idareye’ yönelik olarak zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeyen ‘genelgeçer’ bir yönetime dair savlar ileri sürdüğü, hatırlanacaktır.⁵⁶³ Bu bakımdan modern dönem teorilerinden birisi olarak kalite teorisinde ele alınacak olan; ‘14 Nokta Teorisi’ de elbette Deming’in anılan çalışmaları ve bu çalışmalarında ele aldığı teorik bakışından etkilenen yapıda yani 1950 tarihli klasik tutumun etkisinde olan bir yaklaşıma sahiptir. Ancak bunun yanında 1982 tarihli “Krizden Çıkış” isimli çalışmada ileri sürülmüş olan ‘14 Nokta Teorisi’, dönemin ruhuna uygun olarak “dünyanın değiştiğini ve birlikte çalıştığı insanların değişen ihtiyaçlarını nasıl gördüğünü yansıtan” yani modern özellikler içerecek şekilde ‘araştırma nesnesini’ işletmecici tutumla ele almış bir kalite teorisidir.⁵⁶⁴

⁵⁶⁰ İnternet: <https://efqm.org/about> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁶¹ İnternet: <https://www.kalder.org/tarihce> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁵⁶² Daha fazla sertifika ve ödül örneği için lütfen bakınız: Siebels, D.L. (2004), “Appendix G: Quality Awards”, *The Quality Improvement Glossary, Milwaukee, Wisconsin: American Society For Quality*, 323-326, 327-348.

⁵⁶³ Bakınız; bölüm 2.1.4.

⁵⁶⁴ Neave, H.R. (1987). “Deming’s 14 Points For Management: Framework For Success”. *Journal of The Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*, 36(5), 561–570. 563.

14 Nokta teorisinin modern yapısını daha iyi anlamlandırabilmek amacıyla; klasik yönelimi hakkında tartışma detaylandırılacak olduğunda; yalnızca isminde geçen 14 nokta ifadesinin dahi ‘genelgeçerlik’ iddiası tanınması bakımından klasik tutuma uygun olduğu ileri sürülebilir. Bir bakıma bu isim, zaman, coğrafya ve iş fark etmeksizin her türlü yönetimde geçerli olan ‘14 Nokta’ olduğu ön kabulünü içererek savlarına başlamaktadır. Ki “hem küçük hem de büyük kuruluşlar, hem de hizmet endüstrisi ve imalat için yani her yerde geçerli” olma iddiası da bu varsayımı açıkça dile getirmektedir. Ancak öte yandan; “Batı endüstrisinin düşüşünü durdurmak ve onu yukarıya çevirmek için Batılı yönetim tarzını” yani konusu itibarıyla “kalite” anlayışını “değiştirmek amacıyla” yazılmış olan 14 noktanın içeriğine bakıldığında; klasik kalite tutumundan kopma yaşanmak istenmesi bakımından taşıdığı modern karakter rahatlıkla göze çarpmaktadır. 14 nokta, sırasıyla şu şekildedir:⁵⁶⁵

- “1. Rekabetçi olmak, işte kalmak ve istihdam sağlamak amacıyla ürün ve hizmetin iyileştirilmesine yönelik amaç sürekliliği yaratın.
2. Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yönetim, meydan okumaya uyanmalı, sorumluluklarını öğrenmeli ve değişim için liderlik yapmalıdır.
3. Kaliteye ulaşmak için denetime olan bağımlılığı ortadan kaldırın. İlk etapta kaliteyi ürüne dâhil ederek toplu olarak denetim ihtiyacını ortadan kaldırın.
4. Fiyat etiketi bazında iş ödüllendirme uygulamasına son verin. Bunun yerine, toplam maliyeti en aza indirin. Uzun vadeli bir sadakat ve güven ilişkisi içinde herhangi bir ürün için tek bir tedarikçiye doğru ilerleyin.
5. Kalite ve üretkenliği artırmak ve böylece maliyetleri sürekli azaltmak için üretim ve hizmet sistemini sürekli ve sonsuza kadar geliştirmek.
6. İş başında eğitim enstitüsü.
7. Denetimin amacı, insanlara, makinelere ve araçlara daha iyi bir iş yapmaları için yardım etmek olmalıdır. Yönetimin denetimi, üretim işçilerinin denetiminin yanı sıra elden geçirilmeye ihtiyaç duyuyor.
8. Herkesin şirket için etkin bir şekilde çalışabilmesi için korkuyu kovun.
9. Departmanlar arasındaki engelleri yıkın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimde bulunan kişiler, ürün veya hizmette karşılaşılacak üretim ve kullanım sorunlarını önceden görebilmek için takım olarak çalışmalıdır.
10. Sıfır hata ve yeni üretkenlik düzeyleri isteyen işgücüne yönelik sloganları, teşvikleri ve hedefleri ortadan kaldırın. Düşük kalite ve düşük üretkenlik nedenlerinin büyük kısmı sisteme ait olduğundan ve bu nedenle işgücünün gücünün ötesinde olduğundan, bu tür teşvikler yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır.
11. a) Fabrika katındaki çalışma standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın. b) Hedefe göre yönetimi ortadan kaldırın. Sayılarla, sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın.

⁵⁶⁵ Deming, W.E. (2000). *Out of The Crisis*. Cambridge, Mass: MIT Press. 18, 23-24.

12. a) Saatlik çalışanın işçilikten gurur duyma hakkını elinden alan engelleri kaldırsın. Denetçilerin sorumluluğu, salt sayılar yerine kaliteye dönüştürülmelidir. b) Yönetimde ve mühendislikte insanların işçilikten gurur duyma haklarını çalan engelleri kaldırsın. Bu, diğerlerinin yanı sıra, yıllık veya liyakat derecesinin ve yönetimin amaca göre kaldırılması anlamına gelir.
13. Güçlü bir eğitim ve kendini geliştirme programı oluşturun.
14. Dönüşümü gerçekleştirmek için şirketteki herkesi işe koyun. Dönüşüm herkesin işidir.”

‘Araştırma nesnesinin’ niteliğini anlamlandırmak bakımından eleştirisel bir okuma yapıldığında; 14 noktanın kategorik olarak ele alınışı, şu şekilde bir okumayı mümkün kılmaktadır. İlk kategori, “rekabet” ve “yeni felsefe/yeni ekonomi” vurgusu taşıyan 1. ve 2. noktalardır. Bu noktalar, klasik “kalite” tutumundan ve genel olarak klasik ‘araştırma nesnesi’ olan ‘idareden’ farklı olarak ‘işletmenin’ vurgulandığı temel “noktalardır”. Devamında gelen ikinci kategori, 3., 4., 7. ve 8. noktalardır. “Denetime bağlılığın sonlandırılması, kısa vadedense uzun vadeli iş ödüllendirmesinin yapılması, iyileştirme amaçlı denetimin yapılması ve korkunun giderilmesi” vurgularını barındıran bu noktalar, taşıdıkları, ‘motivasyonel’ nitelik itibarıyla “rekabet ve yeni felsefe/yeni ekonomi” vurgularını destekleyen niteliktedir. Aksi bir tutumun takınılması da tutarlılık bakımından düşünülemez. Çünkü 9., 10. ve 14. noktalardan açıkça görüldüğü gibi; 14 noktanın tanımladığı modern kalite tanımı, “düşük kalite ve düşük üretkenliği büyük oranda sistem sorunu” olarak görmektedir. Dolayısıyla “dönüşüm herkesin işi” olarak görülerek “departmanlar arası engeller kaldırılmalı” ve “kalite”, “takım halinde” ele alınmalıdır. Çözüm noktasında ile sürülen 5., 6. ve 13. “noktalarda” ele alınan “eğitim ve gelişim” vurgusunun taşıdığı nitelik olan “sürekliliğe” gelindiğinde ise; ‘durumsallığa’ yapılan açık vurgu ile “yeni ekonomiye” uygun olan “rekabetçi” bir sistem olan işletmeci yönetim anlayışını destekleyen bir karakter kazandırılmıştır. Son olarak 11. ve 12. noktalarda ele alınan “kota ve sayısal hedeflerle hareket eden yönetimin ortadan kaldırılmasına” dair vurgu ele alındığında ise; ‘klasik’ tavırdan yaşanan kopmanın netleşmesi söz konusu olmaktadır. Çünkü “kota ve sayısal veriler”, ‘idare’ tipi ele alışın temel göstergesi olan ‘genelgeçerlik’ için güçlü bir temel oluşturmaktadır.

Toparlanacak olunur ise; son söz olarak şunlar söylenebilir: aynı tarihli “Kalite, Üretkenlik ve Rekabetçi Konum”⁵⁶⁶ isimli eserde Deming tarafından atıflı şekilde

⁵⁶⁶ Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Press. 16-17.

tekrarlanan ve “kalite” anlayışının güçlü bir teorisyenin düşüncelerinde nasıl değiştiğinin kanıtı olan 14 nokta teorisi, yönetim bilimi teorilerinin modern dönemden post-modern döneme geçiş aşamasındaki teorilerinden olan kalite teorilerinden birisi olarak ‘işletme’ tipi bir ‘araştırma nesnesine’ sahiptir. Bu teoride ele alınan yönetim, noktaların yorumlanmasında belirtildiği gibi; ‘idare’ tipi ‘genelgeçer’ bir kabulle; zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin ele alınan bir ‘yönetim’ değildir. Bu yönetim, “kalite” kavramı odağında “yeni ekonomiye” ayak uydurmaya çalışmak bakımından ‘motivasyonel’ ve “eğitim/gelişim” tutumunu şekillendirecek ‘durumsal’ bir bakış açısına sahip, “rekabetçi” karakterde bir “sistem”, yani bir ‘işletmedir’. Buna ek olarak; teorinin bir diğer önemi ise; “işletmeler” arası farkı oluşturacak şekilde “kalite” odaklı bir yaklaşım sunarak yönetim bilim teorisini post-modern döneme hazırlamış olmasıdır ya da Deming’in ismi anılan eserde kullandığı ifadeleri ile açıklanacak olunursa; “ürün ve hizmetin kalitesini artırmaya yardımcı olacak ilkeler”, “evrensel niteliktedir” ancak “yönetim sorunları”, “noktalarda” ortaya konulduğu gibi sistemsal ve durumsal kriterle bakımından “farklıdırlar” ve sav odur ki; 14 noktayı uygulayan ‘işletmeler’, diğer ‘işletmelere’ nazaran başarılı olacak; farklı yollardan da olsa “krizden çıkacaklardır”.⁵⁶⁷

3.3.1.2. Kalite üçlemesi ve toplam kalite yönetimi(TKY)

Kalite üçlemesi ve toplam kalite yönetimi(TQM), J.M. Juran ve A.V. Feigenbaum tarafından geliştirilmiş olan modern dönem ‘kalite’ teorileridir. Juran’ın yönetim bilimine yaptığı özgün katkı, Juran üçlemesi olarak da anılan kalite üçlemesi yaklaşımı ile kalite teorilerinde, ilk kez Feigenbaum tarafından kullanılan toplam kalite kavramının benimsenmesi münasebetiyle olmuştur. Bu bakımdan bu iki katkı, aynı başlık altında ele alınmaya uygun görülmüştür.

İlk kez, 1951 senesinde Feigenbaum tarafından “Toplam Kalite Kontrol” isimli eserde kullanılan “toplam kalite” kavramı, “bir yönetimdeki çeşitli grupların kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını, tam müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde sağlamak için entegre eden etkili bir sistem” olarak tanımlanmıştır. Oldukça geniş bir çerçevede ele alınan ve genel bir

⁵⁶⁷ Deming, W.E. (1986). *Out of The Crisis*. MA: MIT Press. 130.

‘kalite teorisi’ öneren bu isimli eser, genel hatlarıyla; Demingci kalite kontrol tanımının eleştirisi üzerinden şekillenmektedir.⁵⁶⁸

1956 tarihli aynı isimli eserde açık ifadelerle belirtildiği gibi; toplam kalite kontrol, kalite kontrol tanımının karşılayamadığı; “giderek artan müşteri talepleri ve sürekli artan kalite maliyetlerine” karşı önerilmiş bir kalite tanımıdır. Dolayısıyla Feigenbaum’un şekillendirdiği tanım itibarıyla toplam kalite kontrolünde modern karaktere sahip olan ‘işletmeci’ bir kabulün söz konusu olduğu söylenebilir. Çünkü “toplam kalite görüşünün altında yatan ilke ve diğer tüm kavramlardan temel farkı, gerçek etkinliği sağlamak için kontrolün ürünün tasarımıyla başlaması ve yalnızca ürün müşterinin eline geçtiğinde bitmesini” kapsayacak şekilde “pazarlama”, “mühendislik”, “satın alma”, “imalat mühendisliği”, “imalat denetimi”, “teknik muayene” ve “nakliyeden” oluşacak bir “toplam” olarak ele alınması bakımından ‘sistemsel’ ve bu aşamalarının herhangi birinde oluşan sorun karşısında “kalite iyileştirme” gibi bir tutumu önermesi bakımından ‘durumsal’ bakış açısını kabul etmiş olmasıdır.

Ancak yine de teori, açıldığında; “pazarlama”, “mühendislik”, “satın alma”, “imalat mühendisliği”, “imalat denetimi”, “teknik muayene” ve “nakliye” aşamalarından oluşacak şekilde bir içeriğe ulaşan “toplam” kavramının tanımladığı “kalite iyileştirmenin” Demingci ‘kalite çemberleri’ yaklaşımından ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından aslen hiçbir farkı yoktur. Çünkü ele alınan “kalite” salt geçerliliği olan fen bilimsel bir kavramdır ve dolayısıyla yönetim halen zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin ele alınmakta olan genelgeçer bir yönetim yani ‘idare’dir.⁵⁶⁹

Başka bir ifade ile Feigenbaum’un belirttiği gibi; toplam kalite kontrol, Demingci karakterdeki kalite kontrolün geliştirilmesi yönünde “ileri bir adımdır”, çünkü “kalite resmindeki birçok unsuru”, “kalite iyileştirme” kavramı odağında ‘kalite teorisine’ dâhil etmiştir. Ancak “garantili ürün kalitesi hedefini minimum kalite maliyetiyle karşılamada profesyonel çaba” sarf etme hedefini halen klasik bir tutumla yani istisnasız tüm yönetimler için geçerli bir yönetim ilkesi olarak savunmaktadır. Bu yüzden ki; Feigenbaum tarafından 1951’da ilk kez ileri sürülmesine rağmen

⁵⁶⁸ Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill. 1.

⁵⁶⁹ Feigenbaum, A.V. (1956). “Total Quality Control”. *Harvard Business Review*; 34(6). 93-101. 94.

“toplam kalite kontrol” teorisinin duyurululuğu ve uygulamaya etkisi, Juran’ın “kalite iyileştirme” kavramı odağında yürüttüğü “kalite üçlemesi” çalışmasının etkisiyle modern dönemde kabul görmesi ile olmuştur.⁵⁷⁰

İşte ifade edilen bu etkileşim sebebiyle; “toplam kalite kontrol” ve “kalite üçlemesi” teorileri aynı başlık altında ele alınmaya karar verilmiştir. Her iki teorinin ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından ifade ettiği anlamın kavranabilmesi için bir arada ele alınmaları gerekmektedir. Dolayısıyla şimdi, Juran’ın “kalite” çalışmalarına değinmekte fayda vardır.

Juran’ın kalite çalışmalarına dair dikkat çekici ilk çalışması, 1951 tarihli “Kalite Kontrol El Kitabı” isimli eserdir.⁵⁷¹ ‘Araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından Demingci ‘kalite’ tanımı etrafında şekillenen ve “tamamını Juran’ın kendisinin yazmadığı” bir konseptte yazılan bu eser, “tümü, önemli ölçüde farklı malzemeler içerecek” şekilde 1962, 1974, 1988, 1998 ve 2010 tarihlerinde ismini ve içeriğini güncelleyerek tekrar sunulmuştur.⁵⁷² Elbette bu bakımdan eserler arasında ‘kalite’ kavramına yüklenen anlamlarda değişimler söz konusu olmuştur.

Yaşanan değişimlerden bu çalışmanın odağı olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından dikkat çekici olanı, 1986 tarihli “Kalite Üçlemesi: Kalite Yönetimine Evrensel Bir Yaklaşım” isimli çalışmada ele alınan “kalite üçlemesi” ile 1999 tarihli edisyona dâhil edilmiş olan “kalite kontrol-toplam kalite yönetimi” arasındaki farka dair vurgudur. Dolayısıyla şimdi önce “kalite üçlemesi” tanımlanacak ve ardından “kalite üçlemesi” fikrinin “Toplam Kalite Yönetimi” fikrine yansması üzerinden Juran’ın kalite teorisine yaptığı modern katkı görünür kılınmaya çalışılacaktır.

1986 senesinde kaleme alınan “Kalite Üçlemesi: Kalite Yönetimine Evrensel Bir Yaklaşım” isimli eser ile Juran tarafından ileri sürülen “kalite üçlemesi” fikri, klasik/’geleneksel” tutumun hâkimiyetinde olan ‘kalite kontrolü’ hakkında yaptığı “kriz” odaklı ‘gerekçeler’ sonucunda “kalite yönetiminde yeni bir rota belirlemesi gerektiği sonucuna varılması” ve “yeni” kalite tanımına dair ‘modern/işletmeci’ ‘önerilerde’ bulunulmasını içermektedir.

⁵⁷⁰ Feigenbaum; a.g.m., 1956, 100-101.

⁵⁷¹ Juran, J.M. (1951) *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York.

⁵⁷² Soren, B. (2008). “Quality Management and Juran's Legacy”, *Quality Engineering*, 20:4, 390-401. 392.

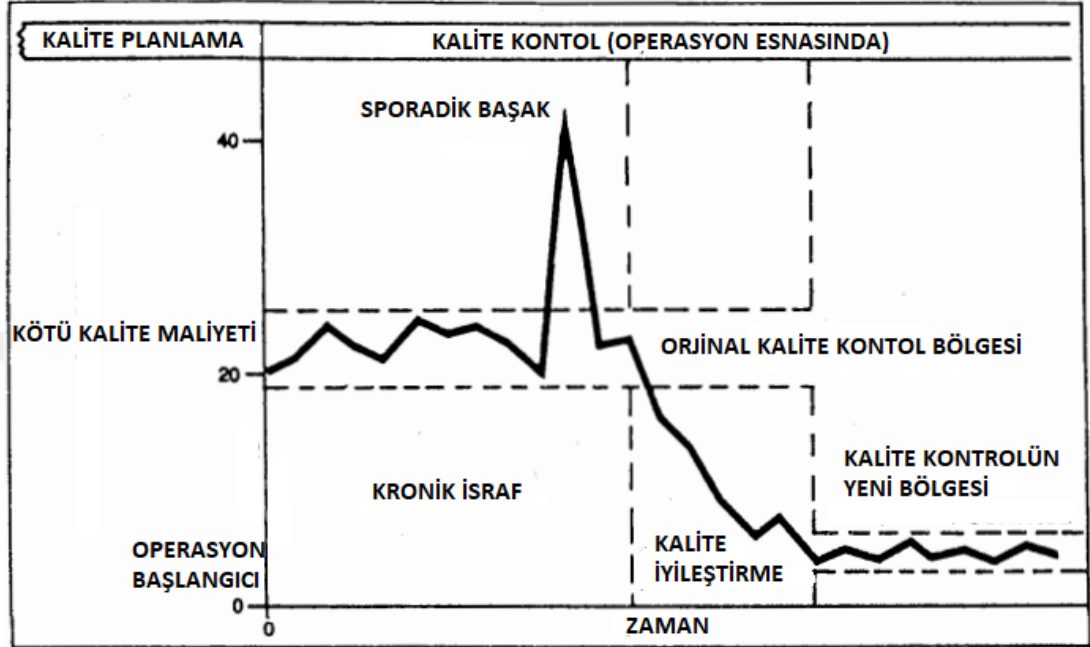
Juran’a göre; “yabancı rekabet” sonucu, “satışlar kaybı ve düşük kalitenin devasa maliyetlerin” oluşması anlamında kalitede yaşanan ve “kalitede rekabet devam edeceğinden yakın gelecekte ortadan kalkmayacak” olan “kriz”, “geleneksel yöntemlerimizin kalite kriziyle başa çıkmak için yeterli olmadığı” dahası “geleneksel yollara bağlılığımızın krizin yaratılmasına yardımcı olduğu” gerçeğini gün yüzüne çıkarmıştır. Dolayısıyla; “krizle başa çıkmak, geleneklerden bazı büyük kopuşları” yaşamak anlamında “yeni bir rota çizelgelenmesini gerektirmektedir”. “Bu yeni rota” öyle bir “rotadır” ki; “genel müdürden ofisteki veya fabrikadaki işçiye kadar hiyerarşideki tüm işlevler ve tüm seviyeler için geçerli bir yol” olarak “kapsamlı kişisel liderlik ve üst yöneticilerin katılımını gerektirmektedir”. Yani “üst yöneticilerin katılımının önündeki bir engel” olan “kalite yönetiminde sınırlı deneyim ve eğitimler” yeniden düzenlenmeli; “üst yöneticileri kaliteyi nasıl yönetecekleri konusunda deneyim ve eğitimle donatmak ve bunu hâkim aciliyet duygusuyla uyumlu bir zaman ölçeğinde yapmak” ve buna ek olarak “şirketin stratejik iş planlamasına kolayca yerleştirilebilecek ve şirketin bağışlık sistemi tarafından reddedilme riskini en aza indirecek kalite yönetimi için temel bir tasarlama” yapılması gerekmektedir.⁵⁷³

İşte sayılan ‘gerekçe’ ve ‘önerilerin’ sonucu olarak oluşan “yeni rota”, Juran’ın düşüncesinde “kalite üçlemesi” kavramıyla karşılık bulmaktadır. ‘Kalite Teorisine’ katkı sunan diğer yaklaşımlardan farklı olarak; “kalite üçlemesi kavramının temel özelliği”, [ki ismini de buradan almaktadır] “kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme” olmak üzere; kalite yönetimini “kalite odaklı üç temel süreç” itibariyle ele almasıdır. “Üçlemeyi” oluşturan “süreçlerin” özelliği, birbirini tamamlayan nitelikte olmaları bakımından yalnızca ‘kontrol’ veya ‘planlama-kontrol’ vurgusu taşıyan klasik tutumun sebep olduğu “kalite” kaynaklı “maliyetlerin” artması anlamına gelecek şekilde kullanılan “kötü kalite maliyetinin” azaltılmasına ‘çözüm’ sunuyor olmalarıdır.

Başka bir ifade ile Juran, yalnızca “kalite hedeflerini karşılamaya hazırlanma süreci” olarak “kalite planlama” veya “operasyonlar sırasında kalite hedeflerine ulaşma süreci” olarak “kalite kontrol” değil aynı zamanda bu iki süreç sırasında çıkan ‘sapmalarının’ sonucu olarak oluşan “kötü kalite maliyetinin/kronik israfın/waste”

⁵⁷³ Juran, J.M. (1986). “The Quality Trilogy: A Universal Approach To Managing For Quality.” *Quality Progress*, August, 19–24. 19.

önüne geçmek anlamında “operasyonların, planlanan performanstan belirgin şekilde üstün kalite seviyelerinde yürütülmesi” olarak “kalite iyileştirme” ismiyle üçüncü bir “kalite süreci” ‘önererek’ sistemsal ve durumsal yaklaşımı “kalite teorisine” dâhil eden bir teorik katkı sunmuş ve şu şekilde şematize etmiştir.⁵⁷⁴



Şekil 3.13. Kalite İyileştirme Süreci Şeması

Kısacası; “kalitenin” yalnızca ‘planlama’ ve ‘kontrolden’ ibaret olmayan bir ‘yönetim’ anlayışı gerektirdiği ve yönetim süreçlerinin tüm aşamalarında “kalite” kavramı odağında düşünmenin vurgulandığı ‘toplam’ niteliği etrafında ele alınması anlamında geliştirilen “Kalite Üçlemesi”, “sağlık, eğitim ve hükümet”⁵⁷⁵ uygulamalarında yaygın kabulleri bulunacak şekilde ‘kalite teorisinin’ Demingci kalite yaklaşımı olan ‘kalite kontrolün’ modern yönetim biliminin ruhuna uyumlu bir kavram olan ‘toplam kalite kontrolü’ kavramı şeklinde girmesinde etkili olmuştur. İlerleyen süreçte teori, klasik içeriğini reddedip modern içeriğini kuvvetlendirecek şekilde ‘kontrol’ kavramı kullanmayı bırakıp; “toplam kalite yönetimi” şeklinde genel bir kullanım benimsemiştir. Juran’ın ifadesiyle:⁵⁷⁶

“Amerika Birleşik Devletleri’nde kalite kontrol terimi şimdi genellikle daha önce tanımlanan dar anlama sahiptir. Toplam kalite yönetimi terimi, artık her

⁵⁷⁴ Juran; a.g.m., 1986, 20-21.

⁵⁷⁵ Juran, J.M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. New York: McGraw-Hill.

⁵⁷⁶ Juran, J.M. ve Gryna, F.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill. 3-4.

şeyi kapsayan bir terim olarak kullanılmaktadır. Avrupa’da kalite kontrol terimi” “de daha dar bir anlama sahiptir. Son zamanlarda, Avrupa şemsiye kalite yönetimi, adını Avrupa Kalite Kontrol Yönetimi’nden Avrupa Kalite Yönetimi’ne değiştirmiştir... 1997’de Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE), kendilerini dünyanın geri kalanında kullanılan daha yaygın terminolojiyle daha yakından uyumlu hale getirmek için... toplam kalite yönetimi terimini benimsemiştir.”

Bu modern etkiye ek olarak ise “Kalite Üçlemesinin” yönetim bilimi teorisinin modern dönemden post-modern döneme geçiş noktasında bir katkı söz konusudur. Kalite teorileri, kalite üçlemesinin de yaptığı etki ile “toplam kalite kontrolü” şeklinde yeni bir kavramı da ‘kalite teorilerine’ katarak; toplam kalite yönetimi kavramı ile ifade edilen vurguyu güçlendirmiştir. Çünkü esas olarak bu yaklaşım, “kötü kalite maliyeti” kavramı odağında; aynı ‘işletmeci’ karaktere sahip olmak bakımından ‘araştırma nesnesini’ sistemsel ve durumsal dinamikler içinde ele alan yönetimler arası ‘kalite farkına’ odaklanmaktadır. Başka bir ifade ile ‘kalite çalışmalarının’ yönetim bilimsel niteliğini görünür kılmak bakımından ‘yönetim’ ve modern etkinin görünür kılınması bakımından ise ‘toplam’ kavramlarının ‘kalite’ kavramını nitelemesine yönelik yürütülen çaba olan toplam kalite yönetimi, kalite üçlemesinin ‘işletmeci’ karakterde bir teorik katkı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir parantez açarak belirtmekte fayda vardır ki; kalite kontrol, toplam kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi kavramlarının bu içerikleri genel kabul görse de istisnalardan da bahsedilebilmektedir. Örneğin; ilk kez 1991 tarihli “5S’ler: Toplam Kalite Çevresinin 5 Anahtarı” isimli eser⁵⁷⁷ ile T. Osada tarafından ileri sürülen ve K.S. Ho’nun birçok çalışmasında farklı perspektiflerden ele alınan 5-S teorisi, açıkça Demingci bir ‘kalite’ tutumu içinde olarak ‘araştırma nesnesini’, ‘idare’ olarak belirlemesine rağmen kalite yaklaşımını “toplam kalite yönetimi” kavramı etrafında ifade etmektedir.

Ho’nun 1994 tarihli “Bir TKY Mükemmellik Modeli Geliştirmek” isimli eserinden faydalanılarak bu sav açıklanacak olunur ise; 5-S savunusu, aslında içeriğin yeterince açıkladığı üzere zaman, coğrafya veya iş farkı gözetmeksizin geçerli olan “mükemmel” nitelikte bir beşli kalite aşaması önermektedir.⁵⁷⁸

⁵⁷⁷ Osada, T. (1991). *The 5s's: Five Keys To A Total Quality Environment*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

⁵⁷⁸ Ho, K.S. ve Fung, K.C. (1994). “Developing A TQM Excellence Model”. *The TQM Magazine*, 6(6), 24-30. 24.

JAPONCA	İNGİLİZCE	TÜRKÇE
Seiri	Structurize	Yapılaştır
Seiton	Systemize	Sistemleştir
Seiso	Sanitize	Temizle
Seiketsu	Standardize	Standartlaştır
Shitsuke	Scrutinize	İyice İncele

Tablo 3.2. Kalitenin 5-S'i

Klasik tutumun en belirgin mottosu olan ‘en iyi yol’ savunusunu “mükemmellik” kavramıyla bir başka şekilde ifade eden ve ancak bunu TKY kavramı odağında yapan Ho, devam niteliğindeki çalışmalarında savını daha da görünür kılmış; 5-S'i, 1995 tarihli eserinde TKY'nin bir uzantısı⁵⁷⁹ ve 1999 tarihli eserlerde “toplam kalite yönetimine doğru ilk adım”⁵⁸⁰ ve “TKY'nin başladığı yer”⁵⁸¹ olarak ele almıştır. Yani bu örnek üzerinden ifade edilmeye çalışılmaktadır ki; kalite kontrol, toplam kalite kontrolü veya toplam kalite yönetimi gibi kavramlar, teorisyenin kalite yaklaşımı hakkında bir takım ipuçları vermekle birlikte istisnaları olan kavramlar niteliğidir. Başka bir ifade ile genel kabul sonucu, kalite kontrol kavramının ‘idareci’, ‘TKY’ kavramının ise ‘işletmeci’ niteliği netleşmiş bir karakterde olmakla birlikte 5-S örneğinde olduğu gibi her zaman istisnaları olan kullanımlar söz konusu olabilmektedir.

Anılmaya değer olan bir diğer örnek ise; “kalite planlaması ve kalite kontrol” düşüncesine ek olarak “kalite iyileştirme” düşüncesini “kalite teorisine” ekleyerek TKY düşüncesini oluşturan düşünceye benzer şekilde “sürekli iyileştirme” anlamına gelen “kazien” kavramı odağında ileri sürülen teorik katkılardır. Bu katkılardan literatürde en çok kabul görmüş olanı, “Gemba: İşletimin 5 Altın Kuralı” olarak

⁵⁷⁹ Ho, K.S. ve Cicmil, S., Fung, C.K. (1995), “The Japanese 5-S Practice and TQM Training”, *Training For Quality*, 3(4). 19-24.

⁵⁸⁰ Ho, K.S. (1999). “5-S Practice: The First Step Towards Total Quality Management”, *Total Quality Management*, 10:3, 345-356.

⁵⁸¹ Ho, K.S. (1999), “Japanese 5-S – Where TQM Begins”, *The TQM Magazine*, 11(5). 311-321

isimlendirilmiş olan teorik katkıdır. “Japoncada gembu, gerçek yer, yani gerçek eylemin gerçekleştiği yer anlamına gelmektedir”. M. Imai’nin 1997 tarihli “Gemba Kaizen” isimli eserinde ileri sürülen bu teoriye göre; “iş dünyasında, müşteriye memnun eden ve değer katan faaliyetler gembada gerçekleşmektedir.” Başka bir ifade ile Imai, “çoğu yöneticinin çalışma yeri olarak masalarını tercih etmesi ve gembada gerçekleşen olaylardan kendilerini uzak tutmak istemesine” yani “yalnızca günlük, haftalık ve hatta aylık raporları ve toplantıları aracılığıyla gerçeklikle temasa geçmesine” karşıt olarak “bir problem (anormallik) ortaya çıktığında önce gembaya gidin, gembutsu’yu/ilgili nesneleri kontrol edin, yerinde geçici önlemler alın, temel nedeni bulun, tekrarlamayı önlemek için standardize edin” şeklinde “kalite iyileştirmeci”/kaizenci beş kural önermiştir.⁵⁸²

Yani kısaca; “Gemba İşletimin 5 Altın Kuralı” yaklaşımı için de 5-S için söylenen savlar geçerlidir. Literatürde sıklıkla anılan bu teoriler, ileri sürülme tarihleri itibariyle değilse de temellendiği mantık itibariyle klasik yönetim bilimsel tutumla; zaman, mekân ve iş farkı gözetmeksizin genelgeçer ilke, unsur ve yasalar önerilmektedir ki bu nitelik, ‘araştırma nesnesinin’ dönemsel karakterlerinin istisnaları olduğunu net bir şekilde ifade etmenin imkânını sunması bakımından ifade edilmeye değerdir.

Sonuç olarak ifade edilebilir ki; bu bölümde ele alınan katkı, “kalite kontrolcü” ‘işletmeler’ ile arasında “kötü kalite maliyeti” kavramıyla ifade edilen “kalite” farkı olan “toplam kalite yönetimi” ‘işletmelerin’ ‘iyileştirici’ karakterine yani işletmeler arası farka odaklanması bakımından ‘araştırma nesnesini’ moderninden post-modern yönetim teorine geçiş niteliğindeki bir ‘işletme’ olarak belirlemektedir.

3.3.1.3. Sıfır kusur

“Sıfır Kusur”, G. Foche ve J.F. Halpin gibi teorisyenlerin katkısının yanı sıra esas olarak P.B. Crosby’nin yaptığı çalışmalar ile teorik çerçeve kazanmış olan bir modern dönem ‘kalite’ teorisidir.

Daha önce belirli çalışmalarda ismi anılmakla birlikte; “sıfır kusur/zero defect” kavramı odağında yapılan ilk çalışma, Foche tarafından kaleme alınan 1965 tarihli “Sıfır Kusur, Kalite ve Güvenilirlik Güvencesi El Kitabı için Bir Rehber” isimli

⁵⁸² Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach To A Continuous Improvement Strategy*. New York: Mcgraw Hill. 13, 23-24.

rapordur. “Birleşik Devletler Savunma Bakanlığı” gözetiminde hazırlanan bu rapora göre; “savunma malzemesinin üretim ve bakımını sağlamanın kalitesini artırmayı ve maliyetini düşürmeyi amaçlayan gönüllü bir programı” doğurması sonucu şekillenen sıfır kusur, “insan kusurundan kaynaklanan kusurların ortadan kaldırılmasına yönelik motivasyonel bir yaklaşım” olarak “bir yönetimdeki her seviyedeki personele işlerini ilk seferde ve her seferinde doğru yapmaları için ilham vermek için organize edilmiş bir çaba” olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifade ile sıfır kusur, klasik kalite yaklaşımının eleştirisi üzerinden şekillenen “insan kusurunun kişisel çabanın normal bir yan ürünü olarak sorgulanmadan kabul edilmesini tersine çevirme girişi” olarak “kusurların oluşumlarının nedenlerini tespit edip ortadan kaldırarak önlemeye kendini adanmış ve faaliyetlerde her yönetim düzeyindeki tüm personele uygulanabilen bir programdır.”⁵⁸³

Kalite olgusuna ‘raporun’ baktığı yerden bakan 1965 tarihli ikinci katkı olan “Sıfır Hata: İlk Seferde Doğru Yapmak”⁵⁸⁴ isimli eserin ardından kalite literatüründe duyulurluğu artmış olan sıfır kusur kavramı, 1966 senesine gelindiğinde ise Halpin tarafından ele alınan “Sıfır Kusur: Kalite Güvencesinde Yeni Bir Boyut” isimli eser ile ilk geniş kapsamlı eserine kavuşmuştur.

Foche’nin belirlediği temeller üzerine yükselen Halpin’in çalışması, esas olarak kusurun nedenine odaklanan savlar içerecek şekilde kurgulanmıştır. Halpin’e göre; “işlerini ilk seferde doğru yapmak için sürekli ve bilinçli bir istek geliştirerek hataları önlemeye motive etmeye yönelik” olarak “önleme yoluyla hataların azaltılmasını amaçlayan bir yönetim aracı” olan sıfır kusurun amacına ulaşabilmesi yani işçinin “yaptığı her şeyle kişisel olarak ilgilenmesi için işçiyi, işinin doktor veya dişçinin görevi kadar önemli olduğuna ikna edilmesi” gerekmektedir. Klasik kalite tutumunun insan kaynaklı hata savunusunun neden olduğu, kendini ‘önemsiz’ gören insan profilinin eleştirisi üzerinde yükselen ve “program” kavramı üzerinden “eylem/action” yönü bakımından denenen sıfır kusur savı, “25 çalışanı olan dükkânlardan 25.000’den fazla çalışanı olan büyük endüstriyel işletmelere kadar uzanan” örnekler üzerinden

⁵⁸³ Foche, G. (1965). *A Guide To Zero Defects, Quality and Reliability Assurance Handbook*, Washington: Office of The Assistant Secretary of Defence, Us. 3.

⁵⁸⁴ American Management Association. (1965). *Zero Defects: Doing It Right The First Time*. New York City: American Management Association

detaylı olarak temellendirilmiş ve böylece “sıfır kusur” yaklaşımı için ilk geniş kapsamlı katkı sunulmuştur.⁵⁸⁵

Halpin’in katkısı sonrası gelişen süreçte, ‘uygulama’ odaklı birçok çalışma yapılmıştır. Ancak Crosby tarafından kaleme alınan 1979 tarihli “Kalite Ücretsizdir” isimli esere kadar sıfır kusur anlayışının teorik temeli üzerine derinlemesine eğilen bir çalışmanın yapılmadığı söylenebilir. 1979 öncesi dönemde kat edilen teorik mesafe, yüzeysel tespit ve deneme-yanılma noktasındadır.

“Kalite Ücretsizdir” isimli eser, teorinin temel savını da içerecek olan şu cümleler ile başlamaktadır: “Kalite ücretsizdir. Bir hediye değildir ama ücretsizdir. Paraya mal olan, işleri ilk seferde doğru yapmamayı içeren tüm eylemlerin sonucu olan kalitesiz şeylerdir.” Başka bir ifade ile Crosby’ye göre; “kalitesizlik”, “ücrete” karşılık gelen ve bu bakımdan işletmenin başarısı için geçerli olan temel bir yaklaşım iddiası olarak karşımıza çıkmaktadır. Crosby’nin bu kitapta, “kaliteyi kesin kılmanın tüm yollarını, araçlarını ve kavramlarını ortaya koyduğunu” ifade etmesinin sebebi de budur. Bu kitap, sıfır kusur kavramını merkezine aldığı tartışmalarla, tam, kapsayıcı ve “kesin” bir yönetim teorisinde bulunacak şekilde “kalitenin mutlakları” olarak isimlendirdiği “gerçek kalitenin ne anlama geldiğini anlamaya” yardımcı olacağı savlanan şu ilkeleri ileri sürmektedir:⁵⁸⁶

“Kalite uygunluk demektir, zarafet değil.
Kalite sorunu diye bir şey yoktur.
Kalite ekonomisi diye bir şey yoktur; işi ilk seferde doğru yapmak her zaman daha ucuzdur.
Tek performans ölçümü kalitenin maliyetidir.
Tek performans standardı Sıfır Hata’dır.”

İlk maddeden başlayarak teori açıklanacak olduğunda; ilk maddede yer alan ve “kaliteyi garanti altına almak” şeklinde tanımlanan “uygunluk”, “insanların zaten yapmaları gereken tüm değerli şeyleri daha iyi yapmalarını sağlamak” şeklinde kısa ve “anlaşılır” bir tanımla ifade edildikten sonra teorinin kilit kavramı olan sıfır kusurun tanımı daha da anlaşılır bir hale gelmektedir. Crosby’ye göre; “kalite kontrol görevlileri, polisle hemen hemen aynı koşullanmalara sahiptir. Hata aramak için imalat gettosuna giderken muhasebe, mühendislik, bilgisayar programlama ve pazarlamanın kusurlarını

⁵⁸⁵ Halpin, J.F. (1966). *Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance*. New York City: McGraw-Hill. 4, Vii, 10-13, 16.

⁵⁸⁶ Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York City: McGraw-Hill. 1, 111-112

körü körüne atlamaktadırlar.” Oysa “kalite maliyetinin düşürülmesi söz konusu olduğunda dikkat edilmesi gereken, başka yerlerdir”. Daha açık bir ifade ile kalite sorunlarının varlığı, klasik kalite anlayışının aksine ‘kalite kontrol’ sorunu değil; “sorunlara neden olanların sorunu” yani örneğin; “muhasabe sorunu, üretim sorunu, tasarım sorunu, kat hizmetleri sorunu, ön büro sorunudur.” Çünkü “birçok şirket, satış gelirinin yüzde 10, 15 ve hatta yüzde 20’sini hurda, yeniden işleme, garanti, servis, test ve muayeneye harcamaktadır” ve öyleyse “bu israfı ortadan kaldırmak, işleyişi iyileştirmek ve daha verimli hale getirmek için, bizi rahatsız eden kusurları ve hataları önlemeye odaklanılmalıdır.” İşte sıfır kusur, bu hususta atılması gereken ilk adım olan “kusur önleme tutumu” olarak karşımıza çıkmakta ve “iş ilk seferde doğru yapmaya” karar vermelerine yardımcı olmak bakımından “hatanın kaçınılmaz olduğuna inanmaya şartlandırılmış” olan çalışanların tutumundan bağımsız olarak kusurun “tahmin” edilmesini içermektedir.⁵⁸⁷

Bu bakımdan Crosby, sıfır kusur kavramının “bilgi eksikliği ve dikkat eksikliği” olmak üzere “iki şeyden kaynaklandığını” ifade etmekle çözümünü açıklamaktadır. “Bir motivasyon yöntemi olmadığı” için “birey tarafından değiştirilmesi gereken bir tutum sorunu” olan “dikkat eksikliğini”, “bilgi eksikliğinin” çözümü sonucunda ilgilenilmesi gereken “kişisel bir taahhüt” şeklinde paranteze alan Crosby, esas olarak “bilgi eksikliği” kavramına odaklanır.

“Bilgi eksikliğinin” üstesinden gelinmek için önerilen çözüm, literatürdeki yaygın kullanımı ile ifade edilecek olursa; “kabul edilebilir kalite limiti” kavramıyla ifade edilen bir “tahmin edilen kusurun” varlığının kabul edilerek “standardın” ve elbette “kalitenin” “yöneticiler yerine, operasyonun” kendisince belirlenmesidir. Bu belirlenimden sonra, “dikkat eksikliğinin” önüne geçmek için “bireyin/çalışanın”, “bireysel katkımın genel çabanın hayati bir parçası olduğunu kabul ederek, işimi ilk seferinde doğru yapmak için sürekli ve bilinçli bir çaba göstermeye özgürce söz veriyorum” şeklinde bir örneği sunulan; “taahhütte/pledge” bulunması sağlanabilecek ve böylece önceden “tahmin edilmediği” için “kusur” olarak karşımıza çıkan ve “kalitesizlik” şeklinde nitelik kazanan durum, yerini kişilerin “bilgi ve dikkatine” göre belirlenmiş olan “kabul edilebilir kalite limitine” oranla belirlenmiş “sıfır kusurlu” bir “kalite” tanımına bırakacaktır. Başka bir ifade ile işletmelerin başarısızlığı anlamına

⁵⁸⁷ Crosby; a.g.e., 1979, 17, 145.

gelen ve “ücret” artışlarına sebep olan; işletmenin “bilgi ve dikkat” kapasitesinin üstündeki talepler, artık söz konusu olmayacak; ürün, işletmenin tüm unsurlarıyla kendisinin oluşturduğu bir “standart” aracılığıyla “tahmin” ettiği yeni “kalite standardına” göre belirlenen yeni “kaliteli” ürün, olacaktır.⁵⁸⁸

Teorinin tanıtımından sonra bu tez çalışmasının konusu olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından incelemede bulunulmak istendiğinde; 1989 tarihli “Kaliteden Bahsedelim: Phil Crosby’ye Her Zaman Sormak İstedığınız 96 Soru” isimli eserde sorulan; “sıfır kusur bir amaç mı yoksa gerçeklik mi?” sorusuna Crosby’nin verdiği cevap üzerine düşünmek faydalı olabilecektir. Crosby’e göre; “sıfır kusur, bir gerçeklik olarak bir amaçtır”. Çünkü “sıfır kusur”, işletmenin durumsallığın belirlediği “bilgi eksikliği” ve sistemsel ilişkilerin belirlediği “dikkat eksikliği” bakımından kendi “standartları” çerçevesinde kendi “kalite” tanımını yapmasına dayanan bir tutumu ifade etmektedir.⁵⁸⁹ Yani dolayısıyla örneğin; Shewart’ın kalite tanımına yüklediği klasik anlamda olduğu gibi genelgeçerlik ön kabulü içecek şekilde “kalite standardının kökeni veya doğasına” dair tartışmaya girmeyi içermemektedir.⁵⁹⁰

Toparlanacak olur ise şunlar söylenebilir: sıfır kusur, Crosby’nin devam niteliğindeki çalışmaları olan 1984 tarihli “Gözyaşı Dökmeyen Kalite: Sorunsuz Yönetim Sanatı”⁵⁹¹ ve 1992 tarihli “Tamlık: 21. Yüzyıl İçin Kalite”⁵⁹² gibi çalışmalarında benzer konseptlerde ele alınmaya devam etmiş olan modern dönem ‘kalite teorisidir’. ‘Araştırma nesnesini’, Demingci klasik kalite anlayışının aksine zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin geçerli olduğu ileri sürülen ilkeler, kurallar veya yasalar etrafında ele alınan ‘idare’ olarak değil sistemsellüğün ve durumsallığın belirlediği koşullar etrafında konum alan bir yönetim olan ‘işletme’ olarak belirlemiştir: “kabul edilebilir kalite limitinin tahmin edilmesi” ile durumsallığın oluşturduğu çevresel etken olan “bilgi yetersizliğinin” önüne geçecek olan ‘işletme’, “dikkat yetersizliğinin” giderilmesi anlamına gelecek olan “taahhüttün” tüm çalışanlarca

⁵⁸⁸ Crosby; a.g.e., 1979, 146, 201.

⁵⁸⁹ Crosby, P.B. (1989). *Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted To Ask Phil Crosby*. New York: McGraw-Hill.66-68.

⁵⁹⁰ Shewhart, W.A. (1958), “Nature and Origin of Standards of Quality”. *Bell System Technical Journal*, 37: 1-22.

⁵⁹¹ Crosby, P.B. (1984). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. New York: McGraw-Hill. 75-77. 82-84.

⁵⁹² Crosby, P.B. (1992). *Completeness: Quality For The 21st Century*. New York, New York, U.S.A: Dutton.

verilmesi ile bir sisteme dönüşecek ve “sıfır kusuru” sağlayabilecektir. Dolayısıyla aynı sistemsel ve durumsal tanımlar içinde yer alan iki işletmeyi kalite kavramı odağında birbirinden farklı kılacak olan şey hakkında düşünmesi bakımından Crosby’nin “sıfır kusur” anlayışının ‘araştırma nesnesi’, diğer bir işletmeden daha ‘az kusurlu/kaliteli’ ürün üretmeye çalışan ‘işletmedir’.

3.3.1.4. Balık kılçığı/CE diagramı

“Balık Kılçığı/CE Diagramı”, K. İshikawa tarafından geliştirilmiş olan bir modern dönem kalite teorisidir.

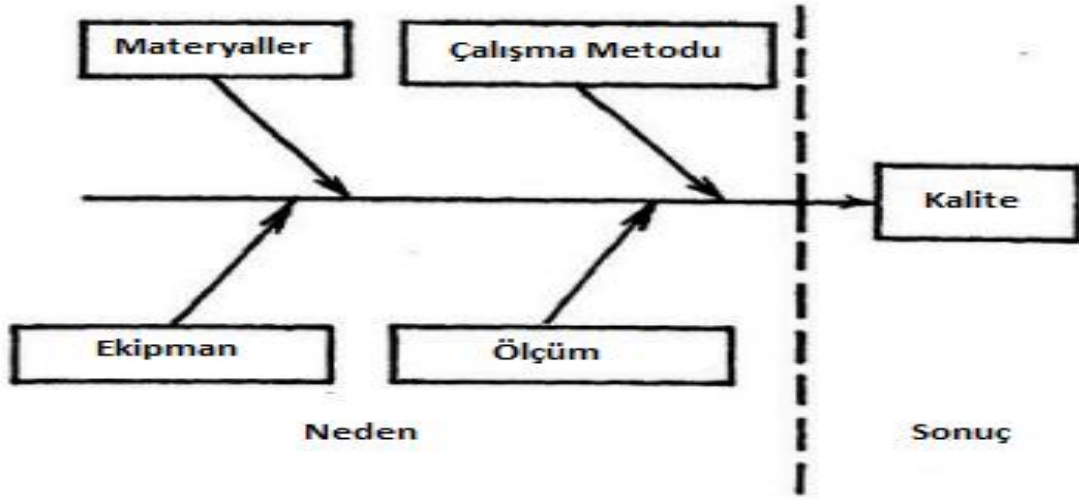
İshikawa, “647 makale ve 31 kitap yazmış” ve Shewart ve Deming’in “kalite çemberleri” fikrini “kalite çemberi” kavramını ilk kez kullanarak Japonya’da ve sonrasında ABD ve tüm dünyada duyurulmasına yaptığı önemli katkılar sunması bakımından “kalite çemberlerinin babası” anılan ve “1972’de Amerikan Kalite Derneği’nin/ASQ Eugene L. Grant Ödülü’nü, 1977’de Japon hükümetinin Mavi Kurdele Madalyasını ve 1988’de Kutsal Hazinenin İkinci Düzeni’ni ve 1982’de Walter A. Shewhart Madalyasını” almış olan etkili bir yazar olmakla birlikte belki de eserlerinin yalnızca “bazılarının İngilizce’ye çevrilmiş” olması yüzünden özgün katkısını “CE diagramı” ile yapmış ve kalite teorisinin modern döneme taşınmasına katkı sunmuştur.⁵⁹³

İshikawa’nın kalite teorilerine özgün katkısı, 1971 tarihinde orijinal ismi “Genba no QC Shuho” olan eserinin “Kalite Kontrol Kılavuzu” ismiyle İngilizceye çevirmesi ile olmuştur. Literatürde, “yedi temel kalite aracı” şeklinde de anılan “CE diagramı”, diğer “kalite araçlarından” farklı olarak kalite probleminin ilk adımına “kaliteli dağılım neden oluşur?” sorusunu koyarak diğer kalite teorileriyle arasındaki özgünlüğü oluşturur.

Ishikawa’ya göre; “geliştirmek ve kontrol etmek istediğimiz kalite”, “uzunluk, sertlik, kusur yüzdesi vb. gösteren rakamlarla somut olarak temsil edilen kalite özelliklerince” belirtildiğine göre; problemin ilk adımı olarak; “kalite özelliklerini” şekillendirecek olan “faktörler”, “neden-sonuç” ilişkileri etrafında ifade edilmelidir.

⁵⁹³ Best, M. ve Neuhauser, D. (2008). “Kaoru Ishikawa: From Fishbones To World Peace”. *Quality and Safety in Health Care*, 17(2), 150–152. 150.

“Sonuç/Effect=kalite özellikleri” ve “neden/Cause=faktörler” şeklinde bir denklem üzerinden kurulan “CE diargamı”, basit bir şekilde şu şekilde ifade edilebilir:⁵⁹⁴



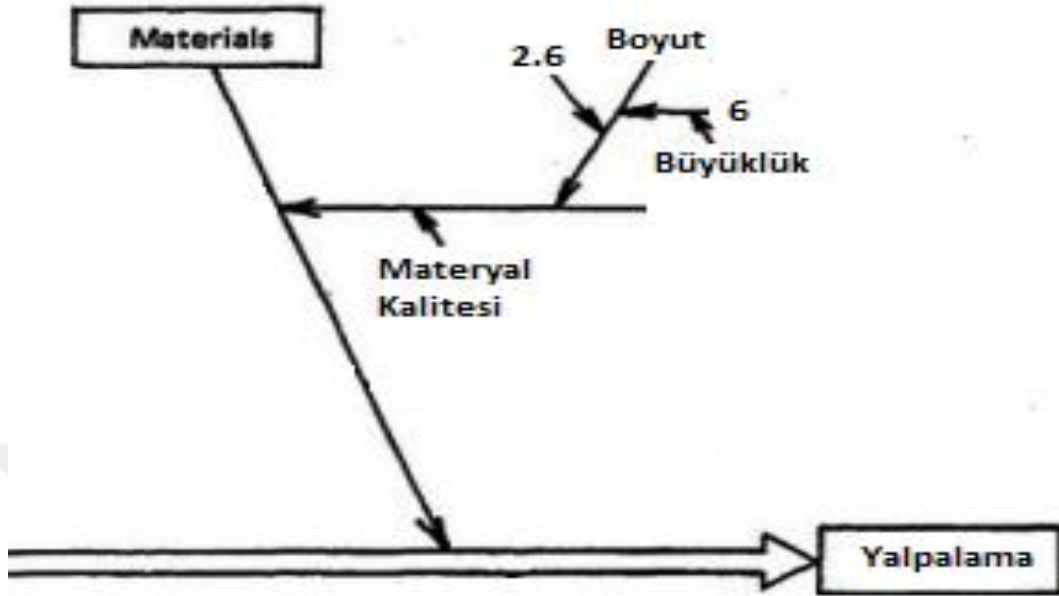
Şekil 3.14. Neden-Sonuç/CE Diagramı

Neden “balık kılıcı diagramı” şeklinde de anıldığı, şemanın gösterilmesinden sonra daha iyi görülen CE diagramının, gerçek bir uygulama için oluşturulması söz konusu olduğunda ise belirli başlıklar altında sınırlayarak çalışma alanını daraltmakla birlikte “kalite sonucuna” sebep olacak hayli fazla olumsuz “dağılım/dispersion” olması yüzünden daha karmaşıktır.

Bir örnek üzerinden açıklanacak olur ise: sırasıyla; “üretim süreci kusurları neden oluşur?” sorusu sorularak “dağılım/dispersion” ifade edilecek, ardından “yalpalama” niteliğine sahip olmak bakımından “makine” gibi bir “faktör/neden” saptanacaktır. İkinci olarak, “Makine yalpalaması (dağılım) neden oluşur?” sorusu sorularak “malzeme” cevabına ulaşılabilecek, üçüncü olarak aynı soru “malzemeye” tekrarlanarak “yalpalama” niteliği “G aks yatağına” yüklenecektir. Bu sorgulama, son “nedene/faktöre” ulaşılabileceğe kadar devam edecektir. Sonraki aşama ise ulaşılan son “nedene/faktöre” yani bu örnekte olduğu gibi “G aks yatağına” “nasıl sorusu” yöneltmek ve “G aks yatağının boyutu” cevabı alınacaktır. Böylelikle “boyut” bir “dal” olarak “diagrama” eklenmiş olacaktır. Son olarak ise “nasıl” sorusu “boyuta” yöneltilecek ve “2,6 mm noktası” cevabı alınacak ve “diagramın” bir “neden dalı” tamamlanmış olacaktır. Aynı yöntem, ilk soru itibarıyla verilecek tüm alternatif cevaplar için “CE diargamında” bir “dal” oluşturana kadar uygulanmaya devam

⁵⁹⁴ Ishikawa, K. (1976). *Guide To Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization. 18-19.

ederek diagram tamamlanacaktır. Böylelikle oluşturulmuş diagramın ayrıntılı şeması ise şu şekilde olacaktır:⁵⁹⁵



Şekil 3.15. Neden-Sonuç/CE Diagramı (Ayrıntılı)

Araştırmanın konusu olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliğine gelindiğinde ise toparlanmak amacıyla şunlar söylenebilir: ilerleyen süreçte 1985 senesinde “Toplam Kalite Kontrol Nedir? Japon Yolu”⁵⁹⁶, 1990 senesinde “Kalite Kontrole Giriş”⁵⁹⁷ ve 1999 senesinde “Afrika’da Ulus İnşası Ve Kalkınma Yardımı: Farklı Ama Eşit”⁵⁹⁸ isimli çevrilen üç eseri ile çalışmalarının etkileri devam etmiş olan Ishikawa, kalite teorisine yaptığı sayısız pratik katkının yanında teorik olarak özellikle “CE diagramı” ile kalite teorisine katkı sunmuştur.

“Ürün kalitesini etkileyen vahim nedeni açık bir şekilde göstermek için çizilen”, “CE diagramının kalite teorisine yaptığı katkının diğer bir ifadesi, henüz kullanılmadan dahi yani bu diagram oluşturulurken “istişare” oluşturması ve bu sayede “etkili kullanımı” ile “kalite kontrol aktivitelerini teşvik etmek için en önemli adım” olmasıdır.⁵⁹⁹ Yani CE diagramı, ‘işletmeyi’ bir alt-sistem haline getirecek ve böylece durumsallığa ayak uyduran bir yapıya kavuşturacaktır. Başka bir ifade ile Ishikawa’nın

⁵⁹⁵ Ishikawa; a.g.e., 1976, 21.

⁵⁹⁶ Ishikawa, K. ve Lu, D.J. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

⁵⁹⁷ Ishikawa, K. ve Loftus, J.H. (1990). *Introduction To Quality Control*. Tokyo: 3a Corporation.

⁵⁹⁸ Ishikawa, K. (1999). *Nation Building and Development Assistance in Africa: Different But Equal*. New York: St. Martin's Press.

⁵⁹⁹ Ishikawa, K. (1976). *Guide To Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

araştırma nesnesi, belirli “dağılımlar” etrafında şekillenen bir yapıda olduğu için belirli sistemsel ve durumsal dinamiklerin belirlemekte olduğu bir “işletmedir”. Çünkü Ishikawa, yalnızca sistemsel ve durumsal vurgularda bulunmakla kalmayıp “kalite” kavramı odağında benzer sistemsel ve durumsal şartlar içindeki “işletmelerin” arasında olabilecek ‘etkinlik’ farkı üzerine düşünmektedir. Başka bir ifade ile benzer sistem ve durumsallıklar altındaki işletmelerin arasındaki fark hakkında görüş bildiren modern dönemden post-modern döneme geçiş aşamasındaki yönetim bilimi teorilerinden birisini sunmuştur.⁶⁰⁰

3.3.1.5. Altı sigma

“Altı Sigma Teorisi”, M. Harry tarafından ileri sürülmüş “kalite” kavramı odaklı bir modern dönem teorisidir.

Motorola’da çalışan bir mühendis olan Harry’nin, “saha satış gücünün garanti talepleri hakkında artan şikâyetlerine yanıt olarak”⁶⁰¹ ve “herhangi bir süreçteki çok fazla varyasyonun, müşteri memnuniyetinin zayıf olmasına ve müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında etkisizliğe yol açtığını” araştırmayı önermesi ile ilk kez 1986 yılında yönetim bilimsel anlamda dile getirilen bir kavram olan “altı sigma”, “hangi süreçlerin en fazla varyasyonu ürettiği” sorusunu sormakta ve “kötü performans gösteren süreçlerdeki çeşitliliği azaltmak ve kontrol etmek için eksiksiz bir araç seti uygulamayı” amaçlamaktadır.

Motorola İcra Kurulu Başkanı B. Galvin’in Harry’nin çabasına dâhil olması ile öncelikle 1995 senesinde Motorola’nın ve zamanla Allied Signal, General Electric, Boeing ve GE Plastics gibi işletmeler başta olmak üzere bankacılık, sağlık hizmeti, telekomünikasyon⁶⁰² alanlarındaki birçok işletmenin ilgilendiği bir nitelik kazanan altı sigma yaklaşımı, birçok teorisyenin katkısıyla şekillenmiş ve şekillenmekte olan bir teoricidir.

Altı sigma, ismini istatistik biliminde “standart sapma” için kullanılan sembol olan sigma(σ) sembolünü kullanarak altı aşamalı bir kalite sınıflandırması önermesinden

⁶⁰⁰ Ishikawa; a.g.e., 1976, 24, 28.

⁶⁰¹ Barney, M. (2002). “Motorola’s Second Generation”. *Six Sigma Forum Magazine*, 1 (3), 13–16. 13.

⁶⁰² Antony, J. (2006). “Six Sigma For Service Processes”. *Business Process Management Journal*, 12(2), 234–248. 237-238.

almaktadır.⁶⁰³ Her bir sigma düzeyinin belirlenmesi söz konusu olduğunda; “Bir Milyonda Hata Sayısı/BMHS” denilen bir ölçüt ortaya koyan ve böylece “kalite maliyetini” görünür kılan altı sigma, yapılan üretimin devam etmesi için gerekli olan şartların sağlanması manasında “verimliliğin” ne ölçüde sağlandığını göstermeye çalışmaktadır. Bir tablo ile sigma düzeylerinin “BMHS” ve “kalite maliyetleri” ile ilişkisi şu şekilde özetlenebilir:⁶⁰⁴

SİGMA DÜZEYİ	BMHS	KALİTE MALİYETİ
2	308.537 (Rekabetçi Olmayan Şirketler)	Uygulanabilir Değil
3	66,807	Satışların %25-40’ı
4	6,210 (Sektör Ortalaması)	Satışların %15-25’i
5	233	Satışların %5-15’i
6	3.4 (Dünya Standartlarında)	Satışların % 1’inden Az

Tablo 3.3. 6 Sigma Düzeyi

Sigma düzeyinin artmasının “standart sapmaya” bağlı olan hata olasılığının düşmesi anlamına geldiği ve hedef konumunda olan altıncı düzey sigmada, BMHS’nin 3,4’ten düşük olması durumunun ifade edilmekte olduğu, şemadan açıkça görülmektedir. Daha açık bir ifade ile altıncı sigma düzeyindeki bir işletme, milyonda 3,4 hata payı ile üretim yapmakta ve bu da satışlarının %1’inden daha az bir maliyete denk düşmektedir.

Bu yaklaşımda ortaya konulan önemli nokta, hatasız bir sürecin yüzdesi anlamına gelecek şekilde tanımlanan “verimin” yüzdelik hesaba dökülmesi durumunda gün yüzüne çıkmaktadır. Örneğin; “sağlık hizmetlerindeki çoğu çabanın 3 sigma (%99.32 verim) ile 4 sigma (%99.38 verim)” seviyesinde olduğu söylendiğinde bu durumun yüzdelik hesapla başarılı olduğu söylenebilecektir.⁶⁰⁵ Ancak dördüncü sigma seviyesinde %99.3790 olan verim yüzdesi ile altıncı sigma düzeyinde % 99.9997 olan

⁶⁰³ Eckes G., (2003). *Six Sigma For Everyone*. New York: John Wiley & Sons. 6-9

⁶⁰⁴ Harry, M.J. ve Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporations*. New York: Currency. 17.

⁶⁰⁵ D'angelo, R. ve Zarbo, R.J. (2007). “The Henry Ford Production System: Measures of Process Defects and Waste in Surgical Pathology As A Basis For Quality Improvement Initiatives”. *American Journal of Clinical Pathology*, 128(3), 423–429. 429.

verim yüzdesi, %24 ile %14 arasında bir kalite maliyeti farkını söz konusu kılmaktadır. Başka bir ifade ile “altı sigma” yaklaşımı gün yüzüne çıkarmaktadır ki; yüzdelik dilimler bakımından söz konusu olan çok küçük farklar, “kalite maliyeti” bakımından oldukça büyük farklara denk düşmektedir.⁶⁰⁶

Altını iyice çizmek manasında; sunum, çözümle derinleştirecek olunursa; altı sigma, “tanımlama/Define”, “ölçme/Measure”, “analiz/Analyze”, “iyileştirme/Improvement” ve “kontrol/Control” aşamalarından oluşan “DMAIC çemberi”⁶⁰⁷, “tanımlama/Define”, “ölçme/Measure”, “analiz/Analyze”, “tasarım/Design” ve “yeni tasarımın onaylanması/Verify” aşamalarından oluşan “DMADV çemberi”⁶⁰⁸ ve “tanımlama/Define”, “ölçme/Measure”, “keşfetme/Explore”, “geliştirme/Develop” ve “iyileştirme/Improve” aşamalarından oluşan “DMEDI çemberi”⁶⁰⁹ etrafında öneriler sunan bir kalite yaklaşımıdır. “Kalite çemberi” kullanması bakımından Demingci klasik, “tasarım”, “keşfetme”, “geliştirme” ve “iyileştirme” gibi kavramlara vurgusu bakımından ise; “modern” tutuma dair izler taşımaktadır.

Başka bir ifade ile elbette, altı sigma da diğer kalite teorileri gibi, maliyetin düşürülmesini hedeflemektedir. Örneğin; “hammadde kullanımının %15 oranında azaldığı” tespitinin sunulduğu çalışma ya da isimi geçen firmaların büyüme başarıları buna örnek gösterilebilir ki klasik karaktere uygun örnekler çoğaltılabilir ve tüm yönetimlerde geçerli olacağı varsayımıyla savlar ileri sürmektedir denilebilir.⁶¹⁰ Ancak bu yanlış bir tespit olacaktır. Çünkü altı sigma, modern dönemin bir ürünü olması bakımından durumsal ve sistemsel bakış açısının şekillendirdiği bir teori olarak holistik/bütünsel bakış açısına sahiptir.”⁶¹¹ Yani “müşteriye gerçek odaklanma, veri ve gerçeklere dayalı yönetim, sürece odaklanmak, proaktif yönetim, sınırsız işbirliği, mükemmelliğe doğru sürmek ve dürüst başarısızlığı tolere etmek” ilkeleri etrafında

⁶⁰⁶ İnternet: <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/sigma-level/yield-to-sigma-conversion-table/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁶⁰⁷ Dedhia, N.S. (2005). “Six Sigma Basics”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(5), 567–574. 570.

⁶⁰⁸ Pyzdek, T. ve Keller, P.A. (2010). *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide For Green Belts, Black Belts, and Managers At All Levels*. New York: Macgraw-Hill. 151

⁶⁰⁹ Fink, R. ve Bevington, N. (2010). “How Caterpillar Uses 6 Sigma To Execute Strategy”. *Strategic Finance*, 91(10), 25-28. 26

⁶¹⁰ Deshpande, P.B., Makker, S.L. ve Goldstein, M. (1999). “Boost Competitiveness Via Six Sigma”, *Chemical Engineering Progress*, 11, 65-70. 70.

⁶¹¹ Hahn, G.J., Hill, W.J., Hoerl, R.W. ve Zinkgraf, S.A. (1999). “The Impact of Six Sigma Improvement-A Glimpse Into The Future of Statistics”. *The American Statistician*, 53(3), 208–215. 214.

şekillenmiş olan bir “bir yönetim sistemidir.”⁶¹² Dolayısıyla “rekabet gücünün her zamankinden daha önemli itici güçleri olduğu küresel bir ekonomide”, “yenilikçi yeteneklerin ve sürekli iyileştirmenin” zorunlu olduğunu ve bu yüzden “mühendisler, yöneticiler, pazarlamacılar ve satış görevlileri” dâhil olmak üzere tüm sistem üyelerinin “veriye dayalı karar verme, sağlam sorgulama ve kesin bir problem tanımlı formüle etme becerisine” sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir.⁶¹³

“Kuşak/belt” kavramıyla farklı seviyelerde gerçekleştirilen bu süreç temel olarak “yeşil, siyah ve usta siyah” olmak üzere üç “kuşaktan” oluşan bir “çalışan” tiplmesi önermektedir. Temel olarak bu üç kuşak şu şekilde tanımlanabilir: ⁶¹⁴

“Yeşil Kuşak çalışanı, Altı Sigma araçlarını ve tekniklerini kullanma konusunda eğitilmiş ve deneyimlidir. Kara Kuşak projelerinin tamamlanmasına yardımcı olur. Akredite olabilmek için iki projeyi tamamlamaları gerekmektedir. Kara Kuşak, çoğunlukla istatistiksel ve matematiksel olan Altı Sigma problem çözme ve önleme araç ve tekniklerinin kullanımında uzmandır ve ayrıca liderlik ve takım oluşturma becerilerine sahiptirler. İki büyük projenin tasarımı ve tamamlanması sırasında bu metodolojinin farklı kısımlarını kullanmış olacaktırlar. Kuruluşun bazı bölümlerinde, üst düzey işler, değerlendirmeye hak kazanmak için Kara Kuşak akreditasyonunu gerektirir. Usta bir Kara Kuşak, en az beş yıldır Kara Kuşak olarak çalış Altı Sigma araçlarında tam zamanlı bir uygulayıcıdır ve en az beş başarılı Kara Kuşak adayına akıl hocalığı yapmıştır. Altı Sigma metodolojilerinin uygulanmasında liderdir ve genellikle doğrudan Altı Sigma Enstitüsü tarafından eğitilir.”

“Kuşak” önerisinden anlaşılmaktadır ki; “diğer kalite girişimleriyle karşılaştırıldığında altı sigmanın temel farkı, sadece ürün kalitesi için değil, aynı zamanda iş operasyonunun tüm yönleri için de geçerli olması” bakımından kalite teorilerinin ulaştığı mevcut ‘zirve’ olmasıdır.⁶¹⁵ Başka bir ifade ile altı sigmanın diğer yaklaşımlara karşın “gücü, tüm unsurların birleşiminde ve birbirlerini destekleme biçiminde yatmaktadır.”⁶¹⁶ Altı sigma, “projeler, amaç ve hedeflere bazı dış etkenlerle ulaştığında, hedefler tekrar gözden geçirilerek ve revize edilerek” sürekli olarak kalite artırımını sağlanmakta ve diğer işletmelere göre daha kaliteli/başarılı bir işletmeden

⁶¹² Cavanagh, R.R., Neuman, R.P. ve Pande, P.S. (2005). *What Is Design For Six Sigma?*. New York: McGraw-Hill. 22-23.

⁶¹³ De Mast, J. ve Bisgaard, S. (2007). “The Science in Six Sigma”. *Quality Progress*, 40(1), 25-29. 28.

⁶¹⁴ Ingle, S. ve Roe, W. (2001). “Six Sigma Black Belt Implementation”. *The TQM Magazine*, 13(4), 273-280. 277-278.

⁶¹⁵ Yang, K. ve El-Haik, B.S. (2003). *Design For Six Sigma: A Roadmap For Product Development*. New York: McGraw-Hill. 47.

⁶¹⁶ Sitnikov, C. (2002). *The “Six Sigma Phenomena”–Old Or New Perception of Quality?*. Helsinki University of Technology Lahti Center Publication Series of The Institute For Regional Economics and Business Strategy.

söz etmenin mümkün olabildiği bir istatistiksel teorik katkıyı mümkün kılmaktadır.⁶¹⁷ Daha açık bir ifade ile diğer kalite teorilerinden farklı olarak; yaklaşımın kalite teorisine özgün ve ‘zirve’ niteliğindeki katkısı, işletmelerin başarımını belirleyecek olan “verimi” belirleyen kıstasların küçük farklarda söz konusu olduğuna dair veriler sunmasıdır.

Özetle; “hızla değişen bir dünyada”, pazarın artan talepleriyle birlikte” piyasada yer almak için bile yönetsel etkinliği ve verimliliği “sürekli iyileştirme ihtiyacı” duyan işletmeler, Sigma 6 düzeyinde olmayan yani “dünya çapında olmayan kuruluşlardaki israfın boyutu ve bunun sağladığı fırsatları” göz önüne getirmiştir. “Köklü sorunlarla karşı karşıya olan bu yönetimleri dönüştürmek” anlamına gelen bu girişim “hâlihazırda Altı Sigma’ya bağlı kuruluşlar tarafından elde edilen sonuçlar” ışığında değerlendirildiğinde “rekabete göre gelişme oranını artırmak ve daha titiz müşteri ihtiyaç ve beklentilerini aşamalı olarak karşılamak” anlamında bir işletmenin diğer işletmelere göre başarılı olması ve hayatta kalabilmesi anlamına gelmektedir. Bunun en belirgin kanıtı ise kalite noktasında rekabet eden işletmeler için kullanılan ölçek olarak yedinci sigma düzeyinin tartışma konusu yapılmasıdır.⁶¹⁸ Çünkü altı sigmanın, “yetkinlik geliştirme ve altı sigma projelerine aktif katılım yoluyla çalışanların katılımında büyük ölçüde iyileştirme” sağlayarak; işletmeyi, bir açık-sisteme dönüştürmüş ve ‘durumsallığın’ belirlediği “kalite modellerinin farklı maliyet türlerini ayırt etmek ve bunlardan yararlanmak” fırsatı sunarak ‘işletmeci’ karakterde bir araştırma nesnesi kapsamı belirlediği yönünde literatürel bir kabul söz konusudur.⁶¹⁹

Başka bir ifade ile “Altı Sigma” teorisi, bir bakıma uygulayan şirkete diğer şirketlerden kesin bir şekilde daha başarılı olacağını vaat eder konumdadır. Tekrar ifade edilecek olur ise; bunun sebebi, altı sigmanın keskin hatları olan matematiksel yapıda oluşudur. Altı sigma, modern dönem yönetim bilimi teorilerinin “işletmeci” karakterine uygun şekilde iktisat bilimsel vurguyu oldukça net bir şekilde ortaya koyarak ‘daha kaliteli’ olma savını nesnel zemine oturtmaktadır.

⁶¹⁷ Gijo, E.V. ve Rao, T.S. (2005). “Six Sigma Implementation – Hurdles and More Hurdles”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 16:6, 721-725, 725.

⁶¹⁸ Bisgaard, S. ve De Mast, J. (2006). “After Six Sigma— What’s Next?” *Quality Progress*, 30-36. 30

⁶¹⁹ Truscott, W.T. (2003). *Six Sigma: Continual Improvement For Businesses: A Practical Guide*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 36-37.

Dolayısıyla sonuç olarak rahatlıkla söylenebilir ki; altı sigma, sigma düzeylerini, “BMHS” ve “kalite maliyetleri” ile ilişkisi üzerinden açıklamak suretiyle ‘araştırma nesnesini’ diğer ‘işletmelerden’ daha az “hata yapan” ve “kalite maliyeti” daha düşük olması bakımından daha “verimli” yani daha “kaliteli” bir işletme olarak seçmekte ve modern dönemden post-modern döneme geçiş sürecindeki yönetim bilimi teorisinin kalite teorileri ayağının zirvesini oluşturmaktadır.

3.3.2. Strateji Teorileri

‘Strateji Teorileri’, ‘işletmeler’ arasındaki farkı oluşturan etkenler hakkında tartışma yürüten modern dönem teorilerinin ikinci ayağını oluşturmaktadır. Kalite teorileri ile birlikte post-modern dönem teorine geçiş dönemini oluşturan bu teoriler, “strateji” kavramı odağında durumsal ve sistemsel bakış açısının belirlediği yönetimler olan ‘işletmeleri’ araştırma nesnesi olarak belirlemektedir. Ancak bunun ötesinde özgün nitelikleri olarak ‘işletmeler’ arası farkı oluşturan nitelikler hakkında görüş bildirmektedirler.

‘Strateji’ kavramının yönetim bilim teorisindeki karşılığı, Antik Yunanda “kumandanlık” anlamına gelen “stratēgia” kelimesiyle olan etimolojik bağlantısını koruyarak “savaşa” atıf içermektedir. Dolayısıyla strateji teorileri, rakiplerine karşı galip gelmeye çalışan işletmelerle ilgilenen modern dönem teorileri olarak “iş savaşı olarak” ele alan ‘işletmelerin’ oluşturduğu ‘işletmeler’ sisteminin belirlediği durumsal koşullar altındaki ‘işletmeyi’ araştırma nesnesi olarak belirlemektedir. Her bir teori, ‘strateji’ kavramı odağında bir işletmenin diğer işletmelerden daha fazla nasıl başarılı olabileceğine dair görüşlerini dile getirmektedir.⁶²⁰

3.3.2.1. Hedeflere göre işletim⁶²¹

“Hedeflere Göre İşletim/Management by Objectives”, P.F. Drucker, G.S. Odiorne başta olmak üzere bahsedilecek diğer teorisyenler tarafından ileri sürülmüş bir modern dönem ‘strateji’ teorisidir.

⁶²⁰ Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. New York, Ny: Oxford University Press. xii, 505.

⁶²¹ Çalışmanın temel savı olan araştırma nesnesinin değişim yönünün kavramsal olarak görünür kılınması noktasında tercih edilen tanımla uyumlu olacak şekilde management kavramının işletmeye manager kavramının ise işletmeciyeye çevrilmesinin sonucu olarak; yaygın çeviri olan ‘Hedeflere göre yönetim’ yerine ‘Hedeflere göre işletim’ olarak çevrilmesi uygun görülmüştür. Bütün bir tezde, yönetim kavramı olarak çevirilen kavram, organization kavramıdır.

Belirtmek gerekir ki; bu teörin strateji teorisi bölümü altında ve ilk sırada ele alınmasının temel bir sebebi vardır. Bölüm başında belirtildiği üzere; antik döneme kadar bağlantısı götürebilen strateji kavramının, modern dönem teorisi olmasını önemli bir sebebi mevcuttur. Bu sebep, strateji kavramının sistem ve durumsallık yaklaşımlarının etkisiyle şekillenmiş olan ‘işletmecilik’ anlayışının etkisiyle kazandığı özgün anlama dairdir.

1946 tarihli “Şirket Kavramı”⁶²² isimli eser ile “şirket” kavramına odaklanarak temelleri atılmış olan hedeflere göre işletim kavramı, ilk kez, 1954 tarihli “İşletim Pratiği” isimli eserde Drucker tarafından kullanılmıştır. “Önemli yönetim pozisyonlarındaki erkeklere, kendi çalışmalarını ve performanslarını incelemelerini, zayıflıklarını teşhis etmelerini ve kendi etkinliklerini ve sorumlu oldukları işletmenin sonuçlarını geliştirmelerini sağlayan bir rehber olması amacıyla” kaleme alınan bu eser, “herhangi bir ticari kuruluşun, gerçek bir takım oluşturması ve bireysel çabaların ortak bir çabaya bağlanması” amacıyla “çabalarının tümünün aynı yöne çekilmesi ve katkıları, boşluksuz, sürtüşmesiz, gereksiz çaba tekrarları olmaksızın bir bütün oluşturmak için bir araya gelmesini” önermekte ve odağını “çoğu yöneticinin uzmanlaşmış çalışmasıyla; yönetimin hiyerarşik yapısıyla ve vizyon ve çalışmadaki farklılıklarda ve bunun sonucunda çeşitli yönetim düzeylerinin izolasyonu” oluşan “üç güçlü yanlış yönlendirme faktörüne” çevirmektedir. İşte hedeflere göre işletim bu çabanın kavramsallaşmış hali olarak ifade edilmektedir.⁶²³

Ancak belirtmek gerekir ki; bu eserde ilk kez dile getirilen hedeflere göre işletim, ilk hali ile oldukça klasik bir formda bilimsel yönetimin eleştirisi şeklinde davranışçı tavrın desteklenmesini içermektedir. Oldukça temel bazı bilimsel yönetim eleştirileri etrafında ‘işlemecinin/manager’, “doğru yönlendirilmesine” yönelik ‘davranışçı’ savlar içeren bu tanım, benzer şekilde “işletmeci” ve “bilim adamı” arasındaki farka dair yazılan 1955 tarihli “Yönetim Bilimi ve İşletmeci” isimli eserde de gözlenebileceği üzere; karar vermenin “bilim adamının” değil “işletmecinin” işi olduğu ana savı üzerinde durmaktadır.⁶²⁴

⁶²² Drucker, P.F. (1946). *Concept of The Corporation*. New York: John Day Co.

⁶²³ Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row. Vii, 121-122.

⁶²⁴ Drucker, P.F. (1955). “Management Science and The Manager”. *Management Science*, 1(2):115-126. 126.

Benzer atıflar içermekle birlikte farklı kavram setinin kullanıldığı 1964 tarihli “Sonuçları İşletme: Ekonomik Görevler ve Risk Alma Kararları” isimli çalışmadan⁶²⁵ sonra 1965’de Odiorne’nun “Hedeflere Göre İşletim: Yönetimsel Liderlik Sistemi” isimli⁶²⁶ ve 1970’de Humble’nin “Hedeflere Göre İşletim İş Başında” isimli eserlerle yeniden ele aldığı hedeflere göre işletim kavramı, temel olarak “işletmenin gelişme hedeflerinin saptanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan olanaklarla yöneticinin katkıda bulunabilmesi ve kendisini geliştirmesi için duyulan gereksinimi birleştirmeye yarayan dinamik bir sistem”⁶²⁷ olarak tanımlanarak kurucu eserin atıflarını korusa da teorinin tanımsal boşluk içeren yapısı, B.D. Jamieson⁶²⁸, J.M. Ivancevich⁶²⁹ ve ismi anılmayan diğer birçok teorisyenin ilgisiyle birleşince “çok fazla tanımının”⁶³⁰ olmasına ve dolayısıyla tıpkı “diğer ana kavramlar olan McGregor’un X Teorisi ve Y Teorisi ve Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi gibi,... daha az tanınan” bir kavram olarak kalmaya devam etmiştir.⁶³¹

Hedeflere göre işletim teorisinin modern bir teorik form kazanarak tekrar dile getirilmesi ve yönetim bilim literatüründe yankı bulması ise ancak 1974 tarihli “İşletim: Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar” isimli eser ile olmuştur.⁶³² Eser incelendiğinde ilk etapta; 1954 tarihli eserde de geçen benzer hatta aynı cümlelerle ifade edilen savlara rastlanmaktadır. Hedeflere göre işletim teorisinin sorunsal olarak ele aldığı temel sorun, “işletmenin her üyesinin farklı bir katkıda bulunmasına, rağmen hepsinin ortak bir hedefe katkıda bulunmamasıdır”. Dolayısıyla yine benzer şekilde “çabalarının tümü aynı yöne çekilmeli ve katkıları, boşluksuz, sürtüşmesiz, gereksiz çaba tekrarları olmaksızın bir bütün oluşturmak için bir araya gelmelidir” önerisi tekrarlanmıştır: “İşletmeciler, iş hedeflerinin performans açısından onlardan ne talep ettiğini bilmeli ve anlamalı ve üstlerin, talep ve beklentilere hangi katkıyı” yaptığını

⁶²⁵ Drucker, P.F. (1964). *Managing For Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. New York: Harper & Row.

⁶²⁶ Odiorne, G.S. (1965). *Management By Objectives: A System of Managerial Leadership*. New York: Pitman Pub. Corp.

⁶²⁷ Humble, J.W. (1970). *Management By Objectives in Action*. McGraw-Hill Book Company. 3.

⁶²⁸ Jamieson, B.D. (1973). “Behavioral Problems With Management By Objectives”. *Academy of Management Journal*, 16(3), 496–505.

⁶²⁹ Ivancevich, J.M. (1972). “A Longitudinal Assessment of Management By Objectives”. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 126–138.

⁶³⁰ Huse, E.F. (1975). *Organization Development and Change*. St. Paul: West. 183-184.

⁶³¹ Mescon, M., Hammond, W.R., Byars, L.L. ve Foerst, Jr., J.R. (1973). *The Management of The Enterprise*. Macmillan. 104.

⁶³² Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

saptamalıdır. Başka bir ifade ile “başarının” belirlendiği “genel hedeflere” ulaşacak bir sistemsel yapıya dönüştürülmelidir.

Öte yandan yine benzer şekilde “bir işletmede, işletmeciler otomatik olarak ortak bir hedefe yönlendirilmediği; aksine, yönetimin, doğası gereği”, “yanlış yönlendirmeye meyilli” faktörlere sahip olduğu savı tekrarlanmaktadır. Ancak bu kez, üç değil “çoğu yöneticinin uzmanlaşmış çalışması, yönetimin hiyerarşik yapısı, vizyon ve çalışmadaki farklılıklar ve çeşitli yönetim düzeylerinin sonuçta ortaya çıkan izolasyonu ve yönetim grubunun ücret yapısından” oluşmak üzere “yanlış yönlendirmeye meyilli dört faktör” söz konusu faktörler olarak ileri sürülmektedir. Kısacası 1974 tarihli bu eserde, bölüm içeriği itibariyle tanımsal bir tekrar söz konusudur.⁶³³

1974 tarihli eserin özgünlüğü ve hedeflere göre işletim teorisinin bir strateji teorisi olmasını mümkün kılacak olan içerik söz konusu edildiğinde ise; eserin “engelleri aşmak” hakkında “işletmeciye” dair ileri sürdüğü tanımsal savlara göz atmak yeterli olacaktır.

Bu eser, öncül çalışmalardan farklı olarak; işletmecinin “kısa ve uzun vadeli hedefleri dengelemek” amacıyla “hedeflerin belirlemesi”, “her bir kararı vermek için danışılması gereken kişi sayısını en aza indirerek, kararların mümkün olan en düşük düzeyde alınmasına izin verilmesi” olarak “kuruluşun yapısının belirlemesi”, “sosyal beceriler, güven, sonuçlara odaklanma ve bireyin erdemleri ile grubun ihtiyaçları ve istikrarını dengeleyen adil ödüller sağlamayı içeren” uygulamalarla “motive edilmesi ve iletişim kurulması”, “yönetimdeki çabaların hedeflere yönlendirilmesini sağlamak” için “performans ölçütlerini oluşturması” ve “rekabetin ortaya çıkmasıyla” daha önemli anlamlar ifade eden “bireyin, hangi konuda iyi olduğunun (başka bir deyişle, güçlü yanlarını) belirlenmesi ve kişinin işindeki çabalarının nerede en verimli olacağını, yani en büyük katkıyı sağlayacağını belirlenmesi” anlamında “kendini yönetmek” niteliklerine sahip olması gerektiğini savlayarak teorisinin sistemsel ve durumsallık içeren modern temellerini atmaktadır.⁶³⁴

Bir örnek üzerinden açıklanacak olur ise; birincisinin “hayatımı kazanıyorum”, ikincisinin “bütün ülkede en iyi taş kesme işini yapıyorum” ve üçüncüsünün “bir

⁶³³ Drucker, P.F. ve Maciariello, J.A. (2008). *Management. Rev. Ed.* New York, Ny: Collins. 258.

⁶³⁴ Drucker ve Maciariello; a.g.e., 2008, xix, xx.

katedral inşa ediyorum” şeklinde yanıtladığı; “üç taşçıdan bahseden bir hikâye” üzerinden açmlandığı üzere; Drucker’a göre; “gerçek işletmeci”, üçüncü olandır. Çünkü kişisel hedefleri ile işletmenin hedeflerini birleştirmiştir. Oysa birinci ve ikinci adam yalnızca kişisel amacına yoğunlaşmış durumdadır.

Drucker’a göre; birinci tip adamın istenmeyen bir yönetim bilimsel konumda olduğu yönetim düşüncesinin bilimselleşmesi dolayısıyla açıkken mevcut yönetsel sorun, ikinci tip adama dairdir. “Herhangi bir ticari kuruluştaki yöneticilerin ve kariyer profesyonellerinin çoğu, ikinci adam gibi, uzmanlaşmış işlerle ilgilenirler”. Ancak ikinci tip adamlar, Drucker’e göre; “her biri kendi sırlarını kıskançlıkla koruyan... işi kurmak yerine kendi alanını genişletmeye kararlı” adamlar olarak; “ortak hedeflere” ve dolayısıyla işletmeler sisteminin oluşturduğu durumsallığa ayak uydurmaya uyumlu olmayan ‘işletmecilerdir’. Aksine üçüncü tip adamlar ise; uyumludurlar. Çünkü “öz-kontrol/self-control” kavramıyla karşılık bulan bir ‘stratejik’ niteliğe sahiptirler. Çünkü işletmeyi oluşturan çalışanların işletme hedefine “katkıda bulunmalarına izin vermekten başka” anlama gelmeyen “insanların güçlü yönlerini etkili kıldığı” bir yönetsel yapı oluşturmaktadırlar. Yani kısaca “hedefler göre işletim”, kişilerin “güçlü” yönlerince belirlenen “katkının” durumsal niteliğinin etkisiyle şekillenen “işletmenin her üyesinin farklı bir katkıda bulunduğu; ama hepsinin ortak bir hedefe; ortak bir performans katkıda bulunduğu” bir işletme sistemi kurma iddiasıdır. Bu yüzden son kertede “hedeflerin bireyler tarafından belirlenmesi ve kendi kendini kontrol etmek için kullanılmaları gerektiğini” ileri sürmektedir.⁶³⁵

Toparlayacak ve bu çalışmanın amacı olan ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından teori incelenecek olunur ise şunlar söylenebilir: 1976 tarihli “Hangi Sonuçları Beklemelisiniz? MBO için Kullanıcı Kılavuzu” isimli eserde Odiorne’nin özellikle vurguladığı gibi; hedeflere göre işletim, “Luther Gulick ve ortakları tarafından 30’ların ortalarında ve sonlarında, federal hükümetin yönetimi ve yönetimi ile ilgili çalışmalarında şiddetle savunulan savların” aksine 1946 tarihli ilk eserden bu yana “özel sektör kaynaklı” olan ve bu bakımdan ‘işletmelerin’ ‘idarelere’ nazaran başarısı değil taşıdığı modern karakteri ile ‘işletmelerin birbirleri’ arasındaki başarı farkına odaklanan bir teoridir.⁶³⁶ Çünkü 1980 tarihli “Kamu İdareciliğinde Ölümcül

⁶³⁵ Drucker ve Maciariello; a.g.e., 2008, 259-260, 267,268.

⁶³⁶ Drucker, P.F. (1976). “What Results Should You Expect? A Users’ Guide To MBO”. *Public Administration Review*, 36(1), 12–19. 12.

Günahlar” isimli eserden alıntıyla ifade edilecek olunursa; “kamu idareciliğinin öncelikleri belirlemeyi ve onlara bağlı kalmayı reddetmek” gibi “hedeflere göre işletim” düşüncesiyle temelde çelişen “ölümcül bir hastalığı” vardır ve ön bir kabulle tartışma dışı konumdadırlar.⁶³⁷

Dolayısıyla 1978 tarihli “MBO: Geriye Doğru Bir Bakış” isimli eser ile Odiorne tarafından yapılan katkıda vurgulandığı gibi “toplam sistem hedefleri”, “sistemin ortamı ve sabit kısıtlamaları”, “sistemin kaynakları”, “sistemin her bir bileşeninin faaliyetleri” ve “hedeflere ulaşmak için bir yönetimin”⁶³⁸ belirlenesi şeklinde sistem yaklaşımından oldukça etkilenen bu teoriye göre; işletmeler sisteminde başarılı olmak için “öz-kontrolü” mümkün kılan bir alt-sistem oluşturmak gerekmektedir. Çünkü Odiorne’nin 1979 tarihli “MBO II, 80’ler İçin İşletimsel Liderlik Sistemi” isimli eserinde altını çizdiği gibi ancak böylece “bir yönetimin üst ve alt yöneticilerinin ortak hedeflerini ortaklaşa belirlediği, her bireyin ana sorumluluk alanlarını beklenen sonuçlar açısından tanımladığı bir süreç” söz konusu olabilecek yani “hedeflere göre işletim” sayesinde işletmenin diğer işletmeye nazaran başarısından bahsetmek mümkün olabilecektir.⁶³⁹

Sonuç olarak; etkileri halen yönetim bilim teorisinde devam eden “hedeflere göre işletim”, işletmeler sisteminin içindeki bir işletmenin artan rekabet şartları altında başarılı olabilmesi için izlemesi gereken ‘stratejiyi’ şu şekilde özetlemektedir: işletmenin başarısı, ancak “ortak hedefin” oluşturulması anlamında işletmenin bir sisteme dönüştürülmesi ile mümkündür. Bunun mümkün olabilmesi ise her bir çalışanın kendi “yeteneği” çerçevesinde katkı sunulmasına izin verilen ‘durumsal’ kabulün yerleşmesi anlamında “öz-kontrolün” söz konusu olduğu bir sistemsel yapının sağlanmasına bağlıdır. Her işletme için farklı çalışan profili ve dolayısıyla farklı yeteneklerin/durumların söz konusu olması münasebetiyle; her işletme için müstesna bir tanıma sahip olacak olan “öz-kontrol”, başarılı uygulanması oranında işletmeyi, daha iyi sistem yapmak manasında “ortak hedefe” ulaşmayı mümkün kılacaktır. Bu durum ise en nihayetinde işletmenin diğer işletmelerden farkını oluşturacak olan ‘stratejisinin’ özgünlük içermesi anlamına gelecektir. Özetle; tekraren şunlar

⁶³⁷ Drucker, P.F. (1980). “The Deadly Sins in Public Administration”. *Public Administration Review*, 40(2), 103–106. 106.

⁶³⁸ Odiorne, G.S. (1978). “MBO: A Backward Glance”. *Business Horizons*, 21(5), 14-24. 19.

⁶³⁹ Odiorne, G.S. (1979). *MBO II, A System of Managerial Leadership For The 80s*. Fearon Pitman Publishers. 53.

söylenebilir: alt başlığın hemen başında ifade edildiği gibi ‘strateji’ kavramının yönetim biliminde kazandığı özgün anlam, hedeflere göre işletimin ifade ettiği şekilde sistemsal ve durumsal yaklaşımın şekillendirdiği ‘işletmecilik’ anlayışdır. Başka bir ifade ile ‘strateji teorileri’ isimli bu bölümde ele alınacak sıradaki teoriler, temel olarak ‘hedeflere göre işletim’ anlayışının etkisiyle bir işletmenin diğerinden başarı farkını oluşturacak olan sistemsal “ortak hedef” çerçevesinde durumsal “öz-kontrol” mekanizmalarının belirlenmesine dair olmak ortak vurgusuna sahip ‘strateji teorileridir’.

3.3.2.2. Büyüme stratejileri matrisi

“Büyüme Stratejileri Matrisi”, H.I. Ansoff tarafından ileri sürülmüş bir modern dönem ‘strateji’ teorisidir.

“Büyüme Stratejileri Matrisi”, ilk kez Ansoff tarafından “sadece göreceli konumunu korumak için, bir işletme firmasının sürekli büyüme ve değişimden geçmesi” gerektiği temel savını ileri sürdüğü; 1957 tarihli “Çeşitlendirme Stratejileri” isimli eserde ele alınmıştır. “Kızıl Kraliçe dedi ki: Şimdi, burada, aynı yerde kalabilmek için yapabileceğiniz tüm koşulları yapmanız gerekiyor. Başka bir yere varmak istiyorsan, bunun en az iki katı hızlı koşmalısın!” alıntısıyla başlayan bu eser, bir işletmenin “konumunu geliştirmek için” diğer işletmelere görece “en az iki kat daha hızlı büyümesi ve değişmesi” gerektiğini ileri sürerek; bir işletmeye, “artan pazara nüfus etme/penetrasyon, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme” olmak üzere “dört temel büyüme alternatifi” sunmaktadır. Stratejilerin tanımları ve oluşturduğu matris şu şekildedir:

“Pazara nüfuz etme, orijinal bir ürün-pazar stratejisinden ayrılmadan şirket satışlarını artırma çabasıdır. Şirket, mevcut müşterilerine satış hacmini artırarak veya mevcut ürünler için yeni müşteriler bularak iş performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Pazar geliştirme, şirketin mevcut ürün hattını (genellikle ürün özelliklerinde bazı değişikliklerle) yeni misyonlara uyarlamaya çalıştığı bir stratejidir. Yolcu taşımacılığını kargo taşımacılığı misyonuna uyarlayan ve satan bir uçak şirketi bu stratejiye bir örnektir.”

“Ürün geliştirme stratejisi ise mevcut misyonu korur ve misyon performansını artıracak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünler geliştirir.

Çeşitlendirme son alternatiftir. Mevcut ürün hattından ve mevcut pazar yapısından aynı anda ayrılmayı gerektirir.”

PAZARLAR ÜRÜN HATTI	μ_0	μ_1	$\mu_2 \dots$	μ_m
π_0	PAZARA NÜFUS ETME	PAZAR GELİŞTİRME		
π_1	ÜRÜN GELİŞTİRME			
π_2		ÇEŞİTLENDİRME		
$\vdots$				
π_n				

Şekil 3.16. 4 Temel Büyüme Alternatifi Matrisi

Matrisin asimetrik yapısından da anlaşılacağı üzere; bu çalışma, “strateji alternatiflerinden” birisi olan “çeşitlendirmeyi yönetimin genel büyüme perspektifleriyle ilişkilendirmek, bir şirketin çeşitlendirmeyi diğerlerine tercih etmesine neden olabilecek nedenler belirlemek” ve “bir şirketin uzun vadeli büyümesine en uygun çeşitlendirme stratejilerini seçmek için kısmen nitel, kısmen nicel bir yöntem sağlamak” özel amacıyla yazılmıştır. Ancak bunun yanında bu eser ile Ansoff, literatürde “Ansoff Matrisi” veya “ürün-pazar stratejileri” olarak da ifade edilen “trendlerin ve beklenmedik durumların tahmininden başlayarak ve ardından şirket ihtiyaçları ve uzun vadeli hedeflere doğru çalışan bir yöntem” olarak bu dört alternatiften oluşan “Büyüme Stratejileri Matrisini” yönetim bilimi teorisi literatürüne kazandırmıştır.⁶⁴⁰

Ansoff’un 1958 senesinde “Çeşitlendirme Modeli” isimli eser⁶⁴¹, 1965 senesinde “Kurumsal Strateji” isimli eser⁶⁴² ve 1967 senesinde “Teknoloji Tabanlı Bir İşletme için Stratejiler” isimli eser⁶⁴³ ile kurucu eserin içeriğini koruyarak “Büyüme Stratejileri Matrisini” tekrar sunmasından ve 1975 tarihli “uluslar ve ordular ani krizlerle” alakalı olarak “stratejik askeri sürpriz paradoksu” hakkında yazdığı “Zayıf Sinyallere Yanıt Vererek Stratejik Sürprizi Yönetmek” isimli eserle dikkatleri üzerine

⁶⁴⁰ Ansoff, H.I. (1957). “Strategies For Diversification”. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124. 113-114

⁶⁴¹ Ansoff, H.I. (1958). “A Model For Diversification”. *Management Science*, 4(4), 392-414. 394.

⁶⁴² Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. New York,

⁶⁴³ Ansoff, H.I. ve Stewart J. (1967). “Strategies For A Technology-Based Business,” *Harvard Business Review*, 45(6), 71-83

çekmesinden⁶⁴⁴ sonra teorisinin modern karakterini kazandığı 1977 tarihli “Stratejik Sorunun Değişen Şekli” isimli eser ile karşılaşmaktadır.

1977 tarihli bu eserde Ansoff’a göre; “stratejik sorunun bu yüzyılın ortasından günümüze kadar olan evrimi” söz konusudur ve her ne kadar “strateji kelimesi genel anlamda çözüm, yol gösteren bir buluşsal yöntem anlamında kullanılmaya” devam etmekte olsa da 1970ler, 1950lerin aksine “daha karmaşık ve içerik açısından daha zengin olması” bakımından “periyodik stratejik planlama veya periyodik stratejik yönetim” olarak anılan “stratejik” anlayış döneme girmiştir. Dolayısıyla “işletme ile ilgili... eski anlayış ve modası geçmiş çözümler sunma tehlikesinden” korunmak için “yönetim bilimi literatürünün yeni ve güncel olan içgörüler geliştirme fırsatını” yakalamaya yönelik olarak açıklamalarda bulunması gerekmektedir.⁶⁴⁵

Ansoff’un kendisini de dâhil ederek yaptığı bu yönetim bilimi teorine dönük eleştiri, somut karşılığını 1979 tarihli “Stratejik İşletim” isimli eserinde bulmuştur. Bu eserde “strateji teorisinin” modern karakter kazanması anlamında; “genel sistem yaklaşımı” ve “çevresel türbülansa”/durumsallığa göre şekillenmesi gerektiği açıkça ifade edilmiştir.⁶⁴⁶

1980 tarihinde ise Ansoff tarafından işletmenin “çevre” içinde yer alan bir “sistem” olarak ele alınması gerektiği vurgusunun güçlendiğini gördüğümüz “Stratejik Sorun İşletimi” isimli bir çalışma kaleme alınmış ve “ticari firmaların değişen çevresel koşullara karşı geliştirdiği sayısız sistematik tepki” hakkında “Stratejik Konu Yönetimi” kavramı etrafında bir tartışma yürütülerek “strateji teorisinin” kazandığı modern karakterli görüşler pekiştirilmiştir.⁶⁴⁷

1979 ve 1980 tarihli ismi anılan eserlerde genel anlamda strateji teorisi odağında yapılan bu modern vurgular, 1984 tarihine gelindiğinde ise “Stratejik İşletimin Yerleştirilmesi” isimli eserde özel bir vurgu ile “Büyüme Stratejisi Matrisinin” adı anılarak tekrarlanmış ve teorisinin modern karaktere sahip olduğu savunusunun altı çizilmiştir.

⁶⁴⁴ Ansoff, H.I. (1975). “Managing Strategic Surprise By Response To Weak Signals”. *California Management Review*, 18(2), 21–33. 21.

⁶⁴⁵ Ansoff, H.I. (1977). “The Changing Shape of The Strategic Problem”. *Journal of General Management*, 4(4), 42–58. 54, 58.

⁶⁴⁶ Ansoff, H.I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan. 2, 31-32, 218.

⁶⁴⁷ Ansoff, H.I. (1980). “Strategic Issue Management”. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. 131.

1984 tarihli bu eserde yaşanan gelişme, tam olarak şu şekilde ifade edilebilir: “Büyüme Stratejisi Matrisinin” aslen kurucu eserde de mevcut olan “durumsal” ve “sistemsel” karakteri bu eserde, “stratejik” yaklaşıma yansıtılmıştır. Ansoff’u deyişyle; “Büyüme Stratejisi Matrisinin” sahip olduğu “orijinal temel biçim, yetki ve sorumluluğun birliği ilkesine güçlü bir şekilde bağlı” olacak şekilde yani klasik karakterde olan ‘idareci’ bir araştırma nesnesine sahip olarak açıklanırken, modern ve dolayısıyla ‘işletmeci’ “modifikasyonlardan geçirerek ve karakterini de değiştirilerek yetki ve sorumluluğun alt bölümlere ayırması” sağlanmış ve şu şekilde yeniden tanımlanmıştır.⁶⁴⁸

“Her ülke kuruluşu, şirketin ürünleri ve pazarlama stratejilerinin duyarlı olması gereken farklı kritik başarı faktörleri yaratan farklı bir ekonomik, politik ve kültürel ortamda faaliyet gösterir.

Her ülke işletmecisi tipik olarak şirketin tüm ürün-teknoloji kapsamını pazarlar. Pazara nüfuz etme derecesindeki farklılıklar, ülke pazarına farklı iş yaklaşımları ile sonuçlanır: Bazı ülke pazarları, şirketin standart ürünleri olarak sunulur, bazı ürünler özelleştirilmiş özelliklere sahiptir ve bazıları yerel pazarlar için özel olarak geliştirilmiştir.

Bir ülke işletmecisi, ülkesinde bulunan üretim birimlerinin performansından sorumludur, ancak bu birimler sıklıkla küresel tüketim için üretim yapar.”

Başka bir ifade ile tekrar vurgulanacak olunur ise; 1984 tarihli bu eser ile yaşanan gelişme, “artan pazara nüfus etme/penetrasyon, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirme” olmak üzere “dört temel büyüme alternatifinden” oluşan “Büyüme Stratejisi Matrisinin” modern karakterde genel bir “strateji” teorisine dönüştürülmesidir. İleri sürülen bu önermenin Ansoff’un kendi ifadeleriyle dile getirilmesi ise 1987 tarihli “Stratejik Davranışın Ortaya Çıkan Paradigması” isim ile olmuştur. Ansoff’a göre; 1957 tarihli kurucu eser, “öğrenmenin bir sonucu olarak, rasyonel stratejik planlama modelinden (Ansoff 1965) mevcut çok disiplinli stratejik yönetim modeline (Ansoff, 1984) sürekli bir ilerleme” kat etmiş ve kurucu eserde potansiyel olarak mevcut olmakla birlikte ifade edilmeyen modern/’işletmeci’ karakter ortaya çıkarılmıştır.⁶⁴⁹

Toparlanacak olursa şunlar söylenebilir: Ansoff’un ileri sürdüğü “Büyüme Stratejisi Matrisi” teorisi, ilk kez ifade edildiği 1957 tarihli adı geçen eserde modern potansiyel taşımakla birlikte klasik dönemin ruhuna uygun bir araştırma nesnesi etrafında

⁶⁴⁸ Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice/Hall International. 3, 11, 403-404.

⁶⁴⁹ Ansoff, H.I. (1987). “The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour”, *Strategic Management Journal*. 8(6). 501-515. 510.

‘idareci’ saiklerle yani zaman, mekân ve iş farkı gözetmeksizin genelgeçer tüm yönetimlerde geçerli olduğu ileri sürülen savlar etrafından ele alınan bir ‘strateji’ kavramı odaklı yönetim bilimi teorisidir. Ancak matrisi oluşturan “stratejiler” olan “artan pazara nüfus etme/penetrasyon, pazar geliştirme, ürün geliştirme ve çeşitlendirmeden” oluşan “büyüme stratejileri”, yönetim bilimi teorisinin modern dönemi olan ‘işletme’ tipi araştırma nesnesinin hâkim olduğu dönemde daha anlaşılır bir şekilde karşılık bulmuş ve “sistemsel” ve “durumsal” kriterler etrafında tekrar ele alınarak literatüre kazandırılmıştır. İlk kez ileri sürüldüğü klasik dönemde değil tekrar ele alındığı dönemde kabul gören bir teorik katkı olması da bunun kanıtıdır. Dolayısıyla Ansoff’un teorik katkısı, diğer strateji teorilerinde de olduğu gibi araştırma nesnesini ‘işletme’ olarak belirlemekle kalmayıp işletmeler arası farka odaklanan modern dönemden post-modern döneme geçiş sürecindeki karaktere uygun bir katkıdır. Kökenleri klasik döneme uzanmakla birlikte modern karaktere sahip olan bir teori olan “Büyüme stratejisi Matrisi”, araştırma nesnesini “sistemsel” ve “durumsal” saikler etrafında tanımlayan, diğer işletmelerden etkinlik farkını oluşturacak şekilde “en az iki kat büyüyen” bir ‘işletmedir’.

3.3.2.3. Büyüme aşamaları

“Büyüme Aşamaları”, ismi anılacak teorisyenlerin de katkısıyla birlikte büyük oranda L.E. Greiner’in çalışmaları sonucu yönetim bilimi teorine kazandırılmış bir modern dönem ‘strateji’ teorisidir.

Konuya geçmeden özellikle belirtmek gerekir ki; ele alınan veya alınacak olan yönetim bilim teorilerinden farklı olarak bilhassa büyüme aşamaları teorisinin temelini oluşturan büyüme kavramı, iktisat/siyasi-iktisat teorilerinin en çok kullandığı kavramların başında gelmektedir. Çünkü hem siyasi hem de iktisadi manada esas sorunsal büyüme kavramı odaklı ele alınmaktadır. Bu bakımdan 18. Yüzyılda A. Smith’in⁶⁵⁰, 19. Yüzyılda D. Ricardo’nun⁶⁵¹ ve takiben K. Marks’ın⁶⁵² çalışmalarıyla çerçevesi şekillenmiş olmakla birlikte; 20. Yüzyılda J.A. Schumpeter⁶⁵³, J.M

⁶⁵⁰ Smith, A. (2012). *Wealth of Nations*. Wordsworth Editions.

⁶⁵¹ Ricardo, D. (1912). *The Principles of Political Economy & Taxation*. London: J.M. Dent & Sons.

⁶⁵² Marx, K. (2007). *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*. (M. Milligan, Trans.). Dover Publications.

⁶⁵³ Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press: Cambridge Ma.

Keynes⁶⁵⁴ ve diğer birçok teorisyenin çalışmalarına kadar temellendirilebilir. Yani kısaca her ne kadar ayrıntıya girilmeyecek olursa da farklı ekollerce farklı siyasi-iktisadi nitelikler taşıyor olması dolayısıyla büyüme kavramının ve dolayısıyla “Büyüme Aşamaları Teorisinin” siyasi-iktisat temelli olduğunu belirtilmekte fayda vardır.

Büyüme kavramının yönetim bilimi teorisinin ilgi alanına girmesi ve “strateji” teorilerinden birisi olarak ele alınmasına gelindiğinde ise; ilk katkı, Penrose’nin 1959 senesinde kaleme aldığı “Firmanın Büyüme Teorisi” isimli eserde ileri sürdüğü ve modern dönemde B. Wernerfelt ve C.N. Pitelis gibi birçok teorisyen tarafından “Kaynak Tabanlı Bakış Açısı” olarak anılacak olan teorik katkıdır. Bu esere göre; “büyüme stratejisi hakkında yapılan tek genel açıklama, bir anlamda mevcut kaynakların kullanımı ile yenilerinin geliştirilmesi arasında bir denge kurulmasını içerdigiğidir.”⁶⁵⁵ Dolayısıyla sistemsel ve durumsal niteliğe sahip bir şekilde “strateji” belirleye dairdir. Başka bir ifade ile “teori ve kanıtlar, yeni firmaların bir kohortun yarısından fazlasının kendi kendine yeterlilik sağlama noktasına kadar büyümeyeceğini, en fazla dörtte birinin plato aşamasının ötesine genişleyeceğini ve bunların arasında çok azının büyüme performansını sürdüreceğini göstermektedir.” Yani her yönetim için elbette belirli ya da belirsiz “stratejiler” söz konusudur ancak hiçbir strateji için koşulsuz geçerli bir “büyümeden” bahsetmek söz konusu değildir. Bunun anlamı, Penrose’ye göre; “başarılı firmaların niteliklerine ilişkin istatistiksel kanıtların”⁶⁵⁶ gösterdiği üzere; büyümenin konusu, öncelikle “insan kaynakları, imaj ve üretken fırsatın rolü ve iç ve dış faillik ve yapı arasındaki dinamik etkileşim konularını” gündeme getirmek yani modern anlamda sistemsel ve durumsal bir bakış açısıyla bir işletmeyi diğer işletmeden “büyüme” bakımından farklı kılan “kaynak tabanlı” “strateji” geliştirmesidir. Başka bir ifade ile “kaynağa dayalı olmayan stratejilerin bu tür(piyasa) ortamlarda başarılı olmasının pek olası” olmadığı ileri sürülmektedir.⁶⁵⁷

⁶⁵⁴ Keynes, J.M. (1936). *The General Thoery of Employment, Interest and Money*. Macmillan, London.

⁶⁵⁵ Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-Based View of The Firm”. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

⁶⁵⁶ Garnsey, E. (1998). “A Theory of The Early Growth of The Firm”, *Industrial and Corporate Change*, 7(3). 523–556 552.

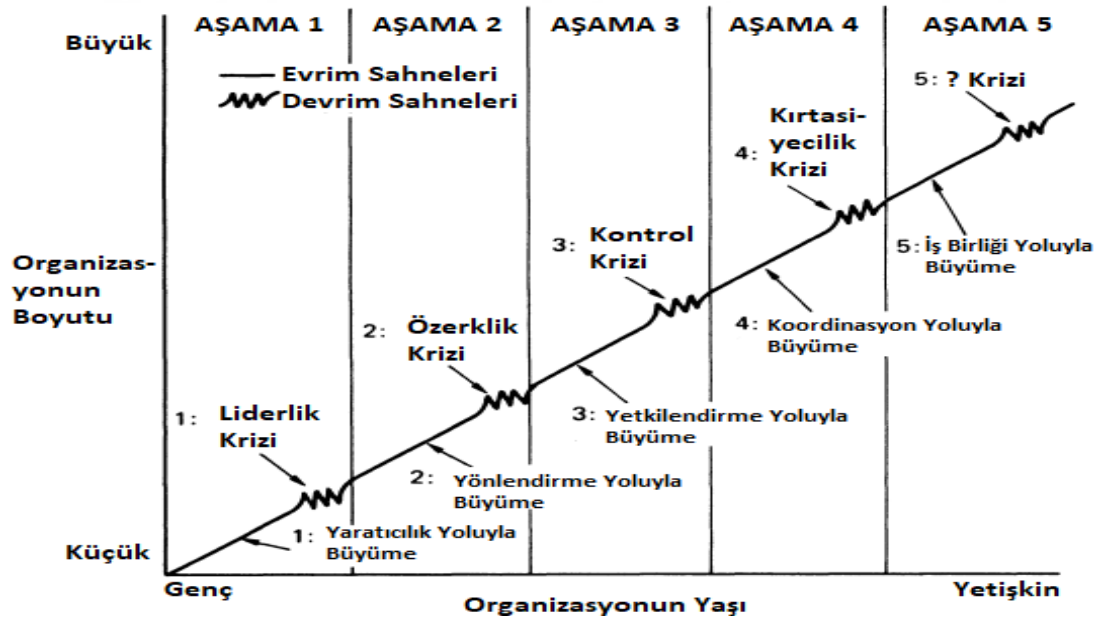
⁶⁵⁷ Penrose, E.T. ve Pitelis, C.N. (2009). *The Theory of The Growth of The Firm*. Oxford: Oxford University Press. XI.

Strateji geliştirmeye vurgu yapmakla birlikte yani ‘nedeni’ üzerinde ayrıntılı cevaplar vermenin yanında ‘nasılı’ hakkında görüş bildirmeyen “kaynak tabanlı” yaklaşımdan sonra büyüme stratejisinin gelişimi hakkında literatür araştırması yapıldığında; Chandler’in 1962 tarihli “Strateji ve Yapı: Sanayi Kuruluşunun Tarihindeki Bölümler” isimli çalışmasıyla karşılaşılmaktadır. “E. I. du Pont de Nemours & Co., General Motors Corporation, Standard Oil Company (New Jersey) ve Sears Roebuck Companyden” oluşan dört şirket üzerinde yapılan araştırmalara dayanan bu çalışmaya göre; “politika ve prosedürlerin formülasyonu” olarak tanımlanabilecek olan “stratejik veya taktiksel kararlar” ve bu kararların şekillendirdiği “yapıyı” anlamak için yapılması gereken, “farklı büyüme türleri” hakkında düşünmektir. Başka bir ifade ile Chandler’e göre; “verimli ve sorunsuz operasyonlar için gerekli olan”, “günlük faaliyetlerle daha fazla ilgili” olmakla birlikte daha çok “işletmenin uzun vadeli sağlığı ile ilgili” olan “stratejik kararlar” ve bu kararların belirlediği “faaliyetleri ve kaynakları yönetmek için tasarlanmış bir yönetim yapısındaki” farklılıkların arkasında yatan “farklı büyüme türlerinin” söz konusu olmasıdır.⁶⁵⁸

1972 senesine gelindiğinde ise; Chandler’in anılan eserine atıfla ve hareket noktasına paralel savlarla şekillenen; “Yönetimler Büyüdükçe Evrim ve Devrim” isimli eser ile Grenier’in “Büyüme Aşamaları Teorisini” oluşturması söz konusu olmuştur. Grenier’in bu eseri, temel olarak “büyümeye” zıt durumlar yaşamak anlamında “iflas eden” veya “kar kaybeden şirketlerin sorunlarının köklerinin, mevcut olaylardan veya dış pazar dinamiklerinden çok, geçmiş kararlarda yatmakta” olduğunu ifade etmektedir. “Bakışları çevreye ve geleceğe sabitlenmiş” olan bu işletmeler, “gelecekteki başarılarının birçok ipucunun kendi yönetimlerinde ve gelişen büyüme durumlarında yattığını görememektedir.” Çünkü “yönetimin kendi yönetimin geliştirme problemlerini anlayamaması, mevcut evrim aşamasında donmasına veya nihayetinde, pazar fırsatlarından bağımsız olarak başarısız olmasına neden olabilmektedir.” Başka bir ifade ile “bir yönetimin geleceğinin, yönetimin geçmişine göre dış güçler tarafından daha az belirlenebileceğini” ileri süren bu çalışma, “büyüyen şirketlerin geçme eğiliminde olduğu bir dizi gelişim aşamasını tartışarak” ‘işletmeler’ arasında oluşan “büyüme” kökenli farka eğilmektedir.

⁶⁵⁸ Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT. Press. 2, 11, 13.

Grenier teorisini şekillendirirken ilk olarak “yönetimin yaşı, kuruluşun büyüklüğü, evrimin aşamaları, devrimin aşamaları ve sektörün büyüme hızından” oluşacak şekilde “büyümenin beş anahtar boyutu” olduğunu ifade etmiştir. Bu boyutların teori için anlamı ise; “yönetimsel büyümenin daha eksiksiz ve dinamik bir resminin” boyutların “etkileşimleri” sonucunda oluşturuluyor olmasıdır. “Yaratıcılık”, “yönlendirme”, “yetkilendirme”, “koordinasyon” ve “işbirliği” aşamalarından oluşan bu “resmin” ve dolayısıyla teorinin temel savı şu şekilde özetlenebilir; bu büyüme aşamaları, yönetimin aşması gereken “evrim aşamalarıdır”. Ancak bu “aşamaların” ürettikleri “krizler/devrim aşamaları” sebebiyle bazı “kurumlar” diğerlerinden farklı “büyüklüklere” sahip olmaktadır.⁶⁵⁹



Şekil 3.17. Büyüme Aşamaları

Teorinin bir strateji teorisi olması noktasında sahip olduğu içeriğe gelindiğinde ise “her yönetim ve onu oluşturan parçaların farklı gelişim aşamalarında” olduğunu ve “büyümenin” ancak “bu aşamaların farkında olarak” söz konusu olabileceğini öneren bu teorinin, çözüm önerisine değinilmelidir. Teori, büyüme aşamalarının, “otomatik bir olay değil; hayatta kalma yarışı” olduğunu belirtmekte ve “yarışta” başarılı olmak için “çözümler ve başa çıkma stratejileri hazırlanması” yani “krizleri” atlatmak ve

⁶⁵⁹ Greiner, L.E. (1972). “Evolution and Revolution As Organizations Grow”. *Harvard Business Review*, 50, 4, 37-46. 38-39, 41-44.

“büyümek” için her biri bir “strateji” olan “devrim sahnelerine” uygun davranmak gerektiğini vurgulayarak; içeriğinin “strateji” ile bağıntı ortaya koymaktadır.⁶⁶⁰

Greiner 1972 tarihli esas eser sonrasında T.G. Cummings ve J.F. Blumenthal ile birlikte 1983 tarihinde; “yönetimsel düşünüş” kavramına vurgu yapan “Yönetimel Düşüşün Yönetilmesi: Transyönetimel Sistemler Örneği” isimli bir çalışma yayınlamıştır. Bu süre zarfında teorinin gelişimi için değişen, D.A. Whetten’in 1980 tarihli “Yönetimsel Düşüş: Yönetim Biliminde İhmal Edilen Bir Konu” eserinde belirttiği gibi; “büyümeyle ilgili konularda yapılan önemli araştırmalar ve teorik geliştirmenin” yerini “1970’lerin sonlarında, düşünüş” kavramı etrafında yapılan çalışmalara ve teorik gelişmelere” bırakmasıdır. Yani stratejik başarı değil başarısızlık üzerine düşünülmektedir.⁶⁶¹

“Yönetimler arası sistemlerin... düşünüş stratejilerini tanımlamak ve programlar oluşturmak için bir yaklaşım öneren” 1983 tarihli bu çalışma, 1972 tarihli çalışmada ileri sürülen teorinin devamı şeklinde ele alınabilir. Çünkü eserin temelindeki kavram olan “yönetimler arası sistemler”, Aşama 5’de söz konusu olan “iş birliğiyle” oluşacak olduğundan; büyüme aşamaları teorisinin “büyümeye” dair bakış açısıyla doğrudan bağlantılı konumdadır. Bu savı destekleyecek şekilde teorisyenlerin “yönetimsel gerilemeye” karşı “stratejiler” yürütmek için önerdikleri “yönetimler arası sistemler aleyhine koşullar” olan “çevresel türbülans, ortak kader, çıkış seçeneğinin eksikliği, fedakârlık ve yetki” de yine 5. Aşamanın sahip olduğu “büyüme” koşullarıyla uyumlu tanıma sahiptir.⁶⁶²

İlerleyen tarihsel süreçte 1987 tarihinde Greiner’in 5 aşamalı büyüme modelini referans alan ve “büyüme aşamalarının” esas savlarını koruyarak “başlangıç, hayatta kalma, büyüme, genişleme ve olgunluk” şeklinde yeniden isimlendiren M. Scott ve R. Bruce imzalı “Küçük İşletmelerde Büyümenin Beş Aşaması”⁶⁶³ isimli eserin yanı sıra; Greiner’in A. Bhambri ile birlikte kaleme aldıkları 1989 tarihli “Yeni CEO Müdahalesi Ve Kasıtlı Stratejik Değişim Dinamikleri” isimli eser ile neden “yeni

⁶⁶⁰ Greiner; a.g.m., 1972, 45-46.

⁶⁶¹ Whetten, D.A. (1980). “Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science”. *The Academy of Management Review*, 5(4), 577–588. 585-586.

⁶⁶² Cummings, T.G., Blumenthal, J.F. ve Greiner, L.E. (1983). “Managing Organizational Decline: The Case For Transorganizational Systems”. *Human Resource Management*, 22(4), 377-390. 377, 380-381.

⁶⁶³ Scott, M. ve Bruce, R. (1987). “Five Stages of Growth in Small Business”. *Long Range Planning*, 20(3), 45–52. 49-51.

CEO'ların işlerine girdikten sonra genellikle stratejik değişimi uygulamaya giriştiklerini açıkça ortaya koymaya"⁶⁶⁴ yönelik olarak 1. Aşamada karşılaşılan "liderlik krizi" odağında büyüme aşamaları teorisinin zenginleştirildiği gözlemlenmektedir. Keza "stratejik yönetim öğretimi" hakkında kaleme alınan 2003 tarihli "Strateji Öğretmek için Strateji Arama" isimli eleştirisel çalışma ile de teorik zenginleşmenin 21. Yüzyıla ulaşmış olduğu söylenebilir.⁶⁶⁵

Sonuç olarak söylenebilir ki; "büyüyen şirketlerin geçme eğiliminde olduğu bir dizi gelişim aşamasını tartışarak" 'işletmeler' arasında oluşan "büyüme" kökenli farka eğilen "Büyüme Aşamaları Teorisi", 'araştırma nesnesini' çevresel ve sistemsel koşullara uyan yönetimler olan 'işletme' olarak kabul etmektedir. Ancak buna ek olarak modern yönetim teorilerinin post-modern teorilere geçiş döneminde yer alan teorilerden birisi olan bu teorinin, 'strateji' kavramı odağında 'işletmeler' arasındaki farka odaklanarak yönetim bilimi teorilerinin araştırma nesnesinin kapsamının işletmeden 'kuruluşa' daralmasında katkı sunan bir yapısı söz konusudur.

3.3.2.4. Rekabetin 5 gücü

"Rekabetin 5 Gücü", M.E. Porter tarafından ileri sürülmüş olan bir modern dönem "strateji" teorisidir.

Porter'in teorisinin araştırma nesnesinin modern karakterini daha iyi anlayabilmek için bölüme geçmeden önce; "rekabet teorisinin" klasik dönemdeki karşılığı olan A. Smith, J. Robinson ve Chamberlin'in her birinin ayrı ayrı bir ayağını temsil ettiği ekoller arasındaki farklılıklara değinmekte fayda vardır.

İktisat teorisinin doğrudan ilgi alanı olan "rekabet" kavramı, A. Smithci klasik anlamıyla "kusursuz" bir tanıma sahiptir. Rekabet tam anlamıyla piyasaya hâkim konumdadır ve engelleyen bir durum söz konusu değildir. Ancak Robinson, 1933 tarihinde yazdığı "Kusursuz Olmayan Rekabetin Ekonomisi" isimli eserde, klasik iktisadın eleştirisi üzerinden "tam rekabetin herhangi bir gerçek metanın üretiminde hüküm sürmesinin olası olmadığı" ve "ancak analizde dikkate değer bir hizmete sahip

⁶⁶⁴ Greiner, L.E. ve Bhambri, A. (1989). "New Ceo Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change". *Strategic Management Journal*, 10, 67–86. 67.

⁶⁶⁵ Greiner, L.E., Bhambri, A. ve Cummings, T.G. (2003). "Searching For A Strategy To Teach Strategy". *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 402–420. 402.

olan sınırlayıcının bir eksik rekabet durumu sağladığı” savını ileri sürerek “rekabet” kavramına alternatif bir bakış açısı sunmuştur.⁶⁶⁶

Benzer şekilde aynı sene içinde gerçekleşen bir diğer gelişme ise “kusursuz” ve “kusursuz olmayan” rekabet tanımlarının bir alternatifi olarak ileri sürülen “tekelci/monopolist rekabet” teorisidir. Chamberlin tarafından yazılmış “Tekelci Rekabet Teorisi: Değer Teorisinin Yeniden Yönlendirilmesi” isimli eserde ileri sürülen bu yaklaşım, birçok üreticinin birbirine karşı rekabet ettiği ancak birbirinden farklı tanımlara sahip ürünler satmaları bakımından “ikame” durumunun olmaması yüzünden birbirlerini fiyat bakımından etkilemediği; her işletmenin “kontrol ettiği pazarda toplam kârını maksimize ettiği” ve dolayısıyla “kusursuz” veya “kusursuz-olmayan” rekabetin söz konusu olmadığı bir “rekabet” tanımıdır.⁶⁶⁷

Bu tanım tiplerinde dikkatimizi çeken modern yönetim bilimi teorilerinin temellendiği, sistem ve durumsallık yaklaşımlarıyla uyumları bakımından taşıdıkları niteliklerdir. Söylemek zor değildir ki; modern anlamıyla “strateji”, ne “kusursuz” ne de “tekelci” rekabet kabulü ile tam anlamıyla uyuşmaktadır. Sınırlayıcıların olmadığını ileri süren klasik tanımın söz konusu olmadığını yani bir takım ‘engellerin’ söz konusu olduğunu ilk rekabet deneyiminde deneyimleyen ve yine de bu engellerin tamamıyla piyasaya hâkim olmadığı yani “monopollerin” olmadığı piyasada var olan modern dönem işletmeleri, sistem ve durumsallık yaklaşımlarını şekillendirdiği bir düşünce ile “rekabetin” “kusursuz olmayan” koşullar içerisinde gerçekleştiğini kabul eden yani belirleyeceği “stratejiler” için çevresine, değişen yapısal koşullara bakan işletmelerdir. Kısacası genel manada “rekabet” kavramının modern dönem yönetim bilimsel karşılığı, “kusursuz-olmayan” bir tanıma sahiptir.

Rekabet kavramının taşıdığı “kusursuz olmayan” nitelik hakkında gerekli ön bilgi verildikten sonra Porter’ın yönetim bilimi literatürüne yaptığı katkılar hakkında konuşmaya başlanılabilir.

Porter’ın yönetim bilimi literatürüne yaptığı katkılar, 1973 tarihli “tüketim malları endüstrilerinde piyasa yapısı ile endüstri performansı arasındaki bağlantıya ilişkin” olarak yazılmış “Tüketim Malları Endüstrilerinde Perakendeci Gücü, Üretici Stratejisi

⁶⁶⁶ Robinson, J. (1969). *The Economics of Imperfect Competition*. New Yorkst. Martin's Press, Inc. 51.

⁶⁶⁷ Chamberlin, E. (1969). *The Theory of Monopolistic Competition: A Re-Orientation of The Theory of Value*. New York: Oxford University Press.

ve Performansı”⁶⁶⁸ isimli doktora çalışmasından ve 1973 tarihli “çalışmanın sonuçlarının sunulması” için yazılmış 1974 tarihli “Tüketim Malları Endüstrilerinde Tüketici Davranışı, Perakendeci Gücü ve Pazar Performansı” isimli çalışmadan başlayarak günümüze değin tümüyle “strateji” kavramı odaklıdır.⁶⁶⁹

1976 tarihli “mikro iktisat” kökenli olması itibariyle yönetim bilimsel atıfları net olmayan “markalar arası seçim/interbrand choice” kavramı merkezli “Markalar Arası Seçim, Strateji ve İkili Pazar Gücü” isimli çalışma⁶⁷⁰ ve bu çalışmanın “özetlendiği” “Markalar Arası Seçim, Medya Karması ve Pazar Performansı” isimli çalışmaların ardından⁶⁷¹, 1979 senesine gelindiğinde ise Porter, bu tezin üzerine eğildiği “Rekabetin Beş Gücü” teorisinin ilk kez dile getirildiği “Rekabet Güçleri Stratejiyi Nasıl Şekillendirir?” isimli çalışmayı kaleme almıştır.

“Rekabet güçleri stratejiyi nasıl şekillendirir?” sorusuna temellenen bu eserde, ileri sürülen sava göre; “bir sektördeki rekabetin doğası ve derecesi”, “yeni girenlerin tehdidi/the threat of new entrants, müşterilerin pazarlık gücü/the bargaining power of customers, tedarikçilerin pazarlık gücü/the bargaining power of suppliers, ikame ürün veya hizmet tehdidi/the threat of substitute products or services ve mevcut yarışmacılar arasındaki kandırmaca/the jockeying among current contestants” olmak üzere “beş güce” bağlıdır ve “bu çatışan akımlarla başa çıkmak ve bunlara rağmen büyümek” isteyen bir işletme, bu “güçleri” dikkate aldığı “stratejik bir gündem oluşturmalıdır”.

Başka bir ifade ile “strateji formülasyonunun özünü”, “rekabetle başa çıkmaya” dayandıran bu yaklaşım, “sektörü”, “müşteriler, tedarikçiler, potansiyel giriş yapanlar ve ikame ürünler, sektöre bağlı olarak az çok öne çıkan veya aktif olabilen rakiplerden” oluşan bir ‘işletme’ sistemi olarak ele almakta ve sistemin aktörlerinin belirlediği bu “güçler toplu olarak ne kadar zayıfsa, üstün performans için fırsatın o kadar büyük olduğunu” ileri sürmektedir. “Strateji” kavramı da tam olarak bu noktada devreye girmekte ve “güçlerin kolektif güçleri ne olursa olsun şirketinin bu rakiplere karşı kendini en iyi şekilde savunabileceği veya onları kendi lehine etkileyebileceği bir

⁶⁶⁸ Porter, M.E. (1973). *Retailer Power, Manufacturer Strategy and Performance in Consumer Goods Industries* (Unpublished Ph.D. Dissertation, Harvard University).

⁶⁶⁹ Porter, M.E. (1974). “Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries”. *The Review of Economics and Statistics*, 56(4), 419–436. 419.

⁶⁷⁰ Porter, M.E. (1976). *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*, Cambridge: Forthcoming.

⁶⁷¹ Porter, M.E. (1976). “Interbrand Choice, Media Mix and Market Performance”. *The American Economic Review*, 66(2), 398–406.

pozisyon bulması” olarak tanım kazanmaktadır. “Güçler” teker teker ele alınacak olursa “stratejik” anlamda kazandığı tanımlar şu şekildedir:⁶⁷²

“Yeni girenlerin tehdidi”, “ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye yükümlülükleri, boyuttan bağımsız maliyet dezavantajları, dağıtım kanallarına erişim ve hükümet politikası” olmak üzere “altı ana kaynağı” olan “giriş engelleri yüksekse ve yeni gelen biri yerleşik rakiplerden sert bir misilleme bekleyebilirse, açıkçası ciddi bir giriş tehdidi oluşturmayaacağı” düşüncesi üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bir “strateji” önerisi olarak “eğer yerleşikler daha önce yeni girenlere tepki gösterdiyse... şirketin ikinci kez düşünmesi muhtemel” olacağından, yerleşikler, “tepkiyi” yüksek tutmalıdırlar.

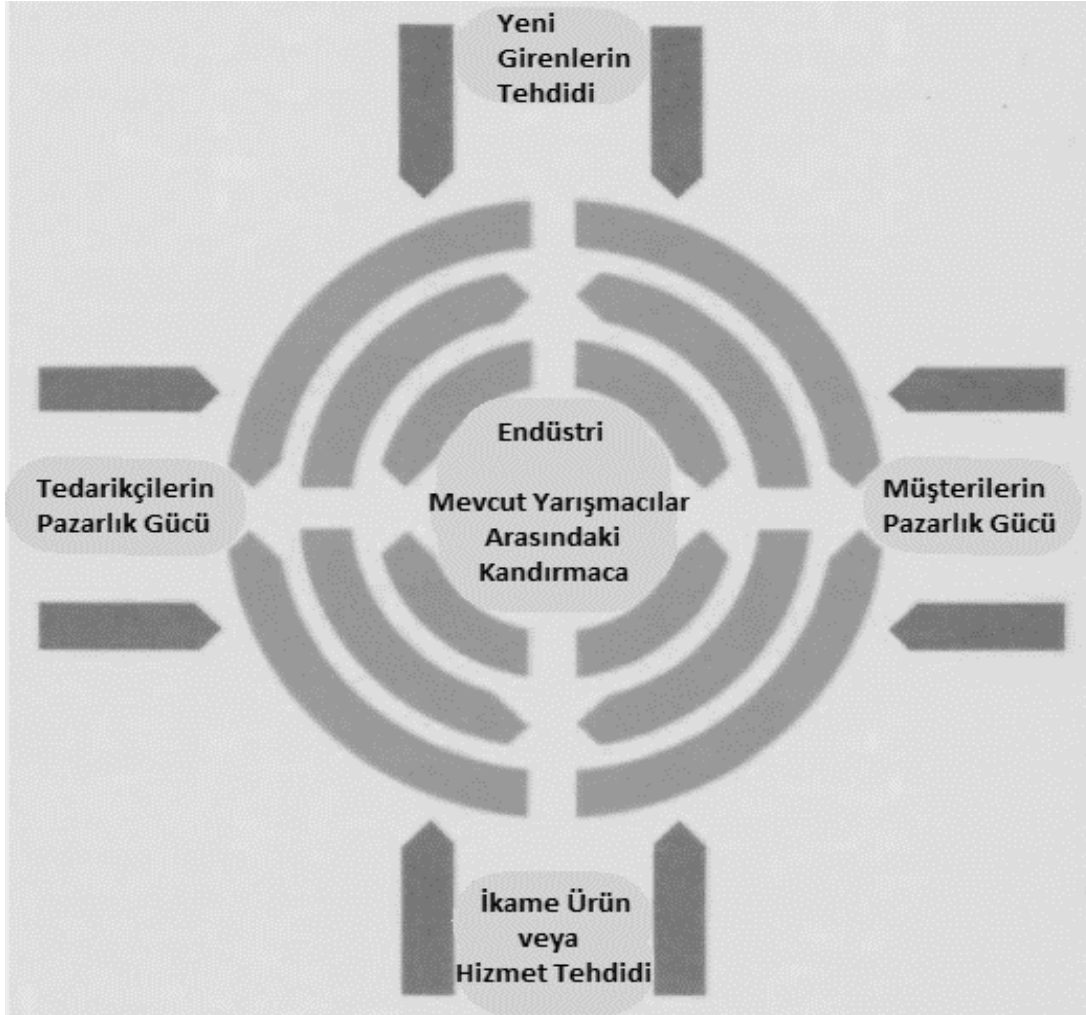
“Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü”, “tedarikçi” ve “müşteriden” oluşan iki etken üzerine yoğunlaşmaktadır. “Tedarikçiler, fiyatları yükselterek veya satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini düşürerek bir sektördeki katılımcılar üzerinde... müşteriler de benzer şekilde fiyatların aşağı çekmek, daha yüksek kalite veya daha fazla hizmet talep ederek ve rakipleri birbirleriyle rekabet ettirerek... endüstri kârları pahasına” olan “pazarlık gücü uygulayabildiğinden” bir strateji olarak; “şirketin en az güce sahip tedarikçiler veya alıcılar bularak strateji duruşunu iyileştirmesi” gerekmektedir.

“İkame ürünler ve hizmet tehdidi”, “eğer bir gelişme, endüstrilerinde rekabeti arttırırsa ve üretimin azalmasına veya performans artışına neden olursa, genellikle hızlı bir şekilde devreye giren” ürünler olarak nitelenen “ikame ürünlerin, fiyat performans dengesi ne kadar çekici olursa, endüstrinin kâr potansiyeli üzerindeki kapağın o kadar sağlam olacağını/bir endüstrinin potansiyelini sınırlandırabileceğini” ileri sürümekte ve “stratejik” bir öneri olarak “endüstrinin ürünüyle fiyat-performans ticaretini iyileştiren trendlere tabi olan veya yüksek kâr elde eden endüstriler tarafından üretilen ürünlerin” ikame edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir.

Son “rekabet güç” olan “mevcut yarışmacılar arasındaki kandırmaca” söz konusu olduğunda ise “rakiplerin sayısının çokluğu veya büyüklüğü ve güç bakımından kabaca eşitliği” faktörlerine bağlı olarak “mevcut rakipler arasında... fiyat rekabeti, ürün tanıtımı ve reklam kavgaları gibi taktikleri kullanarak pozisyon için

⁶⁷² Porter, M.E. (1979)(a). “How Competitive Forces Shape Strategy.” *Harvard Business Review*, 57, No. 2 (March–April 1979): 137–145. 137.

kandırmacalar” yapılacağı öngörülmekte ve “stratejik” bir öneri olarak “hükümetten yardım istenmesi” veya “rakiplerle yüzleşmekten kaçınılması” önerilmektedir. Tüm bu tanımlamalardan sonra “güçlerin” ilişkilerini gösteren şema şu şekilde oluşmaktadır.⁶⁷³



Şekil 3.18. Rekabetin 5 Gücü

Özetle “rekabetin beş gücü” teorisi, “beş gücün” her biri için temel bir “stratejik” öneri sunmakla birlikte bütünleşik bir strateji olarak ifade edilecek olunur ise; “büyümenin, hatta hayatta kalmanın anahtarının, ister yerleşik ister yeni olsun, kafa kafaya rakiplerin saldırılarına ve alıcılar, tedarikçiler ve ikame mallar yönünden erozyona karşı daha az savunmasız olan bir konumu belirlemekten” geçtiğini ileri süren bir teoridir. Dolayısıyla bu çalışmanın odağı bakımından yorumlandığında “rekabet”, “müşteri”, “tedarikçi”, “rakip” ve “ikame mal” gibi kavramların doğrudan atıflarının

⁶⁷³ Porter; a.g.m., 1979a, 138-143.

‘sistem’ ve ‘durumsallık’ yaklaşımlarının etkisiyle geliştirildiği ve bu yüzden teorinin ‘işletmecî’ karakterde bir araştırma nesnesi etrafında şekillenen modern dönem teorisi olduğu ileri sürülebilir.⁶⁷⁴

Ancak belirtmek gerekir ki; adı anılan eserler de dâhil olmak üzere Porter tarafından, kaleme alınan 1979 tarihli “Sektörlerdeki Yapı ve Şirketlerin Performansı”⁶⁷⁵, 1980 tarihli “Endüstri Yapısı ve Rekabet Stratejisi: Karlılığın Anahtarları”⁶⁷⁶ ve “Rekabet Stratejisi: Endüstrileri ve Rakipleri Analiz Etme Teknikleri”⁶⁷⁷ isimli eserler içinde karşılaşılan stratejinin beş gücü yaklaşımı, modern karakterine yönelik doğrudan bir ele alışa ancak 1983 tarihli “Endüstriyel Yönetim ve Stratejik Planlama Kavramlarının Evrimi: Yeni Öğrenme” isimli eser ile kavuşmuştur.

Teorinin modern karakterini anlayabilmek için 1983 tarihli adı anılan esere başvurulduğunda Porter’ın rekabetin beş gücü savunusunu, modern karakterini görünür kılacak şekilde; “yeni planlama konsepti” olan “üçüncü aşamaya” uygun olarak ele alışıyla karşılaşılmaktadır. Çünkü “üçüncü aşama”, “strateji modellerinin rekabeti soyutlamaktan ziyade karmaşıklığını tanıdığı, strateji araştırmasının rekabet kalıplarının endüstriden endüstriye farklılık gösterdiği öncülüyle başladığı ve rakiplerin merkezi olarak kabul edildiği ve belirli kişilikler, güçlü yönler ve başarısızlıklarıyla canlı yönetimler olarak görüldüğü bir aşama olarak” tanımlanmaktadır. Dolayısıyla ‘durumsal’ ve ‘sistemsal’ yaklaşımların vurgularıyla son derece uyumlu bir yapıya sahiptir.⁶⁷⁸

Bu vurguyu daha da güçlendiren gelişme ise 1985 tarihli “Rekabet Avantajı: Üstün Performans Yaratmak ve Sürdürmek” isimli eserde yaşanmıştır. 1980 tarihli “Rekabet Stratejisi: Endüstrileri ve Rakipleri Analiz Etme Teknikleri” eserin revize edilmiş hali olan bu eser, yine rekabetin beş gücünü “temel görüş” olarak ele almakta ancak bu kez, dikkat edileceği üzere “strateji” yerine “avantaj” kavramını kullanmaktadır. Çünkü bu eser, farklı olarak “herhangi bir işte yer alan faaliyetler hakkında stratejik

⁶⁷⁴ Porter; a.g.m., 1979a, 145.

⁶⁷⁵ Porter, M.E. (1979)(b). “The Structure Within Industries and Companies Performance”. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227.

⁶⁷⁶ Porter, M.E. (1980)(b) “Industry Structure and Competitive Strategy: Keys To Profitability”. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41.

⁶⁷⁷ Porter, M.E. (1980)(a). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 3–33.

⁶⁷⁸ Porter, M.E. (1983). “Industrial Organization and The Evolution of Concepts For Strategic Planning: The New Learning”. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172–180. 173, 178.

olarak düşünmek ve bunların göreceli maliyetlerini ve farklılaşmadaki rolünü değerlendirmek” anlamında kullandığı “değer zinciri” odağında şekillenen “avantaj” kavramını, “tamamlayıcı ürün veya hizmetlerin bazı sektörlerdeki rolünü” anlamak yani “birden fazla işletmede strateji hakkında düşünmek için temel sağlamak” ve “strateji” kavramının modern karakteri olan ‘işletmeler’ arası farkı ortaya çıkarmak bakımından kullanmaktadır.

Başka bir ifade ile 1985 tarihli bu eser, “büyümenin, hatta hayatta kalmanın anahtarının, ister yerleşik ister yeni olsun, kafa kafaya rakiplerin saldırılarına karşı daha az savunmasız ve alıcılar, tedarikçiler ve ikame mallar yönünden erozyona karşı daha az savunmasız olan bir konumu belirlemekten” geçtiğini ileri süren 1979 tarihli eserin savunusunu koruyacak şekilde “Üç Genel Strateji” önermekte ancak bu kez, önerisini “maliyet liderliği”, “farklılaşma” ve “maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma” kavramları ile açıklayarak teorisinin araştırma nesnesi, yalnızca işletme değil diğer işletmelerle olan farklılıkları üzerinden ‘üstün performans yaratan ve sürdüren’ bir işletme olarak ifade etmektedir.⁶⁷⁹ Keza Porter 1987 tarihinde “Rekabet Avantajından Kurumsal Stratejiye” isimli eser ile bu vurgu, hakkında özgün bir eser de kaleme almıştır.⁶⁸⁰

Toparlanacak olunur ise sonuç olarak şunlar söylenebilir: rekabet kavramı odağında günümüze(2021) değin çalışmalar⁶⁸¹ yürüten Porter’ın, 1990 tarihli “Ulusların Rekabet Avantajı” isimli eser⁶⁸² ile daha geniş bir ölçek olan ülkeler-hükümetler arası ölçekte ele alarak çerçevesini genişlettiği rekabetin beş gücü savunusu, kurucu eser olan 1979 tarihli anılan eserden farklı isimle tekraren yayınlandığı 2008⁶⁸³ senesine kadar içeriğini korumuş olan bir yönetim bilim teorisidir. “Yeni girenlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün veya hizmet tehdidi” ve “mevcut yarışmacılar arasındaki kandırmaca” olmak üzere “beş rekabet gücü” etrafında strateji tanımlı yapan bu teori, işletmeyi, “müşteriler”, “tedarikçiler”,

⁶⁷⁹ Porter, M.E. (1989). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Ny: Free Press, 1-11, xv-xvi

⁶⁸⁰ Porter, M.E. (1987). “From Competitive Advantage To Corporate Strategy.” *Harvard Business Review*, 65, No. 3 (May-June 1987).

⁶⁸¹ İnternet: <https://www.hbs.edu/faculty/pages/profile.aspx?facid=6532&view=publications> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁶⁸² Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. 2nd Ed. New York: Free Press.

⁶⁸³ Porter, M.E. (2009). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy: Special Issue On Hbs Centennial”. *Harvard Business Review*, 86(1): 78-93.

“ikame ürün ve hizmet” ve “rakipler” etkenlerinden oluşan bir sistemin içinde ve sistem değıştikçe değışmesi gereken durumsal şartlar altında yani işletmeci bir tutumla ele almaktadır. Buna ek olarak ise yalnızca ‘işletmeci bir tutum değil aynı zamanda strateji teorilerinin tümünde geçerli olan bir karakterin ürünü olarak işletmeler arası farka değinen görüşler ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile 1996 tarihli “Strateji Nedir?” isimli eserden alıntılanarak ifade edilecek olunur ise; rekabetin beş gücü teorisinin araştırma nesnesi, “bir şirket ancak koruyabileceği bir fark yaratabilirse rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir” mottosuyla stratejiler geliştirerek diğer işletmelerden daha ‘başarılı’ olabilecek olan ‘işletmedir’.⁶⁸⁴

3.3.2.5. Stratejik üçgen/3C stratejisi

“Stratejik Üçgen/3C Stratejisi”, K. Ohmae tarafından geliştirilmiş olan bir modern dönem ve ‘strateji’ teorisidir.

Ohmae tarafından “strateji üçgeni” kavramı etrafında şekillendirilmekle birlikte “şirket/Corporation”, “müşterileri/Customers” ve “rakipler/Competitors” unsurlarından oluştuğu için literatürde, ‘3C Stratejisi’ olarak da anılan bu teori, ilk kez 1982 tarihli “Stratejik Üçgen: İş Birimi Stratejisine Yeni Bir Bakış Açısı” isimli çalışmada dile getirilmiştir.

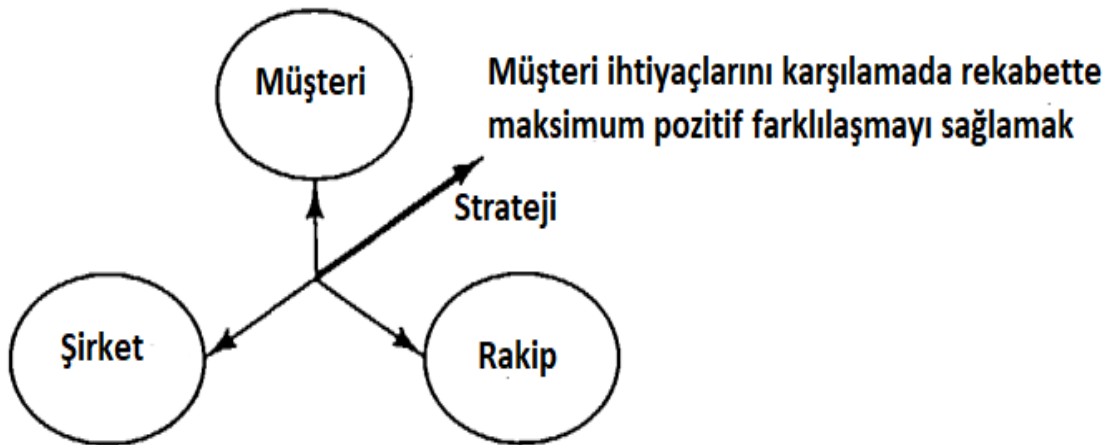
“Geniş bir endüstri yelpazesindeki şirketlere yaratıcı stratejiler formüle etmede ve bunları uygulamak için yönetsel kavramlar geliştirmede yardımcı olan” ve 1982 tarihi itibarıyla “Japonya’da iş stratejisi üzerine en çok satan üç kitap ve stratejiyle ilgili konularda yirmi beşten fazla makale yayımlayan” Ohmae’nin “McKinsey & Company’nin Japonya ofislerinin Genel Müdürü” ve “firmanın stratejik yönetim uygulamasının eş lideri” unvanıyla kaleme aldığı bu çalışma, “Japonya, Kuzey Amerika ve Avrupa’daki büyük şirketlerle yaptığı kapsamlı strateji çalışmasından elde ettiği stratejik planlama ve karar verme için kavramsal bir çerçeve sunmakta” ve “iyi iş stratejisinin”, “şirket, müşteri ve rakiplerden” oluşan “üç kilit oyuncusu” olduğu savına temellenmektedir.⁶⁸⁵

⁶⁸⁴ Porter, M.E. (1996). “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78. 62.

⁶⁸⁵ Ohmae, K. (1982)(a). “The Strategic Triangle: A New Perspective On Business Unit Strategy,” *European Management Journal*, 1(1), 38-48. 38.

Ohmae'nin teorisinin modern karakterini oluşturan bu “üç kilit oyuncunun” arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir: “Şirketin” hayatta kalabilmesi için çevresel şartların belirlediği “müşteri” tanımının taleplerinin karşılanması gerekmektedir. “Müşterinin istediği, şirketin ihtiyaçlarıyla uyuşmuyorsa, şirketin uzun vadeli uygulanabilirliği tehlikede olabilir. Kalıcı iyi bir ilişki için, ilgili iki tarafın ihtiyaç ve hedeflerinin olumlu bir şekilde eşleşmesi” yani “şirketin” “müşterilerle” iyi bir ‘sistem’ oluşturması gerekmektedir. Ancak üçüncü “oyuncu” olan “rakipler”, devreye girince, durumsallığın etkisi belirginleşmektedir. Yani “şirket” ve “müşteriler” arasındaki “bu tür bir eşleşme görecelidir ve eğer rekabet daha iyi bir eşleşme sunabiliyorsa, şirket zamanla dezavantajlı duruma gelecektir. Başka bir deyişle, müşteri ile şirket arasındaki ihtiyaçların eşleşmesi sadece olumlu değil, müşteri ile rakip arasındaki ihtiyaçtan daha iyi veya daha güçlü olmalıdır.”

Ohmae'nin oldukça açık bir şekilde ifade ettiği üzere; strateji üçgeni, modern dönem yönetim bilimi teorilerinden post-modern dönem yönetim bilimi teorilerine geçiş aşamasındaki teoriler olan “strateji teorilerinin” ‘araştırma nesnesine’ yüklediği özgün anlama sahiptir. Yalnızca işletmeler hakkında bir tartışma yürütmekle kalmayıp işletmeler arasındaki farklara vurgu yaparak yönetim bilimi teorisini bir sonraki aşamasına hazırlayan teorilerden birisi olma niteliğini taşımaktadır. Ki tam da bu yüzden “stratejiyi”, “bir şirketin göreceli kurumsal güçlerini müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için kullanarak kendisini rakiplerinden olumlu bir şekilde farklılaştırma çabası olarak bu üç kilit oyuncu açısından tanımlanmaktadır.”

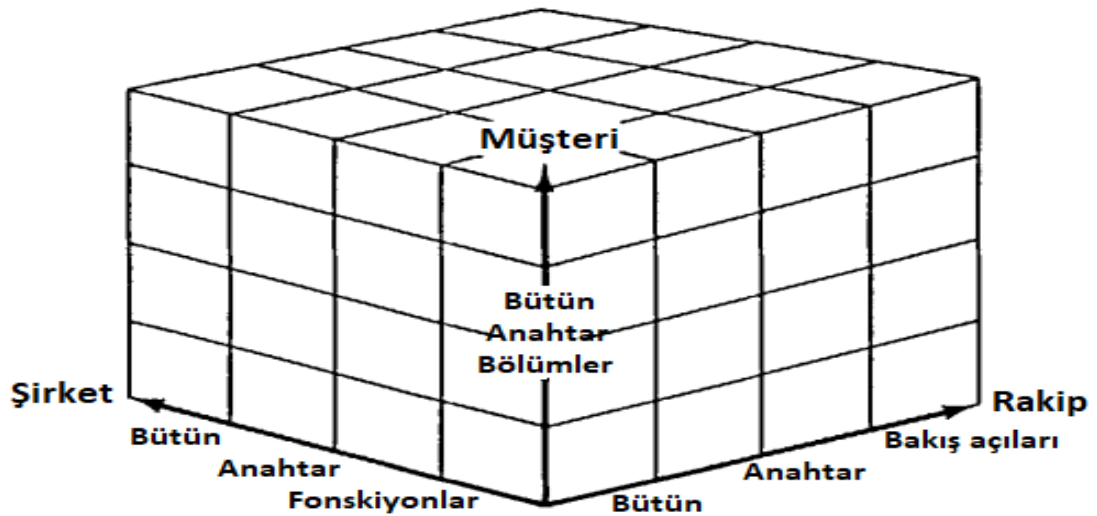


Şekil 3.19. Stratejik Üçgen/3C Stratejisi

Bu doğrultuda “şirkete” düşen “müşterinin toplam ihtiyaçlarına maksimum özgürlük derecesi” kazandırmak olarak isimlendirdiği niteliğe kavuşturmak bakımından

“kendisi açısından stratejik planlama biriminin, tedarik, tasarım ve mühendislik, üretim, satış ve pazarlamadan dağıtım ve hizmete kadar uzanan tüm kritik fonksiyonları kapsamasını” oluşturacak şekilde yapılandırmaktır. Ki bu da “şirketin” her şeyden önce diğer şirketlerden daha iyi bir ‘açık-sistem’ olması anlamını taşımaktadır. “Müşterinin” ihtiyaçlarının rakiplerden görece ‘iyi’ karşılanması için, “şirketi” oluşturan ‘çalışanların’ “bireysel olarak analiz etmesi ve aynı zamanda etkin iş performansı için birbirleriyle bütünleştirmesi gerektiğini” savunan bu yaklaşım, hem iç-sistemdeki çalışanın hem de dış-sistemdeki müşteri ve rakibin “göreceli” yapısı gereği, durumsallığı da hesaba katmakta “rakipten farklılaşmayı sağlamak için şirketin göreceli güçlerini kullanma olasılığını sonuna kadar keşfetmeyi” önermektedir.

Dolayısıyla “3C stratejisi”, bu işle görevli olan birim olarak şekillendirdiği, “stratejik planlama birimini”, “benzer hedeflere sahip müşteri grubunun tüm kilit segmentleri, müşterinin gözünde rekabetten olumlu bir farklılaşma sağlamak için gerekli olan her türlü işlevsel uzmanlığı kullanabilmesi için şirketin tüm kilit işlevleri ve rakibin tüm önemli yönleri” boyutlardan oluşan “üç boyutta” kurmaktadır. Çünkü “3C stratejisine” göre; yalnızca bu “üç boyutu” dikkat alarak yapılandırılmış olan ‘işletmeler’, “şirketin fırsat sunulduğunda avantajı elde edebildiği ve tersine, rakiplerin beklenmedik güç kaynaklarını kullanmamaları yüzünden şirketlerini dengeden çıkaramadıkları” yani “şirketler arası olumlu bir farkın” olduğu durumu söz konusu kılabilirlerdir. Bu açıklamadan sonra ilk şemanın farklı bir versiyonu olan ikinci bir şema şu şekilde ortaya çıkmaktadır:⁶⁸⁶



Şekil 3.20. Stratejik Üçgen/3C Stratejisi (3 Boyutlu)

⁶⁸⁶ Ohmae, a.g.m., 1982a, 40.

Kurucu eserle aynı sene içinde yayınlanan “Stratejistin Akli: Japon İş Sanatı” isimli eserde daha ayrıntılı şekilde ele alınan “3C Stratejisi”, ilk ve alternatif şemanın esasen korunmuş olduğu bir anlatımla teorinin detaylandırılmasını sağlamıştır. “Şirketin tüm anahtar işlevlerini”, “tedarik, tasarım ve mühendislik, üretim, satış ve pazarlamadan dağıtım ve hizmete kadar” açıklayan Ohmae, bu eserde “müşterinin tüm kilit bölümlerini”, “yüksek gelirli haneler, “genç profesyoneller” ve “kıdemli vatandaşlar”, “rakiplerin bütün bakış açılarını” ise “fiyat, dağıtım kanalları ve ürün kalitesi” şeklinde tanımlamıştır.⁶⁸⁷

Benzer şekilde; 1983 tarihli “Stratejik Üçgen ve İş Birimi Stratejisi” isimli eser⁶⁸⁸ ile “3C Stratejisi” teorisinin savlarını başka bir platformda tekrar yayınlayan Ohmae, 1985 tarihli “Üçlü Güç: Küresel Rekabetin Yaklaşan Şekli” isimli eser⁶⁸⁹ ile ise somut bir örnek sunarak teoriyi zenginleştirmiş ve ‘araştırma nesnesinin’ niteliğine dair teorinin taşıdığı karakteri netleştirmiştir. Bu öneri, “sonucu uluslararası konsorsiyum” olacak şekilde “onları yenemezseniz, onlara katılın” önerisidir. Çünkü stratejik fark oluşturulmadığı sürece yönetsel etkinlikten bahsedilemeyecektir.⁶⁹⁰⁶⁹¹

Başka bir ifade ile 1985 tarihli “Önemli Japon Endüstrilerinde İnovasyon ve Yeni Ürünleri Yönetmek” isimli eserde kullandığı ifadelerle ifade edilecek olur ise “bırakın dünyayı, Japonya’da hiçbir Japon şirketin kendi endüstrisine hâkim olamayacağı... Dolayısıyla, kurumsal yönetim için oyunun adının... fırsatlara pragmatik bir şekilde bakmak, ortaklarının veya potansiyel işbirlikçilerinin onlar için neler yapabileceğini anlamak ve kuruluşlarının çıkarlarına en iyi şekilde hizmet edecek şekilde tasarlanmış konsorsiyumlar oluşturmak” olduğu ileri sürülmektedir.⁶⁹²

Toparlanacak olur ise; tarihin ilerleyen süreçlerinde “strateji” kavramı merkezli 1989 tarihli “Sınırsız Bir Dünyada İşletmek”⁶⁹³, 1991 tarihli “Sınırsız Dünya: Birbirine

⁶⁸⁷ Ohmae, K. (1982)(b). *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill. 96.

⁶⁸⁸ Ohmae, K. (1983). *The Strategic Triangle and Business Unit Strategy*. McKinsey Quarterly 9-24.

⁶⁸⁹ Ohmae, K. (1985). *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press.

⁶⁹⁰ Terrence J.T. (1985). “Review of Triad Power: The Coming Shape of Global Competition., By K. Ohmae”, *Canadian Journal of Communication*, 2(4) 409 – 410. 410.

⁶⁹¹ Turner, L. (1986). “Review of Triad Power: The Coming Shape of Global Competition., By K. Ohmae”. *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-)*, 62(4), 667–668. 668.

⁶⁹² Ohmae, K. (1985). “Managing Innovation and New Products in Key Japanese Industries”, *Research Management*, 28:4, 11-18, 18.

⁶⁹³ Ohmae, K. (1989). “Managing in A Borderless World”. *Harvard Business Review*, 67(3), 152-61.

Bağlı Ekonomide Güç ve Strateji”⁶⁹⁴, 2000 tarihli “Görünmez Kıta: Yeni Ekonomide Küresel Strateji”⁶⁹⁵ ve 2005 tarihli “Sınırsız Dünyamızda Bir Sonraki Küresel Aşama Zorlukları ve Fırsatları”⁶⁹⁶ gibi birçok eseri⁶⁹⁷, kurucu eser ile aynı teorik tutarlılıkla kaleme alan Ohmae’nin 3C stratejisi ile ifade ettiği temel şey sav, “iyi bir stratejinin, şirket, müşteri ve rakipten oluşan üç unsuru her zaman perspektif içinde değerlendirecek ve aralarındaki ilişkileri optimize etmeye çalışacaktır.” Gerçekten de bu tespit, modern teorilerinin tümünde hâkim olan ‘işletmeci’ tutumunun olmazsa olmazı olan sistemsal ve durumsal değişkenlerin başka bir şekilde ifade edilmesidir. Buna ek olarak teorisinin bir “strateji” teorisi olarak söylediği özgün şey ise “diğer her şey eşit olduğunda, uzun vadede stratejik üçgenin dinamiklerini en iyi yöneten şirketin pazar payı ve kar savaşında en iyi zafer şansına sahip”⁶⁹⁸ olduğu yani ‘işletmeler’ arası farka yönelik oluşturarak şekillendirilmiş olmasıdır. Sonuç olarak kısaca ifade edilebilir ki; 3C stratejisi teorisinin ele aldığı ‘araştırma nesnesi’, sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde şekillenmiş ve yönetim bilimi teorisinin post-modern döneme geçiş emarelerini taşıması anlamında; yalnızca ‘işletme’ değil, iyi bir strateji ile diğer ‘işletmelerden’ olumlu anlamda fark oluşturacak bir ‘işletmedir’.

3.3.2.6. Strateji için 5 P

“Strateji için Beş P” teorisi, H. Mintzberg tarafından ileri sürülmüş olan bir modern dönem “strateji” teorisidir.

Mintzberg’in yazın hayatının başlangıcı olan 1967 tarihli “Strateji Oluşturma Bilimi” isimli çalışmasından itibaren “strateji” kavramına odaklandığı görülmektedir.⁶⁹⁹ Ancak 1970 tarihli “Yönetimsel Çalışmayı İnceleme Yöntemi Olarak Yapılandırılmış Gözlem” isimli eserde belirttiği gibi “strateji”, “önemli karar verme durumuyla ilgili olarak geliştirme, değerlendirme ve/veya alternatiflerin seçimi” olarak “işletme çalışmasının” yalnızca bir bölümünü oluşturur konumdadır. Yani Mintzberg’in henüz

⁶⁹⁴ Ohmae, K. (1991). *The Borderless World: Power and Strategy in The Interlinked Economy*. New York: Harper Business.

⁶⁹⁵ Ohmae, K. (2000). *The Invisible Continent: Global Strategy in The New Economy*. Harper Information.

⁶⁹⁶ Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage Challenges and Opportunities in Our Borderless World*. Wharton School Publishing.

⁶⁹⁷ İnternet: <https://www.kohmae.com/en/entry/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁶⁹⁸ Ohmae, a.g.m., 1982a, 48.

⁶⁹⁹ Mintzberg, H. (1967). “The Science of Strategy-Making, Industrial (Now Sloan)” *Management Review* (Spring 1967)- Managers Versus Planners

başlı başına modern anlamda bir “strateji” teorisi savunusunda bulunduğu söylenemez.⁷⁰⁰ Çünkü 1971 tarihli “Yönetimsel Çalışma: Gözlemden Analiz” isimli çalışmada vurguladığı gibi, “strateji” kavramı, klasik döneme has bir nitelikte; “yönetimdeki tüm önemli kararların alınmasında ve birbiriyle ilişkilendirilmesinde kilit figür” olan yönetici tarafından “yalnızca kendisinin tam olarak anlayabileceğini öne sürdüğü”, “özellikle de zor değer değış tokuşlarını içeren kararları alma süreci” şeklinde “karar vermenin” bir türü olarak ele alınmaktadır.”⁷⁰¹

Aslına bakılırsa 1972 tarihli “MIS Mitleri” isimli eserde klasik dönem yönetim anlayışının bir sembolü olan “POSDCORB”u “gerçek yöneticilerin çalışmalarıyla hiçbir bağlantısı olmayan, yönetimsel çalışmanın belirsiz ve anlamsız bir tasviri” şeklinde eleştirdiği ifadelerinden yola çıkarak Mintzberg’in klasik tutuma karşı olumsuz görüşlere sahip olduğunu söylemek zor değildir.⁷⁰² Ancak Mintzberg’in modern karakterli görüşlerini, çalışmanın içeriğine yansıttığı ilk eser, 1973 tarihli “Yönetimsel Çalışmaların Doğası” isimli eserdir.

Bu esere göre; “strateji kararları oluşturma”, “işletilen işin doğası”, “yönetimin yapılaşması” ve “kuruluşların içindeki ve çevresinde güç” tarafından beslenen ve “yönetimsel stratejilerin formüle edilmesi” sağlayan yapıdadır. “Yönetim bilimci”, “yöneticinin işini daha iyi anlayabilmesi ve yöneticinin sözlü veri tabanına erişebilmesi koşuluyla, bilgi işleme ve strateji oluşturma konusunda yöneticiye önemli yardım sağlayabilir”. Ancak “yönetimsel çalışma, geleneksel literatürün okunmasının önerebileceğinden çok daha fazla, son derece karmaşıktır. Onu sistematik olarak incelemeye ve zorlukları için basit reçeteler aramanın cazibesinden kaçınmaya ihtiyaç vardır.” Bu tanım, “stratejiyi”, sistem ve durumsallık yaklaşımlarının etkisiyle şekillenen bir “doğaya” sahip olarak tanımlamak anlamına gelmektedir.⁷⁰³ Ki; bu savunun aynı sene içinde kaleme alınmış olan “Üç Biçimde Strateji Oluşturma” isimli eserde güçlendirilmesiyle karşılaşılacaktır: stratejinin “üç biçimi”, modern

⁷⁰⁰ Mintzberg, H. (1970). “Structured Observation As A Method To Study Managerial Work”. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87–104. 100.

⁷⁰¹ Mintzberg, H. (1971). “Managerial Work: Analysis From Observation”. *Management Science*, 18(2), B97–B110. B105.

⁷⁰² Mintzberg, H. (1972). “The Myths of MIS”. *California Management Review*, 15(1), 92–97. 92.

⁷⁰³ Mintzberg, H. (1973)(b). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. X, 5.

karakterdeki ‘işletmeci’ nitelikte “girişimci, adaptif ve planlamacı” olarak ele alınmaktadır.⁷⁰⁴

Görece örtük olan bu modern/işletmeci vurgu, sonraki çalışmalarda oldukça görünür hale gelmiştir. 1976 tarihli “Yapılandırılmamış Karar Süreçlerinin Yapısı” isimli çalışmada “ampirik bir örneğini” verdiği üzere; Mintzberg’e göre; “stratejik karar sürecinin bir saha çalışması, yapılandırılmamış/unstructured süreçlerin altında temel bir yapının yattığını” göstermektedir. Yani bir örnek olarak; “incelenen 25 stratejik karar sürecinin daha sonra model aracılığıyla 7 tür yol konfigürasyonuna düştüğü gösterilmiştir.” Bu, “yapılandırılmamış” süreçlerin bile belirli “biçimde” stratejik yapıları olduğunun ileri sürülmesi anlamını taşımaktadır.⁷⁰⁵ Yani Mintzberg, “ortak terminolojide” kabul edildiği şekilde; “ister oyun, ister askeri ister yönetim teorisinde olsun, genel olarak, uygulandıkları belirli kararlardan önce geliştirilen kasıtlı, bilinçli bir kılavuzlar dizisi olarak... bir plan” şeklinde tanımlanması yüzünden; araştırmacının vardığı sonuçları, “soyut, normatif genellemeye indirgenmesine” ve kendini “a priori yönergelerle sınırlayan” bir yapıya dönüşmesi yüzünden, stratejiyi “bir karar akışındaki bir model olarak tanımlamayı önermektedir”. Başka bir deyişle, “bir yönetimin bazı yönleriyle ilgili bir dizi karar, zaman içinde bir miktar tutarlılık gösterdiğinde, bir stratejinin oluşturulduğunu kabul ettiğini” ifade etmektedir. Çünkü 1977 tarihli “Tarihsel Bir Süreç Olarak Strateji Formülasyonu” isimli eserde vurguladığı gibi; yüklenilegelmiş anlamlarının aksine “strateji oluşturma süreci”, artık “sürekli olarak fakat düzensiz bir şekilde değişen, değişim hızında sık kesintiler ve geniş dalgalanmalar olan bir çevre”, “bulunduğu çevrenin özelliklerine rağmen, her şeyden önce eylemlerini istikrara kavuşturmaya çalışan bir yönetsel operasyon sistemi veya bürokrasi” ve “rolü, yönetimin işletme sisteminin istikrarını korurken aynı zamanda onu çevresel değişime adapte etmek için bu iki güç arasında arabuluculuk yapmak olan bir liderlikten” oluşmak üzere “üç temel güç arasındaki etkileşim” tarafından belirlenen durumsal ve sistemsel düşüncenin belirlediği işletmeci bir bakış açısına sahiptir.⁷⁰⁶

⁷⁰⁴ Mintzberg, H. (1973)(a). “Strategy-Making in Three Modes”. *California Management Review*, 16(2), 44–53. 44, 46, 47.

⁷⁰⁵ Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Théorêt, A. (1976). “The Structure of “Unstructured” Decision Processes”. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. 246.

⁷⁰⁶ Mintzberg, H. (1977). “Strategy Formulation As A Historical Process”. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 28–40. 28, 33.

Başka bir örnek ile 1978 tarihli “Takım Öğretimi Genel Yönetimi: Teorik, Deneyimsel, Pratik olarak” isimli eserde geçen ifadeler kullanılarak açıklanacak olunursa; “stratejik karar verme, dinamik faktörler olan bir stratejik karar verme modeli ve bunun içinden geçen farklı yolları, tanımlama, geliştirme ve seçim aşamaları” bütünüdür ve “girişimci, adaptif ve planlamacı biçiminde” sistemsel ve durumsal değişkenler etrafında “strateji formüle edilmesini” ifade etmektedir.⁷⁰⁷ Bu savunun “ampirik” bir örneği olarak ise; aynı sene içinde ilk kez ve bir sene sonra aynı isim ve aynı içerikle tekrar yayınlanan⁷⁰⁸ “Doğrudan Araştırmanın Yükselen Stratejisi” isimli çalışmada yapılan “1934’ten 1974’e kadar Volkswagenwerk’in ve 1950’den 1973’e kadar Vietnam’daki Birleşik Devletler hükümetinin stratejilerinin gözden geçirilmesi” örneği gösterilebilir.⁷⁰⁹ Yine benzer şekilde Mintzberg, 1979 tarihli “Yönetimlerin Yapılaşması: Araştırmanın Bir Sentezi” isimli eser ile “ortaya çıkmak/emergent” kavramı odağında, klasik nitelikteki “titiz araştırma metodolojilerinin aksine, keşifsel olarak saptanan isimlendirilenlere geri dönmemiz gerektiği” çağrısında bulunarak sistemsel ve durumsal savını yinelemiştir.⁷¹⁰

1979 yılında strateji kavramı odaklı olarak kalem aldığı ikinci eser olan “Strateji Oluşumundaki Desenler” isimli eser ile ise Mintzberg’in strateji anlayışında ikinci bir değişimin yaşandığı gözlemlenmektedir. “Strateji” anlayışı, tüm durumsal ve sistemsel karakterini korumanın yanında “kuruluşların beş temel parçasından” birisi olmakla kalmayıp bu eserde, “tepe” noktası konumunda yani temel “parça” olarak ele alınmaktadır.⁷¹¹

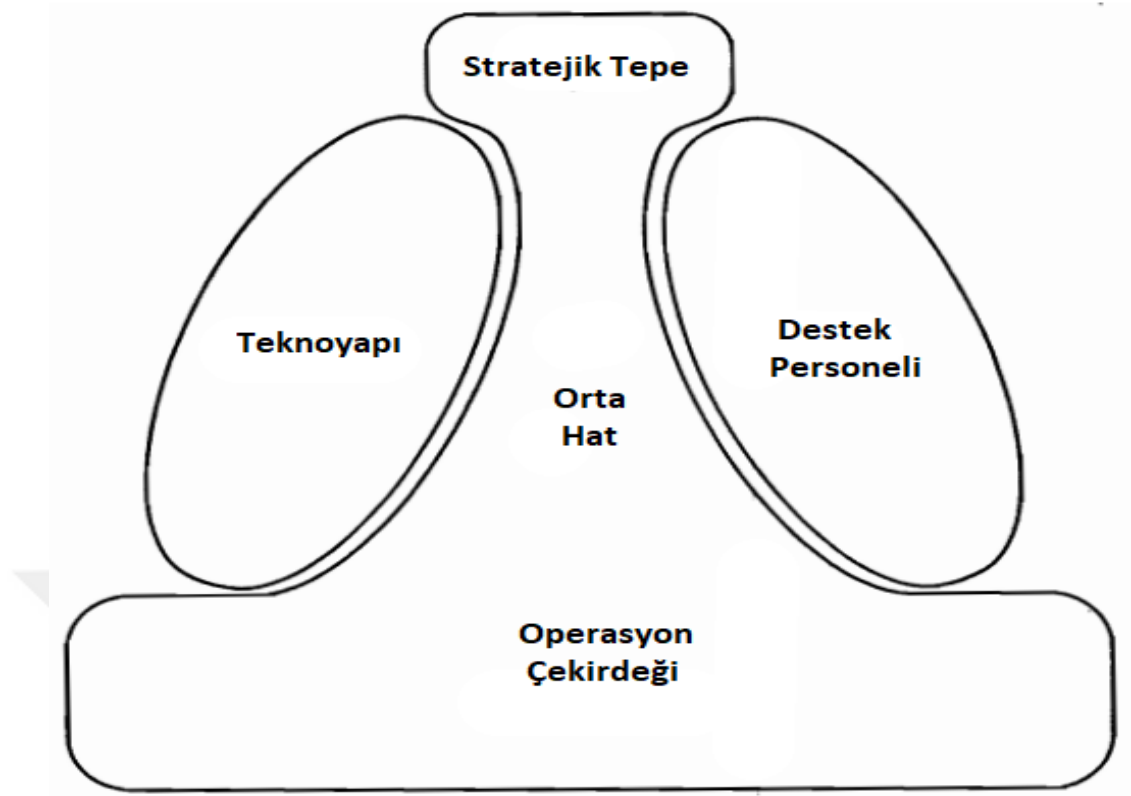
⁷⁰⁷ Balke, W., Mintzberg, H. ve Waters, J. (1978). “Team Teaching General Management: Theoretically, Experientially, Practically”. *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 3(2), 3–10. 5.

⁷⁰⁸ Mintzberg, H. (1979). “Patterns in Strategy Formation”. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67–86.

⁷⁰⁹ Mintzberg, H. (1978). “Patterns in Strategy Formation”. *Management Science*, 24(9):934-948. 934.

⁷¹⁰ Mintzberg, H. (1979)(a). “An Emerging Strategy of ‘Direct’ Research”. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582–589. 584.

⁷¹¹ Mintzberg, H. (1979)(b). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall. 20.



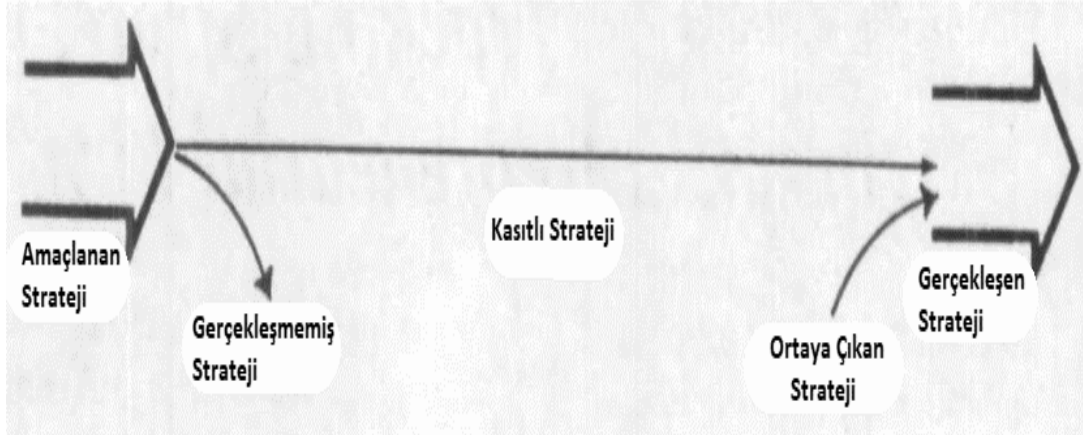
Şekil 3.21. Kuruluşların Beş Temel Parçası

Aynı şema, 1980 senesinde “5’li Yapı: Yönetim Tasarımı Araştırmasının Bir Sentezi” isimli eserde tekrar ve tek başına ele alındıktan sonra⁷¹² bu düşünsel dönüşümün sonucu olarak 1981 senesinde “Yine de Planlama Nedir?” isimli eserde, “sorun, yöneticilerin plan yapmaması, araştırmacıların yaptıklarını kabul etmemeleri değil, bu terimle ne demek istediğimizi gerçekten bilmememizdir” ifadelerini kullanarak “strateji” kavramının kendi başına ve durumsal ve sistemsel anlayışların çerçevesini belirlediği modern bir formda ele alınması söz konusu olmuştur.⁷¹³ Bu dönüşümün ilk verisi ise hemen bir sene sonra 1982 senesinde kaleme aldığı “Girişimci Bir Firmada Strateji İzleme” isimli eserde, “plancı ve adaptif strateji biçimlerini” reddederek kabul ettiği “strateji biçimi” olan “girişimci biçim” için “stratejinin” modern şemasını sunmasıdır.⁷¹⁴

⁷¹² Mintzberg, H. (1980). “Structure in 5’s: A Synthesis of The Research On Organization Design”. *Management Science*, 26, 322-341. 324.

⁷¹³ Mintzberg, H. (1981). “What Is Planning Anyway?”. *Strategic Management Journal*, 2(3), 319–324. 323.

⁷¹⁴ Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1982). “Tracking Strategy in An Entrepreneurial Firm”. *The Academy of Management Journal*, 25(3), 465–499. 466.



Şekil 3.22. Amaçlanan ve Gerçekleşen Strateji

“Amaçlanan stratejinin” değil “gerçekleşmemiş stratejinin” ayrımı sonucunda oluşan ve “ortaya çıkan strateji” ile birleşen “kasıtlı stratejinin” “gerçekleştiğini” ileri süren bu “strateji” tanımı, “girişimci” isminin kendisinde dolaylı olarak bulunan ‘işletmeci’ vurgunun tezahürüdür. Mintzberg’e göre; durumsal ve sistemsel faktörler yüzünden “amaçlanan” hiçbir “strateji”, “gerçekleşemez”. Aksine durumsal ve sistemsel değişkenler, “amaçlanan stratejinin” kısmen “gerçekleşememesi” ve yeni “stratejilerin ortaya çıkmasına” neden olmaktadır.

İlerleyen süreçte 1985 senesinde bir kez daha ve özellikle bu şema üzerinden “kasıtlılık” ve “acillik” ilişkisi üzerine eğildiği, “Stratejiler, Kasıtlı ve Acil” isimli eser⁷¹⁵ ve aynı sene içinde kaleme aldığı, “Bir Adhokrasi’de Strateji Oluşumu” isimli eserden anlaşılmaktadır ki; Mintzberg’in bu strateji şemasına uygun olan yönetimsel sistemler, “bireysel operatörler tarafından belirlenen emsallerden, sonunda bir yönetimi kaplayan ince faaliyet akışlarından ve çeşitli aktörlerin davranışlarındaki kendiliğinden yakınlaşmadan” oluşan yapılar olan “adhokrasidir”.⁷¹⁶

Tüm bu temel gelişmelerden bahsettikten sonra 1987 senesine gelindiğinde ise Mintzberg’in teorisinin ulaştığı “konsept” ve strateji teorisine yaptığı özgün katkı olan “Strateji İçin 5 P” savunusunun ileri sürüldüğü “Strateji Konsepti I: Strateji için 5 P” isimli çalışma ile karşılaşılmaktadır. Bu eserde Mintzberg, “plan, hile/ploy, model/pattern, konum/position ve perspektif” olmak üzere stratejinin beş tanımını/P sunmakta ve aralarındaki bazı ilişkileri ele almaktadır.

⁷¹⁵ Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1985). “of Strategies, Deliberate and Emergent”. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. 258.

⁷¹⁶ Mintzberg, H. ve McHugh, A. (1985). “Strategy Formation in An Adhocracy”. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197. 160, 162.

“Plan olarak strateji... bir tür bilinçli olarak amaçlanan eylem planı, bir durumla başa çıkmak için bir kılavuz”, “hile olarak strateji,... sadece bir rakibi veya rakibi alt etmeyi amaçlayan belirli bir manevra”, “model olarak strateji,... eylemler akışındaki bir kalıp”, “konum olarak strateji,... bir pozisyona özgü olarak, yönetim teorisyenlerinin çevre olarak adlandırmayı sevdikleri bir yere yönetimi yerleştirmenin bir yolu” ve “perspektif olarak strateji”, “dördüncü tanımın, yönetimi dış çevrede konumlandırmaya çalışmasına karşın, yönetimin; kolektif stratejistin kafasının içine bakma” olarak tanımlanmaktadır.⁷¹⁷

Mintzberg’in, 5 P olarak kavramsallaştırdığı beş ayrı strateji tanımı yapmasının ilk anlamı, içeriklerinin ne olduğundan önce “stratejiyi, literatürün çoğunda ve popüler kullanımında ele alındığı gibi, yalnızca bir düşmanla veya bir dizi rakiple veya bir pazarla nasıl başa çıkılacağına dair bir kavram” olarak ele almaya karşı çıkmasıdır. Bu anlam, kesinlikle klasik yönetim bilimsel tutuma karşı çıkmaktır. Çünkü ‘en iyi yol’ eleştirisi içermektedir. İkinci önemli kısmı ise strateji tanımlarının içeriğine dairdir. “Plan olarak strateji” haricinde tüm “strateji” tanımları, “bizi kolektif algı ve eylem araçları olarak yönetimlerle ilgili en temel konulardan bazılarını çekecek” şekilde modern yönetim bilimsel karakterde durumsallık ve sistemsellik yaklaşımının etkisinde şekillenen tanımlardır.⁷¹⁸

Başka bir ifade ile aynı tarihli ve “konseptin” tamamlayıcısı olan “Strateji Konsepti II: Kuruluşların Neden Stratejilere İhtiyaç Duyduğuna Bir Başka Bakış” isimli çalışmadan bir atıfla ifade edilecek olunursa; “stratejiler, (ve stratejik yönetim süreçleri) hem varlıkları hem de yoklukları nedeniyle kuruluşlar için hayati” konumdadırlar ve “çevredeki değişime cevap verme kapasitesini engelleyen” tüm strateji tanımlarının “yokluğu” ne kadar gerekliyse ve “çevreselliğin” var olduğu koşullarda bir işletme “var olmak” istiyorsa, ‘destekleyen’ tür tanımlar arayışında olmalıdırlar.⁷¹⁹ İşte bu çaba, bir işletmenin diğer işletmelerle arasındaki farkı

⁷¹⁷ Mintzberg, H. (1987)(a). “The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy”. *California Management Review*, 30(1), 11–24. 11-16.

⁷¹⁸ Mintzberg, a.g.m., 1987(a), 21.

⁷¹⁹ Mintzberg, H. (1987)(b). “The Strategy Concept II: Another Look At Why Organizations Need Strategies”. *California Management Review*, 30(1), 25–32. 25, 31.

oluşturacak olan çabadır. Ya da farklı bir ifade ile 1993 tarihli “Stratejik Planlamanın Tuzakları” isimli çalışmadan alıntılanacak olur ise;⁷²⁰

“Yöneticiler bazen çok iyi nedenlerle planlamayı desteklemezler ve etkili planlamaya elverişli iklimler bazen etkili strateji oluşturmaya elverişli değildir ve bunun tersi de geçerlidir... Bu tuzakların gerçekten ortaya çıkardığı şey, planlamanın kendisinin bir takım işlev bozukluklarıdır - yönetimlerdeki bağlılığı caydırması, özünde muhafazakâr doğası, siyasi faaliyeti beslemek için kendi önyargıları ve kapasiteleri, kontrol takıntısı ve yanılsaması. Yalnızca yüzeye daha yakın olan planlama zorluklarını yansıtan tuzaklara dayanırlar. Özellikle stratejik planlamanın neden gerçekten yanlış gittiğini ve makul insanların hiçbir zaman istenen sonuçları vermeyen bir sürece neden bu kadar çok çaba harcadıklarını bulmak için, tuzakların ötesine, semptomların ötesine bakmamız gerekir... Daha doğrusu, planlama denen o cansız sistem herkesi düğümler halinde bağlar ve böylece herkesi kontrol eder hale gelir!”

Mintzberg, strateji kavramı üzerinden yaptığı tanımlama girişimini, ilerleyen süreçte farklı kavramlar üzerinden zenginleştirmiştir. Örneğin; 1989 tarihli “Vizyoner Liderlik ve Stratejik Yönetim” isimli çalışmada durumsallık ve sistem yaklaşımının yansımaları olacak şekilde işletmeciler bir tutumda “yaratıcı, misyoner, idealist, bricoleur(maharetli) ve kâhin” şeklinde beş liderlik tanımı sunmuştur.⁷²¹ Yine örneğin; “süreci dış tehdit ve fırsat ile içsel ayırt edici yeterlilik arasında temel bir uyum sağlamak için bir tasarım süreci olarak gören basit bir model” olan “tasarım okulu” ve “tasarım” savunusu yapan 1990 tarihli “Tasarım Okulu: Stratejik Yönetimin Temel Tesislerini Yeniden Düşünmek”⁷²², 1996 tarihli “CMR Forumu: “Honda Etkisi” Yeniden İncelendi”⁷²³ ve 2010 tarihli “Tasarım Zamanı”⁷²⁴ isimli eserleri kaleme alması da benzer saiklerle ele alınmış katkılardır.

Toparlanacak olunursa; sonuç olarak şunlar söylenebilir; Mintzberg’e göre; “stratejik planın” kendisi, taşıdığı klasik nitelik dolayısıyla strateji düşüncesiyle çelişen bir yapıya sahiptir. Klasik tanıma yönelik olarak yapılan bu eleştiri, Mintzberg’in çalışmalarının ekseriyetle geçerli olan bir tutum olsa da teorik olarak somutlaşması, 1987 tarihli “Strateji için Beş P” savunusu ile olmuştur. Kökenleri Mintzberg’in erken

⁷²⁰ Mintzberg, H. (1993). “The Pitfalls of Strategic Planning”. *California Management Review*, 36(1), 32–47. 44.

⁷²¹ Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989). “Visionary Leadership and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, 10, 17–32.

⁷²² Mintzberg, H. (1990). “The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195. 171.

⁷²³ Mintzberg, H., Pascale, R.T., Goolbsy, M. ve Rumelt, R.P. (1996). “CMR Forum: The ‘Honda Effect’ Revisited”. *California Management Review*, 38(4), 77–117. 77.

⁷²⁴ Liedtka, J. ve Mintzberg, H. (2010). “Time For Design”. *Design Management Review*, 17(2), 10–18. Doi:10.1111/J.1948-7169

dönem çalışmalarına kadar götürülebilmekle birlikte ilk kez 1987 tarihli ismi anılan eserde dile getirilen ve yakın tarihe kadar örneğin; 1996 tarihli “Strateji Süreci: Kavramlar, Bağlamlar, Durumlar”⁷²⁵, 1998 tarihli “Strateji Safarisi: Stratejik Yönetimin Vahşi Doğalarında Rehberli Bir Tur”⁷²⁶, 2005 tarihli “Strateji Kendini Tutar: Hayal Ettiğinizden Çok Daha Fazla ve Daha Az”⁷²⁷ ve 2008 tarihli “İzleme Stratejileri: Genel Strateji Oluşumu Teorisine Doğru”⁷²⁸ gibi birçok eserde tekrarlanan bir sav olan “Strateji İçin Beş P”, strateji kavramına yüklenen klasik “planlamacı” tutuma karşı oluşturulmuş bir modern dönem yönetim bilimi önerisidir.

“Plan, hile, model, konum ve perspektif” şeklinde stratejinin beş farklı tanımını sunan bu teori, içeriğini durumsallık ve sistem yaklaşımlarının belirlediği karakter ile “ortaya çıkan” beklenmedik gelişmelere karşı şekillenecek şekilde oluşturmuştur. Başka bir ifade ile bu teorinin araştırma nesnesi, belirli durumsal ve sistemsal değişkenlere göre yeniden “strateji” belirleyen bir işletmedir. Buna ek olarak bu teori, diğer tüm yönetim bilimsel strateji teorilerinde olduğu gibi post-modern döneme geçiş karakterini taşıyacak şekilde; yalnızca stratejinin tanımını modern belirlenimle yapmakla yani ‘araştırma nesnesini’ işletme olarak belirlemekle kalmayıp, “strateji” kavramı odağında işletmeler arası farka yönelik savlarda bulunmaktadır. Her bir “P”, farklı durumsal ve çevresel tanımla uyumlu olan bir “strateji” tanımına denk düşmektedir. Mintzberg’e göre uyumlu olan “strateji” tanımına göre hareket eden işletmeler, diğer işletmelere göre başarılı olacak işletmelerdir. Yani kısaca bu teorinin ‘araştırma nesnesi’, uygun olan ‘strateji’ tanımını belirlemesi bakımından diğer işletmelerden daha fazla başarılı olacak olan bir ‘işletmedir’.

3.3.2.7. Stratejik değişimin 3 düzeyi

“Stratejik Değişimin 3 Düzeyi”, A.M. Pettigrew başta olmak üzere anılacak olan birçok teorisyenin katkısıyla ileri sürülmüş olan bir modern dönem “strateji” teorisidir.

⁷²⁵ Mintzberg, H. ve Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. London: Prentice-Hall International. 3-10.

⁷²⁶ Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. 100-102.

⁷²⁷ Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. ve Lampel, J. (2005). *Strategy Bites Back: It is A Lot More, and Less, Than You Ever Imagined*. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times. 11-12.

⁷²⁸ Mintzberg, H. (2009). *Tracking Strategies: Toward A General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press, New York. 8.

Teorinin kökenleri, Pettigrew'in ilk çalışmalarına kadar götürülebilir. Pettigrew, 1968 tarihli “Gruplar Arası Çatışma ve Rol Zorlanması” isimli çalışmada, “davranışı”, “esas olarak; yönetimlerdeki ofis sahiplerinin resmi yetki ve sorumluluklarına atıfta bulunarak açıklayan” klasik teorinin “davranış üzerindeki ikna, danışma, kıt bilgi ve beceriye sahip olmanın getirdiği güç gibi etkileri hafife almakla ciddi bir hata yaptığını ileri sürmekte” ve modern bir tutumla “bir yönetimi, yapısı, rol aktörlerinin sürekli etkileşiminden gelişen bir sosyal sistem olarak görmeyi” önermektedir. Bu itibarla ise bu çalışmadan itibaren “değişim süreci/change processes” kavramına odaklanan çalışmalar yapmaktadır.⁷²⁹

1973 tarihinde kaleme aldığı “Ortaya Çıkan Bir Süreç Olarak Meslek Uzmanlığı” isimli çalışmada da “uzmanlaşma” kavramı odağında, “eşzamanlı süreklilik ve değişim süreçleri içindeki bir düzenin ana hatlarını” göstermeye çalışarak; yönetimler arası farkı oluşturan “değişim sürecine” yönelik bir çalışma örneği sunmuş⁷³⁰ ve daha kapsamlı bir eser olan “Yönetimsel Karar Verme Siyaseti” isimli eserde, bu örneği ayrıntılı bir şekilde ele almıştır.⁷³¹ Benzer şekilde 1974 tarihli “Uzmanlar ve Yöneticiler Arasındaki Etkileme Süreci” isimli çalışma ile bu tutumunu devam ettirmiştir.⁷³² Başka bir ifade ile Pettigrew'in 1975'kadar takındığı tutum, davranışçı saikler üzerinden klasik tutumun eleştirisi şeklindedir.

1975 tarihine gelinde ise; “Uzmanlık Faaliyetlerinin Yönetiminin Stratejik Yönleri” isimli çalışma ile ismi anılan eski çalışmalarda sadece herhangi bir kavram olarak vurgu içermeksizin kullanılan “değişim süreci” kavramının “strateji” kavramı odağında ele alınışı ile karşılaşılmaktadır. Pettigrew'e göre; “personel uzmanlarının müşterileri nezdindeki güvenilirliğini etkileyebilecek kişilerarası faktörler” olan “uzmanın teşhis kabiliyeti, müvekkilleriyle çok yönlü ilişkiler kurma becerisi, rolündeki streslerle baş etme kolaylığı ve önerebileceği herhangi bir değişikliği çevreleyen siyasi arenada bir teşhis ve aktör olarak kabiliyetinden” farklı olarak bu faktörlerin kullanımı anlamında “uzmanlık faaliyetinin yönetiminin stratejik yönleri” yani “birimin kapasitelerini ve kaynaklarını geliştirmeye yönelik çabalarla eşleşen bu

⁷²⁹ Pettigrew, A.M. (1968). “Inter-Group Conflict and Role Strain”. *Journal of Management Studies*, 5(2), 205–218. 205, 217.

⁷³⁰ Pettigrew, A.M. (1973). “Occupational Specialization As An Emergent Process”. *The Sociological Review*, 21(2), 255–278. 274.

⁷³¹ Pettigrew, A.M. (2009). *The Politics of Organizational Decision-Making*. Routledge.76-136.

⁷³² Pettigrew, A.M. (1974). “The Influence Process Between Specialists and Executives”. *Personnel Review*, 3(1), 24–30.

tür bir stratejik düşünce” ile hareket etmek gerekmektedir.⁷³³ Başka bir ifade ile Pettigrew’e göre; “değişim süreci” kavramı “stratejik” bir bakış açısının ürünü mahiyetindedir.

1979 tarihinde değişim sürecine dair stratejik bakış açısının, “yönetim kültürü” kavramı odağında “Yönetim Kültürleri Üzerine Çalışmak” isimli çalışma ile zenginleştirilmesine rağmen⁷³⁴ asıl teorik gelişmenin, (“Kurumsal Strateji ve Değişim Merkezi” isimli bir merkezin kurulmasının itici gücüyle) “Bağımsalıcı Araştırma ve Yönetimsel Değişim Süreçlerinin Çalışması”⁷³⁵, “Değişimin Uzun Vadeli Kültür ve Siyaset Bağlamında İncelenmesi”⁷³⁶, “ICI’da Uyanan Dev, Süreklilik ve Değişim”⁷³⁷, “İngiliz Yönetimi ve Stratejik Değişim”⁷³⁸ ve “Stratejik Değişim Yaratmada Yürütme Gücünün Bazı Sınırları”⁷³⁹ isimli çalışmalar ile “değişim süreci” kavramının tekrar “strateji” kavramı odaklı ele alınışıyla birlikte 1985-1986 tarihlerinde yaşandığı gözlemlenmektedir.

1987 tarihine gelindiğinde; “Değişime Yanıt Vermek için İKY’ye Dayalı Bankacılık” isimli eser ile “İKY” ve “Bankacılık”⁷⁴⁰, 1988’de ise “USS’deki Değişimi Anlama”⁷⁴¹ ve “USS’den Değişim Rüzgârı Esiyor”⁷⁴² isimli eserlerde ise “Ulusal Sağlık Hizmetleri” kavramları odağında ele alınarak kapsamı zenginleştirilen “değişim” düşüncesi, en nihayetinde 1988’de “Stratejik Değişimin Yönetimi” isimli çalışma ile ana hatları belirginleşecek şekilde; “strateji” düşüncesiyle bütünleştirilmiştir. Başka bir ifadeyle “strateji” kavramı, “değişim” kavramının ayrılmaz bir parçası halinde ve başlı başına bir teorik yaklaşım olarak yönetim bilim teorisine yerleştirilmiştir.⁷⁴³

⁷³³ Pettigrew, A.M. (1975). “Strategic Aspects of The Management of Specialist Activity”. *Personnel Review*, 4(1), 5–13. 5, 13.

⁷³⁴ Pettigrew, A.M. (1979). “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.

⁷³⁵ Pettigrew, A.M. (1985). “Contextualist Research and The Study of Organizational Change Processes”, in Mumford, E., Hirschheim, R., Fitzgerald, G. and Wood-Harper, A.T. (Eds.), *Research Methods in Information Systems*. Amsterdam, North Holland. 53-78.

⁷³⁶ Pettigrew, A.M. (1985). *Examining Change in The Long-Term Context of Culture and Politics*.

⁷³⁷ Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant, Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell.

⁷³⁸ Pettigrew, A.M., Thomson, A., Rubashow, N. (1985). *British Management and Strategic Change*.

⁷³⁹ Pettigrew, A.M. (1986). *Some Limits of Executive Power in Creating Strategic Change*.

⁷⁴⁰ Hendry, C. ve Pettigrew, A.M. (1987). “Banking On Hrm To Respond To Change”, *Personnel Management*, November, 29-32

⁷⁴¹ Pettigrew, A.M., Mckee, L. ve Ferlie, E. (1988)(a), “Understanding Change in The NHS,” *Public Administration*, 66, Autumn, 297-317.

⁷⁴² Pettigrew, A.M., Mckee, L. ve Ferlie, E. (1988)(b), “Wind of Change Blows Through The NHS,” *Health Service Journal*, 3 Nov, 1296-1298

⁷⁴³ Pettigrew, A.M. ve University of Warwick. (1988). *The Management of Strategic Change*. Oxford, Ox, Uk: B. Blackwell.

Özelikle bu eserden sonra, 1989 tarihli “Olgun Bir İşletmede Stratejik Değişimi Yönetmek”⁷⁴⁴, “Rekabet Edebilirlik ve Stratejik Değişim Süreçlerinin Yönetimi: Bir Araştırma Gündemi”⁷⁴⁵, “Kültür ve Rekabetçilik: İki Yetişkin BK Endüstrisinden Kanıt”⁷⁴⁶ ve “Stratejik Değişim, Rekabetçi Performans ve İnsan Kaynakları Yönetimini İlişkilendirmek: Bir BK Ampirik Çalışmasının Sonuçları”⁷⁴⁷ isimli çalışmalardan anlaşılacağı üzere, teorinin gelişimi için kritik anlam taşıyan “değişim stratejisi” kavramının kullanımının yaygınlaşması söz konusu olmuştur.

Tüm bu gelişmelere rağmen; Pettigrew’e göre; “değişim üzerine boylamsal alan araştırması yürütmek için yöntem teorisini ortaya koymak” 1990 tarihinde kaleme alınacak olan “Değişim Üzerine Boylamsal Alan Araştırması: Teori ve Uygulama” isimli çalışmada ele alındığı üzere; “Kurumsal Strateji ve Değişim Merkezi”nin(özelde direktörünün) temel amacıdır ve halen gerçekleşmiş görünmemektedir.⁷⁴⁸

Bu amaca yönelik olarak yapılan ilk çalışma 1991 tarihinde kalem alınmış olan “Rekabetçi Başarı için Değişimi Yönetmek” isimli çalışmadır.⁷⁴⁹ Ancak bu teze konu olan ve Pettigrew ve anılan diğer teorisyenlerin yapmış oldukları özgün katkı olan “stratejik değişim” kavramına dair asıl teorik gelişme, 1992 tarihli “Rekabetçi Başarı için Değişimi Yönetmek: Stratejik ve Operasyonel Arayı Birleştirmek” isimli eserde ileri sürülen “Stratejik Değişimin Üç Seviyesi” savunusu ile olmuştur.

Bu eser, “Batı Alman elektrikli el aleti üreticisi olan Bosch’un bir Avrupa şirketi olarak Japon rekabetine karşı pazar konumunu savunması” örneğinden hareketle bahsi açarak; “şirket içinde stratejik ve operasyonel bağlantı teknikleri oluşturulmasının” önemine değinmektedir. Bu amaçla, “otomobil”, “kitap yayıncılığı”, “tüccar bankacılığı” ve “hayat sigortası” sektörlerinde “aynı geniş ürün pazarında daha yüksek

⁷⁴⁴ Whipp, R., Rosenfeld, R. ve Pettigrew, A.M. (1989), “Managing Strategic Change in A Mature Business”. *Long Range Planning*, 22, 92-99.

⁷⁴⁵ Pettigrew, A.M., Whipp, R. ve Rosenfeld, R. (1989). “Competitiveness and The Management of Strategic Change Processes: A Research Agenda”. In: P. Ko M. Tharakan and A. Franeis (Eds.), *The Competitiveness of European Industry. Country Policies and Company: Strategies*, London, Routledge.

⁷⁴⁶ Whipp, R., Rosenfeld, R. ve Pettigrew, A. (1989). “Culture and Competitiveness: Evidence From Two Mature Uk Industries”. *Journal of Management Studies*, 26(6), 561–585. 561.

⁷⁴⁷ Pettigrew, A.M. ve Sparrow, P.R. (1989). “Linking Strategic Change, Competitive Performance and Human Resource Management: Results of A Uk Empirical Study,” in R. M. Mansfield (Ed.), *New Frontiers of Management*, London: Routledge.

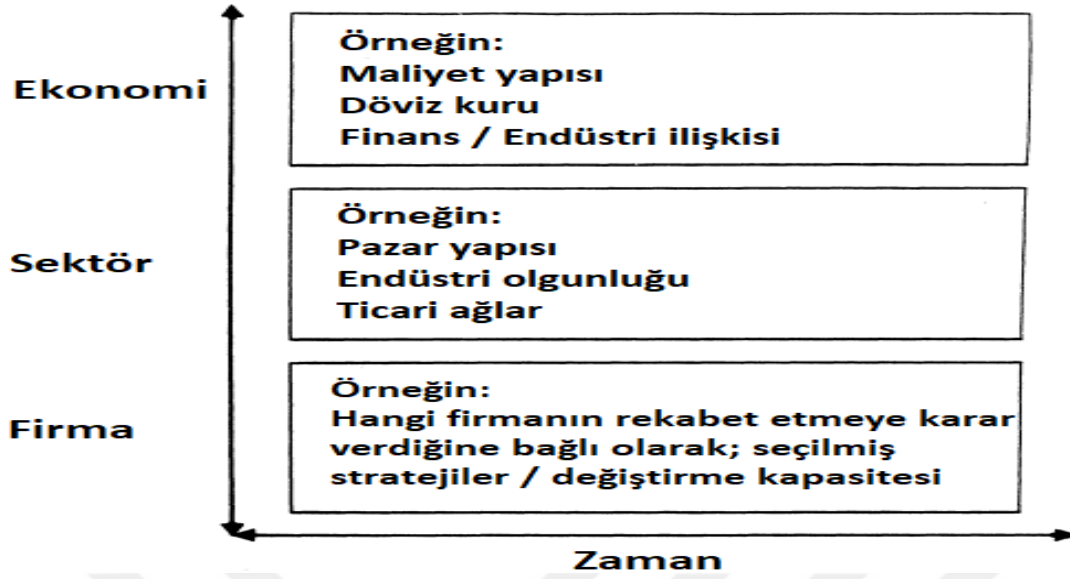
⁷⁴⁸ Pettigrew, A.M. (1990). “Longitudinal Field Research On Change: Theory and Practice”. *Organization Science*, 1(3), 267–292. 267, 289.

⁷⁴⁹ Pettigrew A.M. ve Whipp, R. (1991). *Managing Change For Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford.

ve daha az performans gösterenlerden oluşan” ikişer örnek seçmekte ve bu örnekler üzerinden şu iki kritik soruyu sormaktadır: “Aynı sektör, ülke ve ürün pazarlarında faaliyet gösteren firmalar neden bu kadar farklı performanslar sergilemektedir ve bu duruma stratejik değişimi yönetme biçimlerinin katkısı ne olmuştur?”

Bu tez çalışmasında da gösterildiği üzere; tüm bir çalışma hayatında dolaylı veya doğrudan “stratejik değişim” üzerine çalışan Pettigrew, kendisinin de belirttiği gibi; bu soruların cevaplanabilmesine yardımcı olacak şekilde; “son yirmi yılda firmaların faaliyetlerini ayrıntılı olarak kapsayan boylamsal veriler toplamaktadır.” Bu veriler göstermektedir ki; “rekabet ve stratejik değişim yakından bağlantılı... ortak ve ayrılmaz süreçlerdir” ve “yalnızca yöneticilerin rekabet ortamından elde ettikleri bilgileri kullanan nesnel kararlarını değil; ayrıca firma içinde ve dışında işleyen öznel öğrenmeyi ve politik boyutları” vurgulamak gerekmektedir. İşte bu vurgu, sistemsel ve durumsal bakış açısının etkisiyle şekillenen “bu süreçlerin”, teorinin adını oluşturacak şekilde “kendi firmaları, sektörleri ve ulusal bağlamları” olmak üzere üç “düzeyde” gerçekleşmiş olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle; Pettigrew’e göre; “aynı sektör, ülke ve ürün pazarlarında faaliyet gösteren firmaların bu kadar farklı performanslar sergilemelerinin” sebebi, “Stratejik Değişimin Üç Düzeyine” dair farkındalık farkına sahip olmalarıdır. Yani “stratejik değişimi yönetme biçimlerinin katkısı”, tam olarak bu noktada anlam ifade etmektedir; firma “düzeyinde” yapılan doğru bir “stratejik değişim”, “sektörel” ve “ulusal” düzeyde başarılı olmayı mümkün kılacaktır. Pettigrew, “Stratejik Değişimin Üç Düzeyi” olarak isimlendirilebilecek olan teorik katkı için şu şekilde bir şema önermiştir.⁷⁵⁰

⁷⁵⁰ Whipp, R. ve Pettigrew, A. (1992)(a). “Managing Change For Competitive Success: Bridging The Strategic and The Operational”. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 205–233. 205, 207-208, 209.



Şekil 3.23. Stratejik Değişimin 3 Düzeyi

Bu şemada özetlenen teori olan stratejik değişimin üç düzeyi teorisi, Pettigrew’in yazın hayatı boyunca çalışmalarının temelinde olan “değişim” ve “strateji” ilişkisine dair görüşlerinin bir toplamı veya ulaştığı kümülatif nokta olarak görülebilir. Devam eden süreçte, 1992’de “Stratejik Değişim Modelleri”nin sunulduğu “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişiminde Stratejik Değişim Kalıpları”⁷⁵¹ ve 1993’de editöryal bir çalışma ile “değişim” kavramına dair farklı yaklaşımların ifade edildiği “Stratejik Değişime Bakış Açıları”⁷⁵² isimli teorik izlek sunan eserlerden sonra Pettigrew, “değişim” kavramını, 2000’de “yenilik”⁷⁵³, 2001’de “gelecekteki araştırmalar için zorluklar”⁷⁵⁴ 2006’da “liderlik ve siyasi öğrenme süreci”⁷⁵⁵ ve 2008’de “yeni rekabet ortamı”⁷⁵⁶ bağlamında kullanarak “değişim stratejisi” düşüncesini geliştirmiş ve son gelişmeler olarak 2017’de “sistem çapında değişim anlayışı”⁷⁵⁷ hakkında görüş

⁷⁵¹ Hendry, C. ve Pettigrew, A.M. (1992)(b). “Patterns of Strategic Change in The Development of Human Resource Management”. *British Journal of Management*, 3(3), 137–156.

⁷⁵² Pettigrew, A.M. Zan, L. ve Zambon, S. (1993). *Perspectives On Strategic Change*. Boston: Kluwer Academic.

⁷⁵³ Pettigrew, A.M. ve Fenton, E.M. (Eds.) (2000). *The Innovating Organization*. Sage Publications Ltd,

⁷⁵⁴ Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. ve Cameron, K.S. (2001). “Studying Organizational Change and Development: Challenges For Future Research”. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.

⁷⁵⁵ Pye, A. ve Pettigrew, A.M. (2006). “Strategizing and Organizing: Change As A Political Learning Process, Enabled By Leadership”. *Long Range Planning*, 39(6), 583–590.

⁷⁵⁶ Whittington, R., Pettigrew, A.M., Peck, S., Fenton, E. ve Conyon, M. (2008). “Change and Complementarities in The New Competitive Landscape: A European Panel Study”, 1992-1996. *Studi Organizzativi*.

⁷⁵⁷ Pettigrew, A.M., Denyer, D. ve Murphy, J. (2017). *Towards An Understanding of System Wide Change*. In British Academy of Management Warwick.

bildirdikten sonra 2020’de bu görüşün “Kuzey İrlanda Çatışması ve Barış Süreci”⁷⁵⁸ üzerinden bir örneğini vermiştir. Yani Pettigrew oldukça yakın tarihlere kadar “strateji değişimi” düşüncesine dayanan çalışmalarına devam ederek teorik bakış açısını zenginleştirmiştir.

Toparlayacak ve ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından teori ele alınacak olunursa; Pettigrew’in savının klasik teorinin bir eleştirisi mahiyetinde temellendiği ve modern karakterde olgunlaştığı rahatlıkla söylenebilir. Pettigrew, “hâkim rekabet hesaplarında çok az analitik ağırlık, yönetimin dış değişime uyum sağlama kapasitesine atfedilmiştir” eleştirisinde bulunarak; strateji teorisinin modern karakterli yönetim bilimsel tavır taşıması gerektiğine dikkat çekmekte ve sistemsal anlamda; “stratejik değişimi ve rekabeti mümkün olduğunca bütünsel olarak yakalamak” ve durumsal anlamda; “stratejinin doğrudan ve doğrusal bir şekilde veya kolayca tanımlanabilen ardışık aşamalar yoluyla ilerlememesi... tam tersine, sürekli, yinelenmesi ve belirsiz olarak görülmesi” gerektiğine dair “stratejik” bir görüş bildirmektedir. Bununla birlikte; Pettigrew, ‘strateji teorilerinin’ tümünde geçerli olan bir karaktere sahip olması bakımından yalnızca ‘işletmeler’ hakkında bir görüş bildirmekle kalmamış; post-modern döneme geçiş niteliği taşıyan ‘araştırma nesnesi’ niteliği bakımından ‘işletmeler’ arası farka dair ‘strateji’ kavramı odağında görüş bildirmiştir. Başka bir ifade ile “Stratejik Değişimin Üç Düzeyi” teorisinin ‘araştırma nesnesi’, “çevrenin analizi ve yönetimin tüm seviyelerine entegrasyonu yoluyla elde edilen faydalar” bakımından durumsal, “değişen çevrenin sistematik analizinde atılan muazzam adımlara ve yeniden şekillendirilmiş grup yapısında kolektif öğrenme üretme” bakımından ise sistemsal bakış açısına sahip olan ve bu sayede diğer ‘işletmelerden’ farklı olarak “üç değişim düzeyinde” başarılı olabilen bir ‘işletmedir’.⁷⁵⁹

3.3.2.8. Temel yetkinlikler ve dış kaynak kullanımı/outsourcing

“Temel Yetkinlik/Core Competence” teorisi, C.K. Prahalad ve G. Hamel tarafından ileri sürülmüş bir modern dönem “strateji” teorisidir. Bağlantılı olarak ele alınacak ikinci yaklaşım ise; “temel yetkinlik” teorisinin savlarının pratik karşılığı olacak

⁷⁵⁸ Murphy, J., Denyer, D. ve Pettigrew, A.M. (2020). “The Role of Framing Mechanisms in Explaining System-Wide Change: The Case of The Northern Ireland Conflict and Peace Process”. *British Journal of Management*. 1-20.

⁷⁵⁹ Whipp ve Pettigrew; a.g.m., 1992a, 209-229.

şekilde; “dış kaynak kullanımı/outsourcing” olacaktır. Bu iki kavram, birbirlerinin anlamlandırılmasını kolaylaştıracığı için bu alt başlıkta bir arada ele alınacaktır.

Temel yetkinlikler teorisi, “Şirketin Temel Yetkinlikleri” isimli 1990 tarihli eser ile ilk kez ileri sürülse de teorinin savlarını anlamlandırabilmek için teorinin tanıtımına geçmeden önce, teorisyenler olan Prahalad ve Hamel’in öncül çalışmalarına göz atmakta fayda vardır.

Rahatlıkla söylenebilir ki; Prahalad ve Hamel, ilk çalışmalarından itibaren “strateji” kavramı odağında çalışmalar kaleme almış iki teorisyendir.⁷⁶⁰ İkisi de ayrı ayrı ‘strateji’ kavramı üzerinden katkılar sunduktan sonra birlikte yazdıkları ilk çalışma ise; temel yetkinlikler teorisinin savlarının temellerini içeren 1983 tarihli “ÇUŞ’ta Stratejik Sorumluluğu Yönetmek” isimli eserdir.

1983 tarihli bu eser, “stratejik sorumluluğun uygun bir dağılımının elde edilmesinin, büyük ölçüde, küresel bir bağlam içinde bütünleşmenin ve yerel çevrelere yanıt vermenin çatışan gereksinimleri tarafından çokuluslu firmaya dayatılan benzersiz stratejik zorunlulukları tanıma meselesi olduğu savunusu” etrafında “temel/basic strateji kararlarının yönetimin neresinde alınması gerektiği” sorusunu “merkezde yoğunlaştırabilir veya yabancı ortaklara devredebilir” şeklinde cevaplayarak; henüz kavramsallaştırılmamış olsa da temel yetkinlikler teorisinin temel savını dile getirmektedir. İşletmeler, “stratejik zorlukların” mevcut olduğu durumsallığın

⁷⁶⁰ Prahalad, C.K. (1975). *The Strategic Process in A Multinational Corporation*. Harvard University., Prahalad, C.K. (1976). “Strategic Choices in Diversified MNCS”. *Matrix Organization & Project Management*, 73., Prahalad, C.K., Thomas, P.S. (1977). “Turnaround Strategy: Lessons From HPF’s Experience”. *Vikalpa*, 2(2), 99-111., Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1979). *Strategic Reorientation in The Multidimensional Organization*. Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, Working Paper, (195)., Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1981). “An Approach To Strategic Control in MNCS”. *Sloan Management Review*, 22(4), 5., Prahalad, C.K., Doz, Y.L. (1981). *Strategic Control: The Dilemma in Headquarters-Subsidiary Relationship*. The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, 187-203., Horwitch, M., Prahalad, C.K. (1981). “Managing Multi-Organization Enterprises: The Emerging Strategic Frontier”. *Sloan Management Review*, 22(2), 3., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1981). “Headquarters Influence and Strategic Control in MNCS”. *Sloan Management Review*, 23(1), 15., Prahalad, C.K. (1983). “Developing Strategic Capability: An Agenda For Top Management”. *Human Resource Management*, 22(3), 237., Doz, Y., Prahalad, C. K. (1984).” Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations”. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72., Hamel, G. (1980) “The Multinational Corporation and Home Country Foreign Policy: A Research Agenda”, *Division of Research*, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, Working Paper No. 229., Hamel, G., Terpstra, V. (1980). “Multinational Corporate Strategy: The Foreign Business Selection Decision”. *Division of Research*, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, Working Paper. No. 237., Hamel, G. (1981). “Managing Strategic Responsibility in The Multinational Corporation”. *Division of Research*, Graduate School of Business Administration, The University of Michigan, Working Paper. No. 280.

belirlediği bir sistem olan küresel ekonomide, bir strateji olarak “temel yetkinliklerinin” dışında kalan kısımları ‘dış kaynak’ yoluyla edinmelidir.⁷⁶¹

Bu erken dönem eser ve 1986 senesinde kaleme aldıkları benzer savlar etrafında oluşmuş “Rekabetçi Canlandırma için Keşfedilmemiş Yollar”⁷⁶² isimli eserden sonra, asıl önemli gelişme, 1989 senesinde yaşanmıştır. Teorisyenlerin “Rakip Ortak Çalışanlar-Yanıt”⁷⁶³, “İşbirlikçi Maceralar-Yanıt”⁷⁶⁴ ve “Stratejik Niyet”⁷⁶⁵ isimli çalışmalarla bu bakış açısının üzerine düşünmeye devam etmiş olmalarının yanında; temel yetkinlikler teorisinin kavramsallaştırılmasını destekleyen pratik gelişme, 1989 senesinde Eastman Kodak’ın IBM ile bilgi teknolojileri/information technology alanında “dış kaynak kullanımını” gerçekleştirmiş olmasıdır.⁷⁶⁶

Aslına bakılırsa; “dış kaynak kullanımı”, yönetimlerin var olduğu andan itibaren az ya da çok kullanılan ve özellikle II. Dünya savaşından sonra; “çalışanların gelir vergilerinin stopajını uygun şekilde hesaplama ve takip etme” işinin yapılması olan “Otomatik Veri İşleme” şeklinde yaygınlaşan ve genel olarak “ana işinin dışındaki iş birimlerini yönetmek için işlevsel uzmanların işe alınması” şeklinde; maliyetleri azaltmak için kullanılan bizzat yerine getirmeme veya taşeronluk/subcontracting uygulamasıdır. Başka bir deyişle; “ambalajlı tüketim malları ve makineler yapan veya müşteri hizmetleri sağlayan şirketlerin hepsi temel iş uzmanlığı alanlarına sahiptir... ancak bordro bunlardan biri değildir” ve bu da temel yetkinliklerin bittiği yerde, giderleri azaltmak için “dış kaynak kullanımı” anlamında otomatik veri işlemenin kullanılması anlamına gelmektedir.⁷⁶⁷

Keza Eastman Kodak da “otomatik veri işleme” ile benzer bir düzlem olan “bilgi teknolojileri” alanında “maliyetleri %50’ye varan oranda düşürmeyi ummaktadır”. Bu

⁷⁶¹ Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1983). “Managing Strategic Responsibility in The MNC”. *Strategic Management Journal*, 4(4), 341-351. 341.

⁷⁶² Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1986). *Unexplored Routes To Competitive Revitalization*. Centre For Business Strategy.

⁷⁶³ Hamel, G., Doz, Y.L. ve Prahalad, C.K. (1989). “Competing Collaborators-Reply”. *Harvard Business Review*, 67(4), 180-182.

⁷⁶⁴ Hamel, G., Doz, Y.L. ve Prahalad, C.K. (1989). “Collaborative Adventures-Reply”. *Harvard Business Review*, 67(2), 176-176.

⁷⁶⁵ Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1989). “Strategic Intent”. *Harvard Business Review*, 67, 63-76.

⁷⁶⁶ Hirschheim, R. ve Dibbern, J. (2009). “Outsourcing in A Global Economy: Traditional Information Technology Outsourcing, Offshore Outsourcing, and Business Process Outsourcing”. *Information Systems Outsourcing*, 3–21. 3-5.

⁷⁶⁷ Dominguez, L. (2005). *The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing*. McGraw Hill Professional. 5-6.

bakımdan amaç ve araç ilişkisinde değişen bir şey söz konusu değildir; yeni bir şey de yoktur denilebilir. Ancak 1989 tarihinde yaşanan bu gelişmenin özgünlüğü, Eastman Kodak'ın “strateji görevini” IBM ile paylaşmasıdır. IBM'in “Eastman Kodak için bir veri merkezi kuracağı ve işleteceği” bu “dış kaynak kullanımı” anlaşmasına göre; IBM, “dört Kodak merkezinin yaptığı işi devralacak ve 300 Kodak çalışanı IBM çalışanı olacaktır.” Yani IBM üreteceği teknolojik parça ile Eastman Kodak'ın “stratejisini” de belirleyecek konuma gelmiştir. Çünkü parçanın üretim stratejisi Kodak tarafından belirlenip IBM'e uygulanmamakta; “strateji”, bizzat IBM tarafından hem belirlenip hem de uygulanmaktadır.⁷⁶⁸

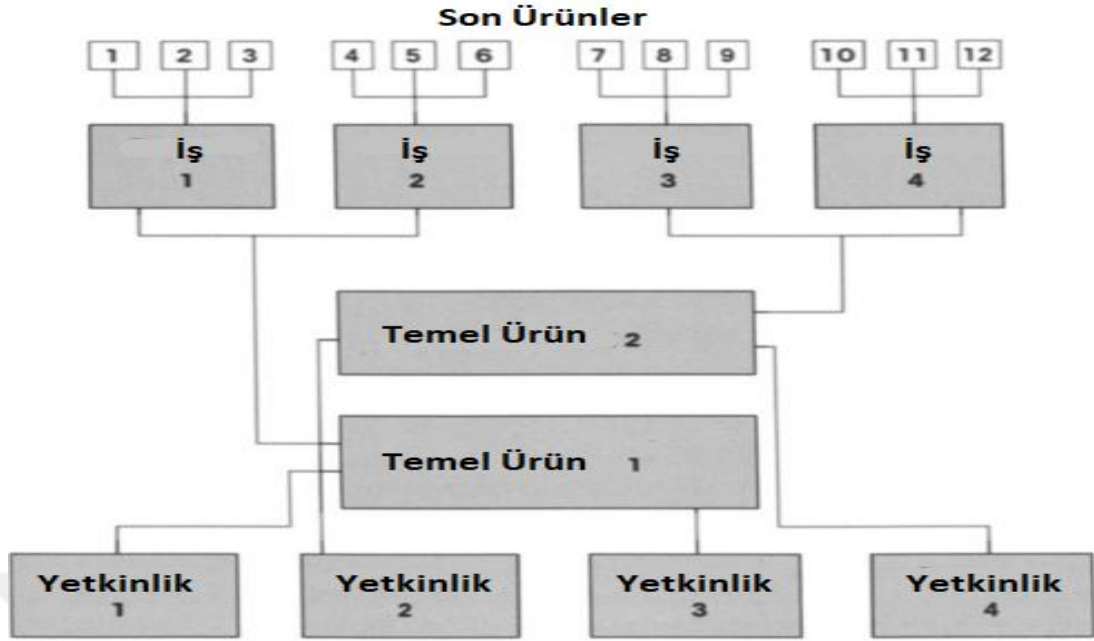
Yaşanan bu gelişmenin hemen ardından 1990 senesinde dış kaynak kullanımının teorik olarak açıklanmasını yapmak anlamında temel yetkinlikler teorisinin kavramsal olarak ifade edildiği ilk eser olan “Şirketin Temel Yetkinlikleri” isimli eserle karşılaşılmalıdır.

Teorisyenlere göre; en basit anlamıyla temel yetkinlik, bir şirketin başarı için gerekli olan “temel ürünü/core product” sağlayıcısı olmak bakımından “stratejik” bir konuma sahip olması durumudur. “Bir zamanlar, çeşitlendirilmiş şirketin, iş birimlerini belirli son ürün pazarlarına yönlendirebilir ve onları dünya liderleri olmaları için uyarabilir” olmasının aksine artık “pazar sınırları her zamankinden daha hızlı değiştiğinden, hedefler zor ve yakalanması en iyi ihtimalle geçici” olduğundan; işletmenin yapabileceği temel şey, “yeni pazarlar icat etmede, hızla büyüyen pazarlara girmede ve yerleşik pazarlarda müşteri tercihi modellerini önemli ölçüde değiştirmede usta olduklarını kanıtlayan” işletmelerle “işbirliği” kurmaktır.⁷⁶⁹

Daha ayrıntılı bir ifade ile “çeşitlendirilmiş şirket”, “gövde ve ana uzuvların temel ürünler, daha küçük dalların ise iş birimleri, yapraklar, çiçekler ve meyvelerin ise nihai ürünler” olduğu “büyük bir ağaçtır” ve “temel yetkinlik”, “beslenmeyi, devamlılığı ve istikrarı sağlayan kök sistemidir.” Şematik olarak bu sav, şu şekilde gösterilebilir:

⁷⁶⁸ Lawrence L. ve Venkatraman, N. (1992). “Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and The Kodak Effect”. *Information Systems Research*, 3(4):334-358. 335-336.

⁷⁶⁹ Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1997). “The Core Competence of The Corporation”. In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung*. Physica, Heidelberg. 969-987. 970.



Şekil 3.24. Temel Yetkinlikler

Şema dikkatli bir okumaya tabi tutulduğunda; görülebilecektir ki; “temel ürünler, yetkinliklerden beslenmekte ve meyveleri, nihai ürün olan iş birimlerini doğurmaktadır.” Bu bakımdan; temel yetkinlikler teorisinin savunusu, Eastman Kodak sonrası “dış kaynak kullanımına” bağlı “stratejiyi” anlamlandırabilmek için “son ürün” değil onu sunacak olan “temel ürünü” mümkün kılan yetkinliğe dikkat çekmektedir. Çünkü “tıpkı bir ağacın gücünün sadece yapraklarına bakıldığında gözden kaçırılması gibi rakiplerin gücü de sadece son ürünlerine bakıldığında gözden kaçabilecektir.” Yani “temel yetkinlikler, özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve birden fazla teknoloji akışının nasıl entegre edileceği gibi yönetimdeki toplu öğrenme” şekil olarak; “çok çeşitli pazarlara potansiyel erişim sağlaması”, “son ürünün algılanan müşteri faydalarına önemli bir katkı sağlaması” ve “rakiplerin taklit etmesinin zor olmasından” oluşan; üç ayırt edici özelliğe bakılarak saptayabilecek bir işletme kabiliyetidir.

Örneğin; “müşteri faydalarına önemli katkı sağlayan” bir minyatür radyo “son ürününü” ele alalım; Casio’nun yalnızca; “bir çipe radyo yerleştirmek için gerekli olan teorik bilgiye” sahip olması, “kartvizitten daha büyük olmayan minyatür bir radyo üretme becerisine” sahip olması anlamına gelmeyecektir. Çünkü Casio, son ürün olan “radyoyu” üretebilmek için “çip”, “temel ürünü” üretmeye veya “taklit etmeye” imkân sağlayacak “temel yetkinliğe” sahip değildir. Dolayısıyla Casio, eğer minyatür radyo “son ürününü” üretmek istiyorsa Sonny’nin “minyatürleştirme, mikroişlemci tasarımı,

malzeme bilimi ve ultra ince hassas kasa konusundaki bilgi birikimini uyumlu hale getirmesi” hakkındaki “temel yetkinliğine” ihtiyaç duymaktadır. Yani Casio’nun, sahip olmadığı bir “temel yetkinliği” karşılamak bakımından “dış kaynak kullanımı” yoluyla Sonny ile “işbirliği” kurması, onun için kaçınılmaz bir strateji konumundadır.⁷⁷⁰

Öte yandan; temel yetkinlik teorisinde, dış kaynak kullanımına yönelik savın, işbirliğini yalnızca “temel yetkinlikten” noksan olan işletme için “stratejik” anlamda ele aldığı düşünülmemelidir. Çünkü “temel yetkinliğin istemeden transfer edilmesini engellemeye çalışan” temel yetkinliğe sahip işletme, “dış kaynak kullanımı” anlaşmanın iki tarafı içinde zorunlu hale getirmektedir. İşte Eastman Kodak sonrası dış kaynak kullanımının, temel yetkinliğe dayanmayan klasik anlama sahip dış kaynak kullanımından diğer bir önemli farkı, bu noktada, ortaya çıkmaktadır. Eastman Kodak öncesi dış kaynak kullanımında, kullanılan dış kaynak, kaynağı edinen işletmenin bir parçası olacağından anlaşma bir kereye mahsustur ya da daha doğru bir tanımla; “işbirliğinin” yenilendiği her yeni dönemde, “işbirliği” bağları giderek azalacaktır. Çünkü kaynağı edinen işletme, “temel yetkinlik” kazanmaktadır. Bu bakımdan teorisyenlere göre; dış kaynak kullanımı savunusunun taşıdığı bir diğer özgünlük, “kaynağın”, ham madde veya üretim metodunun ötesinde; insan kaynağı olduğu fikriyle; “kilit çalışanların kalıcı olarak belirli bir işletmeye ait oldukları fikrinden uzaklaştırmasıdır.” Başka bir ifade ile anlaşmanın her iki tarafındaki işletme, eğer rekabet şartlarına uyum sağlamak; “savaşmaya uygun olmak” için; “temel yetkinlikleri, temel ürünler ve pazar odaklı iş birimleri hiyerarşisi olarak tasarlamalı” yani dış kaynak kullanımını insan kaynakları odaklı bir “strateji” olarak kabul etmelidir.⁷⁷¹

Başka bir ifade ile Prahalad’ın aynı tarihli “Küreselleşme: Entelektüel ve Yönetsel Zorluklar” isimli eserinde belirttiği gibi; “rekabet”, “küresel” bir sistemin içindeki “entelektüel ve işletimsel değişimi” zorunlu kılan durumsallıklar itibarıyla artık “sürekli olarak yeni işler yaratmasına izin veren yetkinlikler için rekabet etmek” demektir.⁷⁷² Benzer bir ifade 1991 tarihinde Hamel’in “Uluslararası Stratejik İttifaklar

⁷⁷⁰ Prahalad ve Hamel; a.g.e., 1997, 973, 973, 975.

⁷⁷¹ Prahalad ve Hamel; a.g.e., 1997, 982, 987.

⁷⁷² Prahalad, C.K. (1990). “Globalization: The Intellectual and Managerial Challenges”. *Human Resource Management (1986-1998)*, 29(1), 27-37. 32.

İçinde Yetkinlik ve Ortaklar Arası Öğrenme Rekabeti” isimli eserinde de dile getirilmiştir. “Temel yetkinlik”, “firmaların beceri donanımlarındaki asimetrileri vurgulayan” sistemsal ve durumsal karaktere sahip olan “küresel rekabet” olgusunun bir sonucu olarak; “asimetriyi”, temel yetkinliğe” sahip olan ve olmayan ki taraf için de kaldırarak şekilde; “bir ortağın diğerinin becerilerini içselleştirmesi ve böylece hem ittifak içinde hem de ittifak dışında konumunu” geliştirmesi için bir fırsat sağlayan “uluslararası stratejik ittifakların” sebebi olarak ele alınmaktadır.⁷⁷³

Yani neticede teorisyenlerin ortak, ifadesiyle aynı sav farkı şekilde tekrarlanacak olunur ise; “1980’lerin küresel rekabet savaşları, mevcut, iyi tanımlanmış pazarlarda maliyet ve kalite avantajları elde edebilen şirketler tarafından kazanılmış” olsa da “1990’larda bu savaşlar, temelde yeni pazarlar kurabilen ve bu pazarlarda hâkimiyet kurabilen şirketler tarafından kazanılacaktır”. Bunun yolu ise “temel yetkinlikler” geliştirmek ve “dış kaynak kullanımı” yoluyla “işbirlikleri” kurmaktadır. Böylece yönetimlerin enerjileri, “temel yetkinliklerini, “hayal gücü ve keşif” yoluyla genişletmeye kullanmaları söz konusu olacak ve bir bütün olarak işletmeler sisteminin geliştiği bir durum söz konusu olacaktır.⁷⁷⁴

1992 senesine gelindiğinde ise; temel yetkinlikler ve dış kaynak kullanımının bu ilişkisi, Hamel’in R.A. Bettis ve S.P. Bradley ile birlikte kaleme aldıkları, “Dış Kaynak Kullanımı ve Endüstriyel Düşüş” isimli çalışmada daha net bir şekilde karşılık bulmuştur. Bu esere göre; dış kaynak kullanımı, “düşmanla karşılaştığımızın ve düşmanın biz olduğumuz gerçeğinin” kabul edilmesi şeklinde; “teknolojik yeterliliklerin ve becerilerin doğasının ve bunların rekabet avantajını sürdürmedeki önemli rolünün, net bir şekilde anlaşılmasını” sağlayacak ve “stratejinin genel bir parçası olarak doğru bir şekilde anlaşıldığında ve yönetildiğinde,... rekabet edebilirliğe yardımcı olabilecek olan” bir yönetim aracıdır. Yani “dış kaynak kullanımı”, klasik anlamıyla bir bağımlılık ilişkisi değil; modern anlamıyla karşılıklı gelişmeyi mümkün kılan, bir yardımlaşma stratejisidir.⁷⁷⁵

⁷⁷³ Hamel, G. (1991). “Competition For Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances”. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103. 83.

⁷⁷⁴ Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1991). “Corporate İmagination and Expeditionary Marketing”. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92. 81.

⁷⁷⁵ Bettis, R.A., Bradley, S.P. ve Hamel, G. (1992). “Outsourcing and İndustrial Decline”. *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7–22. 7, 21.

İşte 1993 tarihli “Uzatma ve Kaldıraç Olarak Strateji” isimli eserde özellikle üzerinde durulduğu üzere; “daha güçlü itibarları, daha derin cepleri, daha büyük teknolojik zenginlikleri, daha büyük pazar payları ve daha güçlü dağıtım kanalları” olmasına rağmen; “General Motors’un Toyota’ya, CBS’in CNN’e, Pan Am’in British Airways’e ve RCA’nın Sony’ye” karşı “rekabet savaşını kaybetmelerinin” temel sebebi budur: kaybedenler, “temel yetkinliğe” yönelik olarak ve çoğu zaman bilgi teknolojileri faaliyet alanında “dış kaynak kullanımı” stratejisini kullanmamışlardır.⁷⁷⁶

Toparlanacak olur ise; temel yetkinlik teorisine ve uygulaması olarak karşımıza çıkan dış kaynak kullanımına yönelik teorik katkı, ilerleyen dönemde değişkenlik gösteren kavramsal setler etrafından da olsa aynı temelde devam etmiştir. Hamel ve Prahalad başka olmak üzere; teorisyenler, 1993’de “yeni rekabet alanı yaratmak”⁷⁷⁷ ve “stratejinin geleceği”⁷⁷⁸, 1994’de “strateji alanında yeni bir paradigma”⁷⁷⁹, 1994’de⁷⁸⁰ ve 1996’da “gelecek için rekabet”⁷⁸¹, “devrim olarak strateji”⁷⁸² ve “yeni ekonomide rekabet”⁷⁸³, 1998’de “çalkantılı bir ortamda stratejik esneklik”⁷⁸⁴ ve “e-şirket”⁷⁸⁵, 1999’da “yeni refah”⁷⁸⁶, 2000’de “müşterinin birlikte seçimi”⁷⁸⁷ ve “çalkantılı zamanlarda devrim liderliği”⁷⁸⁸, 2004’de “değerin birlikte oluşturulması”^{789,790},

⁷⁷⁶ Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1993). “Strategy As Stretch and Leverage”. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84. 75.

⁷⁷⁷ Prahalad, C.K. (1993). “The Role of Core Competencies in The Corporation”, *Research-Technology Management*, 36:6, 40-47. 47.

⁷⁷⁸ Hamel, G. (1993). “The Future For Strategy: An Interview With Gary Hamel”. *European Management Journal*, 11(2), 150–157. 150.

⁷⁷⁹ Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1994). “Strategy As A Field of Study: Why Search For A New Paradigm?” *Strategic Management Journal*, 15, 5–16. 5.

⁷⁸⁰ Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1994). “Competing For The Future”. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128. 122.

⁷⁸¹ Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). *Competing For The Future*. Harvard Business Press.

⁷⁸² Hamel, G. (1996). “Strategy As Revolution”. *Harvard Business Review*. 69-82.

⁷⁸³ Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). “Competing in The New Economy: Managing Out of Bounds”. *Strategic Management Journal*, 17(3), 237–242.

⁷⁸⁴ Hamel, G. (1998). *Strategic Flexibility: Managing in A Turbulent Economy*. Chichester: John Wiley and Sons.

⁷⁸⁵ Hamel, G. ve Sampler, J. (1998). “The E-Corporation”. *Fortune*, 7(Dec), 80-80.

⁷⁸⁶ Hamel, G. ve A.R.Y. (1999). “New Wealth: Get Serious About Strategy Innovation”. *Executive Excellence*, 16, 3-3.

⁷⁸⁷ Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2000). “Co-Opting Customer Competence.” *Harvard Business Review* 78(1):79-87.

⁷⁸⁸ Hamel, G. (2000). *Leading The Revolution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

⁷⁸⁹ Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2004), “Co-Creating Unique Value With Customers”, *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.

⁷⁹⁰ Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2004). “Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.

2007’de “işletmenin geleceği”⁷⁹¹, 2008’de “inovasyonun yeniçağı”⁷⁹² ve “işletme inovasyonu”⁷⁹³, 2009’da “stratejinin yeniden icadı”⁷⁹⁴, 2012’de “yeni piyasa”⁷⁹⁵, 2013’de “küresel stratejik yetenek yaratmak”⁷⁹⁶, 2018’de “bürokrasinin sonu”⁷⁹⁷ ve 2020’de “insanokrasi”⁷⁹⁸ kavramları etrafında “temel yetkinlik” ve kaçınılmaz sonucu olan “dış kaynak kullanımı” hakkında görüş bildirmeye ve teoriyi zenginleştirmeye devam etmiştir.

Sonuç olarak şunlar söylenebilir; temel yetkinlik teorisi ve onun pratik karşılığı olan dış kaynak kullanımı, strateji kavramı odaklı bir modern dönem teorisi olarak yönetim bilimini post-modern döneme hazırlamak manasında, ‘araştırma nesnesini’, yalnızca ‘işletme’ olarak değil, temel yetkinliklerinin farkında olan ve sahip olmadıkları temel yetkinlikleri, dış kaynak kullanımı yoluyla edinerek diğer işletmelerden başarılı olan bir ‘işletme’ olarak belirlemektedir.

3.3.2.9. Dengeli puan kartı

“Dengeli Puan Kartı/Balanced Scorecard”, R.S. Kaplan ve D.P. Norton tarafından geliştirilmiş olan bir modern dönem “strateji” teorisidir.

Teorisyenlerin erken dönem çalışmalarında hiç kullanılmamış bir kavram olan “dengeli puan kartı”, 1992 senesinde kaleme alınan “Dengeli Puan Kartı: Performansı Arttıran Ölçümler” isimli çalışma ile hem ilk kez anılmış hem de teorik tartışmanın referans metnine kavuşmuştur.

“Neyi ölçersen onu alırsın” cümlesiyle başlayan bu eser, “yatırım getirisi ve hisse başına kazanç gibi geleneksel finansal muhasebe ölçütlerinin, günümüzün rekabetçi ortamının talep ettiği faaliyetler olan sürekli iyileştirme ve yenilik için yanıltıcı sinyaller verebileceği”, dahası; “şirketlerin bugün ustalaşmaya çalıştıkları beceri ve

⁷⁹¹ Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

⁷⁹² Prahalad, C.K. ve Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*. New York: McGraw-Hill Professional.

⁷⁹³ Birkinshaw, J., Hamel, G. ve Mol, M. J. (2008). “Management Innovation”. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

⁷⁹⁴ Hamel G. (2009). “Moon Shots For Management”. *Harvard Business Review*, 87(2), 91–98. 93.

⁷⁹⁵ Hamel, G. (2012), “What Matters Now”, *Strategic Direction*, 28(9).

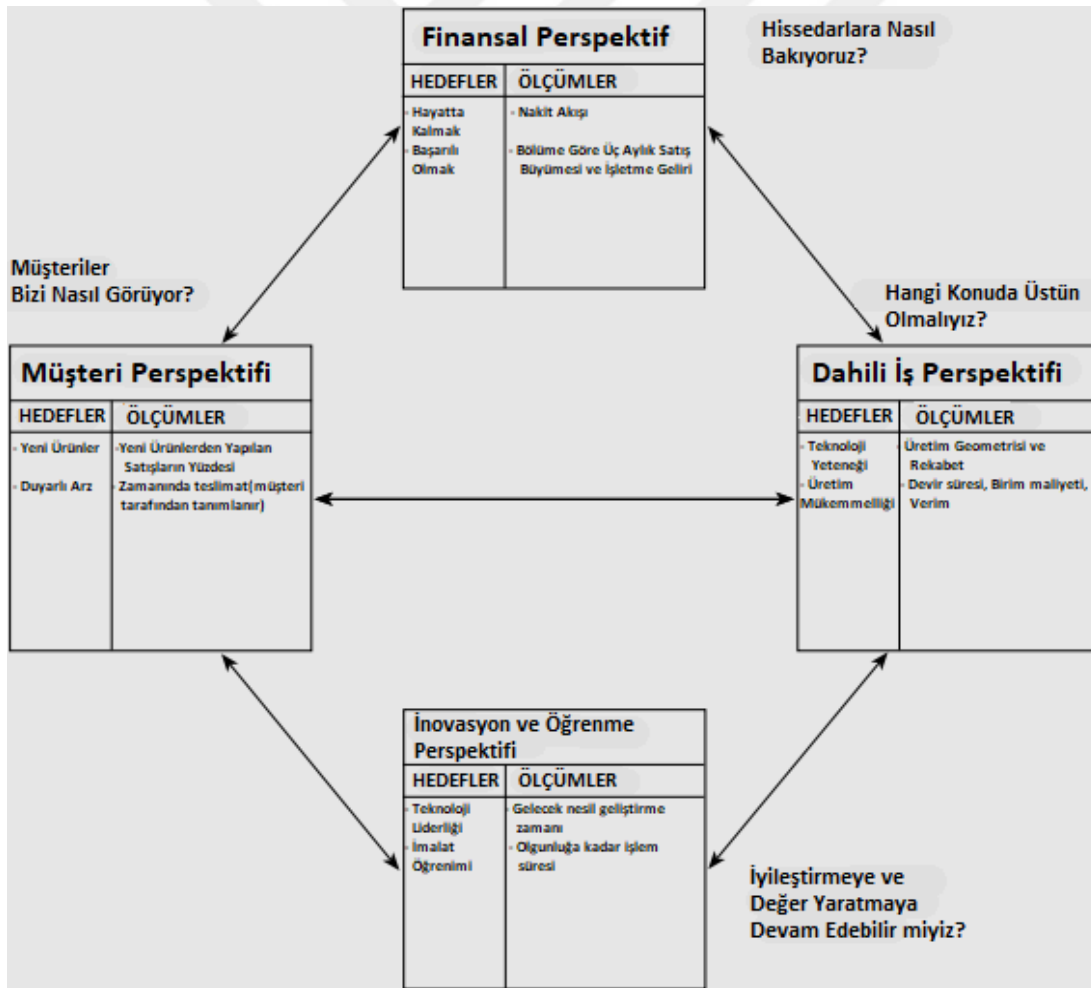
⁷⁹⁶ Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (2013). “Creating Global Strategic Capability”. In *Strategies in Global Competition (Rle International Business)* Routledge. 25-59.

⁷⁹⁷ Hamel, G. ve Zanini, M. (2018). “The End of Bureaucracy”. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59.

⁷⁹⁸ Hamel, G. ve Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations As Amazing As The People Inside Them*. Boston: Harvard Business Press.

yetkinliklere ayak uyduramıyor” olması düşüncesinden hareketle; “yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyen” ölçüm sisteminin değiştirilmesini önermektedir.

“Finansal” ve “operasyonel” olmak üzere iki kolda ilerleyen “geleneksel ölçümlerin” aksine; “performans ölçümünün önde gelen 12 şirketiyle bir yıl süren bir araştırma projesi sırasında” tasarlanan bu yeni “ölçüm sistemi”, “tek bir ölçümün net bir performans hedefi sağlayamayacağı veya işin kritik alanlarına odaklanamayacağı” için “hem finansal hem de operasyonel önlemlerin dengeli bir sunumunu” içermektedir. En temel tanımıyla dengeli puan kartı, “müşteri”, “dâhili iş/iç süreçler”, “yönetimin yenilik ve iyileştirme/öğrenme faaliyetleri” ve “finansal” olmak üzere dört bakış açısı/perspective etrafında “denge” kurmayı amaçlayarak; “hâlihazırda gerçekleştirilen eylemlerin sonuçlarını anlatan mali ölçütleri içeren” bir ‘şemadır’.



Şekil 3.25. Dengeli Puan Kartı

Teorisyenlerin verdikleri örnek üzerinden açıklanacak olunur ise; dengeli puan kartı, “bir uçak kokpitindeki kadrarlar ve göstergeler olarak düşünülebilir”: sistem ve durumsallık yaklaşımlarının temel kabulleri üzerinden şekillenen bu öneri, “bir uçakta gezinme ve uçuş gibi karmaşık bir görev için, pilotların... yakıt, hava hızı, irtifa, yön, varış noktası ve mevcut ve tahmin edilen ortamı özetleyen diğer göstergeler hakkında bilgiye ihtiyaçları” olması gibi “müşteri”, “dâhili iş”, “inovasyon ve öğrenme” ve “finansal” bakış açılarının arasında “denge” ilişkisinin kurulmasına dayanmakta ve sırasıyla “Müşteriler bizi nasıl görüyor? (müşteri perspektifi), Nelerde üstün olmalıyız? (iç perspektif), Geliştirmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (yenilik ve öğrenme perspektifi) ve Hissedarlara nasıl bakıyoruz? (finansal perspektif)” sorularını sormaktadır. Başka bir ifade ile “işletme”, “müşterilerin” talepleriyle oluşan durumsallığın belirlediği koşullar ile bir “iç perspektif” oluşturarak içinde bulunduğu üst-sistemin “karmaşıklığına” uyum sağlamak bakımından; “inovasyon, gelişme ve öğrenme” geliştirmekte ve “finansal” bakış açısını şekillendirmektedir. Böylece; “dengeli puan kartı, yöneticileri en kritik olan bir avuç ölçüye odaklanmaya zorlayarak”; “amaçlara” uygun “ölçümler” ve “ölçümler” arası “dengenin” oluşmasını sağlamaya yönelik bir öneri olarak ortaya çıkmaktadır.⁷⁹⁹

Görüldüğü üzere; 1992 tarihli bu eserde, esasen temel teorik içerik “stratejik” bakış açısının bir eseridir. Ancak doğrudan olmayan bir yapıdadır ve bu önerinin strateji teori ile ilişkisi ancak 1993 tarihinde “Dengeli Puan Kartını Çalıştırmak” isimli eser ile doğrudan dile getirilecektir.⁸⁰⁰ Yazarlara göre; 1992 tarihli bu eserde sunulan dengeli puan kartı, “yöneticilere bir şirketin stratejik hedeflerini tutarlı bir dizi performans ölçütüne dönüştüren kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.” Çünkü her şeyden önce, “puan kartının ölçümleri, bir yönetimin stratejik hedeflerine ve rekabetçi taleplerine dayanmak” bakımından “işletmeler” arası farka bağlı olarak değişim göstererek; “şirket operasyonlarının genişliğini ve bütünlüğünü görmelerini sağlayarak tüm şirket için daha iyi yöneticiler olma yeteneklerini artırmaktadır.”⁸⁰¹

⁷⁹⁹ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance,” *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. 71-76.

⁸⁰⁰ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1993). “Putting The Balanced Scorecard To Work”. *Harvard Business Review*, 134-142.

⁸⁰¹ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1998). “Putting The Balanced”. In. (Ed. Siesfeld, T., Cefola, J., Neef, D.) *The Economic Impact of Knowledge*, Butterworth-Heinemann. 315-323.

1994 senesine gelindiğinde; “İş Stratejisine Uygun Dengeli Bir Puan Kartı Tasarlamak” isimli çalışma ile “şirketlerin, performansı ölçmek için neden yeni bir puan kartına ihtiyaç duyduğu” sorusu “günümüzün aşırı rekabetçi, hızla değişen iş ortamında, yöneticilerin gelecekte ne kadar iyi değer yaratacaklarını ölçen bir puan kartına ihtiyaç duyması” tekraren cevaplanmış ve ancak bu kez dengeli puan kartının “strateji teorisi” ile olan ilişkisinin altı çizilerek; vurgu, kuvvetli şekilde ifade edilmiştir: “Performans ölçütleri genel değil, şirket stratejisi veya iş birimi stratejisi ile ilgili olmalıdırlar”. Yani dengeli puan kartı, her işletme için farklı bir “ölçüm sisteminin” olduğunu çünkü her şirketin, “amaçlarını” yerine getirmek için, kendine özgün “stratejik bakış açılarına” ihtiyaç duymakta olduğunu kabul etmektedir. Başka bir ifade ile “finansal” başarı için hesaba katılan “müşteri”, “dâhili iş/iç süreçler” ve “yönetimin yenilik ve iyileştirme/öğrenme faaliyetleri” her “işletme” için kendine özgün “stratejileri” şekillendirecek durumsal ve sistemsal tanımlara sahiptir.⁸⁰²

1996 senesine gelindiğinde; dengeli puan kartının, strateji teorisi ile olan ilişkisine dair gelinen nokta bu tezin savını destekler nitelikte netleşmiştir. Teorisyenlere göre; dengeli puan kartı, “stratejik bir işletme sistemi olarak” kullanılabilir bir yapıda “vizyonu tercüme etmek, iletişim ve bağlantı kurma, iş planlaması ve geri-bildirim ve öğrenme” işlevlerine sahiptir ve stratejiyi kısa vadeli eylemlerle ilişkilendirmeye yardımcı olan bir teorik katkı olarak sunulmaktadır.⁸⁰³ Aynı seneli eserlerden alıntılar yaparak farklı şekilde ifade edilecek olursa; “Stratejik Öğrenme Ve Dengeli Puan Kartı” isimli çalışmaya göre; “dengeli puan kartı, bir yönetimin misyonunu ve stratejisini, stratejik bir ölçüm ve yönetim sistemi için çerçeve sağlayan kapsamlı bir dizi performans ölçümüne dönüştürülmesinin”⁸⁰⁴ adıdır. Benzer şekilde; “Dengeli Puan Kartını Stratejiyle İlişkilendirme” isimli eserde ifade edildiği gibi; “puan kartının dört perspektifi, kısa vadeli ve uzun vadeli hedefler, istenen sonuçlar ve bu sonuçların performans itici güçleri arasında ve katı nesnel ölçüler ile daha yumuşak, daha öznel ölçüler arasında bir dengeye izin veren” stratejik bir bakış açısıdır.⁸⁰⁵ Ya da daha

⁸⁰² Kaplan, R.S. (1994), “Devising A Balanced Scorecard Matched To Business Strategy”, *Planning Review*, 22(5), 15-48. 15-16.

⁸⁰³ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996)(a). “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System”. *Harvard Business Review* (January/February): 75-85. 75, 80.

⁸⁰⁴ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996)(b). “Strategic Learning & The Balanced Scorecard”, *Strategy & Leadership*, 24(5). 18 – 24. 18.

⁸⁰⁵ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996)(c). “Linking The Balanced Scorecard To Strategy”. *California Management Review*, 39(1), 53–79. 56.

kapsamlı bir eser olan “Dengeli Puan Kartı: Stratejiyi Eyleme Dönüştürmek” isimli eserin ismi üzerinden kısaca ifade edilecek olursa dengeli puan kartı, “stratejiyi eyleme dönüştürmek” için kullanılan bir yaklaşımın adıdır.⁸⁰⁶

Teori için hayli verimli geçen ve esasen teorinin içeriğinin tamamlandığı, 1996 senesinden sonra 1999 tarihinde “kamu sektöründe” dengeli puan kartlarının uygulanabilirliğinin tartışıldığı ve uygulamanın “her bireyin günlük eylemlerini kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmesine olanak tanıdığı” sonucuna varıldığı, “Kamu Sektörü Kuruluşları için Dengeli Puan Kartı” isimli çalışma ile teorinin zenginleştirilmesi anlamına gelecek ilk gelişme ile karşılaşilmektedir.⁸⁰⁷ Aslında doğrudan ifade edilmese de, teorinin zemininde ön kabul gereği var olan bu sav doğrudan ifade edilmiştir: dengeli puan kartı, bahsi geçen dört bakış açısına sahip olan yani sistemsel ve durumsal koşullarla muhatap olan; kamusal veya özel tüm ‘işletmeler’ için geçerlidir.

Teorinin zenginleşmesi bakımından yaşanan ikinci gelişme ise; 2000 tarihli “Stratejinizle İlgili Sorun Mu Yaşıyorsunuz? Madem Öyle; Haritalayın” isimli çalışma ile yaşanmıştır. “Strateji haritası” olarak isimlendirilen bu gelişme, en kısa tanımıyla; malum “dört alandaki kurumsal hedefler için görsel bir çerçeve” hazırlanması; hedeflerin “şablona dökülmesi” ve “netleştirilmesidir”. Örneğin, “büyüme odaklı bir strateji, derinlemesine müşteri bilgisi, satış eğitimi ve teşvike dayalı ücret gerektirebilir. Ancak bunların hiçbirisi tek başına bu stratejiyi uygulamak için yeterli olmayacaktır. Strateji haritaları, maddi ve maddi olmayan varlıkların değerini ölçer ve hepsini kapsayıcı stratejinize bağlamaktadır.”⁸⁰⁸

Bir parantez açarak vurgulamak faydalı olacaktır ki; 2000 yılıyla birlikte teorinin bu tezin ‘araştırma nesnesinin değişim yönü’ savıyla uyumlu şekilde eğilimler göstererek; araştırma nesnesini “kuruluş” olarak belirlemeye yönelik çalışmalar yaptığı gözlemlenmektedir. Yani tüm işletmeler değil işletmeler sistemi içinden belirlenmiş sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme(örneğin; Nike) hakkında savlar ileri sürülmüştür. “Çok Sektörlü İşbirliği” alanında yapılan 2000 tarihli “Dengeli Puan

⁸⁰⁶ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996)(d). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

⁸⁰⁷ Kaplan R.S. (1999). *The Balanced Scorecard For Public Sector Organisations*, Cambridge: Harvard Business School Press, 1-5. 5.

⁸⁰⁸ Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2000). “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”. *Focusing Your Organization On Strategy—With The Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176. 171.

Kartı: Çok Sektörlü İşbirliği ve Strateji Uygulaması için Stratejik Yönetim Sistemi” isimli çalışma⁸⁰⁹ ile bu gelişmenin temeli atıldıktan sonra; 2001 tarihli “Sağlık Kurumları İçin Yardım: BSC İle Stratejiyi Eklemlmek” isimli eser ile teorinin tüm işletmeler değil işletmeler arasından seçilmiş sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olan “x” isimli “sağlık kurumuna” yöneldiği ve yalnızca onları kapsayan savlar ileri sürdüğü gözlemlenmektedir.⁸¹⁰ Benzer yönelim 2004 tarihli “Dengeli Puan Kartı ile Kurumsal Yönetişimin İyileştirilmesi” isimli eserde odaklanılan “yönetişim/governance” kavramı temelli çalışmada⁸¹¹, 2006 tarihli “hizalama” kavramı temelli “Hizalama: Kurumsal Sinerji Yaratmak İçin Dengeli Puan Kartını Kullanma” isimli çalışmada⁸¹² ve 2010 tarihli “ittifak” kavramı temelli “Dengeli Puan Kartıyla İttifakları Yönetme” isimli çalışmada gözlemlenebilir.⁸¹³ Henüz üzerinde çalışılmadığı için anlaşılması zor olabilecek olsa da söylenmek istenilen kısaca; teorinin ilerleyen dönemlerinde dönemsel yönelime uyarak ‘araştırma nesnesinde’ ‘kuruluşa’ doğru bir değişimin söz konusu olduğudur. Başka bir ifade ile 2020 tarihli olması bakımından; oldukça yakın tarihli eserler de anlaşılacağı üzere; dengeli puan kartı yaklaşımının “sağlık kurumları” özelinde post-modern yönelim yaşadığı ortadadır.⁸¹⁴

Özetle ifade edilecek olunursa şunlar söylenebilir; dengeli puan kartı, “strateji teorisine” yapılan son katkı olması bakımından; modern dönemden post-modern döneme geçiş özelliğini en iyi şekilde görünür kılan strateji teoridir. Teori, 1992 senesinde ilk kez ileri sürüldüğünde modern karakterini görünür kılacak şekilde “strateji teorilerinin” ortak niteliği olan işletmeler arası farka yönelik bir tavır takınmaktadır. Teoriye göre; bir işletmenin başarılı olabilmesi için, “finansal perspektif, müşteri perspektifi, dâhili iş perspektifi ve inoovasyon ve öğrenme perspektifi” olmak üzere dört perspektifte aynı anda başarılı olması gerekmektedir. Bu

⁸⁰⁹ Inamdar S.N., Kaplan R.S., Jones M.L.H. ve Menitoff, R. (2000) “The Balanced Scorecard: A Strategic Management System For Multi-Sector Collaboration and Strategy Implamentation”, *Quality Management in Healthcare*, 8(4):21-39.

⁸¹⁰ Kaplan, R.S. ve Nevius, A.S. (2001). “Relief For Healthcare Institutions: Articulating Strategy With The BSC”. *Balanced Scorecard Report*, 3(4), 5-7.

⁸¹¹ Kaplan, R.S. ve Nagel, M. (2004). *Improving Corporate Governance With The Balanced Scorecard*.

⁸¹² Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2006). *Alignment: Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

⁸¹³ Kaplan, R.S., Norton, D.P. ve Rugelsjoen, B. (2010). “Managing Alliances With The Balanced Scorecard”. *Harvard Business Review*, 88(1), 114-120.

⁸¹⁴ Kaplan, R.S. (2020). *Using The Balanced Scorecard For Successful Health Care M&A Integration*. Nejm Catalyst Innovations in Care Delivery.

tür bir perspektifler arası ilişkinin varlığı durumunda oluşacak olan “dengeyi” somutlaştıran “puan kartı”, “dengeye” dair vurgunun ancak “stratejik” bir bakış açısının ürünü olabileceğini öne sürmekte ve neticede durumsallık ve sistem yaklaşımlarının öngördüğü ‘araştırma nesnesine’ uyumlu bir işletme yapısı oluşturmayı ummaktadır. Başka bir ifade ile bir ‘işletmeyi’ diğer bir işletmeden ayıracak olan “stratejiyi” belirlemek için “dengeli bir puan kartı” yapılması gerektiğini savlamaktadır. Puan kartının detaylandırılmış halinin “strateji haritası” şeklinde isimlendirilmesi ile de teorinin “strateji teorisiyle” olan bağının görünürlüğünün zirveye ulaştığı söylenebilir.

Bu teorinin ‘araştırma nesnesi’, dengeli puan kartı kavramı odağında; sistemsel ve durumsal dinamiklerin belirlemiş olduğu bir yönetim olması bakımından işletmedir. Ancak yalnızca işletme değil; dahası; modern dönemden post-modern döneme geçiş niteliğini taşıması bakımından; dengeli puan kartını uygulayarak diğer ‘işletmelerden’ daha iyi bir strateji geliştirecek olan ‘işletmedir’.



4. YÖNETİM BİLİMİNİN POST-MODERN DÖNEMİ; YÖNETİM BİLİMİNİN ARAŞTIRMA NESNESİ OLARAK KURULUŞ

Bu bölüm altında sırasıyla; post-modern dönem teorilerinin temelini oluşturmak anlamında genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının gözden geçirilmesini konu alan; ‘Yeniden Yapılaşma Teorileri’ ele alındıktan sonra, post-modern dönem teorisinin asıl formu olan ‘Kuruluş Teorileri’ ve son olarak; ‘Yönetim Biliminin Geleceğe Hazırlığını’ ifade etmek bakımından ‘Birim Teorileri’ ele alınacaktır. Bu bölümde, siyasi-iktisat temelli belirlenimlerle hareket eden yönetimleri kapsayacak şekilde savların ileri sürüldüğü teorilerden farklı olarak; ‘işletmeleri’ değil; sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletmeyi’(örneğin Nike) kapsayacak savlar ileri sürülen teoriler ele alınacaktır. ‘İşletmeden’ farklı bir ‘kapsamı’ ifade etmesi bakımından; sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletmenin’ araştırma nesnesi olarak belirlendiğinin altını çizmek için ise ‘kuruluş’ kavramı kullanılacaktır.

4.1. Modern Teori Gözden Geçiriliyor; Yeniden Yapılaşma Teorileri

Bu bölümde ele alınacak olan teoriler, modern dönem yönetim bilimi teorilerinin şekillendirilmesinde etkili olan genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının yeniden ele alındığı ve böylelikle; yönetim bilimi teorilerinin ‘araştırma nesnesi’ hakkındaki anlayışlarının temelini yeniden-yapılandırıldığı teorilerdir.

Yönetim biliminin modern döneminde ortaya atılmış tüm teorilerin ortak özelliği, sistem ve durumsallık yaklaşımı temeline dayanıyor olmalarıdır. Bu itibarla modern dönemden çıkıp yeni bir döneme geçmek demek, öncelikle bu anlayıştan vazgeçmek ve ‘araştırma nesnesine’ yüklenen nitelikleri gözden geçirmek demektir. Post-modern olarak isimlendirilen bu teorilerin başlı başına birer kategori oluşturmasının sebebi de budur. Evet, modern dönemin temellerini oluşturan sistem ve durumsallık yaklaşımları, temel kabul edilmektedir. Ancak bu kabul etme, kümülatif/birikimsel bir yapıda yani sistem ve durumsallık yaklaşımlarını yeniden yorumlamak şeklinde gerçekleşmektedir. Ki bu yüzden de bölümün adı, post-modern dönemdir. ‘Araştırma nesnesinin’ niteliğinde yaşanan bu değişimin kırılma noktası, ele alınacak olan ve ‘yeniden yapılaşma’ olarak isimlendirilen teorilerin, gündeme gelmesi ve doğrudan veya dolaylı olarak sonraki yönetim bilimi teorilerinin yaklaşımsal temelini oluşturmasıdır.

4.1.1. Çoklu Teori

“Çoklu/Multi teori”, ismi anılacak olan birçok teorisyenin katkısı ile geliştirilmiş olan ve “çoklu zekâ”, “çoklu düzey” ve “çoklu düzey seçim” olmak üzere üç temel bölümde ele alınabilecek olan bir ‘yeniden yapılaşma’ teorisi olarak; post-modern dönem teorilerinin temelini oluşturan teorilerden bir tanesidir.

Çoklu teorinin gelişmesindeki ilk adım, “Çoklu Zekâ” teorisi ile atılmıştır. Çoklu zekâ teorisi, H. Grenier tarafından 1983 senesinde kaleme alınmış olan “Zihin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Kuramı” isimli eser ile yönetim bilimine kazandırılmış bir ‘zihin bilim’ kökenli teoridir. Aslına bakılacak olunursa; teorisyenin kendisinin de belirttiği gibi; “çoklu zekâ fikri eski bir fikirdir” ve özgünlük kıstasıyla ele alındığında bu çaba, “bilis bilimine bir katkı olarak görülmeyecektir”. Çünkü çoklu zekâ savunusu, zekâ üzerine çalışan “diğer bilim adamlarının çalışmalarının özet” niteliğine sahiptir.⁸¹⁵

Örneğin; 1967 senesinde E. De Bono tarafından ileri sürülen “yanal düşünme” kavramında, “çoklu zekâ” savunusunun temel varsayımlarını görmek mümkündür. De Bono’nun kavramı, ilk kez duyurduğu, 1967 tarihli “Yanal Düşünmenin Kullanımı” isimli eserde ifade edildiği üzere; “yanal/literal düşünme” kavramsallaştırması, modern düşünce şekli ile oldukça uyumlu olan “dikey/vertical düşünmeye” karşılık üzerinden kendini tanımlayan bir kavramsallaştırmadır.⁸¹⁶ 1970 tarihli “Yanal Düşünme: Adım Adım Yaratıcılık” isimli eserdeki ayırmadan faydalanılarak şematize edilecek olunur ise; yanallık ve dikeylik arasındaki fark şu şekilde ifade edilebilir; “dikey düşünmenin” “hareket etmek” için “bir yöne” ihtiyaç duyan “seçici” nitelikteki “analitik” karakterine karşın; “yanal düşünme”, “yön oluşturmak” için “hareket eden”, “üretken” nitelikte “kışkırtıcı” bir karaktere sahiptir. Bu yüzden dikey düşünme, modern karakterde “sıralı” bir düşünme iken “yanal düşünme” post-modern karakterde “sıçramalı” bir yapıdadır. Dolayısıyla; dikey düşünme, “kategorileri ile sınıflandırmalar ve etiketler sabit” yani “en olası yolları takip eden sonlu bir süreçten”; yanal düşünme, “en olası yolları araştıran olasılıksal bir süreçtir”. Yani; yanal

⁸¹⁵ Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, New York. 11, 3,

⁸¹⁶ De Bono, E. (1967). *The Use of Lateral Thinking*. London: Jonathan Cape.

düşünme tıpkı “çoklu düzey” savunusunda olduğu gibi düzeyler-arası geçişi ifade eden bir kavramsallaştırma olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸¹⁷

1971 senesinde “İşletme için Yanal Düşünme: Bir Yaratıcılık El Kitabı”⁸¹⁸ isimli eser ile ‘işletmecilik’ ile bağı doğrudan ifade edilen “yanal düşünme”, 1985 senesinde kaleme alınan “Altı Düşünce Şapkası” isimli eserde ilk kez ileri sürülen ve 1992⁸¹⁹ ve 2011⁸²⁰ tarihli eserler ile geliştirilen “altı şapka uygulaması” ile bu savı destekleyen örnekler vermiştir.⁸²¹ Her biri farklı renkteki altı şapka, “beyaz şapka, gerçekleri, rakamları, bilgileri, soru sormayı ve bilgi ihtiyaçlarını ve boşlukları tanımlamayı”, “kırmızı şaka, sezgileri, hisleri ve duyguları”, “siyah şapka, muhakeme ve tedbiri”, “sarı şapka, bir şeyin neden işe yarayacağını ve neden fayda sağlayacağını”, “yeşil şapka, yaratıcılığı, alternatifleri, önerileri, ilginç olanı, provokasyonları ve değişiklikleri” ve “mavi şapka, genel bakış veya süreç kontrolü” gözetken düşünceyi temsil eden “mecazi” şapkalar şeklinde betimlemiş ve işletmeler, çalışanların tüm şapkaları “takan” ve “çıkaran” çalışanlardan oluşan yani bir bakıma “çoklu zekâya” sahip yapıda resmedilmiştir. Yani her ne kadar; “çoklu” kavramı, kullanılsa da “çoklu zekâ” teorisinin beslendiği “düşünme” şekli “yanal” bir karakterdedir denilebilir. Dolayısıyla kısaca “çoklu” teorisinin açıkça ve doğrudan ifade ettiği post-modern tavır, dolaylı olarak da olsa “yanal düşünme” üzerinden örneklendiği üzere birçok kavramsallaştırma da rastlanılabilir.⁸²²

Dolayısıyla Gardner’in çalışmalarının önemi, “özgünlükten” öte; “onu bir kez daha canlandırmaya çalışmak” bakımından derli toplu bir teori sunması ve “zamanı gelmiş bir fikir” olarak “çoklu zekâ” adını verdiği bu yaklaşım ile yönetim bilimi teorisini etkilemesidir.

Gardner’e göre; insanlar, “bilgi birikimini (Amerika’yı kim keşfetti? Mide ne işe yarar?), kelime bilgisini (Saçmalık ne anlama geliyor? Çan kulesi ne anlama geliyor?), aritmetik becerilerini (Her biri sekiz sentten, üç şeker çubuğu kaç mal olacak?), bir

⁸¹⁷ De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking: Creativity Step By Step*. New York: Harper & Row. 39-44.

⁸¹⁸ De Bono, E. (1971). *Lateral Thinking For Management: A Handbook of Creativity*. New York: American Management Association.

⁸¹⁹ De Bono, E. (1992). *Serious Creativity: Using The Power of Lateral Thinking To Create New Ideas*. Toronto: Harpercollins.

⁸²⁰ De Bono, E. (2011). *The Six Value Medals*. Random House.

⁸²¹ De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*. Toronto, Ont: Key Porter Books.

⁸²² De Bono, E. (1995). “Serious Creativity”. *The Journal For Quality and Participation*, 18, 12-18. 14-15.

dizi sayıyı (5, 1, 7, 4, 2, 3, 8) hatırlama yeteneğini, iki unsur arasındaki benzerliği kavrama kapasitesini (dirsek ve diz, dağ ve göl)”, veya örneğin; bir labirenti çözmek veya bir grup resmi tam bir hikâyeyi anlatacak şekilde düzenlemek” gibi “bir görevi yerine getirme becerisini” ölçmek amacıyla hazırlanmış ve sonuç olarak “zekâ bölümü veya IQ” gibi “tek bir sayı” ile değerlendirilen hatalı bir düşünce yapısının sonucu olan çeşitli sınavlara tabi tutulmaktadırlar. Bir kısmında elde edilen başarı, diğer kısmında elde edilen başarısızlık yüzünden anlam ifade etmeyecek konuma gelmektedir. Bu da, tekli bir zekâ düşüncesinin hatalı sonuçlar verdiği anlamına gelmektedir. İşte çoklu zekâ düşüncesinin çıkış noktası, bu tespittir ve bu tespit, “başarının” ölçüldüğü birçok kategori için ayrı ayrı “zekâ” tanımları yapılmasını önermektedir.

Gardner’e göre; temel olarak; “dilsel zekâ”, “müzikal zekâ”, “mantıksal-matematiksel zekâ”, “mekânsal zekâ”, “bedensel-kinestetik zekâ” olacak şekilde sıralanabilecek beş temel zekâ türünden bahsedilebilir. Doğru başarı ölçülmek isteniyor ise öncelikle istenilen “zekâ” türüne göre “sınavlar” hazırlanmalıdır. Böylece istenilen “zekâyâ” sahip olanlar tespit edilebilecektir.⁸²³

Öte yandan; Gardner’in yaptığı teorik katkının anlaşılabilmesi için “çoklu zekâ” savunusunun özgün katkısının tanımlamış olduğu zekâ türlerinin içeriği ile ilgili olmadığı özellikle vurgulamak gerekmektedir. Ki zaten Gardner de başka zekâ türlerinin olabileceğini ifade etmek için “kişisel zekâdan” söz edileceğinin altını özellikle çizmiş ve ardından 1999 tarihli “Zekâ Yeniden Çerçeveselendi: 21. Yüzyıl için Çoklu Zekâ” isimli çalışmasında “ilave zekâlar var mı” sorusunu sorup “zekâ” türlerine “natüralist zekâ, spritüel zekâ ve varoluşsal zekâ” olmak üzere üç yeni “aday zekâ” ekleyerek; “zekâ türlerini” “revize” etmiştir.⁸²⁴

Başka bir ifade ile işin özü, sayısı ve isimleri ne olursun Gardner’in savunusun önemi, her bir ‘başarı’ alanı için farklı “zekâ” ve farklı “zekilik” kriterleri olduğu fikri üzerine düşünmeyi öneriyor oluşudur. Böylelikle sistem ve durum tanımlarının, işletme ölçeğinde ‘tekil’ değil aksine ‘çoğul’ olarak ele alınması tartışma konusu olabilecektir. Yani modern dönemde, üst-sistem tüm aktörleriyle birlikte piyasa ve alt-sistem işletme iken ve durumsallık bu düzeyler için geçerli iken çoklu zekâ düşüncesi alt-sistem olan

⁸²³ Gardner, a.g.e., 2011, 77, 105, 135, 179, 217, 251.

⁸²⁴ Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences For The 21st Century*. Basic Books. 47, 66.

işletmenin de alt-sistemlerine inmeyi ve durumsallığı bu alt-sistemlerin kendi özelinde ayrı ayrı ele almayı önermektedir.

İşte “Çoklu Zekâ” ile “Çoklu Düzey” teorisinin birleşimi bu noktada doğmaktadır. “Çoklu Zekâ” teorisinin zekâ teorisi ile olan güçlü bağı dolayısıyla yönetim bilim teorisine gerçekleşmemiş ilişkisini “Çoklu Düzey teorisi” kurmaktadır.

“Çoklu Düzey Teorisi”, yönetimlerin çok düzeyli sistemler olarak anlaşılması gerektiği konusunda bir fikir ileri sürerek; sistem teorisinin işletmenin içine taşınması sonucu durumsallığın iç-sistemler olan ara düzeyleri muhatap alan bir kavrama dönüşmesini ifade etmektedir. Öyle ki; düzeyler arasında (uluslar, sektörler, kuruluşlar, bölümler, departmanlar, takımlar ve bireyler gibi) karşılıklı bağımlılık ilişkisi olduğunu ve bir sistem olan işletmenin problemlerinin anlaşılması ve çözüme kavuşturulabilmesi için işletme-altı sistemsel “düzey” kategorileri oluşturulması gerektiğini savlamaktadır.

Bu bakımdan aslına bakılırsa; “çoklu” kavramı kullanılmamasına rağmen bu bakış açısının örneğini⁸²⁵ “yönetimsel sonuçların -stratejik seçimler ve performans seviyeleri- kısmen yönetsel arka plan özellikleri tarafından tahmin edildiğini belirten”; 1984 tarihli “Üst Kademeler: Üst Yöneticilerinin Bir Yansıması Olarak Yönetim” isimli çalışmasıyla D.C. Hambrick ve P.A. Mason gibi teorisyenlerin verdikleri gözlemlenebilir.⁸²⁶

Tüm bu teorik gelişmelere rağmen; “çoklu düzey” kavramının ilk kez anılması ve teorik bir kavramsal zemine oturtulmasının, D.M. Rousseau’nun 1985’te kaleme aldığı, “Yönetimsel Araştırmalarda Seviye Sorunları: Çok Seviyeli ve Seviyeler Arası Bakış Açıları” isimli çalışması ile olduğu ifade edilmelidir. Bu çalışmaya göre; yönetimler, temel olarak genellemelerin uygulanmak üzere tasarlandığı odak seviye, olan “teori düzeyi”, “verilerin doğrudan eklendiği birime” atıfta bulunan “ölçüm düzeyi” ve “hipotez testi ve istatistiksel analiz için verilerin atandığı birim” ile ilgili olan “analiz düzeyi” olmak üzere etkileşimli üç düzeyde ele alınmalıdır.⁸²⁷

⁸²⁵ Cannella, A.A. ve Holcomb, T.R. (2005), “A Multi-Level Analysis of The Upper-Echelons Model”, Dansereau, F., Yammarino, F.J. (Ed.) Multi-Level Issues in Strategy and Methods (Research in Multi-Level Issues, Vol. 4), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, Pp. 195-237.

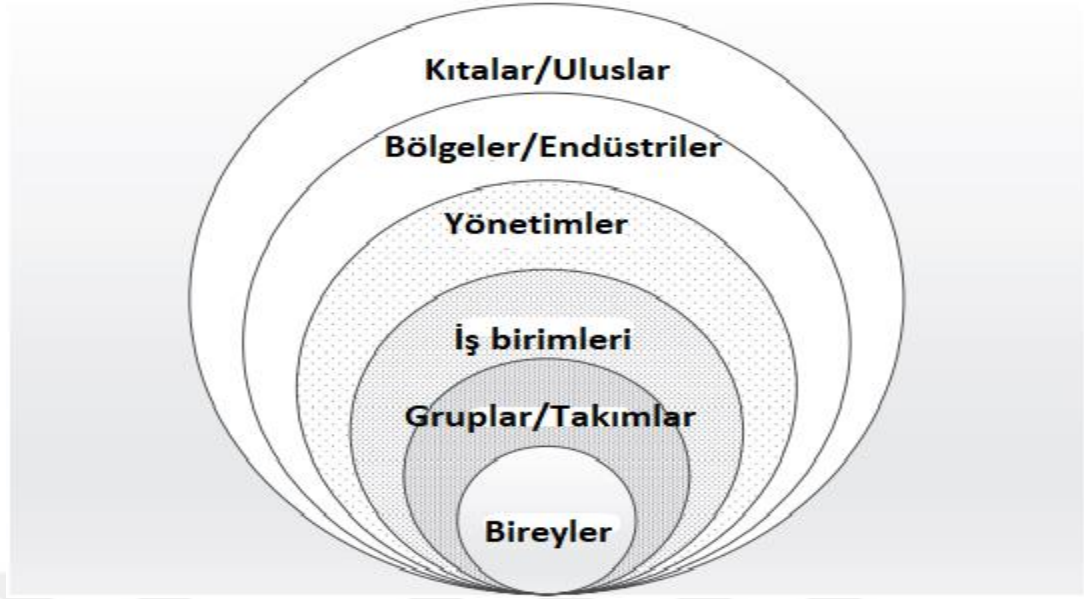
⁸²⁶ Hambrick, D.C., veMason, P.A. (1984). “Upper Echelons: The Organization As A Reflection of Its Top Managers”. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. 193.

⁸²⁷ Rousseau, D.M. (1985). “Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives”. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37. 4.

Dolayısıyla çoklu düzey teorisi, yönetim bilimsel anlamda teorik zeminin nasıl kurulacağı üzerine savlar ileri süren öncül bir teori olarak “teori düzeyi” olarak işletmeyi seçmektedir. Küreselleşme koşulları, artık tüm işletmeler için geçerli olan savların mümkün olmadığı gerçeğini, öylesine gün yüzüne çıkarmıştır ki; bir “işletme” hakkında savlar ileri sürebilmek, yani ‘işletme’ düzeyinde çıkarımlar yapılabilme, ancak “teori düzeyinin” bir alt düzeyi olan “verilerin doğrudan eklendiği birime” atıfta bulunan “ölçüm düzeyinde” yani alt-sistemler üzerine çalışarak mümkün olabilmektedir. Dahası, bunun mümkün olabilmesi için de yine benzer şekilde; “hipotez testi ve istatistiksel analiz için verilerin atandığı birim” ile ilgili olan “analiz düzeyini” saptamak yani yine alt-sistemsal ilişki kurarak; durumsallığı yeniden tasarımılamak gerekmektedir.

Örneğin; işletmeler hakkında ‘etkinlik’ kavramı odaklı bir ‘teorik düzeyin’ kurulduğu varsayılın. Çoklu düzey teorisine göre; bunun için yapılması gereken, işletme üst-sisteminin alt-sistemi olan ‘sağlık işletmeleri’ üzerinden “ölçüm düzeyi” oluşturulmalıdır. Devamında ise; yine bir alt düzeye inerek belirli ‘sağlık işletmeleri’ alt sistemlerinden örneğin: acil servisten oluşan “analiz düzeyi” saptanmalı ve neticede ilk etapta “teori düzeyinde” mümkün olmayan çıkarımlar bu sayede elde edilmelidir. Ya da başka bir ifade ile bu tür bir çözümlemeyi yani kendi durumsallığı içinde “uygun/appropriate” olan “düzeysel” belirlenimini saptamayarak; “ölçüm ve analiz” “düzeyini bulamayan” teoriler, savlarında başarılı olamayacaktır. Dolayısıyla “çoklu düzey” teorisinin yönetim bilim teorisi için açtığı kapı, işletme düzeyinden işletme düzeyinin alt-düzeylerine gidilebilmesine dairdir. Bir şema ile çoklu düzey teorisinin alt-sistemler savunusu, şu şekilde örneklenebilir;⁸²⁸

⁸²⁸ Gully, S.M. ve Phillips, J.M. (2019). “On Finding Your Level”. In S.E. Humphrey, J.M. Lebreton (Eds.), *The Handbook of Multilevel Theory, Measurement, and Analysis* (Pp. 11–38). American Psychological Association. 11-12.



Şekil 4.1. Çoklu-Düzy/Alt-Sistemler

Çoklu-Düzy Teorisinin yönetim bilimi teorisinin post-modern dönem karakteri bakımından önemli bir anlam taşıdığına dair bu vurgu, ilerleyen tarihlerde, 1987 tarihli “İşler Her Zaman Düşündüğünüzden Daha Karmaşıktır: Bilgisayarla Otomatikleştirilmiş Teknolojinin Yönetimel Etkilerine Açık Sistem Yaklaşımı”⁸²⁹ isimli çalışma gibi çalışmalarda açıkça ifade edilmeye başlandıktan sonra yine benzer tarihsel dönemde ilk kavramsal örneklerini vermeye başlamıştır.

Bir parantez açarak; bu sav örneklendirilecek olunur ise; K.Y. Kolcaba ve R.J. Kolcaba tarafından ileri sürülen “Holistik Konfor” kavramı üzerine yapılan teorik çalışmalar, örnek verilebilir.

Holism kavramı, hatırlanacağı üzere; “bütünün, parçalarının toplamından daha fazla” anlam ifade ettiğini yani “organizmanın”, “etkileştiği/interaction” “bütünlük/wholeness” içinde ele alınması gerektiğini ifade etmek anlamında; genel sistem ve durumsallık yaklaşımlarının beslendiği temel kavramlardan birisidir. Ki modern anlamıyla sistemi ve dolayısıyla sistem tanımını belirleyen durumsallıklar, işletme sistemi düzeyinde ele alınmaktadır. Başka bir deyişle; savlanan tüm “holistik” görüşler, işletme düzeyinde olacak şekilde yani tüm işletmeleri kapsayacak “düzeydedir”. Ancak “çoklu-düzy” teorisinin etkisi, söz konusu olduğunda; post-modern tutumun yansıması olarak ‘işletme düzeyinin’ alt-düzeyleri için teorik

⁸²⁹ Majchrzak, A. ve Klein, K.J. (1987). “Things Are Always More Complicated Than You Think: An Open Systems Approach To The Organizational Effects of Computer-Automated Technology”. *Journal of Business and Psychology*, 2(1), 27–49.

gelişmeler söz konusu olabilmektedir. İşte “Holistik Konfor” kavramı, holistik “düzeyi”, işletme sistemi ve durumsallıkları düzeyinden “hemşirelik” düzeyine indirerek bunu yapmaktadır.

Diğer bir ifade ile hemşirelik ve holistik bakış açısı arasındaki ilişki, özellikle S. Fuller,⁸³⁰ R. Guy ve E. Posavac⁸³¹ ve F. Howarth⁸³² gibi bilim insanlarının 1970’lerin sonu 1980’lerin başında yoğunlaştırdığı çalışmalara, hatta I. Orlando’nun 1961⁸³³ tarihli çalışmasına kadar götürülebilir. Ancak tüm bu eserlerdeki ele alışı, hemşirelik özelinde yapılmakla birlikte tüm işletmeler için geçerli olduğu varsayılan savlamalarda bulunmaktadır. Kolcaba ve Kolcaba’nın “Konfor Kavramının Bir Analizi” ve “Konfor Konsepti için Taksonomik Yapı”⁸³⁴ isimli çalışmalarıyla, 1991 senesinde literatüre kazandırılan “Holistik Konfor” kavramı ise farklı olarak; işletme düzeyinde yapılan tartışmaların “hemşirelik” düzeyini anlamlandırmak için yeterli olmadığı ve dolayısıyla “hemşirelik” düzeyinde yapılan çalışmaların sonuçlarının işletme düzeyine genişletilemeyeceğini çünkü işletme düzeyindeki varsayımların tümünün “hemşirelik” düzeyinde geçerli olmadığı ifade edilmesinin bir sonucudur. Denilebilir ki; “rahatsızlıktan kurtulma”, “huzurlu tatmin”, “hayatı kolaylaştıran veya zevkli kılan”, “güçlendirme, cesaretlendirme, eşleştirme, yardım, yardım, destek” ve “fiziksel ferahlık veya rızık, yeniden ateşlenme veya canlandırıcı etki” şeklinde altı çeşit tanıma sahip olan “konfor” kavramı, “hemşirelik” düzeyini hedef alır şekilde yani tüm işletmeler düzeyini değil yalnızca kendi düzeyini çalışma “düzeyi” olarak belirlemektedir.⁸³⁵ “Holistik konfor” kavramı ile “konfor yapısının yapısal ve anlamsal karmaşıklıkları açıklanarak ve yapının bütünsel hemşirelik uygulaması ve araştırması için işlevselleştirilmesi için bir gerekçe sunularak”; çoklu-düzey teorisinin kavramsal ele alışı yansımasının güzel bir örneği sunulmuştur.⁸³⁶ Üstelik henüz söz konusu olmasa da işlemecilik düzeyinin bir alt-düzeyinde konumlanacak, başlı başına ve

⁸³⁰ Fuller, S. (1978). “Holistic Man and The Science of Nursing”. *Nursing Outlook*, 26,700-704.

⁸³¹ Guy, R. ve Posavac, E. (1979). “Holistic Care in A Cancer Care Center”. *Nursing Research*, 28,213-216.

⁸³² Howarth, F. (1982). “A Holistic View of Middle Management”. *Nursing Outlook*, 30,522- 552.

⁸³³ Orlando, I. (1961). *The Dynamic Nurse-Patient Relationship: Function, Process, and Prenciples*. New York G. P. Putnam’s Son’s.

⁸³⁴ Kolcaba, K.Y. (1991). “A Taxonomic Structure For The Concept Comfort”. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 23(4), 237–240.

⁸³⁵ Kolcaba, K.Y. ve Kolcaba, R.J. (1991). “An Analysis of The Concept of Comfort”. *Journal of Advanced Nursing*, 16(11), 1301–1310. 1302-1303.

⁸³⁶ Kolcaba, K.Y. (1992). “Holistic Comfort: Operationalizing The Construct As A Nurse-Sensitive Outcome”. *Advances in Nursing Science*, 15(1), 1-10. 1.

özgün bir “hemşirelik” teorisine dönüşmeye yönelik teorik çalışmaların üretilmesi devam etmektedir.⁸³⁷

Holistik konfor kavramında örneği verilen ve örneklerinin çoğaltılması mümkün olan bu post-modern etkiye rağmen; çoklu-düzey teorisinin gelişimi için kritik olan gelişme, 1994 tarihinde ele alınan ve “üst düzey birimlerde homojenlik, üst düzey birimlerden bağımsızlık ve üst düzey birimlerde heterojenlik” gibi üç alternatif düşünce seçeneği üzerinden “düzey meselesine” eğilen “Kuram Geliştirme, Veri Toplama ve Analizde Düzey Sorunları” isimli çalışma ile olmuştur. “Peki, düzeyler nasıl belirlenecektir?” sorusuna, doğrudan cevap arayan bu öncül çalışmaya göre; teorisinin belirleyeceği “düzey”, “homojen, bağımsız veya heterojen” olmak üzere; bir işletmeyi oluşturan “yapılar arasındaki ilişkinin, gruplar arası farklılıkların, bireyler arası farklılıkların veya grup içi farklılıkların bir fonksiyonu olduğu varsayılıyor mu?” sorusuna cevap verilerek ulaşılabileceği mümkün konumdadır. Dolayısıyla bu çalışmaya göre; belirlenmesi gereken “düzeyler”, ancak “teori düzeninin” yansıtılabildiği oranda “uygun” olan düzeydir.⁸³⁸

Benzer bir tartışma, 1995 senesinde “Uygun Düzey: Yönetim Teorisinde Homojenlik, Bağımsızlık, Heterojenlik ve Etkileşimler” isimli çalışma ile tekrarlanmış ve nihayetinde, teori için tartışmanın bu doğrultuda daha fazla derinleştirilmesini sağlayacak şekilde; 1999 senesinde, çoklu düzey teorisinin bakış açısını netleştirecek kritik bir gelişme yaşanmıştır.⁸³⁹

1999 tarihli “Özel Konu Forumuna giriş: Çok Düzeyli Teori Oluşturma: Yararlar, Engeller ve Yeni Gelişmeler” isimli eserde belirtildiği üzere; “on yıllardır mikro-yönetimsel bilim adamları ve makro-yönetimsel bilim adamları, yönetimlerin davranışını anlamak için gayretle çalışmasına” rağmen; “yönetimin birey ve grup davranışı üzerindeki etkisini veya bireysel ve grup davranışının bir bütün olarak

⁸³⁷ Kolcaba, K.Y. (1994). “A Theory of Holistic Comfort For Nursing”. *Journal of Advanced Nursing*, 19(6), 1178-1184., Kolcaba, K.Y. (1995). “The Art of Comfort Care”. *Image: Journal of Nursing Scholarship*, 27(4), 287-289., Kolcaba, K.Y., Steiner, R. (2000). “Empirical Evidence For The Nature of Holistic Comfort”. *Journal of Holistic Nursing*, 18(1), 46-62., Kolcaba K.Y., Tilton C, Drouin C (2006). “Comfort Theory A Unifying Framework To Enhance The Practice Environment”. *Journal of Nursing Administration*, 36(11):538-544.

⁸³⁸ Klein, K.J., Dansereau, F., Hall, R.J. (1994). “Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis”. *The Academy of Management Review*, 19(2), 195-229. 195, 224-225.

⁸³⁹ Klein, K.J., Dansereau, F., Hall, R.J. (1995). “On The Level: Homogeneity, Independence, Heterogeneity, and Interactions in Organizational Theory”. *The Academy of Management Review*, 20(1), 7-9.

yönetim üzerindeki etkisini inceleyen” bilim adamlarını sayıları hala nispeten azdır. Fakat bununla birlikte; son birkaç yıldır, “düzey” tartışması üzerinden çoklu düzey teorisi, güçlü bir şekilde gündeme gelmeye başlamıştır.⁸⁴⁰ Evet, bu önemli bir gelişme demektir. Çünkü aynı tarihli; “Boylamsal Bir Perspektiften Çoklu Analiz Düzeyleri: Teori İnşası İçin Bazı Çıkarımlar” isimli çalışmada ifade edildiği gibi; “daha düşük bir analiz düzeyinde bağımsızlığa doğru nasıl kayılabileceğini veya daha yüksek bir analiz düzeyinde homojen veya heterojen karşılıklı bağımlılığa nasıl geçebileceğinin” açıklamak ve “zaman içinde birden fazla analiz seviyesindeki veya varlıklardaki değişiklikleri anlamak için bir yaklaşım” sunmak yani genel anlamda “çoklu analiz seviyelerini anlamaya yönelik” olarak “bir sondan ziyade bir başlangıç” yaşanmaktadır.⁸⁴¹ Daha açık bir ifade ile “düzeylerin” nasıl belirleneceğine yönelik olarak ileri sürülen “uygunluğa” dair “homojenlik, bağımsızlık ve heterojenlik” kriterleri, teorik anlamda tartışmanın derinleşmesi için büyük potansiyele sahiptir.

İşte tamda bu noktada, “uygun düzeye” dair teorik tıkanıklığı giderecek olan gelişme yaşanarak; “seçilim” teorisi denilen biyoloji kökenli teori ile “çoklu düzey” teorisi arasında bağ kurulmuş ve “çok düzeyli seçilim” teorisi olarak yönetim bilimi literatürüne kazandırılmıştır. Çoklu zekâ teorisiyle benzer şekilde; kökenleri oldukça eski olan biyolojik seçilim teorisi, 1988 tarihinde kaleme alınan “Çok Düzeyli Seçimin Alternatif Formülasyonları” isimli eserde bir derlemesi sunulduğu üzere; genel itibarıyla; “gruplar halinde organize edilmiş küresel bir birey popülasyonunun olduğu en basit çok düzeyli durumu düşünmeyi” öneren ve yani “uygunlukların grupların özellikleri” olması bakımından “popülasyonlar, bireylerden oluşan gruplardan oluşur” şekilde temel bir sav ileri sürmektedir.

Sistem ve durumsallığı “grup” kavramı merkezli ele alan bu biyolojik düşünce⁸⁴², 1998 senesinde ise; doğrudan yönetim bilimsel bakış açısıyla ele alınmaya başlamıştır. “Seçilim” olgusunu izafe ediciler olarak “uygunluk etkileri açısından grupları” inceleyen bir bakış açısına sahip olan “Başkalarına: Bencil Olmayan Davranışın

⁸⁴⁰ Klein, K. J., Tosi, H. ve Cannella, A.A. (1999). “Introduction To Special Topic Forum: Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments”. *The Academy of Management Review*, 24(2), 243–248. 247.

⁸⁴¹ Dansereau, F., Yammarino, F.J. ve Kohles, J.C. (1999). “Multiple Levels of Analysis From A Longitudinal Perspective: Some Implications For Theory Building”. *The Academy of Management Review*, 24(2), 346–357. 346, 355.

⁸⁴² Damuth, J.E. ve Heisler, I.L. (1988). “Alternative Formulations of Multilevel Selection”. *Biology and Philosophy*, 3, 407-430. 409-410

Evrimi ve Psikolojisi” isimli eserde, Sober ve Wilson, “çok düzeyli seçim” olarak isimlendirdiği teoriyi, “uygunluğu” tanımlayan genel bir düzleme oturtmuştur.⁸⁴³ Grup kavramı, genel itibariyle; yönetim bilimi açısından “seçilimin” makro ve mikro olarak değil “meso” düzeyinde gerçekleşen tüm düzeylerin ortak adı olacak şekilde kabul edilmiştir. Bunun anlamı, “uygunluk” tartışmasının esas bir problematik olmasından çıkması anlamını taşımaktadır. Yani 1998 sonrasında, genel bir durum olarak; “uygun düzey” olarak “grubun” seçilmesi gerektiği varsayımının hâkimiyeti söz konusudur: ulaşılmak istenen savlar hangi sisteme dair ise öncelikle onu oluşturan alt-düzey olan “gruplar”, ‘araştırma nesnesi’ olarak “seçilmelidir”.⁸⁴⁴

Çok düzeyli seçim teorisinin katkısıyla son halini alan çoklu teori, 2000 yılına gelindiğinde “çoklu düzey” teorisinin anılan tüm niteliklerinin bir bütün halinde sunumunun yapılmasına sahne olmuştur. K.J. Klein ve S.W.J. Kozlowski tarafından kaleme alınan “Yönetimlerde Çok Düzeyli Teori, Araştırma ve Yöntemler: Temeller, Uzantılar ve Yeni Yönergeler” isimli bu kapsayıcı metin, “çoklu teorisinin” temel savının, “yönetimlerin çok düzeyli sistemler” olduğunu ifade etmektedir. “Hawthorne Çalışmaları, Homans’ın gruplar teorisi, Lewin’in alan teorisi, Likert’in yönetsel etkinlik teorisi ve Thompson’ın yönetsel rasyonalite teorisi” gibi; çok eski örneklerde içeriğine dair atıflar gözlenebilecekse de; özellikle “genel sistem teorisinden” esinlenen “holistik” bakış açısına sahip olunması bakımından kendini tanımlayan “çoklu teori”, “neredeyse tüm çağdaş yönetsel davranış teorileri için bir temel sağlamaya devam eden” bu temeli ‘yeniden ele almayı’ amaçlamaktadır. Yani teori, modern kökenlerini kabul etmenin yanında “yönetsel sistemler teorisinin tarihsel geleneğine ve çağdaş ilgisine rağmen, etkisinin yalnızca metaforik” olduğu ifade edilmekte ve “sistem” kavramının “yönetim, grup ve bireysel düzeylere

⁸⁴³ Sober, E. ve Wilson, D.S. (1998). *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*. Harvard University Press. 93.

⁸⁴⁴ Smuts B. (1999). “Multilevel Selection, Cooperation, and Altruism: Reflections On Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior”. *Human Nature*, 10(3), 311–327., Wilson, D.S., Van Vugt, M., O’gorman, R. (2008). “Multilevel Selection Theory and Major Evolutionary Transitions: Implications For Psychological Science”. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 6–9., Ziarati, K., Akbari, R. (2011). “A Multilevel Evolutionary Algorithm For Optimizing Numerical Functions”. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 2(2), 419-430., Johnson, D. D.P., Price, M.E., Van Vugt, M. (2013). “Darwin’s Invisible Hand: Market Competition, Evolution and The Firm”. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, 128–140., Okasha, S. (2016). “The Relation Between Kin and Multilevel Selection: An Approach Using Causal Graphs”. *The British Journal For The Philosophy of Science*, 67, 435 - 470., Blackstone, N.W., Blackstone, S.R., Berg, A.T. (2020). “Variation and Multilevel Selection of Sars-Cov-2”. *Evolution*, 74(10), 2429-2434.

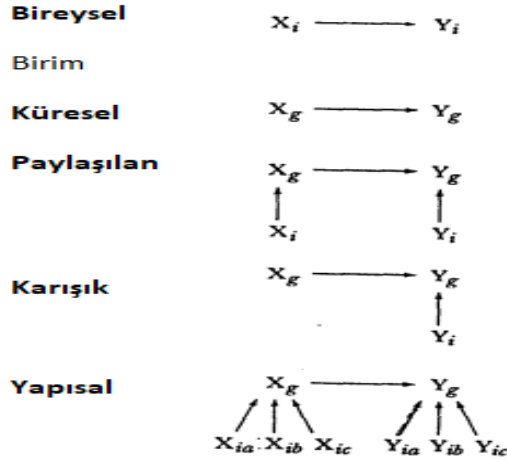
bölünmüş ve her düzeyde farklı disiplinlerin, teorilerin ve yaklaşımların” hâkim olduğunu ifade eden bir kavram olarak yeniden tanımlanmasını önermektedir. “Yönetim, entegre bir sistem olabilir, ancak yönetim bilimi” için bu durum söz konusu değildir. Yani “çoklu teorinin” ele aldığı, sistem kavramı, temel olarak modern anlamıyla sistem düşüncesinin birebir kabul edilmesi ile şekillenmemektedir. Çünkü ancak bu sayede “çoklu düzey” düşüncesine dayanan “yönetim bilimi, mikro-makro boşluğu kapatan bir paradigma geliştirmeye doğru ilerlemekte” yani “teori, ölçüm ve analiz düzeyleri arasında bir uyum oluşturmaya odaklanarak... farklı türde düzey modelleri belirlemekte, araştırma örnekleme için çıkarımları incelemekte ve veri analizi konularına genel bir bakış sağlamaktadır.”

Genel itibarıyla; literatürel bir derleme niteliği taşıyan bu eserin, “çok düzeyli seçim” teorisinin “çoklu teoriye” yaptığı özgün katkıyı iyice netleştiren kavram ise “homolog” kavramıdır. Biyoloji kökenli ve “aynı görelî konuma, değere veya yapıya sahip”⁸⁴⁵ anlamına gelen bu kavram, “yapıların ve onları birbirine bağlayan ilişkilerin yönetsel varlıklar arasında genelleştirilebileceğini belirten” yani “örneğin, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin birey, grup ve yönetim düzeylerinde geçerli olduğu varsayımının” ön kabul olarak kabul edildiğini ve dolayısıyla “çok düzeyli modellerin inşasında mevcut olan gerilimin farkında olunması” gerektiğini belirtecek şekilde; “çok düzeyli modelin” “uygunluk” hakkında yürüttüğü tartışmaya son noktayı koymaktadır: “uygunluk” ve dolayısıyla “uygun düzey” değişkenlik gösterecektir. Önemli olan, her bir ‘kuruluşta’ onu aramaktır. Bu teoriyi post-modern karakterli yapan da budur. Son kertede “çoklu düzey teorisinin” savlarının genel bir sunumu olacak şekilde şöyle bir şema ortaya çıkmaktadır;⁸⁴⁶

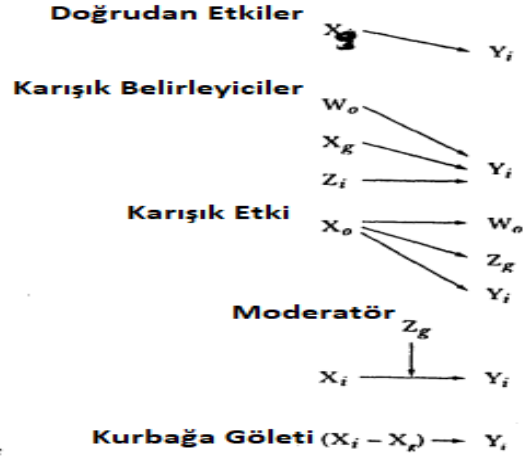
⁸⁴⁵ İnternet: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/homologous> Erişim Tarihi: 07.06.2022

⁸⁴⁶ Klein, K.J. ve Kozlowski, S.W.J. (Eds.). (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass. 1-6, 44-45, 39.

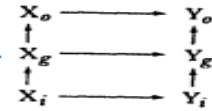
TEK DÜZEYLİ MODELLER



ÇAPRAZ DÜZEYLİ MODELLER



HOMOLOG ÇOK DÜZEYLİ MODEL



Şekil 4.2. Çoklu-Düzy (Ayrıntılı)

Bu şema açıkça, çok düzeyli teorinin, “yönetmel davranış oluşturan olguların anlamlı bir şekilde anlaşılması için daha bütünleştirici, birden çok düzeyi kesen ve olguları bir dizi perspektiften anlamaya çalışan yaklaşımların gerektiğini” savlamakta ve bakımdan “yönetmel teori ve araştırmalarda bir Rönesans’a” denk geldiğini iddia etmektedir. Çünkü modern döneme kadar yönetim bilim teorisinde nihai alt-sistem olarak ele alınan ‘işletmenin’ bir üst-sistem olarak ele alınarak “teorik düzeyde” kalması yani modern düşüncenin korunmasıyla birlikte modern düşüncenin ötesine geçerek post-modern nitelik kazanmak bakımından ‘işletmenin’ anlaşılabilmesi için “ölçüm ve analiz düzeylerinin” oluşturularak teorisinin şekillendirilmesi önerilmektedir. Post-modern dönemle birlikte artık, “işletme” hakkında değil işletme alt-sistemleri hakkında düşünölmeye başlanmıştır. İşte bu tez çalışmasının ‘kuruluş’ kavramıyla ifade ettiğı araştırma nesnesinin niteliğı, tam olarak budur.⁸⁴⁷

Zaman ilerledikçe (bu tezin 4.3. bölümde inceleneceğı üzere) alt-sistemlerin daha da daralarak; ‘birim’ gibi daha da küçük birimlere/alt-sistemlerin araştırma nesnesi/düzeyi olarak belirlenilmesi söz konusu olacaktır. Ancak dikkat edilmelidir ki; kullanılacak “birim” kavramın kapsayıcı bir anlam taşıdığı muhakkak olsa da; önemli olan “makro” ve “mikro” arasında “çokluklar” üretildiğine vurgu taşımasıdır. Teorisyenlerin bu savı doğrulayacak şekilde “meso”/orta kavramı odağında “tamamen

⁸⁴⁷ Klein ve Kozlowski; a.g.e., 2000, 77-78.

mikro-bireysel seviyedeki araştırmalardan orta veya çok düzeyli araştırmalara geçişi” sağlamak için “karşılaşabilecek kritik seçimleri ve sorunları belirleyerek kafa karışıklığını ortadan kaldırmak” amacıyla kaleme alınan “Mikrodan Mesoya: Çok Düzeyli Araştırmayı Kavramsallaştırma ve Yürütmede Kritik Adımlar” isimli ayrıca bir çalışmayı kaleme alması da bu yüzdendir.⁸⁴⁸ Örneğin; “takım” kavramı, 2004 tarihli “Bireysel ve Takım Performansının Düzenlenmesinde Çok Amaçlı, Çok Düzeyli Geri-bildirim Etkileri Modeli”⁸⁴⁹ ve “Oraya Nasıl Gidiyorlar? Takım Ağlarında Merkeziliğin Öncüllerinin İncelenmesi”⁸⁵⁰, 2006 tarihli “Dinamik Delegasyon: Ekstrem Eylem Takımlarda Paylaşılan, Hiyerarşık ve Bireysel Olmayan Liderlik”⁸⁵¹ ve “Takım Zihinsel Modelleri ve Takım Performansı: Takım Zihinsel Modelin Benzerliği ve Doğruluğunun Etkilerine İlişkin Bir Saha alışması”⁸⁵² isimli çalışmalardan görüleceği üzere; yeterli genellikte benimsenen bir “uygun düzey” konumunda ele alınmakla birlikte yalnızca “semo”/orta düzey için bir örnek mahiyetindedir. Bu bakımdan ‘bölüm’, ‘departman’ veya ‘birim’ kavramları de pekâlâ tercih edilebilecektir.

Devam eden süreçte; 2007 yılında yayınlanan “eşitliliğin eşitliliği Üzerine: Düzenli Mantık, Messier Gerçekleri” isimli çalışmada, “yönetimlerdeki çeşitliliğin doğası ve etkilerinin daha karmaşık ve daha az tahmin edilebilir olduğunu öne sürerek”; “düzey” sorunun ve dolayısıyla “mesonun” saptanmasının zorluğu üzerine “eşitlilik”/diversity vurgusunda bulunulmuş ve “takım” kavramı üzerine yapılan tartışmaların yalnızca bir örneklem sunduğu vurgulanmıştır.⁸⁵³ Dahası aynı sene içinde yayınlanan “Yönetimlerde Ayrılık, Varyasyon veya Farklılık Olarak eşitlilik İnşası” isimli çalışma ile “eşitliliğin” “ayrılık/separation, varyasyon/variety ve eşitsizlik/disparity”

⁸⁴⁸ Klein, K.J. ve Kozlowski, S.W.J. (2000). “From Micro To Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research”. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236. 211.

⁸⁴⁹ Deshon, R.P., Kozlowski, S.W.J., Schmidt, A.M., Milner, K.R. ve Wiechmann, D. (2004). “A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects On The Regulation of Individual and Team Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035–1056.

⁸⁵⁰ Klein, K.J., Lim, B.-C., Saltz, J. L. ve Mayer, D.M. (2004). “How Do They Get There? An Examination of The Antecedents of Centrality in Team Networks”. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 952–963.

⁸⁵¹ Klein, K.J., Ziegert, J.C., Knight, A. P. ve Xiao, Y. (2006). “Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams”. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590–621.

⁸⁵² Beng-Chong L. ve Klein, K. J. (2006). “Team Mental Models and Team Performance: A Field Study of The Effects of Team Mental Model Similarity and Accuracy”. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403–418.

⁸⁵³ Klein, K.J. ve Harrison, D.A. (2007). “On The Diversity of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities”. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 26–33.

olmak üzere üç türü olduğu şeklinde bir teorik zenginleştirme yapılarak tartışma derinleştirilmiştir.⁸⁵⁴

Benzer şekilde 2010 tarihli “Mikro/Makro Köprüyü Güçlendirmek: Yönetimsel Düşünme ve Çoğulcu Araçlar” isimli eser ile “yönetimsel araştırmanın, genellikle varsayıldığından daha az mikro ve makro hatlar arasında bölünmüş” olduğu savı üzerinden; “mikro/makro entegrasyonu genişletmek ve derinleştirmek için araştırmalarda alternatif temsillerin aktif kullanımı, bulguları seviyeler arasında entegre eden sistematik incelemeler ve seviyeler arası karmaşıklığı modelleyen bilgisayar simülasyonları dâhil olmak üzere üç yaklaşım” önerilmiş; “bütünleştirici çoğulculuğu savunan” bir zenginleştirme yaşanmıştır.⁸⁵⁵

Ancak; 2012 tarihli “Ağ Bağlarının Birlikte Evrimi ve Takım Psikolojik Güvenliği Algıları”⁸⁵⁶ isimli çalışmadan 2013 tarihli “Çok Düzeyli Araştırma Tasarımını Geliştirmek: Ortaya Çıkışın Dinamiklerini Yakalamak”⁸⁵⁷ isimli çalışmaya 2015 tarihli “Uzay Araştırmasında Takımlar: Takım Etkinliği Biliminde Yeni Bir Sınır”⁸⁵⁸ isimli çalışmadan 2016 tarihli “Ortaya Çıkışın Çok Düzeyli Dinamiklerini Yakalamak: Hesaplamalı Modelleme, Simülasyon Ve Sanal Deney”⁸⁵⁹ isimli çalışmaya, 2017 tarihli “Çalışma Gruplarının ve Takımların Etkinliğinin Artırılması: Bir Yansıma”⁸⁶⁰ ve 2018 tarihli “Acil Tıpta Takımın Durumsal Farkındalığını Ölçmeye Simülasyon Temelli Bir Yaklaşım: Çok Merkezli, Gözlemsel Bir Çalışma”⁸⁶¹ isimli çalışmalardan

⁸⁵⁴ Harrison, D.A. ve Klein, K.J. (2007). “What’s The Difference? Diversity Constructs As Separation, Variety, Or Disparity in Organizations”. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.

⁸⁵⁵ Rousseau, D.M. (2010). “Reinforcing The Micro/Macro Bridge: Organizational Thinking and Pluralistic Vehicles”. *Journal of Management*, 37(2), 429–442.

⁸⁵⁶ Schulte, M., Cohen, N.A. ve Klein, K.J. (2012). “The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety”. *Organization Science*, 23(2), 564–581.

⁸⁵⁷ Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., Grand, J.A., Braun, M.T. ve Kuljanin, G. (2013). “Advancing Multilevel Research Design: Capturing The Dynamics of Emergence”. *Organizational Research Methods*, 16(4), 581–615.

⁸⁵⁸ Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kozlowski, S.W.J., Miller, C.A., Mathieu, J.E. ve Vessey, W.B. (2015). “Teams in Space Exploration: A New Frontier For The Science of Team Effectiveness”. *Current Directions in Psychological Science*, 24(3), 200–207.

⁸⁵⁹ Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., Grand, J.A., Braun, M.T. ve Kuljanin, G. (2016). “Capturing The Multilevel Dynamics of Emergence: Computational Modeling, Simulation, and Virtual Experimentation”. *Organizational Psychology Review*, 6(1), 3–33.

⁸⁶⁰ Kozlowski, S.W.J. (2018). “Enhancing The Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection”. *Perspectives On Psychological Science*, 13(2), 205–212.

⁸⁶¹ Rosenman, E. D., Dixon, A.J., Webb, J.M., Broliar, S., Golden, S.J., Jones, K.A., Shah, S., Grand, J.A., Kozlowski, S., Chao, G.T. ve Fernandez, R. (2018). “A Simulation-Based Approach To Measuring Team Situational Awareness in Emergency Medicine: A Multicenter, Observational Study”. *Academic Emergency Medicine: Official Journal of The Society For Academic Emergency Medicine*, 25(2), 196–204.

2020 tarihli “Yeni Oluşturulan Takımların Dinamik Takım Uyum-Performans ve Koordinasyon-Performans İlişkilerini Keşfetmek”⁸⁶² isimli çalışmaya kadar; güncel bir literatürel inceleme yapıldığında anlaşılacağı üzere; tüm alternatif kavramlara vurgu yapan çağrılara rağmen “meso/orta düzey” için “takım” kavramının literatürel olarak benimsendiği söylenmelidir.

Toparlanacak olur ise; çoklu teori, temel olarak makro ve mikro arasında “uygunluk” için gerekli olan bir “meso” düzeyinin olduğu üzerine savlar ileri süren bir ‘yeniden yapılaşma’ teorisidir. Başka bir ifade ile çoklu teori, modern dönem yönetim bilim teorilerinin şekillenmesini sağlayan ve araştırma nesnesinin ‘işletme’ olarak belirlenmesine sebep olan sistem ve durumsallık yaklaşımlarının yeniden yapılandırılması ile yönetim bilimi teorilerinin ‘araştırma nesnesini’ değişime uğratarak daraltan teorilerden birisidir. “Çoklu zekâ”, “çoklu düzey” ve “çok düzeyli seçim” olmak üzere üç adet ayağı olan bu teori, araştırma nesnesi olarak belirlenen ‘işletmeyi’ modern teorinin aksine son alt-sistem ve durumsallığın muhatabı olmaktan çıkararak; ‘işletmenin’ de alt-sistemleri olduğu düşüncesi üzerinden hareket etmekte ve keşfedilmeye açık olacak bir kavramsal esneklik etrafında durumsallık oluşturmaya dayalı ‘yeniden yapılaşmaya’ davet etmektedir. Bu teori, klasik dönem teorisinin, zaman, coğrafya ve işsel fark gözetmeksizin; tüm yönetimleri kapsayacak şekilde genelgeçer ilke, unsur veya yasaları olduğu kabulüyle hareket eden ‘idare’ tipi ele alışa karşı oluşturulmuş, ‘sistem’ ve ‘durumsallık’ yaklaşımları çerçevesinde ele alınan ‘işletme’ tipi ele alış, sonraya/posta taşımaktadır. Böylece; ‘araştırma nesnesinin kapsamını’, ‘işletme’ üst-sistemi içinde yer alan; sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak tanımlanan ‘kuruluşa(örneğin; Nike) daraltacak’ olan teorilere temel oluşturmaktadır.

4.1.2. Ağ Teorisi

“Ağ/Network” teorisi, ismi anılacak olan birçok teorisyenin katkısı ile geliştirilmiş “sosyal ağ” ve “fail ağ” teorilerinden oluşan bir ‘yeniden yapılaşma’ teorisi olarak post-modern dönem yönetim bilimi teorilerinin temelini oluşturan teorilerden birisi konumundadır.

⁸⁶² Braun, M.T., Kozlowski, S.W.J., Brown, T.A. (Rench) ve Deshon, R.P. (2020). “Exploring The Dynamic Team Cohesion–Performance and Coordination–Performance Relationships of Newly Formed Teams”. *Small Group Research*, 51(5), 551–580.

Ağ kavramı, esasen “bir sistem veya bağlantılı parçalar grubu” şeklinde oldukça kapsayıcı bir tanıma sahip olmakla birlikte; çoğu zaman, “birbirini tanıyan veya birlikte çalışan bir grup insanın” oluşturduğu yapıyı ifade etmek için kullanılmaktadır.⁸⁶³ Bu yüzden de oldukça baskın bir şekilde “ağ” kavramının “sosyal” kavramıyla bir arada kullanımıyla karşılaşmaktadır.

1954 tarihinde J.A. Barnes tarafından kaleme alınmış olan “Bir Norveç Adası Cemaatinde Sınıf ve Komiteler” isimli çalışmada ilk kez kullanılan “sosyal ağ” kavramı, “web” kavramıyla arasındaki karşıtlık üzerinden “örümcek ağı gibi iki boyutlu düşünmekten” farklı olarak “çok boyutlu bir konsept için bir imaj oluşturmaya” atıfta bulunmak amacıyla seçilmiştir. Barnes’e göre; “ağ”, “insanların birbirleriyle etkileşime girdiğini göstermektedir.” Ve bu bakış açısı, “toplumsal hayatın tamamının... bir ağ oluşturduğu” sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ki; bu bakımdan ağın karşı konulamaz niteliği olarak “sosyal” olması söz konusu olmaktadır. Başka bir ifade ile Barnes’in “sınıf” ve “komitelerin” ne olduğunu sorduğu Norveç odaklı bu çalışma, “ağ/network” kavramını, biyolojik kökeninden uzaklaştırmak amacıyla özellikle sosyal kavramı ile birlikte ele almaktadır.⁸⁶⁴

Literatürel tarama yapıldığında Bolt’un 1955⁸⁶⁵, Turner’in⁸⁶⁶, Adams’in⁸⁶⁷ ve Burić ve Zečević’in⁸⁶⁸ 1967, Clark’ın⁸⁶⁹ ve Garbett’in⁸⁷⁰ 1968 tarihli çalışmalardan anlaşılmaktadır ki; “sosyal ağ” kavramı, “birbirini tanıyan veya birlikte çalışan bir grup insanın” oluşturduğu yapıyı ifade etmek için benimsenerek kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

1969 tarihine gelindiğinde ise Barnes, “Grafik Teorisi ve Sosyal Ağlar: Bağlantılılık ve Bağlanabilirlik Üzerine Teknik Bir Yorum” isimli bir çalışma ile “sosyal ağ”

⁸⁶³İnternet: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%3%b6zl%3%bck/ingilizce-t%3%bcrk%3%a7e/network> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁸⁶⁴ Barnes, J.A. (1954). “Class and Committees in A Norwegian Island Parish”. *Human Relations*, 7(1), 39–58.

⁸⁶⁵ Bott, E. (1955). “Urban Families: Conjugal Roles and Social Networks”. *Human Relations*, 8(4), 345–384.

⁸⁶⁶ Turner, C. (1967). “Conjugal Roles and Social Networks: A Re-Examination of An Hypothesis”. *Human Relations*, 20(2), 121–130.

⁸⁶⁷ Adams, B.N. (1967). “Interaction Theory and The Social Network”. *Sociometry*, 30(1), 64–78.

⁸⁶⁸ Burić, O. ve Zečević, A. (1967). “Family Authority, Marital Satisfaction, and The Social Network in Yugoslavia”. *Journal of Marriage and Family*, 29(2), 325–336.

⁸⁶⁹ Clark, A.W. (1968). “The Personality and Social Network Adjustment Scale: Its Use in The Evaluation of Treatment in A Therapeutic Community”. *Human Relations*, 21(1), 85–95.

⁸⁷⁰ Garbett, G.K. (1968). “The Application of Optical Coincidence Cards To The Matrices of Digraphs of Social Networks”. *Sociology*, 2(3), 313–331.

kavramını tekrar ele almış ve başta; “K. Lewin ve J. L. Moreno olmak üzere birçok sosyolog ve sosyal psikolog tarafından grafik teorisinde/güç alanı analizinde”⁸⁷¹ kullanılan kavramlar olan “bağlantılılık” ve “bağlanabilirlik” kavramları üzerinden “kişiler arasındaki mesafenin özelliklerini, aralarındaki yolların sayısını, bir yol olup olmadığını veya gerçekten var olan olası yolların oranını ifade” edilebileceğini beyan etmiş ve teorisinin her türlü “sosyal” ilişki için uygulanabilir forma sokulabileceği vurgusuyla kavramın anlamını zenginleştirmiştir.⁸⁷² Keza kendisi de, aynı sene içinde kaleme alınan bir derleme eserde, “siyaset bilimi” üzerinden zenginleştirmenin bir örneğini sunmuştur.⁸⁷³

Ağ teorisi için kritik olan bir diğer gelişme, 1973 senesinde M. Granovetter tarafından kaleme alınmış olan “Zayıf Bağların Gücü” isimli eserde dile getiren bakış açısı ile olmuştur. Ağı oluşturanın “bir bağın gücünün, zamanın miktarının, duygusal yoğunluğun, yakınlığın (karşılıklı güven) ve bağı karakterize eden karşılıklı hizmetlerin (muhtemelen doğrusal) bir birleşimi” olduğunu ve “geniş ilişki ağları hakkında çıkarımlar elde etmek için, temel hipotezi daha kesin bir şekilde çerçevelemek gerektiği” fikrini ileri süren Granovetter, “A, B ve herhangi birinin veya her ikisinin” gücünün gerçek anlamını anlamak için “keyfi olarak seçilen herhangi bir arkadaşları arasındaki güçlü, zayıf veya eksik bağlardan oluşan olası üçlülere araştırmayı” önermiştir. Yani Granovetter, “zayıf bağlara yapılan vurgu” ile “toplumsal yapının birincil gruplar açısından kolayca tanımlanamayan bölümlerinin analizine olanak tanıyarak”; ağ teorisini derinleştirmiştir.⁸⁷⁴

İlerleyen dönemde yapılan teorik tartışmalar farklı örnekler ancak benzer düzlemler üzerinde devam etmiştir. Bu çalışmalara, 1976⁸⁷⁵ 1979⁸⁷⁶, 1982⁸⁷⁷ tarihli örnekler gösterilebilir. Ama söylemesi zor olmayacaktır ki; sosyal ağ teorisi, bariz bir şekilde sistem ve durumsallık düşüncesine temellenmekte olan modern karakterde bir teoridir.

⁸⁷¹ Bakınız; bölüm 2.2.2.

⁸⁷² Barnes J.A. (1969). “Graph Theory and Social Networks: A Technical Comment On Connectedness and Connectivity”. *Sociology*, 3(2), 215-232. 215.

⁸⁷³ Barnes, J.A. (1969). “Networks and Political Process.” In. *Social Networks in Urban Situations*, Edited By J.C. Mitchell. Manchester: Manchester University Press

⁸⁷⁴ Granovetter, M. (1973). “The Strength of Weak Ties”. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-80. 1361, 1363, 1360. 1361, 1363.

⁸⁷⁵ White, H.C., Boorman, S.A. ve Breiger, R.L. (1976). “Social Structure From Multiple Networks I--Blockmodels of Roles and Positions,” *American Journal of Sociology*, 81(4), 730-780.

⁸⁷⁶ Tichy, N.M., Tushman, M.L. ve Fombrun, C. (1979). “Social Network Analysis For Organizations”. *Academy of Management Review*, 4(4), 507-519.

⁸⁷⁷ Marsden, N. Lin (Eds.). (1982). *Social and Network Analysis*. Beverly Hills, Ca: Sage Publications.

Ta ki ağ teorisinin post-modern anlamda teorik potansiyelini görünür kılabilecek olan ağ teknolojilerinin hayata geçirilmesine kadar bu durum değişmemiştir.

Bir parantez açarak ifade etmek gerekirse; sosyal ağ kavramının gelişimi ile oldukça paralel ilerleyen ‘ağ teknolojileri’, ENIAC isimli ilk elektronik bilgisayarın icadı ile “denklemleri çözen kişi anlamına gelen” bilgisayar/computer kavramının “makinelere” için kullanılmaya başlandığı, 1946 senesinden, “zaman paylaşımlı bilgisayar sistemlerinin yüzlerce bireysel kullanıcıdan oluşan grupların donanım ve yazılım kaynaklarını birbirleriyle paylaşmasına izin veren”⁸⁷⁸ ilk ağ olan “ARPANET”in 1969’de icadına⁸⁷⁹, oradan ise Altair 8800 ile 1974’de ilk kişisel bilgisayarın piyasaya sürülmesi ve özellikle 1982’de ağlar arası iletişimi mümkün kılan prosedürler sistemi olan TCP/IP’in icadıyla birlikte büyük gelişmeler kaydetmiştir. TCP/IP’in icadı, açıkça “ağ” teorisinin post-modern anlamda pratik bir karşılığı mahiyetindedir.

İşte tarihsel olarak bu esnada ağ teknolojisinin, ağ teorisi ile olan bağından doğacak post-modern karakterde teorik bir gelişme yaşanmıştır. Bu gelişme “fail ağ/actor network teorisidir”.

“Fail ağ teorisi”, direktörlüğünü yapan M. Callon, üyesi olan B. Latour ve konuk araştırmacı J. Law’ın kurucu katkılarıyla École des Mines de Paris’teki küçük bir araştırma merkezi olan Centre de Sociologie de l’Innovation’da, 1982 tarihinde geliştirilmiştir.⁸⁸⁰

Teorinin iddialarının ifade edilmesinden önce yapılmış öncül çalışmalara bakıldığında; teorinin ‘yeniden yapılaşmacı’ bir karakterde olduğunun kanıtlarıyla karşılaşılmaktadır. İlk eser olan 1979 tarihli “Laboratuvar Hayatı: Bilimsel Gerçeklerin İnşası” isimli eserde, Latour ve Woolgar, “kendi anlatımımıza nasıl inanmayız?” ve bunun için “hem doğa bilimlerini hem de kendi göreceli hikâyemizi nasıl görelileştirebiliriz?” sorularını sorarak; “bir anlatımın doğruluk (ya da kurgu) derecesinin, öykünün kendisine değil, öyküden sonra ne yapıldığına bağlı” olduğu cevabını, vermiş ve genel bir “bilimsellik” tartışması açmıştır.⁸⁸¹

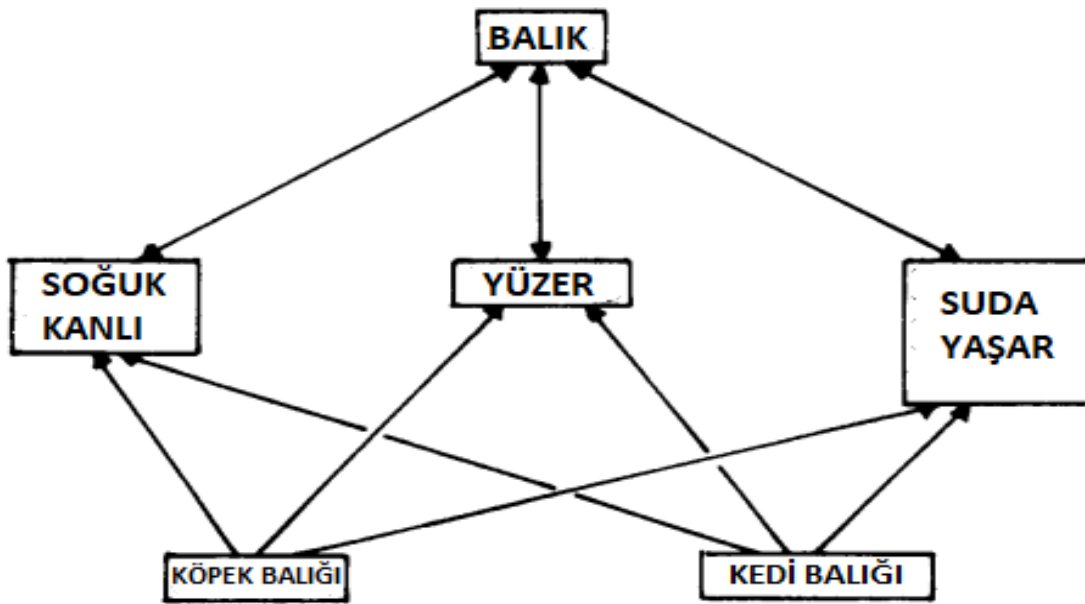
⁸⁷⁸ İnternet: https://livinginternet.com/i/ii_roberts.htm Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁸⁷⁹ İnternet: https://www.livinginternet.com/i/ii_arpanet.htm Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁸⁸⁰ Muniesa, F. (2015). “Actor-Network Theory”. *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences*, 80–84. 80.

⁸⁸¹ Latour, B. ve Woolgar, S. (1986). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton, N.J. :Princeton University Press, 284.

Hem genel anlamda sosyal bilimlerin hem de özelde yönetim bilimin kuruluşunda gizli olan bu tartışmayı açmak bakımından ‘yeniden yapılaşmacı’ bir talepte bulunan eserden sonra, teorinin gelişiminde önemli olan diğer öncül eseri olan “Sosyal Bilimciler için Bilim”de, Law ve Lodge, “sosyal bilimlerin açıklayıcı yapıları açısından doğa bilimlerinden ayırt edilemeyeceğini savunusunu” yinelemiştir. Ağ teorisi, “hem bireylerin hem de kültürlerin dünyadaki olayları, nesneleri veya ilişkileri sınıflandırma ve yorumlama şekli hakkında” geliştirilmiş bir “model” olarak sunulur; hangi “sınıflandırma” kriterleri etrafında “ağ” oluşturabileceğine dair teorik bir giriş yapılmıştır.



Şekil 4.3. Ağ Model Örneği

Oldukça ayrıntılı olan bu eserde ifade edilen görüşlerin temelini ortaya koyan bu şemada, oldukça görünür kılınan ve teorinin post-modern yapısını anlamak için dikkat edilmesi gereken nokta, “sınıflandırma” olarak farklı konumda olan “terimlerin” aynı ağın içinde ele alınıyor olmasıdır. Birer tür olan “köpek balığı” ve “kedi balığı”, nitelikleri olan “soğukkanlılık”, “yüzmek” ve “suda yaşamak” ve kapsayıcı açıklamaları olan “balık” terimine “bağlanmış”tır. İşte “bilimsellik” vurgusunun ağ teorisinin post-modern niteliğini kavrayabilmek için oldukça önemli olan kırılma noktası burasıdır. Evet, yönetim biliminin klasik döneminde olduğu gibi; bilimsellik iddiası söz konusudur. Ancak bu “bilimsellik”, “yerel başarı” ölçeğinde yani ele alınan tanımlı bir alan için geçerli olacak şekilde dolayısıyla ancak klasik teorinin aksine ve

reddi şeklinde; “sosyal bilimlerde bağlamın son derece sınırlı, başarının çok yerel ve gerçeğin çok kısa ömürlü olduğunu kabul etmek” ile mümkündür.⁸⁸²

1986 senesine gelindiğinde ise; “fail ağ/actor network” kavramının tartışmanın merkezine alındığı ilk eser olan “Bir Fail-Ağının Sosyolojisi: Elektrikli Araç Örneği” isimli eser ile karşılaşmaktadır. M. Callon tarafından kaleme alınan bu esere göre; “bilim ve teknolojinin güç mekanizmalarını ortaya çıkarmak için, laboratuvarları, eşzamanlı olarak yeniden inşa etmek ve üzerinde hareket ettikleri sosyal ve doğal bağlamları birbirine bağlama yollarını ortaya çıkarmak” yani “toplumun birlikte evrimini” ifade eden “teknolojik artefaktları ve doğa bilgisini analiz etmek” gerekmektedir. Bu savı açıklamak için Callon, “fail dünyası, çeviri ve fail ağından” oluşmak üzere üç temel kavramdan oluşan bir teorik zemin inşa etmiştir.

“Toplum nelerden ve kimlerden oluşur?” temel sorusu etrafında şekillenen “fail dünyasının” cevabı, EDF/Electricite de France örneği üzerinden cevaplandırıldığı üzere; “hareket etmeleri, tepki vermeleri ve birbirlerini iptal etmeleri” bakımından tıpkı “insanlar” gibi; “bireysel veya toplu olabilen”; “elektronlar, katalizörler, elektrolitler ve kurşun akümülatörlerin” de dâhil olduğu, “heterojen” bir dünyadır. Öte yandan; “bir fail dünyası, heterojen varlıkları ilişkilendirir. Kimliklerini, oynamaları gereken rolleri, onları birleştiren bağların doğasını, büyüklüklerini ve katıldıkları tarihi tanımlar.” Yani “failler çok sayıda farklı ve orantısız dünya inşa edebilirler.” İşte “çeviri”, kısaca “faillerin” “değişim sürecinden geçmek zorunda kalacağı bir dünya... kurması” durumu ve “fail ağ” ise “bir fail dünyasının az ya da çok genişletilmiş, heterojen ve karmaşık olabileceği” kabulü üzerinden “bu olasılıklar yelpazesini ve aralarında meydana gelen çevirileri” açıklamak için kullanılan bir kavramdır.

Aslına bakılırsa “fail ağının” bir “sistem” ve “çevirinin” ise sistemin “açık” niteliğine vurgu taşınması bakımından durumsallığa atıf taşıyan bir yapıda yani modern karakterde bir kavramsallaştırma olduğu ileri sürülebilir. Ancak “fail” kavramı, “fail dünyalarının dinamiklerini ve içyapısını” ve “çeviriyi” anlamaya yönelik bir girişimin sonucunda ortaya çıkmış olan “fail ağ” oluşturan “fail dünyalarının”, sistemliliğini ve durumsallığını “faillik” niteliğini yalnızca insan değil aynı zamanda ‘araçlara’ da vererek teorisinin post-modern karakter kazanmasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile

⁸⁸² Law, J. ve Lodge, P. (1984). *Science For Social Scientists*. Palgrave Macmillan, London. 245, 287, 31, 35. 253-254.

evet, Callon, bir sistemden ve durumsallığa bağlı olarak değişen açık bir sistemden bahsetmektedir. Ancak bu sistem, failleri, insanlar gibi “bireysel veya toplu” tepkileri olan ve dolayısıyla değişimi/”çeviriyi” etkileyen ‘araçların failliğinden’ de oluşan ‘yeniden yapılandırılmış’ bir sistemdir.⁸⁸³

Ağı oluşturan faillerin “sınıflandırmasında” insan ve araç ayrımının yapılmadığı, ifade edildikten sonra, 1987 senesine gelindiğinde ise; B. Latour tarafından bu teorik tartışmanın derinlemesine incelendiği; “Eylemde Bilim: Bilim İnsanları ve Mühendisler Toplum Aracılığıyla Nasıl Takip Edilir?” isimli eserde, “simetri” kavramı odağında bu vurgu, kavramsallaştırılmıştır. ‘Araçlara’ verilen failliği vurgulayacak şekilde; “insan ve insan dışı kaynaklar” ayrımının yapıldığı ancak bunun “fail dünyasındaki” faillikleri bakımından “simetrik” bir ilişki ifade ettiği yani ikisinin de aynı ‘faillik sınıfında’ yer aldığı ifade edilmiştir. Çünkü Latour’a göre; “biçimler söz konusu olduğunda, insanların akıl yürütmeleri arasında hiçbir asimetri” yoktur; asimetrik olan yüklenen anlamlar yani “içeriktir.” Bu bakımdan yönetsel bir ağ, oluştururken kullanılacak olan “sınıflandırma”, tıpkı “balık şemasında” olduğu gibi “içerik” bakımından “asimetrik” olsa da “şeklen” “simetrik” olacak yani insan ve insan dışı kaynakların tümünü içeren bir “fail dünyası” etrafında şekillendirebilecektir.⁸⁸⁴

“İnsan-dışı” kavramının ve onun insan ile olan “simetriye” dayanan ilişkinin teknoloji olgusuyla oldukça ilişki olduğu ortada olsa da bu ilişkinin açık ilanı 1990 senesinde yapılan çalışmalarda söz konusu olmuştur. Simetri savunusu, Latour tarafından kaleme alınan “Teknoloji Topluma Dayanıklısı” isimli çalışmada, “bir yanda maddi altyapı ile diğer yanda toplumsal üst yapı arasındaki ayrımı terk etmek” yani “insan olmayı”/non-human” harekete geçirmek⁸⁸⁵, Callon tarafından kaleme alınan “Tekno-ekonomik Ağlar ve Geri Dönülmezlik” isimli çalışma da ise “hem diğer seçenekleri kapatan sistemler yaratan hem de yeni, öngörülemeyen ve aslında önceden düşünülemez seçenekler üreten”; “asimetri merkezlerini” anlamlandırmak şeklinde “teknoloji” kavramı özelinde karşılık bulmuştur.⁸⁸⁶

⁸⁸³ Callon, M. (1986). “The Sociology of An Actor-Network: The Case of The Electric Vehicle”. *Mapping The Dynamics of Science and Technology*, 19–34. 20, 22, 24, 28.

⁸⁸⁴ Latour, B. (1987). *Science in Action: How To Follow Scientists and Engineers Through Society*. Milton Keynes: Open University Press. 144, 196.

⁸⁸⁵ Latour, B. (1990). “Technology Is Society Made Durable”. *The Sociological Review*, 38(1_Suppl), 103–131. 129.

⁸⁸⁶ Callon, M. (1990). “Techno-Economic Networks and Irreversibility”. *The Sociological Review*, 38(1_Suppl), 132–161. 132.

Ancak yine de “teknoloji” gibi oldukça genel bir kavrama atfen ifade edilen “simetri”, tarihsel olarak tam da bu safhada gerçekleşen pratik gelişmelerle iyiden iyiye somutluk kazanmıştır. 1991’de, ilk açık ağ sistemi olan www/world wide web’in ortaya çıkması ve nihayetinde 1995 tarihinde www’in yükselişiyle birlikte; “internet zamanının” söz konusu olması, ağ teorisinin, “fail ağ teorisi” ile olan bağını kesin bir şekilde oluşturmuş yani “ağ teorisi” derken “faillik” ilişkisi kaçınılmaz bir şekilde teknolojik aygıtlara ve özellikle www’ye atıfla kullanılır bir hal almıştır.⁸⁸⁷

Ağ teorisi, yönetimi mevcut haline kavuşturan insan-dışı varlıkları da birer “fail” olarak ele almayı savunmaktadır. Bu savunun içeriği, elbette kullanılan kaleminden kâğıda kadar en küçük araca, çalışılan ortama veya hatta çalışma saatlerine kadar genişletilebilir. Bu manada, zamansal, coğrafi ve işsel ayrımların her biri, ayrı bir “ağ” yani farklı bir yönetim tanımlanmasını, söz konusu kılmaktadır. Her bir failin değeri, ağ içerisindeki diğer varlıklarla olan ilişkilerinin üzerinde durarak anlaşılabilir.

Üstelik www, gelmiş geçmiş tüm diğer insan-dışı faillerden farklı ve üstün bir potansiyele sahiptir. Yani yalnızca, bir çalışanın bile www’i kullanım şekli kendi başına o denli farklı yönetimlerin şekillenmesi anlamına gelecektir ki; bu da www’nin failliğinin potansiyeli hakkında yönetimleri düşünmeye zorlamaktadır. Örneğin; bir halka ilişkiler çalışanı, kullandığı www’nin faillik potansiyeli ile www’nin failliği olmasaydı kurulması mümkün olmayan bir “fail dünyasına”, e-mektup atarken basit anlamıyla mektup yollamaktan farklı ne yapmaktadır? İşte ağ teorisi, yönetimleri bu iki fail(e-mektup/mektup) arasındaki “failliğin” nitelik farkı üzerine düşünmeye çağırmaktadır.

‘e-mektup’ ve ‘mektup’ arasındaki failliğin nitelik farkını anlaşılır kılacak kavramsal gelişme ise, elbette www’nin icadının da etkisiyle 1991 senesinde Latour tarafından kaleme alınmış, “Hiçbir Zaman Modern Olmadık” isimli eserde altı çizilecek şekilde oluşturulmuştur. Latour’a göre; “faillik” bakımından insan-dışı varlıkların kazandığı iki tip nitelik mevcuttur: “aracılar/intermediaries” ve “arabulucular/mediators”.

Latour, bu eserde temel olarak teorinin üzerinde yükseldiği ‘yeniden yapılaşmacı’/post-modern savı, “modernite genellikle ya insanın doğumunu selamlamanın bir yolu olarak ya da ölümünü ilan etmenin bir yolu olarak hümanizm

⁸⁸⁷ Ceruzzi, P.E. ve Proquest (Firm). (2003). *A History of Modern Computing*. London, Eng: MIT Press. 1, iv, 307.

terimleriyle tanımlanırken”; fail ağ bakış açısının, “insan-olmayana” da “faillik” vererek modernizm karşıtı olduğu açıkça ilan edilmiştir. İnsan ve insan-olmayan arasında söz konusu olduğu vurgulanan “simetrinin” altını çizmek için “genelleştirilmiş simetri” kavramını kullandığı, bu eser, “failliğin” ne anlama geldiğini açıklamak noktasında, teorinin eksik olan kavramsal ifadesini bulmuş gibidir. “Aracılar, rolü tam olarak ikisi[iki fail] arasındaki bağlantıyı kuran... nakleden, ileten, aktaran... en kötü ihtimalle, kaba ya da köle; en iyi ihtimalle sadık hizmetkârlardır.” Yani “failliklerinden” söz edilmelerine yarayacak, kendilerine izafe edilen “fiileri” yoktur. “Arabulucular” ise aksine; “taşındıkları şeyi ona tercüme etme, yeniden yerleştirme ve ayrıca ona ihanet etme kapasitesine sahip faillerdir.” Başka bir ifade ile ağ teorisine göre; e-postayı postanın aksine ‘fail’ yapan birer “arabulucu” niteliğine sahip olmasıdır.⁸⁸⁸

İşte böylece; sosyal ağ teorisinin “birbirini tanıyan veya birlikte çalışan bir grup insan” olarak dar anlamında ele aldığı ağ kavramı, fail ağ teorisinin katkılarıyla birlikte; “bir sistem veya bağlantılı parçalar grubu” şeklinde oldukça kapsayıcı bir tanıma kavuşmaktadır.

1991’e değin hiçbir “insan-dışı kaynağın” belirgin etmediği şekilde www, “ağ” oluşturmak bakımından “arabulucu faillik” üstlenmiştir. Üstelik 1992 tarihli “Aktör Ağı Teorisi Üzerine Notlar: Sıralama, Strateji Ve Heterojenlik” isimli çalışmasında Law’ın belirttiği gibi; daha modern karakterli olan “sosyal ağ” görüşünün ötesinde/post; fail ağ teorisi, “ağların” sadece “sosyal” değil “etmenler/agents, metinler, cihazlar, mimarilerin tümünden” oluşan bir yapıda “maddi olarak heterojen olduğu konusunda ısrar etmektedir.” Başka bir ifade ile insan-olmayan bu “faillerin”, “sosyal ağların bir parçasını oluşturduğu ve sosyal ağlar için esas” olduğu hatta ve “sadece insani olsalardı toplum ve yönetimin var olmayacağını savunarak”; www’nin potansiyelini görünür kılacak detaylandırma sunulmuştur.⁸⁸⁹

1996’da “İlgi Alanlarınıza Göre Harika İnsanlarla Tanışacağınız” ilk “sosyal ağ” olan sixdegrees.com’un⁸⁹⁰ kurulması ile gelişen süreç bunun kanıtıdır. Gerçekten de sosyal

⁸⁸⁸ Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. Cambridge, (Trans. By Porter, C) Massachusetts: Harvard University Press. 13. 80-81, 94.

⁸⁸⁹ Law, J. (1992). *Notes On The Theory of The Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity*. *Systems Practice*, 5, 379-393. 379.

⁸⁹⁰ İnternet: <http://sixdegrees.com/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

ağlar denilen şeyden, www çıkarılırsa sosyallik namına hiçbir şey kalmayacaktır. Örneğin; bu ağın isminden türetilerek ifade edildiği gibi; “Altı Dereceli” olarak herkesin herkesle tanışabileceği bir “sosyal ağın” söz konusu olduğu bir “sosyallik ağı” söz konusudur.⁸⁹¹ Öyleyse; “failler dünyasında” www’nin de bir “fail” olduğunu ifade etmek, yönetimler için ‘yeniden yapılaşmacı’ bir anlam ifade etmekte yani ağ teorisi, yönetimi incelerken www’i bir “fail” olarak ele almakta olduğundan; bir bakıma; www üzerinden insan-dışı faillerin “ağ” kurma potansiyeli hakkında düşünmeye ve bu bakımdan teoriler geliştirmeye çağırmaktadır.

Devam eden süreçte, 1996’da Latour tarafından Aramis’i kimin öldürdüğü sorusu üzerinden, fail ağ teorisinin ilkelerini kurgusal bir şema etrafında betimleyen “Aramis veya Teknoloji Aşkı” isimli eser kaleme alındıktan sonra⁸⁹² aynı sene içinde “küreleri ve etki alanlarını yok etmek, heterojenlik duygusunu yeniden kazanmak ve internetselliği tekrar ilgi merkezine getirmek için güçlü bir araç” olmasına rağmen; fail ağ teorisinin, “renkli ve kontrastlı değil, siyah beyaz bir resim verdiği” uyarısıyla; “oldukça farklı dolaylımlarla elde edilen yörünge türlerini belirlemek gerektiğinin” ileri sürüldüğü ve böylece; teorinin “önümüzdeki birkaç yıl boyunca meşgul edecek olan görevinin” tanımladığı belirli ve tanımlı “failler dünyası” örnekleri üzerinde çalışmaya çağrı mahiyetindeki; “Fail-Ağ Teorisi Üzerine: Birkaç Açıklama” isimli eser kalem alınmıştır.⁸⁹³

Bu “uyarıdan” sonra gerçekten de Callon’un 1998 tarihli “Piyasa Yasaları”⁸⁹⁴ ve 1999 tarihli “Aktör-Ağ Teorisi—Piyasa Testi”⁸⁹⁵ isimli, “ekonomi” kökenli araştırmalarla örneğini verdiği gibi; oldukça fazla sayıda araştırmacının bu “görevi” üstlendiği/üstlenmeye giriştiği söylenebilir. Ancak özellikle belirtmek gerekir ki; www’nin icadı ile birlikte ağ teorisinin misyonu tamamlanmış gibidir. Law’ın 1999 tarihli eserinde belirttiği gibi; “fail ağ teorisi” teorik olarak ‘tamamlanmıştır’ ve artık

⁸⁹¹ Bu iddianın oldukça eğlenceli bir şekilde test edilmesi için “Kevin Bacon’ın Kehaneti” isimli adrese göz atılabilir. Başka bir ifade ile www’nin olmadığı bir durumda “altı derece”, yalnızca Kevin Bacon ve ismi kayıtlı kişiler için mümkün olabilecektir. İnternet: <http://oracleofbacon.org/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁸⁹² Latour, B. (1996)(a). *Aramis Or The Love of Technology*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press. 1.

⁸⁹³ Latour, B. (1996)(b). “On Actor-Network Theory: A Few Clarifications”. *Soziale Welt*, 47(4), 369–381. 380.

⁸⁹⁴ Callon, M. (1998). *The Laws of The Markets*. Oxford: Blackwell Publishers/Sociological Review.

⁸⁹⁵ Callon, M. (1999). “Actor-Network Theory-The Market Test”. *The Sociological Review*, 47(1_Suppl), 181–195

“sonrası” hakkında görüş bildirmenin zamanı gelmiştir.⁸⁹⁶ Keza; 2008 tarihli “Fail Tarafından Canlandırılan: 2001’de Cumbria Koyunu” isimli eserden de görüleceği üzere; çalışmalar artık “göreve” yönelik olarak seçilmiş belirli bir konunun etrafında teorik özet mahiyetinde gerçekleşmektedir.⁸⁹⁷

Benzer şekilde Lafour da Aramis hakkındaki esere benzer formda kaleme almış olduğu; “Pandora’nın Umudu: Bilim Çalışmalarının Gerçekliği Üzerine Denemeler” isimli eserde, “faillerin” sonsuzluğuna atfen “faillik” türlerinin ve “faillik ağının” tahmin edilemeyecek boyutlarda olduğunu ifade etmiş ve bir nevi teorisinin “kutusunun” açıldığını ve içindeki tüm şeylerin saçıldığını duyurmuştur.⁸⁹⁸ Ki Lafour da, 2003 tarihli “Biraz Siyaset Konuşsak Nasıl Olur?”⁸⁹⁹, 2004 tarihli “Doğanın Siyaseti”⁹⁰⁰ ve “Eleştirinin Buharı Neden Tükendi? Gerçek Konulardan Endişe Konularına”⁹⁰¹ gibi “siyaset bilimi” ile ilgili çalışma alanı oluşturduktan sonra 2005 tarihinde “Sosyal Olanı Yeniden Birleştirmek: Fail-Ağ Teorisine Giriş” isimli çalışması ile teorisinin savlarını kapsayıcı bir şekilde yeniden ifade ettiği bir derleme sunarak aktif ağ teorisinin son kapsayıcı teorik eserini kaleme almış ve “iklim krizi” gibi başka alanlara yönelmiştir.⁹⁰²

Sözün kısası, “ağ/network teorisii” teorik içerik bakımından tartışılması bitmiş ama temellendirilme bakımından esas alınan bir teori konumundadır. Ki “Google Akademikten” elde edilmiş “makalelerin payı” şemasından da anlaşılacağı üzere; teoriye olan ilgi, özetlenen tarihsel çerçevede artmıştır. Ayrıca özellikle 21. Yüzyılda yaşanan kırılmaya dikkat edilecek olunursa; teorisinin post-modern dönem çalışmaların

⁸⁹⁶ Law, J. (1999). “After Ant: Complexity, Naming and Topology”. *The Sociological Review*, 47(1_Suppl), 1–14

⁸⁹⁷ Law, J. Mol, A. (2008). “The Actor-Enacted: Cumbrian Sheep”. in 2001. In: Knappett, Carl and Malafouris, Lambros Eds. *Material Agency: Towards A Non-Anthropocentric Approach*. Dusseldorf: Springer, Pp. 57–78.

⁸⁹⁸ Latour, B. (1999). *Pandora's Hope: Essays On The Reality of Science Studies*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

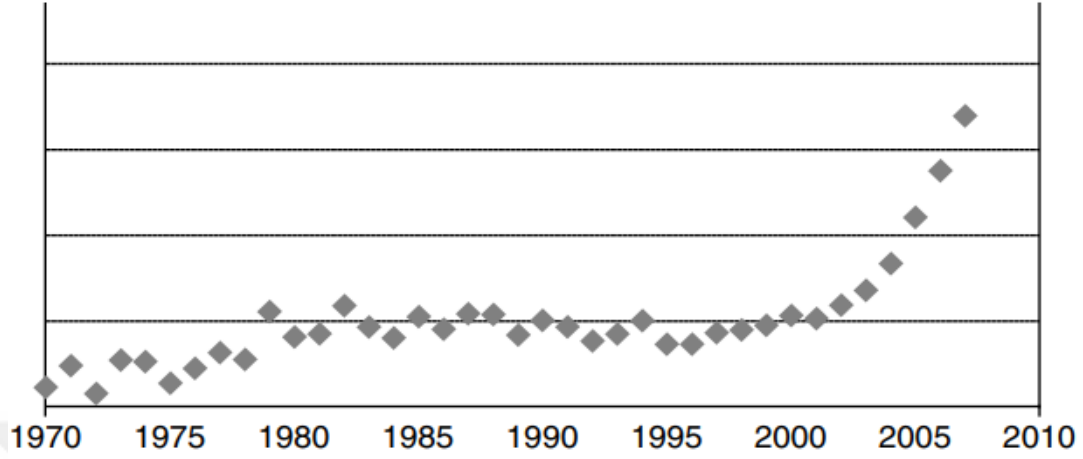
⁸⁹⁹ Latour, B. (2003). “What If We Talked Politics A Little?”. *Contemporary Political Theory*, 2(2): 143–164.

⁹⁰⁰ Latour, B. (2004). *Politics of Nature*. Harvard University Press.

⁹⁰¹ Latour, B. (2004). “Why Has Critique Run Out of Steam? From Matters of Fact To Matters of Concern”. *Critical Inquiry*, 30(2), 225–248.

⁹⁰² Latour, B. (2017). *Facing Gaia: Eight Lectures On The New Climatic Regime*. Cambridge: Polity Press., Latour, B., Lenton T.M. (2019). “Extending The Domain of Freedom, Or Why Gaia Is So Hard To Understand”. *Critical Inquiry*, 45: 659–680.

temellendiği bir ‘yeniden yapılaşma’ teorisi olarak literatürde karşılık bulduğu görülmektedir.⁹⁰³



Şekil 4.4. Yeniden Yapılaşmaya Literatürel İlgî

Toparlanacak olur ise şunlar söylenebilir; “ağ teorisi”, öncelikle modern bir bakış açısıyla; “birbirini tanıyan veya birlikte çalışan bir grup insanın” oluşturduğu yapı hakkında görüş bildiren “sosyal ağ” teorisinin gelişimi ile oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. Bilgisayar teknolojilerinin ve özellikle TCP/IP gibi teknolojik iletişim prosedürlerinin icadı ile ise; ağ kavramı, “insan-dışı” failleri de anlamına dâhil eden bir tanım kazanmıştır. Bu pratik gelişmelerle paralel olarak gelişen; “fail ağ” teorisinin etkisiyle ise ağ teorisi, yalnız insan değil insan-olmayan varlıkların da dâhil olduğu “bir sistem veya bağlantılı parçalar grubu” şeklinde oldukça kapsayıcı bir “ağ” tanımına kavuşmuştur. İlerleyen süreçte, “insan-dışı failler” arası “ağı” mümkün kılacak şekilde www’ın icadı ile ise “fail ağ” teorisinin, “ağ teorisi” içindeki savları güçlenmiş ve yönetimler söz konusu olduğunda yönetimleri değiştiren birer “arabulucu” olarak ‘insan-olmayanların’ fail olarak hesaba katılması söz konusu olmuştur.

Araştırma nesnesinin kazandığı anlam bakımından bunun anlamı, sistem ve durumsallık yaklaşımlarının öngörüsü olan yönetimsel değişimleri bir adım öteye taşımak manasında; www özelinde insan-olmayan varlıklara değişim “failliği” atfedilerek; yönetimin bir öznesi olarak kabul edilmesidir. Örneğin; www, “grupların sosyal olmayan başka yollarla yeniden oluşturulması ve yeniden oluşturulmasını”

⁹⁰³ Borgatti, S.P. ve Halgin, D.S. (2011). “On Network Theory”, *Organization Science, Informis*, 22(5), 1168-1181, 1169.

mümkün kılan bir “arabulucu” olarak “bir aracı” gibi “anlamı veya gücü dönüştürmeden taşımak” manasında sadece “girdilerini tanımlamak, çıktılarını tanımlamak için yeterli” bilgiyi sunmamakta; bunun ötesinde; “taşınması gereken anlamı veya öğeleri dönüştürmekte, tercüme etmekte, çarpıtmakta ve değiştirmektedir.” www, yönetimleri, ‘sanal yönetim’ olarak da bilindiği şekilde e-ticaret, sanal-market, metaverse gibi yeni ilişkiler “ağları” etrafında birer alt-sisteme dönüştürmekte ve durumsallığı da, bu “failleri” hesaba katarak şekillendirmektedir. Kendisinden önceki insan-olmayan varlıklar “bir aracı” olarak “ne kadar karmaşık olursa olsun, tüm pratik amaçlar için sadece bir tane sayılabilirken” www, “bir arabulucu” olması bakımından “görünüşte ne kadar basit görünürse görünsün, karmaşık hale gelebilmekte; rolüne atfedilen tüm çelişkili açıklamaları değiştirecek birçok yöne yol açabildiğinden” her yönetim için farklı anlam taşımaktadır.⁹⁰⁴

Bir parantez açarak; başka bir kavramsal çerçeveden ifade edilecek ve ağ teorisinin uygulamadaki karşılığı üzerinden taşıdığı özgün anlam, hakkında görüş bildirilecek olursa; www’nin “failliği”, “tuğladan tıklaya” dönüşümü ifade etmektedir. Başka bir ifade ile “gerçek” bir mağazayı” yani “tuğlayı” “ziyaret edebilmek” hala mümkün olmakla birlikte; “tüketiciler, evden veya hareket halindeyken çevrimiçi olarak, telefonla veya posta siparişi yoluyla alışveriş yapmakta” yani “tıklamaktadır”.⁹⁰⁵ Dolayısıyla işletmeler, bir başarı kriteri olarak; “tedarik zincirinden”⁹⁰⁶ “lojistiğe”⁹⁰⁷, “bankacılıktan”⁹⁰⁸ “bakkallığa”⁹⁰⁹ kadar birçok farklı alanda işi, “e-işe” dönüştürmektedir.⁹¹⁰ Öyle ki; hem örneğin şarap gibi özellikle kişisel deneyim

⁹⁰⁴ Latour, B. (2005). *Reassembling The Social: An Introduction To Actor-Network-Theory*. (Acls Humanities E-Book.) Oxford: Oxford University Press. 37, 39.

⁹⁰⁵ Avery, J., Steenburgh, T.J., Deighton, J. ve Caravella, M. (2013). “Adding Bricks To Clicks: On The Role of Physical Stores in A World of Online Shopping”. *NIM Marketing Intelligence Review*, 5(2), 28-33. 28.

⁹⁰⁶ Feng, W. ve Chen, H. (2019). “Bricks and Clicks: Decisions in An O2o Supply Chain Considering Product Returns”. *Ieee Access*, 7, 180292-180304.

⁹⁰⁷ Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H. ve Trautrim, A. (2018), “From Bricks-and-Mortar To Bricks-and-Clicks: Logistics Networks in Omni-Channel Grocery Retailing”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 415-438.

⁹⁰⁸ Han, L. (2008), “Bricks vs Clicks: Entrepreneurial Online Banking Behaviour and Relationship Banking”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(1), 47-60.

⁹⁰⁹ Marcucci, E., Gatta, V., Le Pira, M., Chao, T. ve Li, S. (2021). “Bricks Or Clicks? Consumer Channel Choice and Its Transport and Environmental Implications For The Grocery Market in Norway”. *Cities*, 110, 103046.

⁹¹⁰ Willcocks, L.P. ve Plant, R. (2001). “Pathways To E-Business Leadership: Getting From Bricks To Clicks”. *MIT Sloan Management Review*, 42 (3). 50-59. 58.

gerektiren “deneyim ürünlerinin”⁹¹¹ deneyim ürünü olmaktan çıkması, hem de “örneğin uçak biletleri, kitaplar, CD’ler vb.)hissetme ve dokunma gerektirmeyen” ürünlerin ürün pazarındaki artışı, “perakende satış görevlileri, seçimde önemli bir faktör mü?” gibi temel bir sorunun sorulmasına sebep olmuş yani “ağ failliğinin” kazandığı konum karşısında ‘insan failliği’ sorgulanır hale gelmiştir.⁹¹² İşte; Malezya üzerinde yapılan bir araştırmada, “müşterilerin ihtiyaçlarıyla uyumluluk ve algılanan kullanılabilirlik olmak üzere iki faktörün, tüccarların müşterileri için ödeme yöntemlerinden biri olarak mobil ödemeleri sunma kararındaki varyasyonun yüzde 42’sini açıklayabildiğini göstermesi” bunun en güzel örneklerinden birisidir.⁹¹³ Kısacası buradaki kritik nokta, her türlü “iş” için “ağ failliğinin” kazandığı anlamın büyüyor olmasının yanı sıra büyümenin her ‘kuruluş’ için farklı anlamda söz konusu oluyor olmasıdır.

Sonuç olarak söylenmelidir ki; her yönetim için insan-olmayan failliğin taşıdığı anlam, kendine özgü bir karmaşıklığa ve başarı potansiyeline sahiptir. Bu yüzden ağ teorisinin temellendiği bir teorik bakış açısının araştırma nesnesi, ne klasik tutumla; zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin genelgeçer savlar ileri sürebilir(idare) ne de modern anlamda sistem ve durumsallık yaklaşımlarıyla(işletme) yetinebilir. Onun takınacağı tutum, post-modern anlamda işletmenin alt-sistemlerine dair düşünce geliştirmek ve www gibi “arabulucu” nitelikteki insan-olmayan “failleri” keşfetmeye çalışmak ve onları da yönetimin bir ‘faili’ olarak kabul edip durumsallığı buna göre dizayn etmeyi mümkün kılacak şekilde; ‘araştırma nesnesini’, sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’ olarak belirlemektir. İlerleyen bölümlerde ele alınacak post-modern dönem teorilerinin temelleneceği ‘yeniden yapılaşmacı’ tavırlardan birisi de budur.

4.1.3. Paydaş Teorisi

⁹¹¹ Kolyesnikova, N. Laverie, D.A., Duhan, D.F., Wilcox, J.B. ve Dodd, T.H. (2010). “The Influence of Product Knowledge On Purchase Venue Choice: Does Knowing More Lead From Bricks To Clicks?”, *Supply Chain Forum: An International Journal*, 11(1), 28-40. 37.

⁹¹² Arun Sharma, Krishnan, R. (2002). “Clicks Only, Clicks and Bricks, and Bricks Only: Are Retail Salespeople An Important Factor in Choice?”, *Journal of Marketing Management*, 18:3-4, 317-336, 332.

⁹¹³ Altounjy, R., Alaeddin, O., Hussain, H.I. ve Kot, S. (2020). “Moving From Bricks To Clicks: Merchants’ Acceptance of The Mobile Payment in Malaysia”. *International Journal of Ebusiness and Egovernment Studies*, 12(2), 136-150. 147.

“Paydaş Teorisi”, R.E. Freeman, M.B.E Clarkson, T. Donaldson ve L.E. Preston, R. K. Mitchell, B.R. Agle ve D.J. Wood ve T.M. Jones ve A.C. Wicks başta olmak üzere adı anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş; “Betimsel Paydaş”, “Araçsal Paydaş”, “Normatif Paydaş” ve “Yakınsak Paydaş” teorilerinden oluşan bir ‘yeniden yapılaşma’ teorisi olarak yönetim bilimi teorisinin post-modern dönem teorilerinin temelini oluşturan teorilerden bir tanesidir.

Paydaş teorisi, ilk kez 1983’de modern dönem teorisinin temellendiği teorilerden olan ‘Popülasyon Ekolojisi Teorisinin’⁹¹⁴ teorisyenlerinden birisi olan Freeman ve arkadaşı D.L. Redd tarafından kaleme alınmış, “Hissedarlar ve Paydaşlar: Kurumsal Yönetişime Yeni Bir Bakış Açısı” isimli çalışmada dile getirilmiştir.

Bu eser öncesinde “paydaş” kavramı etrafına şekillenen ‘klasik’ karakterli bir yönetsel yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşıma göre; “paydaş/stakeholder” kavramı, ayrışsımsız bir şekilde “hissedar/stockholder” kavramı yerine kullanılmaktadır. 1983 tarihli bu eser ise; klasik dönemde birbirinin yerine kullanılan “hissedar” ve “paydaş” kavramları arasında anlamsal bir farklılık doğuracak şekilde; “işletme düşüncesinde yaşanan dramatik değişiklikler” söz konusu olduğunu dile getirerek; bu ayrımı vurgulayan bir “paydaş” teorisinin geliştirilmesi gerekliliğini dile getirmektedir. Teorisyenlerin “Stanford Araştırma Enstitüsü’nün 1963’te verdiği bir iç memorandumda ortaya atılan” şekliyle; “destekleri olmadan yönetimin varlığı sona erecek olan gruplara” atıfta bulun bir kavram olan “paydaş” artık yalnızca “hissedarı” içerecek şekilde açıklanamamaktadır. Çünkü klasik dönemin “yönetim tarafından alınan herhangi bir eylemi nihai olarak, şirketin ve hissedarlarının çıkarlarını geliştirip geliştirmediğine göre gerekçelendirdiği” görüşü, ‘genel sistem’ ve ‘durumsallık’ yaklaşımlarının gösterdiği üzere yanlıştır. “Destekleri olmadan yönetimin varlığı sona erecek olan gruplar”, “hissedarları, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, borç verenleri ve toplumu” içerecek şekilde yeniden tanımlanmalıdır.⁹¹⁵

Teorinin modern karakterini klasik dönem eleştiri üzerinde oldukça net bir şekilde ortaya koyan bu kurucu eserin ardından; 1984 senesinde Freeman tarafından (aslında yazılma tarihi ve isminde geçen “strateji” kavramı dolayısıyla bile anlaşılacağı üzere)

⁹¹⁴ Bakınız; bölüm 3.1.3.3.

⁹¹⁵ Freeman, R.E. ve Reed, D.L. (1983). “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance”. *California Management Review*, 25(3), 88–106. 88-89.

modern karakterdeki “paydaş teorisinin” ilk kapsayıcı eseri olan “Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı” isimli eser yazılmıştır. İlk eserle benzer hareket noktasından yola çıkan bu esere göre; “rekabet ve dış talep gibi” temel sebepler yüzünden “çalkantılı zamanlar” yaşanmakta; bu da, “tüm dünyada, şirketlerin işlerini yönetme yeteneklerinin sorgulandığı” bir durumu söz konusu kılmaktadır. İşte paydaş kavramı, bu noktada, “basitçe söylemek gerekirse, bir şirketin amacına ulaşmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenen herhangi bir grup veya birey” olarak “çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, hissedarları, bankaları, çevrecileri, devleti ve şirkete yardımcı olabilecek veya şirkete zarar verebilecek diğer grupları içermesi” bakımından yaşanan ‘çalkantıya’ cevap vermeye yarayacak şekilde; “bir şirketin nasıl yön belirleyebileceği ve uygulayabileceği” hakkında; “stratejik yönetim hakkında yeni bir düşünme biçimi sunacak” ve böylece “yönetimsel enerjileri doğru yöne çevirmeye” yarayacak bir kavram olarak önerilmektedir.

Eserin içeriğinde; çalkantının, iç ve dış boyutları olduğu vurgusu üzerinden paydaşları, “iç değişim” bakımından; sahipler, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler, “dış değişim” bakımından ise hükümetler, rakipler, tüketici avukatları, çevreciler, özel ilgi grupları ve medya şeklinde kategorileştirmesi ile teorinin sistem ve durumsallık yaklaşımlarına dayanan karakteri netleştikten sonra; bu savı güçleştirilecek doğrultuda savlar ileri sürülmüştür. ‘Paydaş kimdir?’ sorusunun sorulduğu, “Rasyonel Düzey: Paydaş Haritası”, ‘paydaşların istekleri nelerdir?’ sorusunun sorulduğu “Süreç Düzeyi: Çevresel Tarama” ve ‘istekleri yerine getirmek için ne yapmalıyım’ sorusunun sorulduğu “İşlemsel Düzey: Paydaşlarla Etkileşim” isimli bölümler, “kuralları değiştirme”, “saldırgan”, “savunma” ve “holding” olmak üzere “belirli paydaş stratejik programları” önerilerinde bulunmaktadır. Başka bir ifade ile paydaş teorisi, Freeman’ın iddialarının ileri sürülme noktası itibariyle modern karakterde bir teori olarak doğmuştur.⁹¹⁶ Üstelik 1991 tarihli “Kurumsal Paydaşları Değerlendirme Ve Yönetme Stratejileri”⁹¹⁷, 1992 tarihli “Paydaş-Kurum Teorisi”⁹¹⁸, 1995 tarihli “Doğal

⁹¹⁶ Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. v-vi, ix, 54-74, 144-150.

⁹¹⁷ Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. ve Blair, J.D. (1991). “Strategies For Assessing and Managing Organizational Stakeholders”. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.

⁹¹⁸ Hill, C. W.L. ve Jones, T.M. (1992). “Stakeholder-Agency Theory”. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.

Çevreyi Kurumsal Stratejiye Dâhil Etmek: Paydaş Yaklaşımı”⁹¹⁹, 1999 tarihli “Paydaş Etki Stratejileri”⁹²⁰ ve 2015 tarihli “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bir Yerleşme Stratejisi Midir? Paydaş Koruma Ortamlarında Kanıtlar”⁹²¹ gibi farklı eserlerle oldukça yakın zamana kadar modern anlamda “strateji” teorisinin bir parçası olarak ele alınarak etkisini devam ettirmiştir.

Ancak bu etki, oldukça sayılı eserde kendisini gösterecek boyuttadır. Çünkü ilerleyen dönemlerde yapılan katkılarla birlikte; paydaş teorisi, modern dönem teorik bakışına temel bir eleştiri sunarak; post-modern bir yönetim bilimi teorisine dönüşmüştür.

Paydaş Teorisinin post-modern bakış açısıyla tanışması, 1995 senesinde T. Donaldson ve L.E. Preston tarafından kaleme alınan; “Şirketin Paydaş Teorisi: Kavramlar, Kanıtlar ve Etkiler” isimli eser ile olmuştur. Teorisyenlere göre; paydaş teorisi, “belirli kurumsal özellikleri ve davranışları tanımlamak ve bazen açıklamak/tanımlayıcı”, “mümkün olduğunda açıklayıcı/deneysel verilerle birlikte, paydaş yönetimi ile geleneksel kurumsal hedeflere (ör., kârlılık, büyüme) ulaşılması arasındaki bağlantıları veya bağlantıların eksikliğini belirlemek/araşsal” ve “şirketlerin işleyişi ve yönetimi için ahlaki veya felsefi kılavuz ilkelerin belirlenmesi de dâhil olmak üzere, şirketin işlevini yorumlamak/normatif” için kullanılan üç yönden oluşmaktadır. Oysaki şimdiye değin(1995); paydaş teorisine yapılan katkılar, çoğunlukla, “tanımsal” yönüyle yani “kuruluşların paydaşları şunlardır” cümlesi üzerinden kendisini göstermiştir. Ki bu da; “aslında modern ve çoğulcu biçimiyle mülkiyet hakları teorisinin” etkisi altında olması durumunu yani “yasal” bir forma bürünmesine neden olmuştur. Bunun anlamı ise; teorinin oldukça kısır bir tartışmaya hapsedilmesidir.

Dolayısıyla Donaldson ve Preston’ın önerisi, oldukça ‘yeniden yapılaşmacı’ bir tavırla; “doğrudan yönetsel çıkarımlar taşımayan “kuruluşların paydaşları şunlardır” şeklindeki salt tanımlayıcı gözlemin ötesine geçmek” manasında “başarılı ekonomik performans... için tek başına bir temel oluşturmak için yetersiz” olan bu yönün yanında diğer yönler olan “araşsal” ve “normatif” yönlerini teoriye dâhil

⁹¹⁹ Polonsky, M.J. (1995).” Incorporating The Natural Environment in Corporate Strategy: A Stakeholder Approach”. *The Journal of Business Strategies*, 12(2), 151-168.

⁹²⁰ Frooman, J. (1999), “Stakeholder Influence Strategies”, *Academy of Management Review*, 24(2), Ss. 191-204.

⁹²¹ Martínez-Ferrero, J. ve García-Sánchez, I.M. (2015). “Is Corporate Social Responsibility An Entrenchment Strategy? Evidence in Stakeholder Protection Environments”. *Review of Managerial Science*, 9(1), 89-114.

etmektir. Yani “karşılıklı olarak destekleyici” olan üç yönü aynı anda görünür kılmaktır. Bu bakış açısı, post-modern düşüncenin, teoride yer edinmesi ve gelişmesi için alanlar bulmasına hayli katkı sunacaktır.⁹²²

Keza hemen birkaç ay sonrasında T.M. Jones, “araçsal” bakış açısını merkeze alarak; bu üç yönün birlikteliğini vurgulayacak şekilde; “Araçsal Paydaş Teorisi: Etik ve Ekonominin Bir Sentezi” isimli bir çalışma ele alınmış ve farklı ele alışı ilk örneği verilmiştir.⁹²³

1995 senesinde yapılan ikinci katkı ise; M.B.E. Clarkson’un “birincil” ve “ikincil” olarak “paydaş” sınıflandırması yapan; “Kurumsal Sosyal Performansın Analizi ve Değerlendirilmesi için Paydaş Çerçevesi” isimli eseri olmuştur. Bu esere göre; evet, “paydaş, hissedar ile eş anlamlı değildir.” Çünkü “kurumsal başarının ölçümü geleneksel olarak yalnızca bir paydaşın, yani hissedarın memnuniyeti ve zenginliğin yaratılmasıyla sınırlandırılarak... kendi kendini yenilgiye uğratmaktadır”. Ancak öte yandan “kurumsal başarı” pratiği, “paydaşlar” arasında çelişen bazı çıkarların da olduğu gerçeğini gün yüzüne çıkarmaktadır. Bu bakımdan “tipik olarak hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile birlikte kamu paydaş gruplarından” oluşan ve “yüksek düzeyde bir karşılıklı bağımlılık” dolayısıyla “sürekli katılımı olmadan şirketin sürekliliği olan bir şirket olarak varlığını sürdüremeyeceği birincil paydaş” ve “medya ve çok çeşitli özel çıkar gruplarından” oluşan ve “şirketi etkileyen veya şirketten etkilenen ancak şirketle işlem yapmayan ve hayatta kalması için gerekli olmayan ikincil paydaş” ayrımı yapılmalı ve “şirketin ekonomik ve sosyal amacı, bir grubu diğerlerinin pahasına kayırmadan, tüm birincil paydaş gruplarına artan zenginlik ve değer yaratılmak ve dağıtmak” olarak belirlenmelidir. Başka bir ifade ile Clarkson, işletmenin bir sistem içinde ve değişken durumlardan etkilenen bir yapıda olduğu modern görüşün, paydaş teorisinin pratik başarısı için yani ‘paydaşların kim olduğu ne istedikleri ve isteklerinin nasıl karşılanacağı’ sorularını cevaplamak için yeterli olmadığını, bu yüzden paydaşlar arasında ‘kategori’ getirilmesi ve ‘araştırma

⁹²² Donaldson, T. ve Preston, L.E. (1995). “The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65- 91. 65, 70-71 87-88.

⁹²³ Jones, T.M. (1995). “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437. 435.

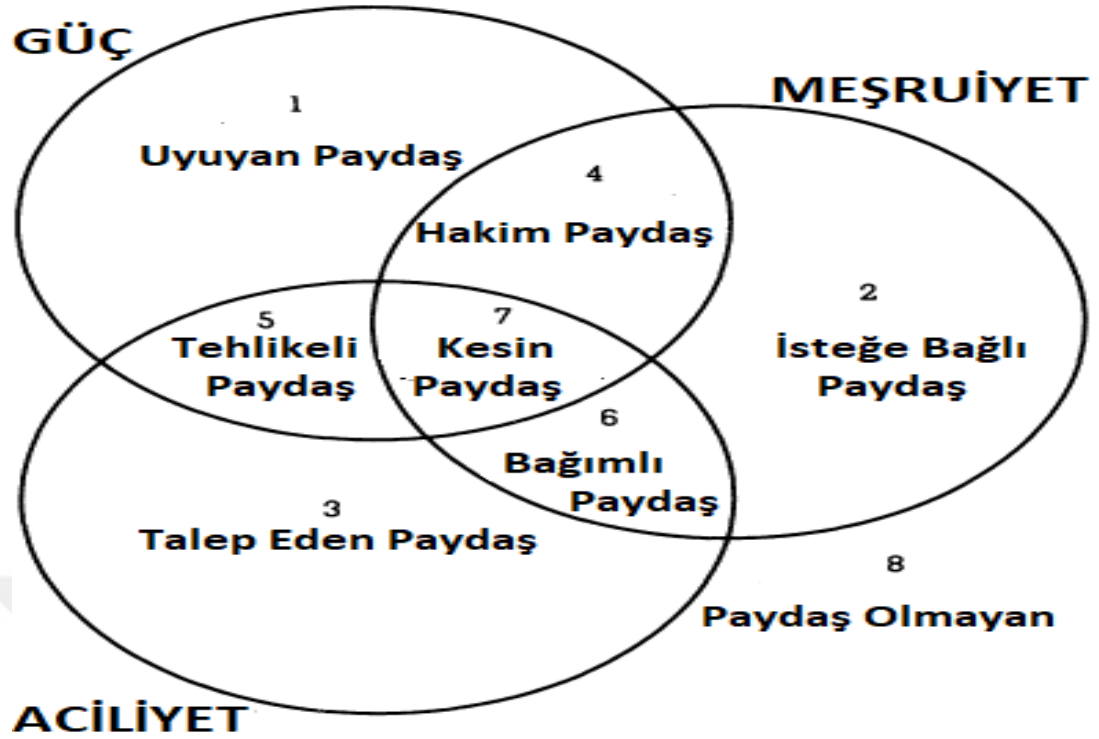
nesnesinin kapsamının' post-modern bir tutumla 'birincil paydaşlara' daraltılması gerektiğini savunmaktadır.⁹²⁴

1997 senesine gelindiğinde ise; R.K. Mitchell, B.R. Agle ve D.J. Wood, "Paydaş Tanımlama ve Öne Çıkma Teorisine Doğru: Kimin ve Neyin Gerçekten Önemli Olduğu İlkesini Tanımlamak" isimli eserde, Clarkson'un bakış açısının ötesine gidecek şekilde; "güç, meşruiyet ve aciliyetten" oluşan "üç ilişki özelliği" üzerinden "birine veya daha fazlasına sahip olan paydaşlara dayalı bir paydaş tanımlaması" ve "bir paydaş tipolojisi" önerisinde bulunmuştur.

"Güç", "gücü elinde bulunduranların arzu ettikleri sonuçları meydana getirme yeteneği", "meşruiyet", genellikle "mülkiyet haklarıyla" bağlantılı olarak ele alınan ve "sosyal olarak inşa edilmiş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde arzu edilir, uygun veya uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir algı veya varsayım" olması durumu ve "aciliyet", ise "anında dikkat çekmek için seslenmek", "basmak", "zorlayıcı olmak" veya "zorunlu olmak" gibi anlamlar etrafında; "bir ilişki veya iddianın zamana duyarlı bir doğası olduğunda ve ilişki veya iddianın, paydaş için önemli veya kritik" olması durumu şeklinde tanımlanmakta ve bu "üç ilişki düzeyinin" oluşturduğu "paydaş tipolojisi" şu şekilde sunulmaktadır.⁹²⁵

⁹²⁴ Clarkson, M.B.E. (1995). "A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. 106-107, 112.

⁹²⁵ Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). "Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts". *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. 885-867, 874.



Şekil 4.5. Paydaş Tipolojisi

Teorinin içeriği, paydaş tiplerinin, içerik bakımından birbirinden önemli atıflara sahip oldukları muhakkak olmak birlikte; içerik, tıpya birincil ve ikincil paydaş tanımında olduğu gibi esas önemli noktayı, oluşturmamaktadır. Şöyle ki; bu sekiz tip paydaş, aslen üç kategoride yer almaktadır: “paydaş olmayan”/8, “kesin paydaş”/7 ve diğer paydaşlar. Araştırma nesnesinin niteliği bakımından 1,2,3,4,5,6 numaralı “paydaş tiplerinin” esasta hiçbir farkı yoktur. Bunlar, “paydaş olmama” ve “kesin paydaş” olma arasındaki “paydaş tipleridir”. Bu tipolojide, vurgulanması gereken asıl nokta, tıpkı klasik “hissedar” tutumunda olduğu gibi yalnızca “meşruiyet”/mülkiyet hakkı veya modern tanımında olduğu gibi yapabilirlik/edebilirlik parametresi etrafında; “güç” perspektifinden bakmamasıdır. Eğer “kesin paydaş” niteliği kazanılmak isteniyorsa bu kez, post-modern bir nitelik olan “aciliyet” niteliğine de odaklanılmalı ve “meşruiyet”/klasik ve “güç”/modern nitelikleri bakımından henüz saptanmamış ve bu bakımdan da “tanımlayıcı” ve “araçsal” bakış açısına karşı “normatif” bakış açısını teoride güçlendirecek şekilde; “talep eden paydaşlar/3” sürekli olarak gözlemlenmelidir. Başka bir deyişle; bu yaklaşım, henüz yasal/meşruiyet ve kabiliyet/güç ilişkileri açısından tanımlanmamış “paydaşların” mevcut olabileceğini, hatta birbirleriyle ilişkileri bakımından yalnızca “meşru” veya yalnızca

“güçlü” olmakla aynı kategorik niteliğe sahip olmaları bakımından “normatif” tarafın asıl dikkate değer olduğunu ifade etmektedir.

Farklı paydaş bakış açıları üzerine yükselen bu çalışmalardan sonra, 1999 senesine gelindiğinde ise; paydaş teorisinin, post-modern niteliğini kesin olarak kazandığı, “Yakınsak Paydaş Teorisi/Convergent Stakeholder Theory” ile karşılaşılmaktadır.

T.M. Jones ve A.C. Wicks tarafından ileri sürülen aynı isimli eserde ele alınan yakınsak paydaş teorisi, “tanımsal”, “araçsal/sosyal” ve “normatif/etik” bakış açılarını birleştirme iddiasındadır. Teorisyenlere göre; “yakınsak paydaş teorisi”, “diğeri olmadan tamamlanmadığı” için ikisinin birleşiminden doğan yani “normatif ve araçsal olarak sağlam” olan “yeni bir teorileştirme yolu önerisi” olarak geliştirilmiştir. Başka bir ifadeyle; “diğer yönetim teorilerinden farklı olarak, yöneticilerin hem ahlaki hem de uygulanabilir iş yapma yollarını nasıl yaratabileceklerini göstermeyi” amaçlayan bu teori, ‘paydaşlar kimlerdir’, ‘ne isterler’ ve ‘paydaşların istekleri nasıl’ karşılanır temel sorularına cevap vermek bakımından ‘tanımlayıcı’ bakış açısına sahip olarak modern karakterini korumakla birlikte; ‘tanımlarken’; iki post-modern bakış açıları olan; ‘araçsal’ ve ‘etik’ bakış açılarının aynı anda kullanılıp kullanılamayacağını yani bakış açılarının birleştirilip birleştirilmeyeceğini sorgular.

Sorgulamanın sonucu ise; “paydaş teorisyenleri arasındaki anlaşmalara” bakıldığında “hem sosyal bilim hem de etiğin unsurlarını içeren melez bir” teorisinin oluşturulabilir olduğudur. “Yakınsak” kavramını seçiliş sebebi de budur. Çünkü teorisyenlere göre; “teori, simbiyoz[ortakyaşam] standartlarını aşmakta ve bazı durumlarda entegrasyon (teorik karşılıklık) standartlarını karşılamaktadır”. Yani “yakınsak paydaş teorisi, hem normatif olarak sağlam hem de pratik olarak uygulanabilir” bir yapıya sahiptir.

Bunun anlamı ise ele aldığı işletmeyi oldukça sınırları, tanımlı ve belirli bir hale getirmek bakımından post-modern yönelimde bulunmasıdır. Bu teoriye göre; ‘işletmenin’ tanımı şu şekildedir; “firma halka açıktır ve rekabetçi bir piyasa ekonomisinde faaliyet göstermektedir” ve alınan kararlarda “davranışsal olasılık” tavrı benimsenmektedir. “Herhangi bir özel davranışsal varsayıma bağlı” olunmaması kabulünü içeren gelen bu tavır, davranışın, “genellikle bağlama ve koşullara bağlı” olduğunu ileri sürmek anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla paydaşlar ile kurulan bağ, “aynı anda hem normatif hem de araçsal” olmak manasında; “sözleşme veya işlemten daha geniş bir terim” olan “ilişki” kavramıyla ifade edilmekte ve böylece “araçsal

enstrümanlar ne ahlaksız davranış standartlarına uygulanmakta ne de ahlaksız amaçların peşinden koşmak için kullanılmaktadır.” Dolayısıyla oldukça açıktır ki; ‘işletme’, “genel bağlama ve koşullara” bağlı olan “davranışsal olasılık” vurgusu ile sistem ve durumsallık yaklaşımlarının etkisindedir. Ancak burada vurgulanması gereken nokta; bunun ötesinde “ilişki” kavramına yapılan vurgu ile ‘araştırma nesnesinin’ kapsamının daralmasını zorunlu kılan bir post-modern “paydaş” tanımı yapılıyor olmasıdır.⁹²⁶

Yakınsak paydaş teorisini, diğer paydaş yaklaşımlarından ayıran ve “araçsal” ve “normatif” paydaş teorilerin temelinde olan post-modern karakteri ortaya çıkaran “ilişki” kavramı, post-modern karakterine dair ileri sürülen bu iddiayı doğrulayacak şekilde; teorisyenlerin aynı sene içinde Berman’ın da katkılarıyla kaleme aldıkları, “Optimal Güvenin Yapısı: Ahlaki ve Stratejik Etkiler” isimli çalışmada özel bir ilgiyle tekrar ele alınmıştır. Teorisyenler, teorinin post-modern karakterini daha görünür kılacak şekilde; “ilişkiyi”, “makul tahmin” ve “etiğe” dayanması bakımından oldukça öznel olan “güven” kavramına dayandırmaktadır. Başka bir ifade ile paydaşlarla kurulan ilişkiler, oldukça kişisel ilişkilerdir. Elbette ki bunun anlamı, “ilişkinin”, kişiselliğinin sınırları itibarıyla; oldukça dar ölçekli bir “paydaş” tanımını doğurmasıdır. Her bir ‘kuruluş’, “paydaşını”, her bir “ilişkide” özgün belirleyecektir.⁹²⁷

Bu tartışma, aynı sene içinde “Yanıt: İraksak Paydaş Teorisi” isimli eserle; Freeman tarafından bu esere verilen “yanıt” ile derinleştirilmiştir. Esere göre; “her şeyden önce, paydaş teorisyenleri tarafından geniş bir anlaşma yelpazesini detaylandırıyor” olması dolayısıyla, “Jones ve Wicks’in “yakınlaşan paydaş teorisi önerisinde yararlı olan çok şey” olsa da; öte yandan; “araçsal tezde öne sürülen bağlantı türleri hakkında daha fazla çalışmaya ihtiyaç” olduğu yönünde bir tespit sunulmaktadır. Başka bir ifade ile Freeman’a göre; paydaş teorisinin amacı, “araçsal iddiaların merkezi rolünü” anlamaya dair olarak “yakınsak” değil aksine “ıraksaldır” ve “yakınsak paydaş teorisi”, bu amacı engelleyecek şekilde “yararlı olmayan, basit olmayan ve bize daha iyi yaşamının nasıl mümkün olduğunu göstermeyen görüşleri hızla fırlatan bir sohbet”

⁹²⁶ Jones, T.M. ve Wicks, A.C. (1999). “Convergent Stakeholder Theory”. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. 206, 213, 216-217, 215.

⁹²⁷ Wicks, A.C., Berman, S.L. ve Jones, T.M. (1999). “The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications”. *The Academy of Management Review*, 24(1), 99-116. 100-101.

sunmaktadır. Yani kısacası Freeman’ın eleştirisi, paydaşların “yakınsak” olarak kişisel deneyimle tespit edilemeyeceği, aksine ancak “ıraksal” olanın tespit edilebilir olduğudur. Ki zaten böylece “yakınsak” olan da saptanmış olacaktır.⁹²⁸

Benzer şekilde; aynı sene içinde kaleme alınan; başka bir “yanıt” da Donaldson’dan gelmiştir. “Yanıt: Paydaş Teorisini Bütünleştirmek” isimli eserde, Donaldson, Jones ve Wicks’in “araçsal” ve “normatif” yaklaşımlardan oluşan “iki kritik unsurun birleştiğini göstermek için önemli ilerleme kaydettiğini” ve bu çabanın “paydaş teorisi üzerine büyüyen literatür için kritik öneme sahip” olduğunu kabul etmekte birlikte “şirket yöneticilerinden sık sık duyulan ‘iyilik yapmak ve iyi yapmak el ele gider’ sözünün saflıktan daha fazlasını yansıtmadığını” ifade ederek akınsak paydaş teorisinin “normatif” yönünü eleştirmiştir. Bunun anlamı, yakınsak paydaşın “açıklanmaya” ihtiyaç duyan bir yapısı olduğudur. Yani Freeman’ın “tepkisiyle” paralel olarak Donaldson da “ampirik bir çalışmadan elde edilen veriler olmadan, iki inanç dizisi arasındaki ilişkinin gücünü bilmek imkânsız” olduğundan “araçsal” araştırmaların öncüllüğüne vurgu yapmaktadır.⁹²⁹

“Yanıtlar”, karşılık bulmuş olacak ki; aynı sene içinde “Paydaş Oryantasyonu Önemli mi? Paydaş Yönetim Modelleri ile Firma Finansal Performansı Arasındaki İlişki” isimli eser ile Wicks ve Jones’in Berman ve Kotha’nın da katılımıyla; “paydaş yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkisi konusunda çok az deneysel çalışma yapıldığını” kabul etmesi ve “araçsal” yaklaşıma yönelmesi söz konusu olmuştur.⁹³⁰

Tüm bu temel gelişmelerden sonra en nihayetinde denilebilir ki; “paydaş teorisi”, kimi zaman doğrudan, kimi zamanda hem “araçsal” hem de “normatif” içerik taşıması bakımından dolaylı olarak; birçok çalışmada “yakınsak paydaş” teorisinin görüşleri temelinde; ‘post-modern’ karakterde ele alınmıştır. Örneğin; “perakendecilik” kavramı odağında yazılmış 2000 tarihli “Perakendecilikte Etik Sorunları Ele Almak:

⁹²⁸ Freeman, R. E. (1999). “Response: Divergent Stakeholder Theory”. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233–236. 233, 235-236.

⁹²⁹ Donaldson, T. (1999). “Response: Making Stakeholder Theory Whole”. *The Academy of Management Review*, 24(2), 237–241. 237, 241.

⁹³⁰ Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. ve Jones, T. M. (1999). “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance”. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506. 488.

Bir Paydaş Bakış Açısı”⁹³¹, “e-devlet” kavramı odağında yazılmış 2001 tarihli “Paydaş Teorisini E-Devlete Uygulamak”⁹³², “doğal çevre” kavramı odağında yazılmış 2004 tarihli “İlkel Paydaş: Doğal Çevre İçin Paydaş Statüsüne İlişkin Kavramsal Değerlendirmeyi Geliştirmek”⁹³³ veya “uluslararası sosyal ifşaat” kavramı odağında yazılmış 2005 tarihli “Uluslararası sosyal ifşaat farklılıklarının araştırılması: Paydaş perspektifi”⁹³⁴ gibi eserlerde örnekleri görülebileceği üzere; “paydaş teorisi”, sınırları oldukça belirli ve tanımlı bir örnek üzerinden etik tartışması yürütmektedir.

Toparlanacak olur ise şunlar söylenebilir: paydaş teorisi, “destekleri olmadan yönetimin varlığı sona erecek olan gruplara” karşılık gelecek şekilde “hissedar” ile eşanlamda kullanan klasik karakterdeki “paydaş” tanımının eleştirisiyle kurulmuş bir yönetim bilimi teorisidir. Freeman’ın 1983 tarihinde ‘durumsallık’ ve ‘sistem’ yaklaşımlarına temellenen bir bakış açısıyla; “paydaş”, “hissedarları, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, borç verenleri ve toplumu” kapsayacak şekilde tanımlamasıyla kurulan bu teori, anılan teorisyenlerin katkılarıyla post-modern karakter kazanmıştır. Post-modern karakterin en belirgin formunu sunan yakınsak paydaş teorisi ise; durumsallık ve sistem yaklaşımlarının kapsayıcı “paydaş” tanımının ötesine geçerek; her bir ‘kuruluşun’ kendi “ilişki” kapsamı etrafında kendi “paydaş” tanımını yapılmasını ifade etmektedir.

Freeman’ın kurucu eserinde yalnızca “tanımsal” nitelikte; ‘paydaş kimdir-ne ister-istekleri nasıl karşılanır’ temel sorularına cevap arayan “paydaş” teorisi, Donaltson’un ‘yeniden yapılaşmacı’ bir tavırla yaptığı post-modern katkı ile “tanımsal” bakış açısının yanında “araçsal” ve “normatif” bakış açılarına dair tartışmayı içeriğine dâhil etmiştir. İlerleyen süreçte Clarkson’un “birincil ve ikincil”, Mitchell, Agle ve Wood’un “sekizli” “paydaş” sınıflandırması yapması, tartışmanın post-modern niteliğini belirgin hale getirdikten sonra Jones ve Wicks’in “ilişki” kavramına yaptığı vurgu etrafında, son halini almıştır. Çünkü “tanımsal”, “araçsal” ve “normatif”

⁹³¹ Whysall, P. (2000). “Addressing Ethical Issues in Retailing: A Stakeholder Perspective”. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(3), 305–318.

⁹³² Scholl, H. J. (2001). “Applying Stakeholder Theory To E-Government”. In. *Towards The E-Society* (Pp. 735-747). Springer, Boston, MA.

⁹³³ Driscoll, C. ve Starik, M. (2004). “The Primordial Stakeholder: Advancing The Conceptual Consideration of Stakeholder Status For The Natural Environment”. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55–73.

⁹³⁴ Van Der Laan S.J., Adhikari, A. ve Tondkar, R.H. (2005). “Exploring Differences in Social Disclosures Internationally: A Stakeholder Perspective”. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123–151.

yaklaşımların birleşimi olma iddiasında olan “yakınsak paydaş” teorisi, “ilişki” kavramının özgünlük içeren niteliği itibarıyla ‘araştırma nesnesinin kapsamını’ modern anlamda paydaşları olan bir işletme olmanın ötesinde paydaşlarını “ilişkiye” girme durumlarında kendisi tanımlaması yani “destekleri olmadan yönetimin varlığı sona erecek olan grupların” her birinin işletmece tanımlandığı; sınırlı tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak ‘kuruluşa’(örneğin; Nike) daraltmaktadır. Başka bir ifade ile yakınsak paydaş teorisinin, ‘yeniden yapılandırarak’ ele aldığı ‘araştırma nesnesi’, ‘işletme’ olmanın ötesinde/post, “ilişkileri” sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kurulştır’(örneğin; Nike). İşte bu karakteri dolayısıyla “paydaş teorisi”, ‘yeniden yapılaşmacı’ bir yönetim bilimi teorisi olarak kendisine temellenecek olan post-modern yönetim bilimi teorilerinin “paydaş” tanımını ve onlara bakış açılarını şekillendirecektir.

4.1.4. İyi Yönetişim Teorisi

“İyi Yönetişim/Good Governance Teorisi”, Dünya Bankası tarafından ileri sürülmüş ve adı anılacak olan birçok uluslararası yönetim ve teorisyen tarafından geliştirilmiş olan bir ‘yeniden yapılaşma teorisi’ olarak post-modern dönem yönetim bilimi teorilerinin temelini oluşturan teorilerden birisidir.

Kökenleri 16. yüzyıla kadar uzanan bir kavram olan ‘yönetişim/governance’, daha önceki çalışmalarda özel bir atıf içermeksizin kullanılmakla birlikte özellikle 20. Yüzyılın son kısmında, “iyi” kavramıyla birlikte ele alınarak, yönetim bilimi literatüründeki bir bakış açısı değişimini ifade edebilmek için gündeme getirilmiş ve kullanılmıştır. ‘Yeniden yapılaşma teorilerinin’ ortak atfını içeren bu kullanımın amacı, kelimenin işteş kökeni itibarıyla yönetime muhatap olan aktörlerin tümünün yönetici niteliği kazanmasına; “resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımına” atıfta bulunmasıdır.⁹³⁵ Bu itibarla denilebilir ki; iyi yönetişim kavramının, özgün bir teoriye atfen ilk kullanımı, Dünya Bankası’nın hazırladığı 1989 tarihli “Sahra-Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye” isimli çalışma olmuştur.

Teorinin ilk kez dile getirilmesi, 1989 tarihli adı anılan isimli çalışma ile olsa da literatürel incelemeye geçmeden önce teorinin teorisini konumunda olan Dünya

⁹³⁵ İnternet: <https://sozluk.gov.tr/?q=y%C3%B6neti%C5%9Fim&aranan=> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

Bankası'nın tarihine göz gezdirmek teorisinin anlaşılabilirliğini sağlamak bakımından faydalı olabilecektir. Çünkü teorisinin kökenleri ile teorisini konumunda olan Dünya Bankası'nın varlık amacı arasında derin bir bağlantı söz konusudur.

Dünya Bankası, Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası ismi ile II. Dünya Savaşı'nın bitiminden bir sene önce 44 ülkeden gelen delegenin katkısıyla gerçekleşmiş olan “Birleşmiş Milletler Para ve Finans Konferansının” sonucunda, “savaşın harap ettiği ülkelerin ekonomilerini yeniden inşa etmek, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmasını artırmak” yani “savaş sonrası uluslararası ekonomik işbirliği ve yeniden yapılaşma için bir çerçeve oluşturmak amacıyla” kurulmuş bir uluslararası yönetimdir.⁹³⁶

İlk yıllarda Dünya Bankası, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak ile ilgilense de 1956'da, “yalnızca özel sektöre odaklanmak için IFC/Uluslararası Finans Kurumu'nu” ve 1960'da, “daha az kredibilitesi olan üyelere kaynak sağlamak için Uluslararası Kalkınma Birliği'ni” kurarak ‘işletme’ tipi bir bakış açısına uyumlu olarak yeniden yapılanmıştır. 1970'lere gelindiğinde; Dünya Bankası Başkanı R. McNamara'nın 1973-Yıllık Toplantısı'nda yaptığı konuşmada, “mutlak yoksulluk” kavramını ilk kez kullanarak “ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve yoksulluğu azaltmak” şeklinde; Dünya Bankası'nın amacını, “kalkınma odaklı bir kurum” olmak olarak tanımlamasından anlaşıldığı üzere, Dünya Bankası ‘işletmeci’ niteliğini iyice belirginleştirmiştir. 1980'ler ve 1990'larda yaşanan “petrol şokları, borç krizleri ve çevrecilikle” ilgili ek zorluklar ise Dünya Bankası'nın ‘işletmeci’ bakış açısını “yapısal düzenlemelerin yanı sıra çalışmalarına yeni beceriler ve güvenceler getirerek” geliştirmesi ile sonuçlanmıştır.

İşte bu tez çalışmasının ilgilendiği nokta olan “iyi yönetim” kavramı bu gelişmelerin ardından ortaya çıkmış bir teorik bakış açısı olarak ilk kez 1989 tarihinde hazırlanan “Sahra-altı Afrika. Krizden Sürdürülebilir Büyümeye” isimli çalışmada dile getirilmiştir. Bu eserde, iyi yönetim, “etkin bir kamu hizmeti, güvenilir bir yargı sistemi ve halka karşı hesap verebilir bir yönetim” anlayışının sağlanması anlamında;

⁹³⁶ Aynı konferansta uluslararası para fonu'nun (IMF) kurulduğunu belirtmekte fayda vardır.

“yöneten/government ile yönetilenler/governed arasında” söz konusu olması gereken; “daha iyi bir dengeye” duyulan “ihtiyaca” kasten kullanılmıştır.⁹³⁷

Her ne kadar bu eser, Afrika örneği üzerinden ele almış olsa da 1990'lara gelindiğinde; Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılmasından sonra, yeni egemen ulusların çoğunun Dünya Bankası üyesi olması dolayısıyla; “yoksul ülkelerin sürdürülebilir kalkınmaya ve yoksulluğu azaltmaya odaklanmasını sağlamak için Ağır Borçlu Yoksul Ülkeler borç girişiminin” onaylanması, Dünya Bankası'nın, eski Sovyet ülkelerinin ekonomilerinin de dâhil olduğu kapsayıcı bir bakış açısıyla “iyi yönetim” kavramını ele alması sonucunu doğurmuştur. Başka bir ifade ile Dünya Bankası, ilerleyen süreçte; özellikle 2000'li yılların ortalarında, kendisini “bir bilgi kurumu olarak” tanımlayarak; “savunmasız grupları korumak için çalışarak ve bunların etkisini hafifletmek” hedefi etrafında; etkin bir uluslararası kurum niteliğiyle teorik savlar ileri sürmüş ve iyi yönetim kavramının teorik içeriğini zenginleştirmeye yönelmiştir. Dünya Bankası'nın bu tutumu, diğer uluslararası yönetimler ve teorisyenlerin ilgisini iyi yönetim kavramına çekmiş ve böylece teori zenginleşmiştir.⁹³⁸

Zenginleşme sürecinde yapılan katkılar incelendiğinde; net bir şekilde söylenebilir ki; ister Dünya Bankası tarafından “bir ülkenin her düzeydeki işlerinin yönetiminde iktisadi, siyasi ve idari otorite kullanımı”⁹³⁹, ister Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından “bir toplumun devlet, sivil toplum ve özel sektör içindeki etkileşimler yoluyla ekonomik, politik ve sosyal ilişkilerini yönettiği değerler, politikalar ve kurumlar sistemi; karşılıklı anlayış, anlaşma ve eylem elde etme gibi bir toplumun kararlar almak ve uygulamak için kendisini örgütlenme şekli” ve ister de Avrupa Komisyonu tarafından; “çıkarların ifade edildiği, kaynakların yönetildiği ve toplumda güç kullanıldığı kurallara, süreçlere ve davranışlara atıfta bulunan... herhangi bir toplumun ve politik ve sosyal sistemlerin işleyişinin çok temel yönleriyle ilgili anlamlı ve pratik bir kavram” şeklinde tanımlanmış olsun; kavramın çeşitli tanımları, yönetim kavramının işteşlik atfını esas olarak korumuş olan tanımlamalar

⁹³⁷ The World Bank. (1989). *Sub-Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Growth. A Long-Term Perspective Study* The World Bank, Washington, D.C. xii.

⁹³⁸ İnternet: <https://www.worldbank.org/en/archive/history#> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

⁹³⁹ World Bank. (1992), *Governance and Development*, Washington, D.C., v-1.

olarak, iyi yönetim teorisinin post-modern nitelikte bir teori olduğunu kanıtlar nitelikte gelişmelerdir.⁹⁴⁰

Başka bir ifade ile iyi yönetim, örneğin; Birleşmiş Milletlerin 1996 tarihli HABİTAT II raporunda; “kurumsal gelişim, kapasite geliştirme ve ortaklık yoluyla şeffaflık, temsil edilebilirlik ve hesap verebilirlik”⁹⁴¹, Dünya Bankası’nın öncülük ettiği 2009 tarihli “Yönetişim Konuları VIII” isimli çalışmada; “hesap verebilirlik, siyasi istikrar ve şiddetin/terörizmin olmaması, devletin etkinliği, düzenleyici kalite, hukuk kuralı ve yolsuzluğun kontrolü”⁹⁴², Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından hazırlanan 2011 tarihli “Yönetim İlkeleri, Kurumsal Kapasite ve Kalite” isimli çalışmada; “katılım, eşitlik, ayrımcılık yapmama, kapsayıcılık, cinsiyet eşitliği, kurallara dayalılık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve duyarlılık”⁹⁴³ ve keza NATO tarafından “şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, cevap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, etkinlik, eşitlik ve stratejik vizyon” gibi farklı ilkeler etrafında farklı farklı şekillerde ama aynı işteşlik vurgusuyla tanımlanmaktadır.⁹⁴⁴

Öte yandan, bu tanımlar, iyi yönetim kavramının tanımı üzerinde, teorik bir genel kabulün söz konusu olmadığını göstermektedir. Ki bu, “iyi yönetim” teorisinin post-modern bir nitelikte olduğuna yönelik en önemli kanıt olarak gösterilebilir. Klasik yönetim bilimsel tutumun aksine; iyi yönetim teorisi, durumsallık ve sistemsellik bakış açılarını ele alınan özel çalışma alanı etrafında yeniden tanımlayan; zamansal, coğrafi ve işsel fark gözetmeksizin; genelgeçer ilke, unsur ve yasaların ileri sürmeyi söz konusu olmaktan çıkaran post-modern bir temele sahiptir. Çünkü yönetime muhatap olanlar ve onların yönettiği yönetim, her çalışma alanında yeniden ve özgün olarak tanımlanmaktadır.

Öyleyse; iyi yönetim teorisi için önemli olan, ilkelerin ne olduğu değil ilkelerin dayandığı post-modern tutumdur. Kimi zaman Dünya Bankasının 1994 tarihli “Yönetim: Dünya Bankası’nın Deneyimi” isimli çalışmasında ifade edildiği gibi;

⁹⁴⁰ UNDP. (2007), *Governance Indicators-A User’s Guide*, New York, 2.

⁹⁴¹ UN. (1996), *Reports of The United Nations Conference On Human Settlements (Habitat II.)*, The Habitat Agenda Goals and Principles, Commitments and The Global Plan of Action.

⁹⁴² Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2009), *Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008*, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team. 2.

⁹⁴³ UNDP. (2011), “Governance Principles”, *Institutional Capacity and Quality*, 268-294, 279.

⁹⁴⁴ İnternet: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

“hükümet yapılarının ve yetkililerinin yerel kuruluşlara (örneğin, sivil konseyler ve köy komiteleri) hesap verebilirliği” çerçevesinde “halkın katılımı”⁹⁴⁵, kimi zaman 1996 tarihli “HABİTAT II” isimli çalışmada olduğu gibi; “şehirlerin ve büyükşehir alanlarının şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir adil ve etkili bir şekilde yönetimi için yerel liderliği mümkün kılmak, demokratik yönetimi teşvik etmek” şeklinde “yerellik”⁹⁴⁶, kimi zaman Zürn’ün 2010 tarihli “Çok Düzeyli Yönetim Olarak Küresel Yönetişim” isimli eserinde belirttiği gibi; “devlet düzenlemelerinin kamu-özel ortaklıkları ve pazar mekanizmaları tarafından değiştirilmesine” karşılık gelir şekilde “koordinasyon”⁹⁴⁷, kimi zaman 2011 tarihli “Yönetim İlkeleri, Kurumsal Kapasite ve Kalite” isimli çalışmada olduğu gibi; “daha uyumlu ve etkili politika yanıtlarına yol açabilecek ve böylece devlet kurumlarının meşruiyetini artırmak” amacıyla “müzakere etme kabiliyetini artırmaya” yönelik olarak “şeffaf süreçler”⁹⁴⁸, kimi zaman ise 2014 tarihli “HABİTAT III” isimli çalışmada olduğu gibi “yaş-yapı dönüşümünün gücünden yararlanmak” bakımından “eşitlik”⁹⁴⁹ kavramı odağında tanımlansa da tanımların tümü “iyi yönetim” kavramının temelini oluşturan ‘yönetime muhatap olanların aynı yönetici olmasına dayanan işteşliğe vurgu yapmaktadır. Ki böylece; iyi yönetim teorisi, post-modern bir teori olarak zenginleşmektedir.⁹⁵⁰

Sözün kısası, iyi yönetim, Birleşmiş Milletler’in 2015 tarihli “Dünya Ekonomik ve Sosyal Araştırması” isimli raporda belirtildiği gibi; “barışı, istikrarı ve kalkınmayı teşvik etmek için gereken politikalar ve prosedürler konusunda stratejik vizyonu ve geniş bir fikir birliğini teşvik eden” ve dolayısıyla “yoksulluğun azaltılması” gibi temel konulara, çözüm ileri süren bir teorik savdır.⁹⁵¹ Esas olan ise yönetime muhatap olanların yönetici niteliği kazanmasına dair işteşlik talebine dairdir. Bu yüzdendir ki; bu temel esas, Rodrik’in ifade ettiği gibi; “çoğu ülke için iyi yönetim gündemlerinin büyük ölçüde değişmesini muhtemel” kılmakta yani post-modern bir tavır takınılarak;

⁹⁴⁵ World Bank. (1994), *Governance: The World Bank’s Experience*, Washington, D.C., 42-43.

⁹⁴⁶ UN; a.g.e., 1996, 27.

⁹⁴⁷ Zürn, M. (2010), “Global Governance As Multi-Level Governance”, In. *Handbook On Multi-Level Governance*, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 80-99. 80, 88-89.

⁹⁴⁸ UNDP; a.g.e., 2011, 285.

⁹⁴⁹ UN. (2014), *Preparatory Committee For The United Nations Conference On Housing and Sustainable*

Urban Development (Habitat III.), New York. 12.

⁹⁵⁰ Ekinci, E. ve Karakoyunlu, İ. (2020). “İyi Yönetişim İlkeleri Üzerine Bir Eleştiri ve Küresel İyi Yönetişim İlkeleri Üzerine Bir Öneri”. *Türk İdare Dergisi*, (490), 115-140.

⁹⁵¹ UN. (2015). *World Economic and Social Survey*. 142-143

örnekleri yukarıda verilmiş olan tanımlar gibi; ‘kuruluşları’, her sistemsel ve durumsal koşul altında yeni ‘iyi yönetim’ tanımları yapmaya zorlamaktadır.⁹⁵²

Tüm bu açıklamalardan sonra, sonuç olarak şunlar söylenebilir; iyi yönetim, ilk kez 1989 tarihli malum eserde dile getirilmekle birlikte, kabul gören tanım örnekleri oldukça çok olan bir teoridir. Çünkü bu yaklaşım, en temel anlamıyla; yönetime muhatap olanların tümünün yönetime katılmasını öneren bir savı içermektedir. Post-modern karakteri de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Modern teorinin sistemsel ve durumsal yaklaşımının ötesinde; yalnızca bazı aktörleri değil tüm aktörleri kapsayacak şekilde bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır; iyi yönetime göre; yönetim, herkesin yönetmesi durumudur. Bu bakımdan ‘yeniden yapılandırılan’ aslında sistemsel ve durumsal bakış açılarıdır. Sistemsel ve durumsal koşullara göre; değişik tanımlar kazanan yönetim niteliğinden farklı olarak sistem ve durumun kazandığı özel anlamlarla ilgilenmektedir. Yani iyi yönetim bakış açısı, yönetime muhatap olan tüm aktörlerin yönetime katılmasına dair savı dolayısıyla yönetsel çalışmaların oldukça belirgin bir tanımı olması gerektiğini ileri sürerek; yönetimi, kendi belirli tanımını keşfetmiş yani yönetime muhatap olanların tümünün verili olarak sunulmasına dayanan bir anlayışa itmektedir. Başka bir ifade ile iyi yönetim yaklaşımına göre; ‘araştırma nesnesi’, zamansal, coğrafi ve işsel olarak belirli sistemsel ve durumsallıklar içerisinde daraltılarak, sınırlandırılmış, tanımlanmış ve dolayısıyla belirlenmiş olan bir ‘işletme’ olarak ‘kurulur’. Ki ancak böylece; yönetişen tüm muhataplarının yani tüm yönetici aktörlerin belirgin bir şekilde ele alınması söz konusu olabilecektir.

4.2. İşletme Kuruluşu Daralıyor; Kuruluş Teorileri

‘Kuruluş Teorileri’, post-modern dönem yönetim bilimi teorilerinin olgunlaşma dönemine karşılık gelen teorilerdir. Bu teoriler, ‘işletme’ tipi araştırma nesnesi olan yönetimi, bölüm içinde ele alınacak belirli kıstaslar çerçevesinde reddetmiş ve ‘araştırma nesnesinin kapsamını’, ‘kuruluş’ olarak ‘daraltmıştır’.

İdare ve işletme kavramlarının arasındaki vurgu farkı, hem Türkçede hem de İngilizcedeki kullanımları dolayısıyla(administration-management) uluslararası

⁹⁵² Rodrik, D. (2008). *Thinking About Governance*. In; *Governance, Growth, and Development Decision-Making*, Washington. D.C., The International Bank For Reconstruction and Development/The World Bank, 17-24 24.

literatürde görece net olsa da ‘kuruluş’ kavramının ifade ettiği anlamlara, bölüme geçmeden önce ayrıca değinmekte fayda vardır. Kuruluş/establishment, bir işletme olmakla birlikte; zaman, coğrafya veya işsel bakımdan sınırlandırılarak, tanım kazandırılmış ve dolayısıyla belirli olan bir işletmeye atfen kullanılan bir kavramdır. Hayali bir şekilde veya gerçek hayatta mevcut olan işletmelerden birisi araştırma nesnesi olarak seçilip; sınırları çizilip, tanımlandıktan ve belirlendikten sonra; bu işletmenin kazandığı yeni isim, ‘kuruluş’ olmaktadır.

Çünkü 4.1. bölümde ele alınan ‘yeniden yapılaşma’ teorilerine temellenmeleri bakımından kuruluş teorileri, tüm işletmeleri kapsayacak şekilde geçerli olan savların olmadığı varsayımına temellenmektedir. Başka bir ifade ile örneğin; uygulama başarısı bakımından %99,9 başarıya bile sahip olsa, kalite ve strateji temelli savların genellenebilirliği, uygulayan işletmeleri kapsayacak şekilde kabul edilmektedir. Dolayısıyla her bir kuruluş teorisi, mahiyeti itibariyle; tüm ‘işletmeler’ için değil sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olan ‘kuruluş’(örneğin; Nike) üzerinden; her bir ‘kuruluş’ için farklı şekilde tanımlanabilecek yapıda olan savlar ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile özellikle altını çizmek gerekir ki; bu teorilerin bir ‘kuruluşu’ araştırma nesnesi olarak belirlemesinin anlamı, bu kuruluştan yola çıkarak ‘işletmeci’ veya ‘idareci’ genellemeler yapmak değil, aksine; yalnızca araştırılan ‘kuruluş’ hakkında savlar ileri sürülebileceği hakkında bir varsayımın benimsenmesidir.

4.2.1. Yeni Kamu İşletmeciliği Teorisi

“Yeni Kamu İşletmeciliği/New Public Management”, C. Hood başta olmak üzere adı anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş bir post-modern dönem ‘kuruluş teorisi’dir’.

Bölüme başlamadan önce “Yeni Kamu İşletmeciliğinin” anlaşılabilirliğini arttırmak için “işletmecilik/management” kavramının taşıdığı özgün anlama dikkat çekmek önemlidir.

Hatırlanacağı üzere; sembolik bir tarih belirlenecek olunur ise; Minnowbrook Konferansının toplandığı 1967 tarihinde, Waldo ve etrafındaki teorisyenlerce ileri sürülen bir “Yeni Kamu İdareciliği” savunusu söz konusu olmuştur. Bu çağrının kullandığı “idarecilik/administration” kavramı kısaca, kamu işleri ile ilgili yönetsel

işlerin “yeniden” ele alınmasını ve neticede “işletme/management” için geçerli olan kuralların “idarede” kullanılmasını savunan “işletmecilik/managerialism” düşüncesinin savunulması şeklindedir. Minnowbrook ve çevresini oluşturan teorisyenlere ve başta Waldo’nun çalışmalarına bakıldığında; bilinçli olarak istisnasız bir şekilde “idare/administration” kavramının kullanıldığı görülecektir.⁹⁵³ Benzer şekilde bu bölümde ele alınacak olan teorik çalışmalarda da bilinçli olarak “idare” kavramına karşılık üzerinden “işletme” kavramı kullanılmış olmasına dikkat edilmesi önem arz etmektedir. Çünkü ‘araştırma nesnesinin değişim yönünü’ belirleyecek ve araştırma nesnesinin niteliğini ifade etmek için ‘işletme’ kavramından farklı bir kavram olarak ‘kuruluş’ kavramının tercih edilmesine sebep olacak post-modern karakter, bu ayrımda gizlidir.

Öyleyse yeni kamu işletmeciliği savunusu ile yeni kamu idareciliği arasında temel bir fark olmalıdır. Bu fark kısaca; yeni kamu idareciliği/1967 ile yeni kamu işletmeciliği/1991 arasındaki geçen süre zarfında, yeni kamu idareciliği teorisinin “işletmecilik” temel savunusunun, ‘büyük devletin’ aleyhine, ‘özel sektörün’ ise lehine; ‘özelleştirme’ ve ‘hükümetin gere çekilmesi’ gibi şekillerde pratik karşılık bulmakta ve yeni kamu işletmeciliği ise bu bakımdan post-modern bir tavırla “işletmeciliği” yeniden tanımlamaktadır. Nasıl ki 1967, “idareciliğin”, sistem ve durumsallık yaklaşımları çerçevesinde “yeni” bir şekilde tanımlanmasıdır; 1991 de benzer şekilde 1967’nin tanımladığı “işletmeciliği”, ‘yeniden yapılaşmacı’ düşünce çerçevesinde “yeni” bir şekilde tanımlamaktadır.

Esas teorisyen olan Hood’un erken dönem çalışmalarından yola çıkıldığında 1974 tarihli “İdari Hastalıklar: İdarede Bazı İşlevsizlik Türleri” isimli eserden beri “idareci” bakış açısına eleştirisel yaklaşım içinde olduğu görülebilir. Hood’a göre; “bürokrasi” kavramında karşılık bulan ve “çoğu büyük yönetimin folklorunun bir parçası” olan “idari eylemler, beklenmedik, hatta istenenlerin aksine -karışık, kafa karıştırıcı, geciktirici ve pahalı- sonuçlar üretebilecek” bir “hastalıklı” forma sahiptir.⁹⁵⁴

Hood’un 1976 senesinde “yetkili komuta hatları, tek tip kurallar, net hedefler, mükemmel bilgi ve eylem için yeterli zamanla karakterize edilen bir ‘mükemmel

⁹⁵³ Bakınız; bölüm 3.2.1.

⁹⁵⁴ Hood, C. (1974). “Administrative Diseases: Some Types of Dysfunctionality in Administration”. *Public Administration*, 52(4), 439–454.

yönetim’ modeli sunarak” ve “mükemmel modelin pratikte nasıl bozulduğunu göstererek”; Wilson kaynaklı “idareci” görüşün “sınırları” olduğunun bilinmesi gerektiğine yönelik “İdarenin Sınırları” isimli eseri kaleme alması da bu temel savunuya yöneliktir.⁹⁵⁵ Çünkü Hood’a göre; “sınırlar ve fırsatlar aynı madalyonun zıt taraflarıdır” ve “idarenin sınırlarına” dair yürütülecek tartışma, bir bakıma ‘hastalıkların’ da sınırlarını ölçmek anlamına gelecektir.⁹⁵⁶

Keza; Hood, 1978 senesinde kaleme aldığı, “Merkezi Küçük Tutmak: Acente Türüne İlişkin Açıklamalar” isimli eser ile “İngiliz hükümeti” örneği üzerinden; “bürokratik genişlemesinin”, “büyük ölçüde yerel yönetimlerde ve Bakanlık dışı merkezi birimlerde gerçekleştiğini”⁹⁵⁷ savunması ve “Crown Agents Meselesi” isimli eserde bu savununun “Crown Agents” özelindeki kanıtlarını sunarak; “idareci” eleştirinin pratik karşılıklarını da örneklemiştir.⁹⁵⁸

M. Thatcher’ın 1979’da Birleşik Krallık Başbakanı olmasını ve “işletmecilik” savunusunun bir nevi uygulama bulmasını takiben; 1981 senesinde “reel büyümenin”, “hızla yükselen fiyatlar” ve “yüksek vergilerden” oluşan “zor zamanlara” sebep olmasını konu alan “Büyük Hükümet Zor Zamanlarda”⁹⁵⁹ isimli eser ile devam eden “idareci” eleştiri⁹⁶⁰, 1983 senesinde ise “Bürokrasiyi Küçük Kullanma” isimli özgün makale ile “küçülme” savunusu ile olgunlaşmış⁹⁶¹ ve “Hükümet Araçları” isimli kapsayıcı eserde yapılan “sınırlılıkları” belirlenen “hükümet araçlarının” tarifi ile zenginleştirilmiştir.⁹⁶² Başka bir ifade ile Hood’un erken dönem çalışmalarında, “bürokratik büyüme” kavramı etrafında yapılan “idarecilik” eleştirisi ve “küçülme” kavramı odağında yapılan bir “yeni kamu idarecilik/işletmecilik” savunusu, söz konusudur. Dolayısıyla kısacası; 1983 tarihi itibarıyla Hood’un “idareci” eleştirinin karşısında, “işletmecilik” yani “yeni kamu idareciliği” önerisi bulunmaktadır.

⁹⁵⁵ Pressman, J.L. (1978). “The Limits of Administration. By Hood Christopher C.”. (London: Wiley, 1976. Pp. Xii + 213. \$14.95.). *American Political Science Review*, 72(02), 734–735.

⁹⁵⁶ Hood, C. (1976). *The Limits of Administration*. London: Wiley. 206.

⁹⁵⁷ Hood, C. (1978)(a). “Keeping The Centre Small: Explanations of Agency Type”. *Political Studies*, 26(1), 30–46. 30.

⁹⁵⁸ Hood, C. (1978)(b). “The Crown Agents Affair”. *Public Administration*, 56(3), 297–303. 297.

⁹⁵⁹ Johnson, R.C., Hood, C. ve Wright, M. (1981). *Big Government in Hard Times*. Oxford: Martin Robertson.

⁹⁶⁰ Johnson, R. (1982). “Review of Big Government in Hard Times, By C. Hood, M. Wright”. *Southern Economic Journal*, 49(2), 579–581. 579.

⁹⁶¹ Hood, C. (1983). “Using Bureaucracy Sparingly”. *Public Administration*, 61(2), 197–208.

⁹⁶² Hood, C. (1983). *The Tools of Government*. London: Macmillan.

Hood'un kullanımı söz konusu olmasa da tam olarak bu tarihsel dönemde/1983'de "kamu işletmeciliği" kavramının ilk kez teorik bir çerçevede kullanımı ile karşılaşmaktadır. "Yeni Kamu İşletmeciliği" düşüncesine yönelik yapılan olan bu öncül eser, L.J. Perry ve K.L. Kraemer'nin editörlüğünü yaptığı 1983 tarihli "Kamu İşletmeciliği: Kamu ve Özel Bakış Açıları" isimli eserdir. "Kamu ve özeli karşılaştırmaya yönelik yaygın bir ilginin" olduğu "sektör bulanıklığı ve özelleştirme çağında... kamu ve özel sektördeki farklılıklar ve benzerlikler ile ilgili parçalanmış literatürden en iyi bilinen bazı çalışmaları"⁹⁶³ bir araya getiren bu eserde, "kamu işletmeciliği, geleneksel kamu idaresinin normatif yönelimi ile genel işletmeciliğin araçsal yöneliminin birleşimi" olarak anılması gereken üçüncü bir bakış açısı olarak sunulmaktadır.⁹⁶⁴ L. Gunn'un ifadesiyle ifade edilecek olunur ise; Perry ve Kraemer'nin ifade ettiği ayrım sonucu ortaya çıkan, "kamu idarecilği yaklaşımı, hükümetin işletme yönetiminden öğrenebileceği neredeyse hiçbir şey olmadığını ve işletme yaklaşımı, "aşağılayıcı bir şekilde tek yönlü bir öğrenme sürecinin gerekli ve gecikmiş olduğunu varsayarken"; kamu işletmeciliği, "kısacası; 'neyi' ve 'nedeni' - hükümetin görev ve hedefleri - kamu idaresinden, 'nasıl'ı ise - teknikler ve ölçümler - işletmeden uyarlanan" üçüncü bir yoldur.⁹⁶⁵ Bu bakımdan hem salt idarecilik hem de salt "işletmecilik/manageralism" savunusuna bir karşı çıkıştır.

"Kamu İşletmeciliği" kavramının teorik bir öneriyi ifade etmek için kullanıldığı bu eserden sonra, Hood'un 1984, 1985 ve 1986 tarihlerinde Birleşik Krallık üzerinden "bütçe"⁹⁶⁶, "vergi"⁹⁶⁷, "ölçek ekonomisi"⁹⁶⁸ ve "özelleştirme"⁹⁶⁹ kavramları odağında "idarecilik" eleştirisine devam ettiği ve kavramsal ayrımın ayan beyan ortaya çıkacağı 1990 tarihli eserin literatürel temelini güçlendirdiği gözlemlenmektedir.

⁹⁶³ Bozeman, B., Perry, J. ve Kraemer, K. (1983). "Public Management: Public and Private Perspectives". *Journal of Policy Analysis and Management*, 2(4), 657. 657.

⁹⁶⁴ Perry, J.L. ve Kraemer, K.L. (Eds.) (1983). *Public Management: Public and Private Perspectives*, California: Mayfield Publishing Co.

⁹⁶⁵ Gunn, L. (1988). "Public Management: A Third Approach?". *Public Money & Management*, 8(1-2), 21-25. 24-25.

⁹⁶⁶ Hood, C., Huby, M. ve Dunsire, A. (1984). "Bureaucrats and Budgeting Benefits: How Do British Central Government Departments Measure Up?". *Journal of Public Policy*, 4(3), 163-179.

⁹⁶⁷ Hood, C. (1985). "British Tax Structure Development As Administrative Adaptation". *Policy Sciences*, 18(1), 3-31.

⁹⁶⁸ Hood, C., Huby, M. ve Dunsire, A. (1985). "Scale Economies and Iron Laws: Mergers and Demergers In Whitehall 1971-1984". *Public Administration*, 63(1), 61-78.

⁹⁶⁹ Hood, C. (1986). "Privatizing UK Tax Law Enforcement?". *Public Administration*, 64(3), 319-333.

Öteye yandan bir tarafta; kamu işletmeciliği kavramının gelişimine yönelik literatürel katkılar söz konusu iken diğer taraftan “literatüründe sıklıkla atıfta bulunulan kamu ve özel sektör arasında çeşitli farklılıklar bulunmasına” rağmen “kamu-özel sektör farklılıklarının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olmadığı” dolayısıyla bu ayrımın, hem “o kadar farklı” hem de “o kadar önemli” olmadığını ifade eden J.N. Baldwin’in 1987 tarihli “Kamuya Karşı Özel: O Kadar Farklı Değil, O Kadar Önemli Değil” isimli eseri gibi eserler kaleme alınarak; bu ayrıma dayanan “kamu işletmeciliği” savunusuna esastan karşı çıkan bir tavır da sergilenmiştir.⁹⁷⁰ Benzer şekilde; J.A. Chandler’in 1988 tarihli “Kamu İdareciliği mi Kamu İşletmeciliği mi?” isimli eserde, güzel bir örneğini sunduğu gibi; “kamu işletmeciliği” kavramının “kamu idareciliği” kavramına karşıtlık üzerinden benimsendiği ancak kamu işletmeciliğinin işletmeciliğin kamuya uygulanması anlamını taşıyacak şekilde kullanılması dolayısıyla; “idarecilik” ve “işletmecilik” ikileminden kurtulmaya vurgu yapan “kamu işletmeciliği” savunusuna karşı çıkan ya da en azından bu bakış açısına duyarsız olan çalışmaların da yapıldığı gözlemlenmektedir.⁹⁷¹

İşte bu kavramsal karmaşıklığı gidermeye yönelik atılan en önemli adım, “yeni kamu işletmeciliği” kavramın ilk kez anılması bakımından teorinin kurucu eseri olarak kabul edilen Hood’un 1991 tarihli “Her Mevsim İçin Kamu İşletmeciliği” isimli eseri ile atılmıştır.

Hood’a göre; yeni kamu işletmeciliği kavramsallaştırması, “kamu idareciliği” ve “kamu idareciliğinin” eleştirisi üzerinden kendini tanımlayan “işletmeciliğin” kamuya uygulanması anlamındaki “yeni kamu idareciliği” veya “kamu işletmeciliği” teorilerinden farklı savlar ileri sürüldüğünü ifade etmek için kullanılan “yeni” bir kavramsallaştırmadır. Yani her şeyden önce; “kamu hizmetlerinin daha iyi sağlanması için çok amaçlı bir anahtar sunduğu iddiasında” bulunan bu kavram, diğer teorilerle aynı amaca sahiptir. Ancak beslendikleri dinamiklerin farklılığı bakımından “doktrinel” ayrımlar söz konusu olmaktadır. Şöyle ki; “yeni kamu işletmeciliği”, “esas olarak Birleşik Krallık deneyimine atıfta bulunsa da, kesinlikle benzersiz bir İngiliz

⁹⁷⁰ Baldwin, J.N. (1987). “Public Versus Private: Not That Different, Not That Consequential”. *Public Personnel Management*, 16(2), 181–193. 181.

⁹⁷¹ Chandler, J.A. (1988). “Public Administration Or Public Management?”. *Teaching Public Administration*, 8(1), 1–10.

gelişimi olmayan son 15 yılda yaşanan en çarpıcı uluslararası eğilimlerden biri” olarak şu “dört mega trend” sayesinde gelişmiştir:

- “1. Aleni kamu harcamaları ve personel alımı açısından hükümet büyümesini yavaşlatma veya tersine çevirme girişimleri,
2. Hizmet sunumunda ‘yerindelik’ üzerinde yenilenen vurgu ile özelleştirme ve yarı-özelleştirmeye ve ana hükümet kurumlarından uzaklaşmaya geçiş,
3. Özellikle bilgi teknolojisinde, kamu hizmetlerinin üretimi ve dağıtımında otomasyonun geliştirilmesi,
4. Kamu işletmeciliği, politika tasarımı, karar tarzları ve hükümetler arası işbirliği gibi genel konulara giderek daha fazla odaklanan daha uluslararası bir gündemin geliştirilmesi”

İşte; yeni kamu işletmeciliği, bu gelişmelerin ardından, birçok teorisyenin katkısıyla çeşitlenmiş olan “kamu sektöründe uygulamalı profesyonel yönetim”, “açık standartlar ve performans ölçütleri”, “çıkış kontrollerine daha fazla vurgu”, “kamu sektöründe birimlerin ayrıştırılmasına geçiş”, “kamu sektöründe daha fazla rekabete geçiş”, “özel sektör yönetim uygulamalarına vurgu”, “kaynak kullanımında daha fazla disiplin ve cimrilik vurgusu” şeklinde yedi “doktrinel bileşen” etrafında tanım bulmuş olan düşünce sisteminin adını ifade etmektedir.⁹⁷²

Bu “gelişmeler” ve “gelişmelerin” sonucu olan “doktrinel bileşenlerden” yola çıkarak yorumlama yapıldığında; yeni kamu işletmeciliğinin, yeni kamu idareciliği ile aynı doğrultuda savunularda da bulunduğu ileri sürülebilir. Ki; bu savı destekleyen şekilde Hood da teorinin “temelini oluşturan” düşüncelerden bahsederken; bu tezde 3.2. bölümde ele alınmış olan “kamu tercihi, işlem maliyeti teorisi ve müvekkil-vekil teorisi” gibi teoriler ve tüm bu teorilerin esas alınmasını öngören “işletmeciliği/manageralism” saymaktadır. Hood’a göre; yeni kamu işletmeciliği, bu iki ana akım düşüncenin “evliliğinden” doğmuştur. Ancak öte yandan; yeni kamu idareciliğinden farklı olarak; bu evlilik, bu iki yaklaşım birbirlerine “karşıt” nitelikte olmasıyla gelişmektedir. İşte yeni kamu idareciliğinin, modern karakterine rağmen; yeni kamu işletmeciliğinin, post-modern karakteri de burada ortaya çıkmaktadır. Çünkü “işletmeciliğe” temellenmenin yanında “geleneksel kamu idareciliğinin evrensellik iddialarını” da “takip etmeyi” önermektedir.⁹⁷³

Bu tanımların detaylandırılması şu şekildedir: Yeni kamu işletmeciliği “işletmecilik” ile birlikte “sigma”, “teta” ve “lambda” olarak isimlendirilen “idari değerlerden üç

⁹⁷² Hood, C. (1991)(a). “A Public Management For All Seasons”. *Public Administration*, 69, 3-19. 3-5

⁹⁷³ Hood; a.g.m., 1991a, 5-8.

küme” içeriğine dâhil etmektir. “Ekonomi ve tutumlulukla” ilgili olan “Sigma”, “tam zamanında envanter kontrol sistemleri”, “sonuçlara göre ödül sistemleri” ve “idari maliyet hesaplama”, “dürüstlük ve adaletle” ilgili olan “teta”, “kamu görevlilerini halk oylamasıyla görevden almaya yönelik geri çağırma sistemleri”, “idare hukukundaki uyarı ve yorum ve dikkatli bakış gereklilikleri” ve “bağımsız yolsuzlukla mücadele soruşturma organları” ve “güvenlik ve dayanıklılıkla” ilgili olan “lambda” ise “normal kapasiteyi çoğaltmak için yedekleme sistemlerinin bakımı anlamında fazlalık”, “oldukça ayrı, kendi başına ayakta duran birimlerin sürdürülmesi anlamında çeşitlilik” ve “iş için normalde gerekli olandan daha fazla miktarda malzeme kullanımı anlamında sağlamlık değerlerini” ifade eden kategorik bir sunum mahiyetindedir. Dolayısıyla Hood, “işletmecilik” kabulünü ifade etmek bakımından; “yeni kamu işletmeciliğinin tutumluluk arayışıyla açıkça ilişkili olduğunu ortaya koymakla” birlikte; “bu tür başarıların dürüstlük ve adil ticaret ile güvenlik ve dayanıklılık garantileri pahasına satın alınıp alınmadığının tam olarak araştırılması gerektiği” uyarısında bulunmaktadır. Çünkü esasen bu kabulün ürünü olan uygulamalar, “geçmişte kamu hizmetinde dürüstlük ve tarafsızlığı sağlamak için tesis edilen (sabit maaşlar, usul kuralları, görev süresinin sürekliliği, hat yönetiminin yetkisi üzerindeki kısıtlamalar, kamu ve özel sektör arasındaki net ayrım çizgileri) aygıtları bir dereceye kadar kaldırmış” ve “yeni tür felaketlere” sebep olarak; işletmeciliğin, “kamu hizmeti etiği” ile uyumlu olup olmadığı sorusunu kuvvetle gündeme getirmiştir. Yani kısaca Hood’a göre; “işletmeciliğin” yeni tanımı bu “üç küme” etrafında yeniden yapılandırılmaktadır.⁹⁷⁴

Başka bir ifade ile Hood’u katkısı, Perry ve Kraemer’in savunusuyla paralel şekilde “işletmecilik” ile “idareci” bakış açısının birleştirilmesi şeklinde “işletmeciliği” yeniden tanımlamasıdır. Waldocu eleştirinin ve Waldo’nun eleştirisini yönettiği düşüncenin birleşiminden doğan, “yeni” bir “kamu işletmeciliği” önermektedir. 1991 tarihli “Özelleştirme İyi, Ofis Satışı Kötü Mü?” isimli eserde, siyasi bağlantılarla doldurulan “kamu hizmetindeki en üst konumların” da “özelleştirme ateşi salgınından etkilenmesi” gerektiğini yani “özelleştirme gündeminde ofis satışının” da bulunmaması gerektiğini savunması bu önerinin çarpıcı örneklerinden birisidir.⁹⁷⁵

⁹⁷⁴ Hood, a.g.m., 1991a, 11-14, 16.

⁹⁷⁵ Hood, C. (1991)(b). “Privatisation Good, Sale of Office Bad?”. *Contemporary Record*, 4(3), 32–35. 33, 35.

1992 senesine gelindiğinde ise; yeni kamu işletmeciliğinin bu “yeni” tavrını destekleyen; Osborne ve Gaebler’in “Hükümeti Yeniden Keşfetmek” isimli eseri sunulmuştur. Bu eser, “katalitik hükümet: kürek çekmek yerine yönlendirme”, “topluma ait hükümet: hizmet etmekten çok güçlendirmek”, “rekabetçi devlet: hizmet sunumuna rekabeti enjekte etmek”, “görev odaklı devlet: kural odaklı kuruluşları dönüştürmek”, “sonuç odaklı devlet: girdiler değil, finansman sonuçları”, “müşteri odaklı devlet: bürokrasinin değil müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması”, “müteşebbis devlet: harcamaktan çok kazanmak”, “öngörücü yönetim: iyileştirmekten çok önlemek”, “merkezi olmayan yönetim: hiyerarşiden katılıma ve takım çalışmasına” ve “pazar odaklı hükümet: pazar yoluyla değişimden yararlanma” ilkelerinden oluşan bir “Perestroyka/Yeniden Yapılaşma”, önermektedir.⁹⁷⁶ Bu öneri, “Hükümetin Yeniden Keşfi”nden bir sene sonra; 1993’de yazılan özet niteliğindeki aynı isimli metinde belirtildiği gibi; ne ‘idareci’ anlamda “geleneksel olarak önerildiği gibi daha fazla hükümeti” ne de ‘işletmeci’ anlamda “daha az hükümeti”; “daha iyi ve daha ucuz hükümeti”⁹⁷⁷ ya da aynı sene kaleme alınan benzer nitelikteki aynı isimli eserde belirtildiği gibi “topluma ait hükümeti” oluşturmayı amaçlamaktadır.⁹⁷⁸

Osborne ve Gaebler’nin bu çağrısından esinlenen ve 1993 senesinde ABD Başkanı B. Clinton’a Başkan Yardımcısı Al Gore tarafından sunulan “Ulusal Performans İnceleme Raporu” ise teorinin gelişimi noktasında bir diğer önemli adımdır. Bir bakıma, yeni kamu işletmeciliğinin uygulaması mahiyetinde olan bu rapora göre; “bürokrasiyi kesmek”, “müşteriyi ilk sıraya koymak”, “sonuç almak için çalışanları güçlendirmek” ve “temele geri dönmek” temel başlıklarından oluşan amaçlar belirlenmiş; işletmeciliğin daha az maliyetli yönetim hedefine, idareci tavrın karakteri olan “daha iyi çalışma” eklenerek; “yeni kamu işletmeci” bir tutumla; “daha iyi çalışan ve daha az maliyetli bir hükümet yaratmak” hedeflenmiştir.⁹⁷⁹

“Daha iyi çalışan ve daha az maliyetli hükümetin” taşıdığı anlamın “Üçüncü Ulusal Performans İnceleme Raporunda”, “mantıklı bir hükümet”, “sonuç alma”, “müşterileri

⁹⁷⁶ Osborne, D. ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co. 1.

⁹⁷⁷ Osborne, D. (1993). *Reinventing Government*. League For Innovation in The Community Coll. 1-3. 2.

⁹⁷⁸ Osborne, D. (1993). “Reinventing Government”. *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 349–356. 356.

⁹⁷⁹ Gore, A. (1993). *From Red Tape To Results: Creating A Government That Works Better & Costs Less: Report*. The Review.

ilk sıraya koymak” ve “paramızın değerini almak” şeklinde yeniden düzenlenen temel başlıklardan tekraren görüleceği üzere; evet “idareci” anlamda “bürokrasi” “mantıksızlık” kabul edilmektedir. Ancak “işletmeci” anlamdaki “ekonomiklik” de “paranın karşılığının alınmasının” önüne geçer şekilde ele alınmaktadır. Söylemesi zor değildir ki; arzulanan hükümetin niteliğinin “Sağduyu Hükümeti” şeklinde tanımlanması da 1996 tarihli “Hükümette En İyi Saklanan Sırlar” isimli raporda; hem “işletme” hem de “insanlar” ile olan ilişkinin “partnerlik” olarak tanımlanması⁹⁸⁰ da, bu “yeni” birleşimin sonucudur.⁹⁸¹ Devam eden süreçte bu görüşü yansıtan birçok rapor yayınlanmaya devam etmiştir.⁹⁸²⁹⁸³⁹⁸⁴

Toparlanacak olur ise şunlar söylenebilir; yeni kamu işletmeciliği kavramı, 1994 tarihli “Eski Kamu İdareciliğinden Yeni Kamu İşletmeciliğine” isimli eserde geçen doğrudan ifadelerden daha net anlaşılacağı üzere; “kamu idareciliği” ile karşılaştırılarak tanımlandığında; “temelde, kullanışlı bir kestirme yol olarak; kamu sektörü organlarını,... işletmeci yöntemlere yaklaştırmak için yeniden düzenlemenin bir yolunun özet tanımı olarak kullanılan”⁹⁸⁵ ancak; Frederickson’un 1996 tarihli “Yeniden İcat Eden Hükümet Hareketini Yeni Kamu İdareciliği ile Kıyaslamak” isimli makalesinde bahsettiği gibi; “yeni kamu idareciliğindeki hem verimliliğe hem de sosyal hakkaniyete adanmış profesyonel bir kamu hizmeti” savunusunun aksine; “hükümeti yeniden keşfederken, bireysel müşterilerin kendi seçimlerini yapmaları için yetkilendirilmesini” savunması bakımından ‘işletmecilikle’ çelişen bir kavramdır.⁹⁸⁶ Başka bir ifade ile yeni kamu işletmeciliği, isminde de mevcut olduğu üzere “işletmecidir” ancak esas olarak; “bürokrasiyi kontrol etmeyi”⁹⁸⁷, “bürokratik

⁹⁸⁰ Gore, A. (1996). “The Best Kept Secrets in Government: A Report To President Bill Clinton”. *National Performance Review*, 41, 53..

⁹⁸¹ Gore, A. (1995). *Common Sense Government: Works Better and Costs Less (Vol. 3)*. Headline Book Publishing.

⁹⁸² Gore, A. (1994). *Creating A Government That Works Better & Costs Less: Status Report*. National Performance Review.

⁹⁸³ Gore, A. (1996). *From Red Tape To Results: Creating Government That Works Better and Cost Less: Improving Financial Management-Accompanying Report of The National Perf.* Diane Publishing.

⁹⁸⁴ Gore, A. (1997). *Final Report To President Clinton: White House Commission On Aviation Safety and Security*. Office of The Vice President of The United States Washington Dc.

⁹⁸⁵ Dunleavy, P. ve Hood, C. (1994). “From Old Public Administration To New Public Management”, *Public Money & Management*, 14(3), 9-16, 9.

⁹⁸⁶ Frederickson, H.G. (1996). “Comparing The Reinventing Government Movement With The New Public Administration”. *Public Administration Review*, 56(3), 263-70. 269.

⁹⁸⁷ Hood, C. (1995). “Control Over Bureaucracy: Cultural Theory and Institutional Variety”. *Journal of Public Policy*, 15(3), 207-230.

düzenlemeyi”⁹⁸⁸ ve “rejimi düzenlemeyi”⁹⁸⁹ yani “hükümetin içten düzenlenmesini”⁹⁹⁰ amaçladığı için “iradeci” tutumlar, barındırmaktadır.

Başka bir ifade ile Hood’un 1995 tarihli “Kamu İdaresinde Ortaya Çıkan Sorunlar” isimli çalışmasında ifade ettiği gibi; “kamu idaresinde fikirlerin çoğunun daha önceki bir yaşamı ve zamanları vardır ve geri dönüş ve yinelenme, onun entelektüel dinamiğinin dikkate değer bir özelliğidir. Dolayısıyla ileriye bakmak, hava durumu tahmincisinin hammaddesinden(şimdi) uzaklaşmayı ve aktüeryanın hammaddesine(geçmişe) odaklanmayı gerektirebilir.”⁹⁹¹ Yani “yeni kamu işletmeciliğinin” “idarecilik” ile kurduğu “geriye dönük” bir bağ vardır ki “yeniliği” ve post-modern niteliği de buradan gelmektedir. Örneğin “Yüksek Kamu Görevlisi Ücretlerinde Erozyon ve Çeşitlilik” isimli çalışmada örneklendirdiği gibi; Hood’a göre işletmeci savın bir sonucu olan “politikacılar için karmaşık ödenek ve emeklilik sistemlerinin ve örneğin Kuzey ülkeleri ve ABD’de kamu görevlileri için bireyselleştirilmiş performansa bağlı ödemelerin gelişmesiyle”; “sıradan seçmenler bir yana, kamu yönetimi profesyonel öğrencilerinin bile geçemeyeceği, Tocquevillian baskılar” oluşmuştur ki “temel maaşlardaki yaygın düşüş” ile sonuçlanan bu süreç karşı olumsuz bakış bariz şekilde “idareci” bir tavır içermektedir.⁹⁹²

Dolayısıyla Hood’un teorik yaklaşımının ulaştığı sonuç, 2000 tarihli “Kamu Sektörü İşletmeciliği, Eski Kamu İşletmeciliği ve Kamu Hizmeti Pazarlıklarının Paradoksları” isimli eserde vurguladığı gibi; “paradoksal” görülebilecek olsa da “işletmeci” tutumun “eski kamu işletmeciliğinin farklı biçimlerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabileceğidir.”⁹⁹³ Benzer şekilde; 2004 tarihli “Yeni Kamu İşletmeciliğinin Orta Çağı: Paradoks Çağına Girmek mi?” isimli çalışmada da “idari bilimi ve bir süreç olarak idari reform anlayışını geliştirmek için bir fırsat sunabilecek” şekilde hem de

⁹⁸⁸ Hood, C. ve Scott, C. (1996). “Bureaucratic Regulation and New Public Management in The United Kingdom: Mirror-Image Developments?”. *Journal of Law and Society*, 23(3), 321–345.

⁹⁸⁹ Hood, C., Baldwin, R. ve Rothstein, H. (2004). *The Government of Risk: Understanding Risk Regulation Regimes*. Oxford: Oxford Univ. Press.

⁹⁹⁰ Hood, C. James, O., Jones, G., Scott, C. ve Travers, T. (1998). “Regulation Inside Government: Where New Public Management Meets The Audit Explosion”, *Public Money & Management*, 18(2), 61-68. Hood, C. (2004). *Regulation Inside Government: Waste Watchers, Quality Police, and Sleaze-Busters*. Oxford: Oxford Univ. Press.187-210.

⁹⁹¹ Hood, C. (1995). “Emerging Issues in Public Administration”. *Public Administration*, 73(1), 165–183. 180.

⁹⁹² Peters, B.G. ve Hood, C. (1995). “Erosion and Variety in Pay For High Public Office”. *Governance*, 8(2), 171–194.

⁹⁹³ Hood, C. ve (2000). “Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains”. *International Public Management Journal*, 3, 1-22. 18.

“işletmeci” tutumdan faydalanılabileceği “paradoksallık” vurgusuyla tekrarlanmıştır.⁹⁹⁴ Çünkü paradoksun asıl kaynağı, 2010 tarihli “Modernleşmenin Paradoksları: Kamu Politikası Reformunun İstenmeyen Sonuçları” isimli eserde ayrıntılı şekilde üzerinde durulduğu üzere; bu tür bir birleşimi/’evliliği’ engelleyen “modern” karakterdir.⁹⁹⁵

Sonuç olarak şunlar söylenebilir; Hood’un iddiası, 2007’de 1983 tarihli eserin tekrar düzenlenmesi sonucu oluşan kapsamlı eser⁹⁹⁶ ve bu çalışmanın özeti mahiyetindeki “Entelektüel Eskime ve Entelektüel Yenilikler: Yirmi Sonra Hükümetin Araçları Üzerine Düşünceler”⁹⁹⁷ isimli eserde görüleceği gibi; “hükümetlerin araçlarının” olduğu ve ancak araçların “sınırlı” olması dolayısıyla; “idare faaliyetinin sınırları” olduğu üzerinedir.⁹⁹⁸ Bu bakımdan açıktır ki; Hood’un çalışmaları, klasik “idareci” tutumun eleştirisini içerecek şekilde modern bir temelde “işletmeci” karakterde savlar ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile kimi zaman “yönetişim/iyi yönetim” kimi zaman ise “yeni kamu hizmeti” tartışmalarında görülen bu eleştirisel tutum⁹⁹⁹, kendisini 2017 gibi yakın bir tarihe kadar “Yeni Kamu İşletmeciliği” üzerinde yaptığı özgün çalışmalarla göstermektedir.¹⁰⁰⁰ Dolayısıyla; yeni kamu işletmeciliğinin

⁹⁹⁴ Hood, C. ve Peters, G. (2004). “The Middle Aging of New Public Management: Into The Age of Paradox?”, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 14(3), 267–282. 274.

⁹⁹⁵ Margetts, H. ve Hood, C. (Eds.). (2010). *Paradoxes of Modernization: Unintended Consequences of Public Policy Reform*. Oxford University Press.

⁹⁹⁶ Hood, C. ve Margetts, H. (2007). *The Tools of Government in The Digital Age*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

⁹⁹⁷ Hood, C. (2007). “Intellectual Obsolescence and Intellectual Makeovers: Reflections On The Tools of Government After Two Decades”. *Governance*, 20(1), 127–144.

⁹⁹⁸ Hood, C. (2010). “Can We? Administrative Limits Revisited”. *Public Administration Review*, 70(4), 527–534. 533

⁹⁹⁹ Hood, C., Peters, G. ve Wollmann, H. (1996). “Sixteen Ways To Consumerize Public Services: Pick ‘N Mix Or Painful Trade-Offs?”, *Public Money & Management*, 16(4), 43–50., Hood, C. (2000). “Relationships Between Ministers/Politicians and Public Servants: Public Service Bargains Old and New”. In: B.G. Peters, D.J. Savoie (Eds.), *Governance in The Twenty-First Century: Revitalizing The Public Service* (Pp. 178–206). McGill-Queen’s University Press., Hood, C. (2002). “Control, Bargains, and Cheating: The Politics of Public-Service Reform”. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 12(3), 309–332., Hood, C., Lodge, M. (2006). “From Sir Humphrey To Sir Nigel: What Future For The Public Service Bargain After Blairworld?”, *The Political Quarterly*, 77(3), 360–368., Bevan, G., Hood, C. (2006). “What’s Measured Is What Matters: Targets and Gaming In The English Public Health Care System”. *Public Administration*, 84(3), 517–538., Hood, C. (2008). “Options For Britain: Measuring and Managing Public Services Performance”. *Political Quarterly*, 79, 7–18., Hood, C. (2006). “Gaming in Targetworld: The Targets Approach To Managing British Public Services”. *Public Administration Review*, 66(4), 515–521., Hood, C. (2007). “Public Service Management By Numbers: Why Does It Vary? Where Has It Come From? What Are The Gaps and The Puzzles?”, *Public Money & Management*, 27:2, 95–102., Hood, C. Dixon, R., Beeston, C. (2008). “Rating The Rankings: Assessing International Rankings of Public Service Performance”, *International Public Management Journal*, 11(3), 298–328.

¹⁰⁰⁰ Hood, C. ve Himaz, R. (2017). *A Century of Fiscal Squeeze Politics: 100 Years of Austerity, Politics, and Bureaucracy in Britain*.

araştırma nesnesi, açıktır ki genelgeçer bir kabulle tüm yönetimler hakkında savlar ileri sürülmesi anlamında; “idare” değildir. Ama öte yandan kavramsallaştırmada bulunan “yeni” niteliği dolayısıyla (kurucu eserin isminden yola çıkarak söylenirse) “tüm dönemlerde” geçerliliği olan ‘işletme’ de değildir. Bu ikisi arasında birleştirmeler ve kombinasyonlar sonucunda oluşan; “yeni” bir ‘işletmedir’. Başka bir ifade ile “işletmeci” genel belirlenim üzerine kurulu olmakla birlikte söz konusu ‘işletmenin’ özgün şartları etrafında şekillenecek şekilde; “idareci” anlamda “etik, “eşitlik”, “adalet” gibi kavramlara da dayanmaktadır. Ki bu da, onu oldukça sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir tanıma sahip olan bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’(örneğin; Nike) ‘niteliğine kavuşturmaktadır. Her bir ‘kuruluş’, kendi özgün sistemsal ve durumsal tanımı etrafında eşit, adil ve ahlaki tanımını özgün olarak belirlemelidir. Bu alt başlıktan sonra ele alınacak olan post-modern dönem teorileri olan “tasarım”, “marka”, yenilik”, “girişimcilik” ve “kısıtlar” teorileri, yeni kamu işletmeciliği teorisine temellenmek bakımından yönetim konusunu, bu birleşimden hareketle ‘yeniden yapılandırılan’ bir post-modern yapıda ele alacaklardır. Temellendikleri kavramlar ve ileri sürdükleri savlar, hem idareci hem de işletmeci yönelimlere sahip köklü kavramların yeniden anlamlandırılması şeklindedir.

4.2.2. Tasarım Teorisi

‘Tasarım Teorisi’, ismi anılacak olan birçok teorisyenin katkılarıyla birlikte, esas olarak P. Gorb tarafından ileri sürülmüş bir post-modern dönem ‘kuruluş’ teorisidir.

Tasarım teorisinin kökenleri, F. Taylor’ın bilimsel yönetim ilkelerini oluşturmasından çok önceye; 1730-1795 seneleri arasında yaşamış olan “bir dizi yönetim becerisiyle seramik çömlek tasarlama sanatını” birleştiren İngiliz seramik ustası J. Wedgewood’un¹⁰⁰¹ ve devamında özellikle 1899-1903 tarihleri arasında P. Behrens’in yaptığı tipografik tasarıma dair çalışmalarına kadar götürülebilir.¹⁰⁰²

“Hiçbir Şeyin Çirkin Olması Gerekmez” sloganıyla; hareket eden bu çalışmalar, “1915’te Tasarım ve Endüstriler Derneğinin kuruluşu” ile bir aşama kaydetmiş ve “daha sonra Birleşik Krallık’ta Tasarım ve Endüstriler Birliği’nin (DIA) kurulmasına yol açmış”, 1960’larda ise “ciddi bir şekilde” yoğunlaşmıştır. Bu bakımdan bir

¹⁰⁰¹ Falk, R. (1961). *The Business of Management*. Harmondsworth: Penguin Books.

¹⁰⁰² Burke, C. (1992). “Peter Behrens and The German Letter: Type Design and Architectural Lettering”. *Journal of Design History*, 5(1), 19–37. 19.

yönetim bilimi teorisi olarak tasarım teorisinin gelişimi için atılan ilk önemli adım 1964 tarihinde J. Brunton, R. Baden Hellard ve E.H. Boobyer'nin "Mimari Uygulamaya Uygulanan İşletmecilik" isimli eserde kaleme aldıkları; "mimari işletme" kavramının kullanılmasıdır. Bu esere göre; "mimari işletme, ofis veya uygulama işletmesi ve proje işletmesi olmak üzere iki ayrı bölüme ayrılır. Prensipite, her iki parça da aynı amaçlara sahiptir, ancak teknikler farklılık gösterir ve yalnızca belirli noktalarda birbirine bağlanmaktadır." Bu tanım, tasarım teorisini doğuracak olan fen bilimsel/teknik ve yönetim bilimsel ayrım ihtiyacını, tasarım kavramını kullanmadan ifade etmiştir. İşletmeci ile ürünün ya da hizmetin fen bilimsel tanımlayıcısı arasında ayrım yapılmalıdır.¹⁰⁰³ Ancak yine de 1964 tarihli, belli başlı ufak ve dolaylı ifadeler haricinde; "yayınlar açısından, 1960'larda özellikle tasarım yönetimini hedefleyen hiçbir bilimsel dergi yoktur ve gerçekten de tasarıma adanmış hiçbir önemli bilimsel dergiden söz edilememektedir". Bu da, aslında; "tasarım" kavramının yönetim bilimsel anlamda teorik bir çerçevede ele alınmaması anlamına gelmektedir. Örneğin; "Design dergisinin geniş bir okuyucu kitlesi vardır ve ancak genellikle tasarım ve endüstri hakkında bilgilendirilmiş yorum rolünü yerine getirmektedir." 1965 yılında M. Jay tarafından kaleme alınmış olan "Tasarım İşletmeciliği: Mobilya Otokrasisine Karşı Organizasyon"¹⁰⁰⁴ isimli eserden yola çıkarak ifade edilecek olunur ise; "mobilya endüstrisinde,... tasarımlar tamamen bir kişinin sorumluluğundadır" ve bu kişi "genellikle", "endüstriyel tasarımcı ve mühendislik tasarımcısı arasında uzlaşmaya gerek duymayan... genel müdürün kendisidir."¹⁰⁰⁵ Dolayısıyla "tasarım" kavramını kullanan tüm çalışmalarda, "mimari işletme" kavramsallaştırması, V. Margolin'in dediği gibi; "tasarımcıların, mimarlardan farklı olarak, çalışmalarının amacını belirleyen bir dizi ilke ve kurala göre hareket etmemeleri, daha ziyade", "işletmeciler" gibi "mesleklerinin içeriklerini icat ediyor" oluşuna; başka bir ifade ile tasarımcının, mimar ya da işletmeye konu olan ürün ya da hizmetin teknik bilgisine sahip bir işletmeci oluşuna dayanan bir içerikten yoksundur.¹⁰⁰⁶

¹⁰⁰³ Brunton, J., Baden Hellard, R. ve Boobyer, E.H. (1964). *Management Applied To Architectural Practice*. George Godwin For The Builder, Aldwych.

¹⁰⁰⁴ Jay, M. (1965). "Design Management: Furniture Autocracy Versus Organisation". *Design Journal*, 194, 49-54.

¹⁰⁰⁵ Cooper, R., Junginger, S. ve Lockwood, T. (2011). *The Handbook of Design Management*. Oxford: Berg Publishers. 2, 5.

¹⁰⁰⁶ Margolin, V. (1995). "Design History Or Design Studies: Subject Matter and Methods," *Design Issues*, 11(1). 4-15, 12.

M. Farr'ın "Tasarım İşletmeciliği: Neden Şimdi Gerekli?" isimli eseri yayınlandığında ise; "tasarım işletmeciliği", "bir tasarım problemini tanımlama, en uygun tasarımcıyı bulma ve onu zamanında ve bütçe dâhilinde çözmesini sağlama işlevi" olarak tanımlanmaktadır. Ki teorik derinlikten yoksun olmakla birlikte işte bu 1965 tarihli eser, tasarım işletmeciliği kavramının yönetim bilimsel bir vurguyla uyumlu bir şekilde ilk kullanımı anlamına gelmektedir.¹⁰⁰⁷ Keza Farr, hemen bir sene sonra 1966 senesinde ise daha geniş çaplı bir eser ile bu temel tanımlamanın çerçevesi oluşturulmuştur.¹⁰⁰⁸

Yine de tekraren altını çizmekte fayda vardır ki; "tasarım" kavramının genel kabul gördüğü literatürel anlam, yönetim bilimsel nitelikten yoksundur. Tam olarak bu konuda yani "tasarım" ve "yönetim bilimi" ilişkisi bakımından eserler ele alan L.B. Archer'ın eserlerinden örnek verilecek olunur ise; 1965 senesinde "Tasarımcılar için Sistematik Yöntem" isimli eserinde Archer, "tasarım" düşüncesinin tıpkı yönetim bilimi gibi 'sistem' düşüncesinden beslendiğini kabul eder.¹⁰⁰⁹ Ancak, 1967 senesinde kaleme aldığı "İşletmecilik Eğitiminde Tasarımın Yeri" isimli eserde yaptığı; "belki de İngiliz işletme okulları, tasarımın işletmeciliğinin, işletmeciliğin ikincil bir sorumluluğundan ziyade birincil bir sorumluluğu olduğunu anladıklarında, bu konuda bir şeyler yapmaya başlayacaklardır" tespitinden anlaşılacağı üzere; tasarım kavramına, yönetim bilimsel anlamda bir ilgi söz konusu değildir.¹⁰¹⁰ Yine Archer'ın 1968 tarihli "Tasarım Süreçlerinin Yapısı" isimli eserinden örnek verilecek olunursa; "tasarım" kavramı için geçerli olan bakış açısı, "tasarım sanatını oluşturan beceriler, duyarlılıklar ve entelektüel disiplinlerin bir tasarım biliminin temelini oluşturacak şekilde mantıksal olarak ilişkilendirilebileceği bir çerçeve oluşturmaya çalışmaktır." İster; "mimari, mühendislik ve endüstriyel" isterse; 'yönetim bilimsel' olsun "tasarım türleri arasında ayırım yapmak için hiçbir girişimde bulunulmamıştır."¹⁰¹¹ Başka bir ifade ile örneğin; E. Guilfoyle'un 1971 tarihli "Tasarım İşletmeciliği" isimli eserinde

¹⁰⁰⁷ Farr, M. (1965). "Design Management: Why Is It Needed Now?". *Design Journal*, (200), 38–39. 38.

¹⁰⁰⁸ Farr, M. (1966). *Design Management*. London: Hodder & Stoughton Ltd.

¹⁰⁰⁹ Archer, L.B. ve Council of Industrial Design (Great Britain). (1965). *Systematic Method For Designers*. London: Council of Industrial Design.

¹⁰¹⁰ Archer, L.B. (1967). "A Place For Design in Management Education?", *Design Journal*, 220, 38–43.

¹⁰¹¹ Archer, L.B. (1968). *The Structure of Design Processes. Doctoral Thesis*, Royal College of Art, London, İnternet: https://researchonline.rca.ac.uk/2949/1/bruce_archer_structure_of_design_processes_1968.pdf Erişim Tarihi: 07.06.2022.

ifade ettiği gibi; “Tasarımda İleri Araştırma Merkezi gibi merkezlerin, müşterilere eksiksiz bir iletişim hizmetinin yanı sıra pazarlama, araştırma ve geliştirme olanakları sunuyor” oluşuyla birlikte; tasarım ve yönetim bilimi arasındaki ilişki, henüz literatürel bir araştırma konusu olarak doğrudan yer edinebilmiş değildir.¹⁰¹²

1970’lerin ortalara gelindiğinde ise yönetim bilimsel bir tasarım teorisinin gelişmesine yönelik önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. 1975 tarihinde, M. Black’in kaleme aldığı, “Tasarımcı ve İşletmeci Sendromu” isimli çalışmada oldukça açık bir şekilde açıklandığı üzere; işletmeci ve tasarımcı arasındaki farka ve birlikteliklerine dair sorular sorarak tasarım teorisinin yönetim bilimsel ilişkisine dikkat çeken bir bakış açısı sunulmuştur. Black’a göre; “işletmeciler ve tasarımcıların, işletme firmasının ve stüdyonun sınırlarını aşan önemli sorumlulukları vardır.” Bu yüzden “tasarım politikasını oluşturan işletmedeki işletmeci ve tasarımı yaratan tasarımcının dünyası” olmak üzere; “iki dünya arasında köprü kurulmalıdır.”¹⁰¹³ Benzer şekilde; 1976’da J. Pilditch’in “Tasarım Hakkında Konuşma” isimli eserinde belirttiği gibi; “dünyamız değişmiştir”. “Artık yeni durumlarda veya mevcut kaynakları yeni durumlara uyarlamada uzman olan insanlara ihtiyacımız vardır”. Bu insan da tasarımcı işletmeciler ya da işletmeci tasarımcılar olarak ifade edilebilecek bir insan hakkındadır. Yani kısacası; sistemsel ve durumsal bakış açılarının tasarım düşüncesindeki etkisi, tasarım teorisinin diğer bilimlerin yanı sıra yönetim bilimsel alanla ilişkisi hakkında düşünmeyi kaçınılmaz kılmaktadır.¹⁰¹⁴

Bu önemli adımın ilk yansıması, “tasarım alanındaki ilk bilimsel dergi olan Design Studies”in 1979 yılında yayınlanmaya başlamasıyla; tasarım teorisinin, “mühendislik ve mimarlık” bilimleriyle ilişkisi odağında ele alınmasının söz konusu olmasıdır. Kısa bir süre sonra, 1980’de¹⁰¹⁵ teorik çerçevesi, 1982’de¹⁰¹⁶ Birleşik Krallık örneği ve 1983’de¹⁰¹⁷ Fransız endüstrisi örneği üzerinden, tasarım teorisinin yönetim bilimsel

¹⁰¹² Guilfoyle, J. (1971). “Design Management”, *Industrial Design*, 18(7): 60–65.

¹⁰¹³ Black, M. (1975). “The Designer and Manager Syndrome”, In T. F. Schutte (Ed.) *The Art of Design Management – The Tiffany-Wharton Lectures On Corporate Design Management*. New York: Tiffany & Co., Courtesy of Tiffany & Co. and The University of Pennsylvania Press.. 41–55. 41.

¹⁰¹⁴ Pilditch, J. (1976). *Talk About Design*. London: Barrie & Jenkins, Courtesy of Anne Pilditch. 3–14. 3.

¹⁰¹⁵ Topalian, A. (1980). *The Management of Design Projects*, Associated Business Press,.

¹⁰¹⁶ Oldham, S.W. (1982). *Design and Design Management in The UK Footwear Industry*. London: The Design Council.

¹⁰¹⁷ Pitts, G. (1983). “Engineering Design Management in French Industry”, *Design Studies*, 4(3), 158–60

düşünce etrafında kalem alınmış olduğu eserlerin yayınlanmış olmasıyla karşılaşılacaktır. Yani 1984 senesinde M. Oakley'in "Ürün Tasarımını İşletmek" isimli eser ile güzel bir örneğini verdiği gibi; görülmektedir ki; 1980'ler ile birlikte; "tasarım birimi ve şirketin geri kalanı arasında iyi bir çalışma ilişkisini sürdürmek için özel tasarım işletmeciliği becerileri gerektiği" yani "üst yönetimin, tasarım çalışması ve tasarım departmanlarının özel özelliklerini çok dikkatli bir şekilde değerlendirmesi; daha sonra bu tür departmanların en iyi nasıl yapılandırılacağına ve şirketin diğer bölümleriyle nasıl çalışabileceklerine ve bunlarla nasıl ilişki kurabileceklerine karar vermesi gerektiğini" ileri süren bir yönetim bilimsel "tasarım teorisi" çağrısı, söz konusudur.¹⁰¹⁸

İşte bu çağrının karşılık bulması yani yönetim bilimsel anlamda bir 'Tasarım Teorisinin' oluşturulması, P. Gorb'un 1986'da kaleme aldığı, "Tasarım İşletmeciliği İş" isimli eser ile olmuştur. Başka bir ifade ile her ne kadar Gorb'un 1980 tarihli, "İşletmecilik Eğitiminde Tasarımın Yeri" isimli çalışması ile Archer'ın 1967 tarihli sorusuna cevap verir mahiyette aynı isimli bir çalışma kaleme alarak; "işletmeciler ve tasarımcılar arasındaki bu uçurumun kapatılması" gerektiğini ifade etmiş¹⁰¹⁹, "Tasarım ve İşletmeciler için Kullanımı" isimli eser ile "tasarımın işletmeciler için kullanımı" konseptinde bir tartışma yürütmüş ve "tasarım işletmeciliğinin" kritik vurgusu olarak "tasarımı, evrensel veya kurumsal bir derde deva değil; kurumsal amaçların ve kişiliğin belirlenmesine ve ifade edilmesine yardımcı olan önemli bir araç"¹⁰²⁰ olarak tanımlamış olmasıyla karşılaşılsa da; resmen 1986 tarihine kadar 'tasarım' kavramının yönetim bilimsel bir anlamda teorik çerçeve kazanması, söz konusu olmamıştır. Diğer bir ifade ile bu eser yayınlanana kadar, tasarım teorisinin odağının teorik bir çerçevede tasarım işletmeciliği teorisine evrilmesi söz konusu değildir.

Gerçekten de öncül diğer eserler olan 1981 tarihli "Yetenek Eğitimi" isimli eserden anlaşılacağı üzere; "tasarlamak", Gorb'a göre; "problem bulma ve problem çözme tecrübesiyle bilgi edinip zekâyı artırabilmek"¹⁰²¹ anlamına gelmektedir. Ve bunun için de; 1983 tarihli "Eğitim - Ne İçin?" isimli eserde vurguladığı gibi; "eğitimin

¹⁰¹⁸ Oakley, M. (1984). *Managing Product Design*. London: Weidenfeld & Nicolson. 49–63. 49, 62-63.

¹⁰¹⁹ Gorb, P. (1980)(b). "The Place of Design in Management Education". *Management Education and Development*, 11(3), 190–200. 199.

¹⁰²⁰ Gorb, P. (1980)(a). "Design and Its Use To Managers". *Journal of The Royal Society of Arts*, 128(5283), 144-158.153.

¹⁰²¹ Harris, D.D.R., Gorb, P. ve Caldecote, V. (1981). "Education For Capability." *Journal of The Royal Society of Arts*, 129(5298), 324–331. 326.

tamamının sorun çözme kökü etrafında olması gerektiğini önermektedir”.¹⁰²² Çünkü Gorb, temel olarak; 1983 tarihli “Büyük ve Küçük Firmalar Birlikte Nasıl Büyüyebilir?” isimli eserde görüleceği üzere; “küçük firma” üzerinden; “modern bir endüstriyel ekonomide gerekli olan esneklik ve uyarlanabilirliğin çoğunu sağlayan bağımsız bir varlık olarak küçük firmanın geleneksel görüşü” yani sistemsal ve durumsal bakış açısının mahiyetini sorgulamakta ve “küçük firmanın büyük alıcılara satış yaparken karşılaştığı sorunları ve fırsatları ölçmek için bir dizi coğrafî, ürün ve endüstriyel sektör üzerinde çok daha fazla çalışma yapılması” gerektiğini ileri sürmekte; yani post-modern anlamda sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ele alışın gerekliliğini ifade etmektedir.¹⁰²³

Daha açık bir ifade ile Gorb’un öncül çalışmalarda temelini oluşturduğu “tasarım teorisi”, durumsallığın ve sistemselliğin anlamını sorgulayan ve ‘kuruluş’ temelli yani belirli sınırlı ve bu bakımdan tanımlı bir ‘işletme’ özelinde yönetim bilimsel çalışmalar yapılmasını öneren bir yapıdadır. Ancak belirtmek gerekir ki; bu yapı doğrudan ve toplu bir şekilde ifade edilmemiştir. İşte tüm bu sorun tespiti ve önerilerin teorik bir çerçevede karşılık bulması ve bu bakımdan tasarım teorisinin başlangıcı, 1986’dır. Gorb’un kendisinin de ifade ettiği gibi; Gorb, “tasarımın iş için önemine ve yöneticilerin tasarımı etkili bir şekilde kullanmasını sağlama ihtiyacına sadece 1982’den beri kendini tam zamanlı olarak adanmıştır.” Ve bu “adamanın” doğrudan ve toplu bir şekilde ortaya çıkan teorik sonucu, 1986 tarihli ismi anılan eser olmuştur.

Bu eserin ilk savunularından itibaren post-modern tutumla kaleme alındığını, görmek zor değildir. Gorb’a göre; “İngiltere’de yetkili sözlüklerde, 26 tasarım tanımı vardır ve tasarım, özellikle tanımlarından zarar görmektedir.” Dolayısıyla; “yapmak istediği tek şey, tasarımın ve tasarımcıların neleri içerdiğini, tüm tasarım ve tasarımcıların paylaştığı en önemli özelliklerin neler olduğunu ve ayrıca bu özelliklerden hangilerinin tasarıma ve tasarımcılara özel olduğunu” ifade etmektir. Yani modern anlamda tüm işletmeler için geçerli olan bir tanımlamadan kaçınmasının; tanımlı, sınırlı ve bu bakımdan belirli bir işletme olarak her bir ‘kuruluşun’(örneğin; Nike) kendi “tasarım” tanımını yapması için gerekçelerini sunmaktadır.

¹⁰²² Finniston, M., Jones, A., Nuttgens, P. ve Gorb, P. (1983). “Education - For What?”. *Journal of The Royal Society of Arts*, 131(5323), 366–378. 378.

¹⁰²³ Wilson, P. ve Gorb, P. (1983). “How Large and Small Firms Can Grow Together”. *Long Range Planning*, 16(2), 19–27. 26.

Evet, gerçekten de, “bir işletmeciye neyin en önemli olduğu sorulduğunda; cevabı, satmak için ürünler yapılması” olacaktır. Bu modern görüş, kısmen doğru olsa da; Gorb’a göre; bu, “şeylerin önemini takdir edemeyen, probleme dayalı faaliyetler hakkında bir kafa karışıklığı, skolastik ve bilimsel yöntemlerin kölece bir taklitçiliği ve onu ‘tanrı tarafından verilen bir gizem’ ile ilişkilendiren, işletmeci bir tasarım” görüşüdür ve yetersizdir. İşte Gorb’un, “tasarım” kavramını yönetim bilimsel anlamda teorik bir çerçevede ele alması, tam olarak bu modern tutuma çözüm getirmek manasında; “tasarımcılar ve işletmeciler arasındaki dengeyi”, post-modern olarak kurmaktan geçmektedir. Gorb’un çözümü, her bir ‘kuruluşun’ kendi içini dolduracağı beş kademedен oluşan bir “matriksin” oluşturulmasıdır.

“Tasarım ofisi işletmeciliği”, “tasarımcıların işletme için eğitimi”¹⁰²⁴, “tasarım için işletmecilerin eğitimi”¹⁰²⁵, “tasarım proje işletmeciliği” ve “tasarım işletmeciliği yönetimi” şeklinde beş kademedен oluşan bu “matriksin” post-modern karakterini gün yüzüne çıkaran vurgusu, dördüncü aşama olan “tasarım proje işletmeciliği” aşamasıdır. “Tasarım proje işletmeciliği”, “evrensel bir teknik olmayışı” yani “tüm kuruluşların proje yönetimini iş hedeflerine ulaşmanın bir yolu olarak kullanmayışı” temel varsayımına dayanmaktadır. Çünkü modern savın belirttiği gibi; tüm işletmeler için geçerli bir tanım yapmak istenirse; tasarımın özgünlük gerektiren doğası bunu engellemektedir. Öyleyse yapılması gereken; “ilgili kuruluşların ürünleri, çevreleri ve bilgi sistemleri” çerçevesinde “tasarım” tanımının anlam kazanacağı post-modern bir tutumda bulunulmasıdır. Daha açık bir ifade ile “tasarım işletmeciliği”, modern anlamda “bir prosedür olduğu kadar” bunun ötesinde post-modern anlamda özgün bir “tutkudur”. Bunun anlamı ise; “tasarım işletmeciliği süreci için bir ön koşul olan ürün tutkusunun” olduğunu kabul etmenin yanında her ‘kuruluşun’ tasarım tanımının “çok çeşitli seçeneklere açık olarak hedef tarihlere ve kaynak seviyelerine” bağlı olduğunun kabul edilmesidir.¹⁰²⁶

Tasarım teorisinin modern dönemde ortaya çıkmaması; modern karakterli bir yönetim bilimi teorisine dönüşmemesinin sebebi de budur. Tasarım, oldukça indirgemeci ve özellikle genellenmemeye vurgu yapan post-modern nitelikli bir kavramdır. Gorb’un

¹⁰²⁴ Bu aşama hakkında yazılmış özgün eser için bakınız: Gorb, P. (1992). “Design Management Education: A Personal Retrospective”, *Design Management Journal*, 3(3), 19–22.

¹⁰²⁵ Bu aşama hakkında yazılmış özgün eser için bakınız: Gorb, P. (1987). “Projects Not Cases: Teaching Design To Managers”. *Management Education and Development*, 18(4), 299–307.

¹⁰²⁶ Gorb, P. (1986). “The Business of Design Management”. *Design Studies*, 7(2), 106–110. 106-110.

1987 senesinde kaleme aldığı, “Sessiz Tasarım” isimli eserde vurguladığı da tam olarak bu niteliktir. Yönetimler var oldukları andan itibaren “tasarım” yaparlar yani “tasarımcı olmayan ve tasarım etkinliğine katıldığının farkında olmayan kişiler tarafından yapılan tasarım” olarak tanımladığı “sessiz tasarım”, her zaman söz konusu olmuştur ve olmaktadır. Ancak öte yandan “tasarım teorisi” söz konusu olduğunda ise; “tasarım”, “bir sanat eserinin veya bir sanat eseri sisteminin geliştirilmesi için bu gelişmeyi başarmak için gereken yönetsel faaliyetler dizisinin dâhil olduğu bir eylem planı” olarak post-modern yapıdadır. Yani her bir ‘kuruluş’ için ayrı ayrı tanımlanmaya muhtaçtır. “Tasarım ve yönetim ilişkisinin görüldüğü kadar belirsiz” yani “sessiz” bir şekilde modern bir anlamda ele alınması, bu yüzden “rahatsızlık” oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile ister “hükümet ve diğer kurumlar” isterse herhangi bir işletme özelinde yapılsın; “tasarımın” tanımının/matriksin oluşturulması, belirli bir ‘kuruluş’ özelinde(örneğin; Nike) ve o ‘kuruluşça’ yapılacaktır ki; bu da post-modern karakterini oluşturmaktadır.¹⁰²⁷ Diğer bir deyişle; 1988 tarihli, “Kurumsal Kimlik Tasarımı; Etkin Yönetime Katkısı”¹⁰²⁸ ve 1992 tarihli “Kurumsal Kimliğin Psikolojisi”¹⁰²⁹ isimli eserlerden yola çıkarak denilebilir ki; “kurumsallık” gibi modern bir olgu da “tasarımın” konusu olabilir ancak bunun her ‘kuruluş’ için ayrı bir “kimliksel” anlamı söz konusu olduğu, teorik bir çaba söz konusu olduğunda hemen fark edilecektir.

Keza ilerleyen dönemde Gorb’un 1987’de yayınladığı “Konferans Sunumları”¹⁰³⁰, 1988’de yayınladığı, “Tasarım Sohbetleri!”¹⁰³¹ ve 1990’da yayınladığı, “Tasarım İşletmeciliği: London Business School’dan Bildiriler”¹⁰³² isimli derleme eserlerin yanı sıra yine 1990 tarihinde M. Oakley’in “Tasarım Yönetimi: Konular ve Yöntemlerden Oluşan Bir El Kitabı”¹⁰³³ ve B.B. de Mozata’nın “Tasarım İşletmeciliği”¹⁰³⁴ isimli

¹⁰²⁷ Gorb, P. ve Dumas, A. (1987). “Silent Design”. *Design Studies*, 8(3), 150–156. 150, 153.

¹⁰²⁸ Gorb, P. (1988). “Corporate Identity Design; Its Contribution To Effective Management,” *European Management Journal*, Elsevier, 6(3), 205-208,

¹⁰²⁹ Gorb, P. (1992). “The Psychology of Corporate Identity”. *European Management Journal*, 10(3), 310-314.

¹⁰³⁰ Leggatt, M.W., Gordon, D., Withrington, G.A., Evans, M., Gorb, P., Lorenz, C., Rothwell, R. ve Butcher, J. (1987). “Design Management Presentations Together With A Conference On The Management of New Ideas”. *Journal of The Royal Society of Arts*, 135(5372), 547–572.

¹⁰³¹ Gorb, P. ve Schneider, E. (Eds) (1988). *Design Talks!* Aldershot: Ashgate Publishing.

¹⁰³² Gorb, P. (Ed.) (1990). *Design Management: Papers From The London Business School*. London: Architecture Design and Technology Press

¹⁰³³ Oakley, M. (1990). *Design Management: A Handbook of Issues and Methods*. Basil Blackwell

¹⁰³⁴ De Mozota, B.B. (1990). *Design Management*. New York: Allworth Press.

eserleri başta olmak üzere; birçok eserin kaleme alınması ve 1977 yılında kurulan Tasarım Tarihi Derneği'nin 1988'de "Tasarım Tarihi Dergisi"¹⁰³⁵ ve 1975'te kurulan "Tasarım İşletimi Enstitüsünün"¹⁰³⁶ 1989'de "Tasarım İşletmeciliği Dergisini" çıkarması, 'tasarım teorisinin' post-modern yapıya uygun oluşunun kronolojik kanıtları olarak gösterilebilir.

Toparlanacak olunur ise şunlar söylenebilir; Gorb'un "tasarım teorisi", kendisinden önce fen bilimsel anlamda ele alınmış bir kavram olan "tasarımın", 'işletmenin' konusu olarak yeniden ele alınması anlamına gelen bir post-modern karakterli yönetim bilim teorisidir. 1995 tarihli eserden alıntılanarak ifade edilecek olunursa; tasarım teorisinin kaygısı, söz konusu olan "çalkantılı dünya" durumsallığı itibariyle; "değişimi yönetmenin" yani işletme sisteminin oluşturulmasının gitgide daha "zor" bir hal almasıdır. Başka bir ifade ile modern anlamda durumsallık ve sistemsellik bakış açılarının gerekli olduğunu kabul etmektedir. Ancak bu bakış açılarının yeterli olmadığını ileri sürmektedir. Çözüm ise bu bakımdan; post-modern anlamda; "geleceğin başarılı eserlerini şimdiden planlamaya çalışmak" anlamında işletmecilerinin, "tasarımcı" nitelik kazanmalarıdır.¹⁰³⁷ Bunun anlamı, her 'işletmenin' kendi özgün durumsal ve sistemsel tanımı itibariyle "tasarımını" tanımlamasıdır. Yani "tasarımın" tanımı, durumsal ve sistemsel yaklaşımların belirlediği bir şekilde her türlü 'işletme' için aynı olmadığı kabulüyle sınırlı, tanımlı ve bu bakımdan oldukça belirli bir işletme olan 'kuruluşça'(örneğin; Nike) yapılması gereken bir karakterdedir. İşte tam da bu yüzden; tasarım teorisinin 'araştırma nesnesi', sistemsellik ve durumsallık yaklaşımlarının tanımladığı herhangi bir 'işletme' değil; sınırlı, tanımlı ve bu manada belirli bir 'işletme' olarak 'kurulştır'.

4.2.3. Marka Teorisi

'Marka/Brand Teorisi', ismi anılacak olan birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş bir post-modern dönem 'kuruluş' teorisidir.

Marka, en genel ve en kabul görmüş tanım olan AMA'nın(American Marketing Association/Amerikan Pazarlama Topluluğu) yaptığı tanım kullanılacak olunursa; "bir

¹⁰³⁵ İnternet: <https://academic.oup.com/jdh/issue/1/1> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹⁰³⁶ İnternet: <https://www.dmi.org/page/whatisdmi> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹⁰³⁷ Gorb, P. (1995). "Managing Design in An Uncertain World". *European Management Journal*, 13(1), 120-127.

satıcının malını veya hizmetini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlayan bir isim, terim, tasarım, sembol veya diğer herhangi bir özelliktir.”¹⁰³⁸ Bu bakımdan markanın kökenleri, “çalıntı çiftlik hayvanlarını tespit etmek”¹⁰³⁹ ve “tuğla üreticilerinin, ürünlerinin yeteneklerini belirlemek için tuğlalarına” koydukları işaretlerden yola çıkarak M.Ö. 2700’lerin “Antik Mısır’ına” kadar götürülebilir. Benzer şekilde; tarihsel süreç içinde, “M.Ö. 1300’e kadar uzanan Hindistan” bulgularından “Erken Çin porselenlerine, antik Yunanistan ve Roma’dan gelen çömlek kavanozlarına ve Ortaçağ’da, “matbaacıların kullandığı kâğıt üzerindeki filigranlarına, ekmek işaretlerine ve çeşitli zanaat loncalarının işaretlerine” kadar çeşitli formlarda marka uygulamaların olduğu gözlemlenmektedir.¹⁰⁴⁰

Tarihsel kırılma noktası ise kavramın etimolojik kökeni olan ve “yakıcı bir parça”, “bir ateş parçası” veya “yanan bir odun” anlamına gelmek bakımından kökensel bağlama işaret eden “byrnan” kelimesinin¹⁰⁴¹ “ağırlık olarak herhangi bir ekmek kusurluysa, o zaman kusurun kimde olduğunun bilinebilmesi” amacıyla; “fırıncıların satılan her somun ekmeğe işaretlerini koymalarının zorunlu kılındığı bir kanunun 1266’da Birleşik Krallık’ta uygulanmasıdır. Böylece marka kavramının taşıdığı yönetsel anlam kavramsal olarak karşılık bulmuştur.

Devam eden süreçte ABD’de “1870’de ilk federal ticari marka yasasının” çıkarması ve “Patent Ofisi”nin kurulmasının ardından, “ulusal üretici” boyutuna ulaşan “marka” düşüncesi, 1946’da Lanham Yasasıyla “hizmet markalarının (ürünlerden ziyade hizmetleri belirtmek için kullanılan işaretler), sendika etiketleri ve kulüp amblemleri gibi toplu markaların federal tesciline izin verilmesi” ile tüm yönetsel alana genişlemiştir. “1980’lerin ortasındaki birleşme ve satın almanın patlamasıyla” ise “güçlü bir markaya sahip olmanın avantajları ve buna bağlı olarak zayıf bir markaya sahip olmanın dezavantajları” hakkında kaçınılmaz bir kabulün oluşması ile¹⁰⁴²¹⁰⁴³ söz konusu olan ürün veya hizmetin sağlayıcısının kendisini “tüketicinin zihninde bir

¹⁰³⁸ AMA. (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association. İnternet: <https://www.ama.org/topics/branding/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹⁰³⁹ Wheeler, H. (1946). *The Miracle of Man*. Dunedin, New Zealand: Longacre Press. 84.

¹⁰⁴⁰ Farquhar, P.H. (1989). “Managing Brand Equity”, *Marketing Research*, 1(3), 24–33. 24.

¹⁰⁴¹ İnternet: <https://collocations.en-academic.com/1969/brand> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹⁰⁴² Low, G.S. ve Fullerton, R.A. (1994). “Brands, Brand Management, and The Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation”. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173–190.

¹⁰⁴³ Keller, K.L. ve Richey, K. (2003). “Strategic Brand Management: Instructor's Manual”. *Pearson Education*. 61-64.

güvenilirlik, kalite ve memnuniyet düzeyi ile ilişkilendirilmek” istemesini konu olan marka teorisinin geliştirilmesi için gerekli pratik zemin oluşmuştur.¹⁰⁴⁴

Bu denli derin tarihsel geçmişi olmasına rağmen marka kavramının teorik çerçeve kazanarak; marka teorisine dönüşmemesinin sebebi hakkında bir soru sorulduğunda ise marka kavramının post-modern karakterini keşfetmeye dair ciddi bir adım atılmış olacaktır. Bu bakımdan marka teorisine geçmeden önce marka kavramının post-modern karakterini tanımlamak için marka/brand kavramının ticari marka/trade mark-trademark kavramıyla olan ilişkisini görünür kılan bir karşılıklı gelişim incelemesi yapmak yerinde olacaktır.

Ticari marka, en genel anlamıyla; belirli bir ürün veya hizmetin marka sahibini tanımlamak için kullanılan hukuki bir kavramdır. Başka bir ifade ile bir ticari marka, bir markanın adı, sembolü, mottosu, ambalajlaması, renk kombinasyonu, deseni veya duyuşal imzasını, TM/tescilsiz bir ticari marka ve ®/registered/tescilli ticari marka gibi protokoller ve “telif hakkı” veya “patent” gibi hukuki yöntemlerle korumak için kullanılan tüzel bir kişiliktir. Dolayısıyla ilk örneklerinden itibaren marka ve hukuki marka kavramının birlikte gelişim gösterdiği söylenebilir. Çünkü hukuki marka şu veya bu şekilde markanın oluşması için meşru dayanak noktası oluşturmuştur. Schechter’in “Ticari Marka Korumasının Akılcı Temeli” isimli referans eserine atıfla ifade edilecek olunursa; “ticari marka”, “meşru rekabeti etkileyemeyecek kadar sınırlı bir ‘tekel’, bireysel ve münhasır ticari sembollerden oluşan herhangi bir rasyonel sistemin özü” olmak bakımından “kişisel menşe veya mülkiyeti” koruyarak ‘markadan’ bahsetmeyi mümkün kılmaktadır.¹⁰⁴⁵

Öte yandan marka teorisinin özgün bir yönetim bilimsel bir teori olarak şekillenmesi, marka kavramının ticari marka kavramıyla oluşturduğu derin ayrıma dayanmaktadır. Ticari marka, hukuki bir kavram olması hasebiyle yerel, bölgesel, ulusal ve küresel kriter ilke ve yasaları olan bir karakterdedir. Bu bakımından giderek artan oranda (2022 senesi itibariyle ulaşmış olduğu TM ve ® gibi küresel kapsamıyla) zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin her türlü yönetim için geçerli olan tanımsal çerçeve

¹⁰⁴⁴İnternet:

<https://web.archive.org/web/20190924083349/http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹⁰⁴⁵ Schechter, F.I. (1927). “The Rational Basis of Trademark Protection”. *Harvard Law Review*, 40(6), 813. 833. 814, 833.

oluşturmakta yani kendisini araştırma nesnesini ‘idare’ olarak belirlemiş klasik bir bakış açısına sahip şekilde konumlandırmaktadır.

Aksine marka teorisi ise marka kavramının ilk ve temel anlamı olan “farklı olmaya” dair düşünceyi koruyarak; yani hayvanlarını mühürleyen çiftçinin motivasyonu ile hareket ederek; kendisini “tüketicinin zihninde güvenilirlik, kalite ve memnuniyet düzeyi” gibi olumlu kavramlarla ilişkilendirmek ve böylece mevcut piyasa konumunu korumak ve güçlendirmek isteyen bir yönetim hakkında görüşler ileri sürmektedir. Dolayısıyla her ne kadar günümüzde aksini düşünmek çok zor olsa tüm ticari markaların birer markaya dayandığı ancak tüm markaların birer ticari markaya sahip olma zorunluluğunun olmadığı savı ortaya çıkmaktadır. Öyleyse bu çalışmanın marka teorisi olarak ifade ettiği yönetim bilim teorisi, ticari markalar değil açıkça ticari markadan olabildiğince bağımsız post-modern savlar etrafında şekillenen markalarla ilgilidir. Özgün bir teorik içerik kazanmasının ve kazandığı teorik içeriğin genişlemesinin post-modern yönetim düşüncesinin hâkimiyet kazandığı kronolojik döneme denk gelmesinin gerekçesi budur.

Bu manada ilk olarak belirtilmesi gereken, “marka teorisinin” henüz gelişimine devam eden bir yönetim bilimi teorisi olarak ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi birçok farklı bilimsel bakış açısına oldukça bağımlı bir çerçevede gelişim gösterdiği, “Marka” kavramı odağında yapılan yönetim bilimsel teorik çalışmalar, savlarını en nihayetinde yönetime odaklamakla birlikte bu çalışmaların kavramsal çerçevelerinin türlü bilimsel yaklaşımlardan ithal edilmesi, marka teorisinin bir bütün olarak ve doğrudan yönetim bilimsel olarak ele alınmasını zorlaştıran bir yapıdadır. Örneğin; T. Heding, C.F. Knudtzen ve M. Bjerre’in “1985 ve 2006 arasında yayınlanan, (300’den fazla) en etkili marka araştırma makalelerinin kapsamlı bir analizine dayanarak” hazırladığı, “Marka İşletmeciliği: Araştırma, Teori ve Uygulama” isimli esere atıfla ifade edilecek olunur ise; marka teorisinin “geleneksel pazarlama karmasının bir parçası olarak; ekonomik”, “kurumsal kimliğe bağlı olarak; kimlik”, “tüketici dernekleriyle bağlantılı olarak; tüketici temelli”, “insan benzeri bir karakter olarak; kişilik”, “uygulanabilir bir ilişki ortağı olarak; ilişkisel”, “sosyal etkileşimin en önemli noktası olarak; topluluk” ve “daha geniş kültürel dokunun bir parçası olarak; kültürel” olmak üzere yedi temel yaklaşıma sahip olduğu

söylenbilir.¹⁰⁴⁶ Elbette birçok farklı kategorizasyon şekline rastlamak mümkündür. Ancak vurgulanması gereken, teorisinin gelişiminin önündeki engelin kategorizasyonların içeriğinin değil temel olarak varlıkları olduklarıdır. Başka bir ifade ile marka teorisi, kapsayıcı ve doğrudan bir yönetim bilimsel teorik çerçeve oluşturmayı tamamlamamıştır. Bölüm ilerledikçe görülecektir ki; marka teorisinin kavramsal çerçevesi, teorisinin gösterdiği kronolojik gelişim oranında özgünleşecektir.

Belirtilmesi gereken ikinci nokta ise marka teorisinin diğer post-modern dönem teorinden de oldukça güçlü şekilde faydalanmakta olduğudur. Örneğin; marka için oldukça önemli olan logo için “tasarım”¹⁰⁴⁷ ya da motto için “girişimcilik”¹⁰⁴⁸ teorilerine atıflar içermektedir. Benzer şeyler, yenilik ve kısıtlar teorileri için de söylenbilir. Ancak tekrarlanacak olur ise “marka teorisi”, özgün bir post-modern dönem yönetim bilimi teorisi olarak özgün içeriğini oluşturmak bakımından; halen gelişim gösteren bir yönetim teorisidir ve bu bölümde bu sav doğrultusunda birçok teorisinin görüşlerinden faydalanılarak “marka teorisinin” mevcut durumunu görünür kılabilen bir gelişim şeması çizilmeye çalışılacaktır.

Marka teorisinin yönetim bilimsel bir teori olma yolunda kat edilen ilk önemli mesafe, K.E. Boulding tarafından 1956’de kaleme alınan “İmaj; Yaşamda ve Toplumda Bilgi” isimli eserde “imaj/image” kavramının teorik içerik kazandırılmasıdır. “Durumsallık”, “geri-bildirim” ve “sistem” gibi kavramlara yaptığı göndermeler ile ‘modern’ düşünceden beslendiğini ifade eden bu çalışmanın “ilk önermesi, davranışın imaja bağlı olduğudur”. Dolayısıyla “imaj” kavramı, en genel anlamıyla insan davranışını belirleyen şeyleri ifade etmek için kullanılan çerçeve bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu önermeyle bağlantılı olarak “bu çalışmanın temel sorusu” olan “imajı neyin belirlediği?” sorusu sorulduğunda ise; “imaj” kavramının “teorik” çerçevesini oluşturan temel sav, ortaya çıkmaktadır; “imaj, imaj sahibinin tüm geçmiş

¹⁰⁴⁶ Heding, T., Knudtzen, C.F. ve Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. London: Routledge. 3-4.

¹⁰⁴⁷ Montana, J., Guzman, F. ve Moll, I. (2007). “Branding and Design Management: A Brand Design Management Model”. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), 829-840., McWilliam, G., Dumas, A. (1997). “Using Metaphors in New Brand Design”. *Journal of Marketing Management*, 13(4), 265-284.

¹⁰⁴⁸ Starchenko, L., Lyeonov, S., Vasylieva, T., Pimonenko, T. ve Lyulyov, O. (2021). “Environmental Management and Green Brand For Sustainable Entrepreneurship”. In. *E3A Web of Conferences* (Vol. 234, P. 00015). Edp Sciences., Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., Sierra-Fernández, M.P., García, M.B.A. (2021). “Measuring A Multidimensional Green Brand Equity: A Tool For Entrepreneurship Development”. *British Food Journal*.

deneyimlerinin bir sonucu olarak inşa edilen” ancak buna ek olarak yalnızca “sahibi” değil aynı zamanda “imajın tüketicisi” tarafından da “inşası” şekillendirilen davranış belirleyicileridir. Yani en genel anlamıyla; “imaj”, hem üreticisi hem de tüketicisinin “deneyimlerine” yani “mevcut değer yapılarına bağlı olarak” değişkenlik göstererek; “mesajlar” vasıtasıyla davranışsal farklılığı ve belirlenimi şekillendiren tüm şeyleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.¹⁰⁴⁹

Devam eden süreçte G. A. Miller, E. Galanter, ve K.H. Pribram’ın “Planlar ve Davranış Yapısı” isimli eserde; 1960’da “imajı değiştirmek” için “bilgi toplama, depolama veya dönüştürme” yoluyla “bir planın öğretilebileceğini” ileri sürmesi ile ise imaj kavramının, teorik içeriğinin yönetim bilimsel alana doğru genişlemesi söz konusu olmuştur. Bunun anlamı, “öğrenilen planın” da “imajın bir parçası olacağı” ve böylece “imajdan alınan bilgiler” sayesinde “planlarda değişiklikler” yapılabileceğidir. Yani kısaca başarılı planlar yapmak; istenilen şeyleri tanımlamak anlamına gelen “planın öğretilerek imaja dönüştürülmesi” ve bu imajın “planı” tekrar tanımlaması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla imajın, yönetimler için planlamanın amaçlarından biri olarak ele alınması itibarıyla “imajın” ve dolayısıyla insani davranışın değişimi, yönetim bilimsel bir anlam kazanmıştır.¹⁰⁵⁰

Aslına bakılırsa; kazanılan bu yönetsel anlam, davranışçı dönem teorileri ile oldukça benzer vurgular içermektedir. “İmaj Teorisi” insan davranışının “mantıklı” olduğu kabulünden uzaklaşarak; “yüksek güçlü, çok kesin, maksimize edici modellerin” iddia etmenin aksine; “çoğu kararın oldukça basit bir şekilde”; “etik, ahlak, inanç ve değerler gibi yol gösterici ilkelerin önemli rol” oynadığı bir düzlemde gerçekleştiğini savunmaktadır. Bu savlamanın yönetim bilimi açısından önemi ise insanın “hedefler, planlar veya taktikler olsun, karar alternatiflerinin kökenini dikkate alarak ve başarıları veya başarısızlıkları ışığında daha önceki kararların tutulması veya değiştirilmesinin yanı sıra uygulamanın izleneceği” yani “imajı” değiştirmenin ulaşılabilecek olan “hedefe” yönelik oldukça ‘kişisel’ bir adım olduğudur.¹⁰⁵¹

¹⁰⁴⁹ Boulding, K.E. (1956). *The Image; Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press. 1-13, 6, 174.

¹⁰⁵⁰ Miller, G.A., Galanter, E. ve Pribram, K.H. (1986). *Plans and The Structure of Behavior*. Adams Bannister Cox. 18.

¹⁰⁵¹ Beach, L.R. ve Mitchell, T.R. (1987). “Image Theory: Principles, Goals, and Plans in Decision Making”. *Acta Psychologica*, 66(3), 201–220. 218-219.

“Marka Teorisinin” temellendiği düşünce tam olarak budur: yönetimlerin tüketicilerin zihninde yer bulan imajlarının şekillendirdiği markalar. Ürün veya hizmet alıcısı olarak insanın bir yönetimi tercih etmesindeki etkenlerden birisi de zihinlerindeki yönetime dair “etik, ahlak, inanç ve değerler” gibi soyut kabullerdir. İşte bu kabullerin tümünün adı markadır. Çevre dostu, güvenilir, konforlu veya şık bir ürün veya hizmet edineceği ‘imajını’ kabul eden bir müşteri, o markadan alış-veriş yapabilecektir. Dolayısıyla yönetimin marka hakkında sahip olacağı imaj, kar ve büyümenin artırılması anlamına gelen “hedeflerine” ulaşmak için olmazsa olmazdır.

Yönetim biliminin “imajı” yönetmek hakkındaki ilgisinin ilk yankıları, “reklam” ve “pazarlama” gibi kavramların yönetim bilimsel alana dâhil edilmesi şeklinde olmuştur. B.B. Gardner ve S.J. Levy’nin kaleme aldığı, 1955 tarihli eserde belirtildiği gibi; “ürünler ve markalar iç içe geçmiş özelliklere sahiptir ve tüketiciler tarafından karmaşık bir şekilde değerlendirilmektedirler. Bu nedenle, bir ürünün reklamını yapmak,.. tutumların ve güdülerin analizini gerektirmektedir.” Bu amaçla yapılan bir “reklam”, “halk imajını” şekillendireceği için aslında markanın tarihi kadar eski kabuller olan “reklam” ve “pazarlama”, “yönetimin hedefine” ulaşmasına yardımcı olacakları kabulü etrafında yönetim bilimine dâhil edilmiştir. Başka bir ifade ile kronolojik olarak; marka teorisinin ilk etapta doğrudan “reklam” ve dolaylı olarak ise “pazarlama” kavramlarıyla alakalı olarak ele alınmasıyla karşılaşmaktadır.¹⁰⁵²

R.I. Allison ve K.P. Uhl’un 1964 tarihli “Bira Markası Tanımlamanın Tat Algısı Üzerindeki Etkisi” isimli eserde çarpıcı bir örneğini gösterdiği gibi; “katılımcıların zihnindeki ürün farklılıkları, algılanan fiziksel ürün farklılıklarından ziyade, öncelikle çeşitli firmaların pazarlama çabalarına açık olmalarından kaynaklanmakta” yani “tat farklılıklarından ziyade “etiketler ve bunların çağrışımları, katılımcıların değerlendirmelerini etkilemektedir”. “Böyle bir bulgu, fiziksel ürün farklılıklarının, çeşitli markaların pazardaki göreceli başarısı veya başarısızlığı ile çok az ilgisi olduğunu göstererek”; yönetim bilimini, insanların kararlarının belirleyicisi olarak “çeşitli firmaların pazarlama çabalarına ve daha özel olarak ortaya çıkan marka imajlarına” yöneltmektedir.¹⁰⁵³

¹⁰⁵² Gardner, B.B. ve Levy, S.J. (1955). “The Product and The Brand”. *Harvard Business Review*, March-April, 33-39. 36, 39.

¹⁰⁵³ Allison, R.I. ve Uhl, K.P. (1964). “Influence of Beer Brand Identification On Taste Perception”. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 36–39. 39.

Öte yandan “reklam” ve “pazarlama” odaklı bu ele alış, aslında; “marka teorisinin” bir yönetim bilimi teorisi olması yolunda aşılması gereken bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü “marka” kavramı halen müstakil bir teorik çerçevede değil “imaj” ve “reklam” veya “pazarlama” gibi psikolojik veya iktisadi olarak tanımlanmış olan kavramların gölgesinde ele alınmaktadır. Bunun anlamı ise 1970 tarihli “Marka İmajı ve Marka Kullanımı” isimli eserde ifade edilen; “bir markaya karşı olumlu tutum ifade edenlerin oranının, genel olarak mevcut kullanıcıları arasında eski kullanıcılarına göre daha yüksek, hiç kullanmamış olanlar arasında ise en düşük” olduğu savında görülebileceği gibi; “marka” kavramının “reklam/pazarlama” ve “imajı” olgularının yönlendirdiği bir araç şeklinde ele alınmasıdır. Yani “marka” kavramı, 1970’lere kadar kendi başına teorik içerik kazanmamasının etkisiyle bir tür ‘yanıltma’ veya daha sert bir ifade ile ‘kandırma’ gibi olumsuz yönetsel nitelikleri ifade eden bir nitelik mahiyetindedir. Çünkü hem psikolojik hem de iktisadi anlamda olumsuz sonuçlar doğurduğuna dair psiko-iktisadi bir literatürel kabul vardır.¹⁰⁵⁴

1970’lere gelindiğinde ise; S. King’in 1970 tarihli ve 1973 tarihli eserleriyle örneklerini verdiği gibi; bu tutumun kırılmaya başladığı yani “marka” kavramı odağında başlı başına yönetim bilimsel eserler kaleme alındığı gözlemlenmektedir.¹⁰⁵⁵¹⁰⁵⁶ Dikkat çekicidir ki; 1974’ten 1980’lerin ortasına kadar bu çalışmalar ekseriyetle; “marka sadakati” kavramı üzerinedir ve bu kavram, her ne kadar psikolojik bakış açısının etkisindeyse de bir yönetim bilimi teorisi olan marka teorisinin, “hedefini” sunmaktadır. Marka teorisi, yönetimlerin kar ve müşteri sayısının artırımını, önce tükettirmek ve sonra tüketimine devam ettirmek yani “marka sadakati” sağlamak suretiyle ana hedef olarak belirlemektedir.¹⁰⁵⁷

¹⁰⁵⁴ Bird, M., Channon, C. ve Ehrenberg, A.S. (1970). “Brand İmage and Brand Usage”. *Journal of Marketing Research*, 7(3), 307-314. 307.

¹⁰⁵⁵ King, S. (1970). *What Is A Brand?*. London: J. Walter Thompson.

¹⁰⁵⁶ King, S. (1973). *Developing New Brands*. London: Pitman.

¹⁰⁵⁷ Jagdish N.S. ve Whan Park, C. (1974), “A Theory of Multidimensional Brand Loyalty”, In. *NA - Advances in Consumer Research Volume 01*, Eds. Scott Ward and Peter Wright, Ann Arbor, MI: Association For Consumer Research, Pages: 449-459., Chatfield, C., Goodhardt, G. (1975). “Results Concerning Brand Choice”. *Journal of Marketing Research*, 12(1), 110-113., Day, G.S. (1976). “A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty”. In. *Mathematical Models in Marketing* (89-89). Springer, Berlin, Heidelberg., Tankersley, C.B. (1977). “Attitude and Brand Loyalty: A Longitudinal Study of Multiattribute Attitude Models and Intervening Variables”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 5(3), 249-262., Whitaker, D. (1978). “The Derivation of A Measure of Brand Loyalty Using A Markov Brand Switching Model”. *Journal of The Operational Research Society*, 29(10), 959-970., Jeuland, A. P. (1979). “Brand Choice Inertia As One Aspect of The Notion of Brand Loyalty”. *Management Science*, 25(7), 671-682., Folsom, R.N., Greer, D.F., Folsom, J.A., Folsom, A.M. (1980). *Advertising and Brand Loyalty As Barriers To Entry*, Muncy, J.A. (1983). *An*

1985 ve 1990 arası dönemde ise; “strateji teorisi” başlığı altında ele alınarak yönetim bilim literatüründe kullanımı artan “marka” kavramı, nihayet 1980’lerin sonları ile birlikte özgün teorik çerçevesini kazanabilmiştir.¹⁰⁵⁸

“Marka Teorisinin” özgün bir yönetim bilimi teorisi olarak oluşmasını mümkün kılan temel kavram, teorinin “mark sadakati” hedefine ulaşmak için amaç olarak belirlediği “marka değeri/brand equity” kavramıdır. Nesnel anlamıyla; markanın finansal değeri anlamına gelen “marka değeri”, finansal anlamın da sebebini oluşturacak şekilde daha temel bir vurgu ile öznel anlamda ürün veya hizmet sunulan müşterilerin marka hakkındaki “imajını”/tutumunu ifade eder. J.P. Jones’in 1986’da¹⁰⁵⁹ L. Leuthesser’in 1988’de¹⁰⁶⁰ ve P.H. Farquhar’ın 1989’da “marka değerini, belirli bir markanın bir ürüne sağladığı “katma değer/added value” olarak tanımlamasının sebebi de budur. “Ürün, işlevsel bir fayda sağlayan örneğin; diş macunu, hayat sigortası poliçesi veya araba gibi bir şey” olmasının yanında “marka, bir ürünün değerini işlevsel amacının ötesinde artıran bir isim, sembol, tasarım veya işaret” yani “artı değer” oluşturmak için bir araç olduğuna göre; en genel anlamıyla “marka değeri”, “olumlu bir tüketici değerlendirmesi yaratan bir marka imajı oluşturmak” anlamında; “tüketicinin zihninde tutum erişilebilirliğini teşvik etmek” için “detaylandırma” yaparak; “marka ve tüketici arasındaki özel ilişkiyi yönetmek” ve neticede “yeni dağıtım kanallarının açılması ve temel ürün için potansiyel müşteriler oluşturulması” anlamında yönetimin “güçlendirilmesidir”.¹⁰⁶¹ Başka bir ifade ile D.A. Aaker ve K.L. Keller’in 1990 tarihli, “Marka Uzantılarının Tüketici Değerlendirmeleri” isimli eserinde, “yeni bir ürün kategorisine girmek için yerleşik bir marka adının kullanılmasını” ifade etmek için

Investigation of The Two-Dimensional Conceptualization of Brand Loyalty, (Doctoral Dissertation, Texas Tech University), Moschis, G.P., Moore, R.L., Stanley, T.J. (1984). *An Exploratory Study of Brand Loyalty Development*. ACR North American Advances.

¹⁰⁵⁸ Paba, S. (1986). “Brand-Naming as An Entry Strategy in The European White Goods Industry”. *Cambridge Journal of Economics*, 10(4), 305-318., Park, C.W., Jaworski, B.J., Macinnis, D.J. (1986). “Strategic Brand Concept-İmage Management”. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145., Grossbart, S., Gill, J., Laczniak, R.N. (1987). *Influence of Brand Commitment and Claim Strategy On Consumer Attitudes*. ACR North American Advances., Shipley, D., Hooky, G.J., Wallace, S. (1988). “The Brand Name Development Process”. *International Journal of Advertising*, 7(3), 253-266., Carpenter, G.S. (1989). “Perceptual Position and Competitive Brand Strategy in A Two-Dimensional, Two-Brand Market”. *Management Science*, 35(9), 1029-1044., Aaker, D.A (1990). “Brand Extensions: The Good, The Bad, and The Ugly”. *MIT Sloan Management Review*, 31(4), 47-56.

¹⁰⁵⁹ Jones, J.P. (1986). *What's in A Name? Advertising and The Concept of Brands*. Lexington, Ma: Lexington Books

¹⁰⁶⁰ Leuthesser, L. Ed. (1988), “Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary,” *Report 88-104*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute

¹⁰⁶¹ Farquhar, a.g.m., 1989, 24-25, 31-32.

kavramsallaştırdığı gibi; “uzantılar/extensions” oluşturmalarını söz konusu kılan bir yönetim bilimsel ‘amaçtır’.¹⁰⁶² Bu bakımdan; marka teorisinin amacı, “marka değeri” oluşturmak/”marka değerini” artırmak hakkında sorular sorup cevaplar aramaktır.

“Marka değerinin” nasıl oluşturulacağına dair kavramsallaştırma ise; ilk kez 1990 senesinde W. Olins tarafından dile getirilmiş olan “marka mimarisi/architecture” kavramıdır. Marka mimarisi, bir işletmenin markasını veya markaları arasındaki rollerini ve ilişkilerini “imar” etmesidir. Bu kavramı, “kurumsal kimlik”¹⁰⁶³ kavramıyla bağlantılı şekilde ele alan Olins’e göre; “bir kuruluş kendisi hakkında net bir fikre sahip olduğunda, işinin ne olduğu, önceliklerinin neler olduğu, kendisini nasıl yürütmek istediği, nasıl algılanmak istediği konusunda, kimliği oldukça kolay bir şekilde yerine oturmaktadır.”¹⁰⁶⁴ İşte “kimliğin yerine oturtulması”, “marka mimarisi” denilen şeyi şekillendirmektedir. Olins’in örneklemini üzerinden açıklanacak olunursa; bir marka, “monolitik” olarak şirketin yalnızca kurumsal bir markaya dayandığı bir yapı(tek marka tek ürün/hizmet), “ayrı” markalı ürünlerin birleşiminden oluşan bir yapı(tek marka birçok alt-marka) veya “ayrı” markaları desteklemek için kullanılan “hibrit” bir yapı(çok ve eş düzeyli marka) şekilde “imar” edilebilir.¹⁰⁶⁵

Aaker’in 1991 tarihli, “Marka Değerini Yönetme” isimli eserinde, “markanın” oluşturduğu “marka sadakati”, “isim farkındalığı”, “algılanan kalite”, “marka çağrışımları” ve “diğer tescilli marka varlıkları – patentler, ticari markalar, kanal ilişkileri” aracılığı ile oluşturulmuş olan; “ürün veya hizmetin bir firmaya ve/veya o firmanın müşterilerine sağladığı değere eklenen veya bundan çıkarılan,... marka varlıkları ve borçları seti” olarak tanımlanan “marka değeri”,¹⁰⁶⁶ 1993 tarihli “Marka Değeri ve Reklamcılık” isimli eserinde ise en kısa tanımıyla; “bir tüketicinin, marka adıyla ilişkilendirerek işlevsel ürün veya hizmete eklediği değer” şeklinde tanımlanmıştır.¹⁰⁶⁷ İşte bu değer, tekrar ifade edilecek olunursa; başta “imaj” ile bağlantılı olarak öznel bir anlam içermekle birlikte; en nihayetinde nesnel yani K.L.

¹⁰⁶² Aaker, D.A. Keller, K.L. (1990). “Consumer Evaluations of Brand Extensions”, *Journal of Marketing*, 54(1), 27–41. 27.

¹⁰⁶³ Bakınız; bölüm 3.1.3.1.

¹⁰⁶⁴ Olins, W. (1979). “Corporate Identity: The Myth and The Reality”, *Royal Society of Arts Journal*, March.

¹⁰⁶⁵ Olins, W. (1990). *The Wolff Olins Guide To Corporate Identity*, London: Design Council

¹⁰⁶⁶ Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York: Free Press. 15-16.

¹⁰⁶⁷ Aaker, D.A. ve Biel, A.L. (1993). *Brand Equity and Advertising: Advertising’s Role in Building Strong Brands*, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2.

Keller'in belirttiği gibi “müşteri-odaklı”¹⁰⁶⁸ veya daha açık şekilde ifade ile edilecek olunursa; C.J. Simon ve M.W. Sullivan’ın ifade ettiği gibi; “finansal” bir “değerdir”.¹⁰⁶⁹

Aslına bakılırsa marka kavramını kullanmamakla birlikte R.M. Morgan ve S.D. Hunt 1994 tarihli “İlişki Pazarlamasının Bağlılık-Güven Teorisi” isimli çalışmada “Bağlılık-Güven” teorisini ileri sürerken de benzer bir atıfta bulunmaktadır. Teori, “firmalar, alternatif ortakların tekliflerinden daha üstün kaynaklar, fırsatlar ve faydalar sağlayarak; kurumsal değerlerin yüksek standartlarını korumak ve benzer değerlere sahip değişim ortaklarıyla ittifak kurmak; beklentiler, pazar istihbaratı ve ortağın performansına ilişkin değerlendirmeler dâhil olmak üzere değerli bilgilerin iletilmesi ve mübadele ortaklarından kötü niyetli bir şekilde yararlanmaktan kaçınmak”¹⁰⁷⁰ veya kısacası; 1995 tarihli eserlerinden atıfla başka bir ifade ile “evrensel fırsatçılık varsayılmadığı için, bazı firmaların tedarikçileri ve/veya müşterileri ile onları sömürmeyeceğine”¹⁰⁷¹ ilişkin “bağlılık-güven” ilişkisi geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu savunu, yönetim ve çevresi arasındaki ilişkinin nesnel olarak ifade edilemiyor oluşu dolayısıyla; “bağlılık” ve “güven” gibi soyut kavramlara atıfta bulunsa da sonuç olarak finansal saiklere göre “marka değerinin” vurguladığı noktadan; “marka sadakatine” yönelik olarak savlar ifade etmektedir.

Başka bir ifade ile Lindemann’ın belirttiği gibi; “birleşme ve satın almalar yoluyla maddi olmayan varlıklara verilen artan değer, muhasebe standartlarını bilançoda maddi olmayan duran varlıkları kabul etmeye ve bunlarla ilgilenmeye zorlamış” olsa da “mevcut muhasebe düzenlemeleri, maddi olmayan duran varlıkları ele almalarında yetersizdir”. Yani “marka değerinin” finansal anlamda kazandığı karşılık göz önünde bulundurulduğunda; “genel olarak, hem işletme hem de işlem açısından marka değerlemesine artan bir ihtiyaç vardır” ve bu ihtiyaç, 1990’ların ikinci yarısında, yeni kavramsallaştırmaların oluşmasına sebep olmaktadır.¹⁰⁷²

¹⁰⁶⁸ Keller, K.L. (1993). “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22

¹⁰⁶⁹ Simon, C.J. ve Sullivan, M.W. (1993). “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach”. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.

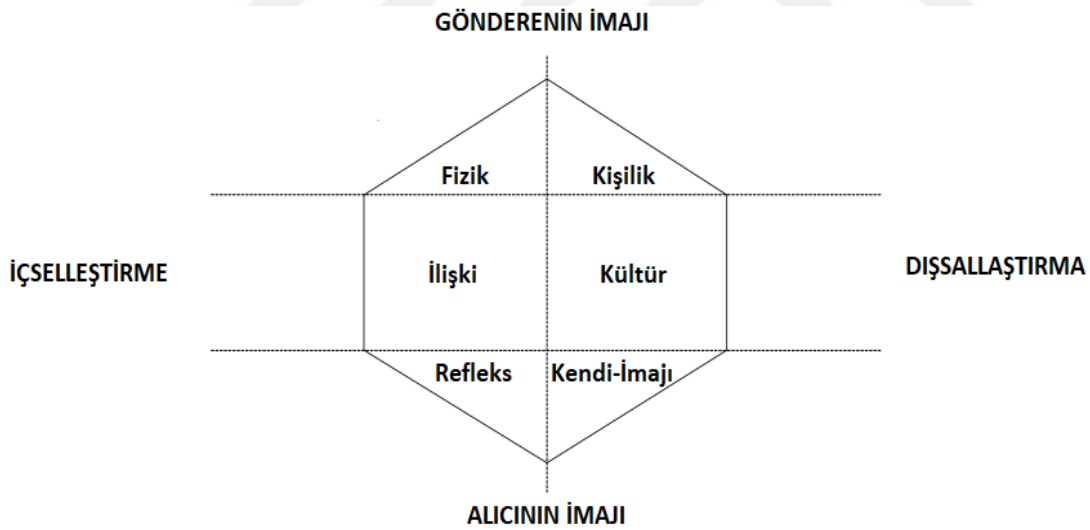
¹⁰⁷⁰ Morgan, R.M. ve Hunt, S.D. (1994). “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. 23, 34.

¹⁰⁷¹ Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. (1995). “The Comparative Advantage Theory of Competition”. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. 9.

¹⁰⁷² Lindemann, J. (2004). “Brand Valuation”. In. Clifton, R., Simmons, J. (2004). *Brands and Branding*. London: Economist. 27–47. 44.

İşte 1996’da Aaker’in “marka kişilik modelini” önerirken uygun “imarın” mümkün olmasını sağlayacak temel hakkında; “ürün ve hizmetin özelliği”, “yenilikçilik, kalite dürtüsü ve çevre duyarlılığı” gibi “yönetimin özellikleri”, “üst sınıf, yetkin, etkileyici, güvenilir, eğlenceli, aktif, esprili, sıradan” gibi “kişilik özellikleri” ve “görsel imgeler, metaforlar ve marka mirası” gibi “sembol özelliklerinin” şekillendirdiği dört tip “kimlik” perspektifi olduğunu ileri sürmesi, bu tutumun tezahürüdür.¹⁰⁷³

Benzer şekilde; J-N. Kapferer’in 1997 tarihinde “gönderenin/sender imajını” oluşturan; “fizik” ve “kişilik” ve “alıcının/recipient imajını” oluşturan; “refleks” ve “kendi imajı” ile “dışsallamanın/externalisation” oluşturduğu; “ilişki” ve “içselleştirmenin/internalisation” oluşturduğu; “kültürün”, birleşerek; “marka kimliğinin altı yönünü” oluşturduğunu ileri sürmesi de benzer bir özelliğe sahiptir. “Bunlar, bir markanın kimliğini ve aynı zamanda değişmek veya gelişmek için özgür olduğu sınırları tanımlayan altı yöndür” ve bilinen ismiyle oluşturdukları, “marka kimliği prizması”, “bu yönlerin hepsinin birbiriyle ilişkili ve iyi yapılandırılmış bir varlık oluşturduğunu göstermek” için oluşturulmuş bir kavramsallaştırmaadır.¹⁰⁷⁴



Şekil 4.6. İmajın 6 Yönü

Yine benzer şekilde K.L. Keller’in 2003 tarihinde ifade ettiği; “marka merdiveni/branding ladder” kavramsallaştırması da bu saikle oluşturulmuştur. “Marka kimliği”, “ben kimim” sorusu etrafından şekillenen yani “markanın müşterilerle özdeşleşmesi ve markanın müşterilerin zihninde belirli bir ürün sınıfı veya müşteri

¹⁰⁷³ Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press. 78-85.

¹⁰⁷⁴ Kapferer, J-N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page. 182-187.

ihtiyacı ile ilişkilendirilmesini sağlamak” amacıyla verilen cevaplar bütünü olarak “marka değerini” oluşturacak olan “marka merdiveninin” ilk ve geçilmediği süreçte marka serüvenin yaşanmaması anlamına gelen temel basamağıdır. Dolayısıyla anılan kavramlardan hangisi kullanılarak yapılırsa yapılsın; bu kavramsallaştırma önerileri bir yönetimin, içeriğini nasıl tanımlarsa tanımlansın veya nasıl kategorize ederse etsin; “marka kimliğini” oluşturması veya değiştirmesi için; önce “marka mimarisini” ve neticede “marka değerini” şekillendirebilmesi gerektiğini ifade etmek için oluşturulmuştur.¹⁰⁷⁵

Keza J.E. Schroeder ve M. Salzer-Morling’in güzel bir derlemesini sunduğu gibi; “marka kimliğinin stratejik kavramları ile marka imajının tüketici yorumları arasındaki” yani “yönetimsel niyet ve pazar tepkisi arasında sıklıkla görülen” teorik boşluğu doldurmak ve böylece “marka işletmeciliği ve araştırması için çıkarımlar” yapmak amacıyla yapılan “marka kültürü” gibi kapsayıcı bir perspektife sahip kavramsallaştırmalardan da bahsetmek mümkündür.¹⁰⁷⁶

Marka teorisinin gelişimindeki bir diğer adım ise “marka kimliğini” şekillendirecek olan en temel şeyi tanımlamak için “marka özü/essence”, “marka çekirdeği/kernel” veya “marka mantrası” gibi kavramların kullanımının önerilmesidir. Genellikle markanın kalbinin ve ruhunun ne olduğunu özetleyen; soyut bir fikir veya cümle şeklinde görünürlük kazanan ve Volvo’nun güvenliğe dair oluşturduğu imajda olduğu gibi markanın taviz vermemesi gereken bu “temel” nitelik, markanın zaman içinde aynı kalan ve markanın ödün verecek hiçbir pazarlama eylemine izin vermediği niteliğidir. Örneğin; markaların aynı ürünü farklı ham madde sağlayıcısından elde edilen ham madde ile üretmesi ve mevcut bir ürünün tasarımı ya da kalitesini değiştirmesi, mevcut ürünün imajını ve dolayısıyla bütün olarak markanın imajını olumsuz anlamda “transfer” etme potansiyeli doğuracaktır. Benzer şekilde herhangi bir üretim ortağının oluşturduğu olumsuz “imaj”, ortakların tümünü olumsuz etkileyeceğinden; ortak markalaşma/co-branding olarak ifade edilen birden çok markanın birleşerek yeni bir marka oluşturması durumlarından kaçınma, ya da aksi yönde sponsorluk (UNICEF’in Barselona F.C. sponsorluğunda olduğu gibi) ilişkisi

¹⁰⁷⁵ Keller, K.L. ve Marketing Science Institute. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint For Creating Strong Brands*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute. 5-7.

¹⁰⁷⁶ Schroeder, J.E. ve Salzer-Morling, M. (Eds). (2006). *Brand Culture*, London: Routledge. 2.

kurma sebeplerinin başında da “marka kimliğini” korumaya/geliştirmeye yönelik olarak oluşturulmuş “temel” hakkındaki bu tutum gelmektedir.

Başka bir ifade ile marka özü/çekirdeği/mantrası gibi kavramlar, markaya “kültürel” bir “kimlik” perspektifinden bakmak anlamına gelmektedir. Ancak bu tutumun en belirginini, Holt’un “soykütüksel zihniyet/genealogical mind-set” ve “ikon” kavramları etrafında oluşturduğu; 2004 tarihli, “Markalar Nasıl İkon Olur?” isimli eserinde dile getirdiği görüşleridir. Holt’a göre; marka, “tarihte hareket eden kültürel eserdir” ve “markanın hikâyeleri toplumundaki belirli çelişkilerle güçlü bir şekilde bağlantılı olarak” ele alınırsa; “ürün kalitesi, dağıtım, promosyon, fiyatlandırma ve müşteri hizmetlerinde çok iyi olmanın” dahi sağlayamayacağı; “toplumun yeni kültürel ihtiyaçlarına cevap veren kışkırtıcı yaratıcı materyaller sunan bir araca” yani “özellikle bir kültür veya hareketin sembolü olarak görülen bir kişi veya şey; hayranlık veya saygıya layık görülen bir kişi veya kurum” anlamına gelen “kültürel ikona” dönüşebileceklerinin farkına varılacaktır. Dahası böylece; “kültürel çelişkileri çözen basit bir hikâye; bir simge için ön koşul” olarak “kimlik mitine” dönüşerek; markanın geçmişiyile yoğun bağlantılı bir kimliksel ‘konumlandırma’ durumu oluşabilecek ve “bir ikonun tüketicilerinin, ikonun içerdiği kimlik mitini deneyimledikleri süreç”, sosyal statü kazanmak veya sahip olduğu kimliğin tamamlayıcısı anlamına geleceğinden; markayı tüketmek veya hizmetinden faydalanmak, “ritüel eyleme” dönüşecektir.¹⁰⁷⁷

Yani işin özü, marka teorisinin başlangıç savına dönecek olunursa; 21. Yüzyılla birlikte; hem ‘imaj teorisinin’, “mantıksızlık” önermesi doğrulanmış hem de yönetim bilimi için post-modern pencereler açılmıştır. İkon, hakkında olumlu genel kabuller oluşmuş bir marka olma halidir. Ve ister yeni bir hizmet ya da ürünün sunumu ister aynı ürünün tekrar tüketimi olsun; müşterinin yeninden onu tercih etmesi ‘imajı’ oluşturmaktadır. Bu ise; “marka sadakati” denilen durumu, ortaya çıkarmaktadır. Üstelik beslendiği “mantıksız” yapı gereği; tanımı, kendisine özgü durumsallıklara ve sistemsel dinamiklere ihtiyaç duymaktadır. Aaker ve Joachimsthaler’in tanımladığı gibi; “marka stratejisinin yaratmaya veya sürdürmeye çalıştığı bir dizi çağrışım” olarak tanımlanan “marka kimliği”, bu yüzden her bir marka için oldukça özgün

¹⁰⁷⁷ Holt, D.B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston MA: Harvard Business School Press. 215, 224, 11, 219.

anlamlara sahiptir.¹⁰⁷⁸ Bunun anlamı ise; ne zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin (idare) ne de belirli durumsal ve sistemsal tanımlar (işletme) etrafından kapsayıcı savlar ileri sürmenin mümkün olmadığıdır. Savlar ancak sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla oldukça belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’ (örneğin; Nike) hakkında olması durumunda ‘mantıklı’ bir zemin kazanabilmektedir.

Bu sav, “marka teorisi” literatürünün son gelişmeleri üzerinden güçlendirilecek ve neticelendirilecek olunur ise; her marka, kendine özgü bir sistem olarak aynı zamanda “çalışanların aldığı mesajlar ve bu mesajları anlamlandırmalarını sağlayan çalışanların ruhlarındaki mekanizmalar tarafından yönlendirildiği” ve “memnun çalışanların gönderdiği mesajların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki müşterilerinin yanı sıra diğer mevcut ve potansiyel çalışanlara da gidebilmesi” anlamında “çalışan markası”¹⁰⁷⁹ ve “çalışan markasının” mümkün kılıcılarını olarak “çalışanların markayla ilgili günlük deneyimlerini şekillendiren birçok farklı unsurun dikkatli ve tutarlı bir şekilde yönetilmesi” anlamında “işveren markasıdır”.¹⁰⁸⁰ Yani bir marka, N. Ind’in kullandığı kavramla ifade edilecek olunur ise; “yaratıcı, otantik, cesur ve güçlendirici” yani özgünleşmeye fırsat sunan post-modern niteliklere sahip olması anlamında işveren ve çalışanlarıyla sistemsal bir bütün oluşturması bakımından “yaşan bir markadır”. Her bir yönetim, sistemini oluşturan etkenlerin belirlenimi ile “markayı yaşayarak”/markayla psikolojik bir sözleşme yaparak yani markanın “kimliksel” değerlerini benimseyerek kendine özgü marka ‘imajı’ “imar edecek” ve böylece durumsallıklara uyum sağlamaya hazır hale gelebilmektedir.¹⁰⁸¹ Benzer şekilde; “müşteriler” de markanın pazarlamasına yardımcı olduğu veya bazı durumlarda devraldığı “viral” bir tutum takınarak; birer olumlu katkı sunan etken haline gelebilecek ve A. Wipperfurth’ün kavramsallaştırması ile “pazarlamasız pazarlamanın” söz konusu olduğu “marka kaçırma/hijack” oluşturarak durumsallıklar oluşturarak; “marka imajını” ve dolayısıyla “marka değerini”, belirleyebilecektir.¹⁰⁸²

Öyleyse her bir çalışanın, her bir işverenin ve her bir müşterinin parametreye dâhil olması ile şekillenen bir sistemsellik ve durumsallığın söz konusu olduğu bir marka

¹⁰⁷⁸ Aaker, D.A. ve Joachimsthaler, E. (2002). *Brand Leadership*, Sydney: Free Press Business. 43.

¹⁰⁷⁹ Miles, S.J. ve Mangold, G. (2004). “A Conceptualization of The Employee Branding Process”, *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2-3): 65-88. 66, 82.

¹⁰⁸⁰ Barrow, S. ve Mosley, R. (2005), *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work*, Chichester: Wiley. 161.

¹⁰⁸¹ Ind, N. (2001). *Living The Brand*, London: Kogan Page. 182.

¹⁰⁸² Wipperfurth, A. (2005). *Brand Hijack: Marketing Without Marketing*, New York: Portfolio.

tanımı söz konusudur. Bunu anlamı, kişisel ‘algıya’ dayalı, “marka teorisi” uygulamalarının ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğudur. “Marka değeri” başta olmak üzere; “marka kimliği”, “marka mimarisi” gibi birçok kavramının içeriğinin, her bir marka için ayrı ayrı şekillenmesinin zorunluluğu buradan kaynaklanmaktadır.

Bu savunun en bariz kanıtı, marka teorisinin gelişiminin modern teorinin önemli bir kısmını oluşturan “strateji teorilerinin” ve dahası “strateji” kavramının da ‘post modern’ nitelik çerçevesinde yeniden yapılandırılmasıdır. Benzer durumsallıklar söz konusu olduğunda uygulayan tüm sistemlerin başarılı olacağı varsayımına dayanan modern nitelikli strateji kavramının yerini post-modern karakterli yani her bir sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’ için özgün stratejilerden bahsetmenin söz konusu olduğu kullanımlar almıştır. Marka teorilerinin uygulama çeşitliliğini göstermek için “Brandweek’teki bir makaleden uyarlanmış” olan bir çalışmadan faydalananak şunlar söylenebilir;¹⁰⁸³

- “1. Yeni kullanım durumları yaratmak. (Çarşamba Prens Spagetti Günü; Portakal suyu artık sadece kahvaltı için değil, IHOP kahvaltısı akşam yemeği için değil)
2. Mevcut hedef kitlenizin dışından müşteriler bulmak. (The Bank for Kids; Gillette for Her ürün grubu ve Pert for Kids şampuanı)
3. Ürünü kullanmanın yeni bir yolunu keşfetmek. (Lipton Çorba Karışımı; Kabartma tozu, diş macunu olarak kullanılabilir; Jöle, puding kek dolgusu olarak kullanılabilir; Comet Toz Dezenfektan, sadece evinizdeki yüzeyleri temizlemekle kalmaz, aynı zamanda eski bahçe aletleri ve eski spor ayakkabılarında kullanmak için de harikadır)
4. Ürününüzü profesyoneller ve uzmanlar tarafından kullanılan ürün olarak konumlandırmak. (Chapstick ve Picabo Caddesi; Tide ve onun “profesyonel çamaşırhaneleri”, Trident ve diş hekimlerinin zımni onayı)
5. Ürününüzün kökeni hakkında etkileyici bir hikâye anlatmak. (Jack Daniels; Nantucket Nectars; Ben & Jerry’s)
6. Ürününüzün benzersiz özelliği ile ilgili bir jingle oluşturmak veya markanızı belirli çağrışımlar taşıyan müzikle ilişkilendirmek. (Heinz ketçapın “Beklenti”; Wisk’in “Yüzük Çevresi”; Alka Seltzer’in “Plop, Plop, Fizz, Fizz”, Nissan’ın The Who’dan müzik kullanması)
7. Yeni bir teslimat aracı veya paketleme kolaylığı geliştirmek. (Lysol Klozet Temizleyicinin “Angle Neck”; Colgate “Pump”)
8. Ürününüzü, içeriğinizi veya özniteliklerinizi kişiselleştirmek veya ünlü sözcükleri kullanmak için bir karakter oluşturmak. (Post’s California Raisins;”

¹⁰⁸³ Goodman, J. (2001). *Vault Career Guide To Marketing & Brand Management*. New York: Vault Reports Incorporated. 21-22.

“Kraft’s Cheesasaurus; Dow’s Scrubbing Bubbles, Wendy’s için Dave Thomas, Charles Schwab için Charles Schwab, Gatorade için Michael Jordan)

9. Medya araçlarını yeni bir şekilde kullanmak. (P&G, markalarının reklamını yapmak için “soap opera”yı kullanması; “Got Milk” kampanyası, ağız sulandıran reklam panolarını ve gazeteleri ürün numunelerini dağıtmak için etkin bir şekilde kullanması)

10. Etkili bağlantılar/ortaklıklar aramak. (United Airlines, Starbucks Coffee servisi; McDonald’s Disney oyuncakları dağıtması; Gillette, Boston Red Sox beyzbol maçlarında jilet dağıtması)

11. Ürününüzü iyi huylu bir bağımlılık olarak tanıtmak. (Lay’in “Bet You Can Can’t Eat Just One”; Snackwell’in “Won’t be can’t behayy”)

12. Aile ve arkadaşlar için bir birliktelik sebebi olmak. (M&M’s Make Friends; Kodak Golden Moments; McDonald’s büyük beyzbol maçından sonra; Folgers ile “Hayatınızın Anlarını Kutlayın”)

13. İyi niyet yaratmak için bir neden etrafında pazarlamak. (American Express’in her işlemin bir kısmını bir hayır kurumuna bağışlaması, Anheuser Busch’ın belirlenmiş sürüş programlarını teşvik etmesi). “

Dikkat edileceği üzere bu uygulama örnekleri, nerdeyse tamamen markaya özgü birer örneklerdir. Bırakın tüm işletmeler için geçerli olmayı aynı ürün dalında dahi uygulanması oldukça güç yanlara sahiptir. Bu bakımdan elbette strateji sunmaktadırlar ancak uygulanan stratejilerin her biri, kendine özgü başarı kıstaslarına sahiptir ve dolayısıyla tekrarlanabilir değildir. Dolayısıyla modern anlamıyla birer strateji oldukları söylenmez. Söylenebilecek olan bunların post-modern karakterli birer “marka teorisi” uygulaması örnekleri olduğudur.

A.C. Hax ve D.L. Wilde II’nin ilk kez 1999 senesinde antik yunanca değişim veya dönüşüm anlamına gelen $\delta/\Delta/\Delta\epsilon\lambda\tau\alpha$ kavramına atıfla; “Değişen Dünya için Uyarlanabilir İşletmeler”¹⁰⁸⁴ oluşturmak amacıyla ileri sürdükleri, “Delta Model” kavramsallaştırmasıyla başka bir açıdan ifade edilecek olunursa; bu örnekler, “ağ bağlantılı bir ekonomide yeni karlılık kaynaklarının keşfinin” mümkün olduğunun kabulü sonucu, “stratejinin itici bir güç” olarak ele alınmasıdır. Başka bir ifade ile bu örnekler, stratejiyi yeninden düşünmek anlamında; “geleneksel bilginin sonu”¹⁰⁸⁵ şeklinde tanımlanan ve 2002 senesinde oldukça geniş bir yankı uyandıracak şekilde “Birleşik Bir Strateji Çerçevesine Doğru” isimli eserde, ilk kez tanımlanan “Delta

¹⁰⁸⁴ Hax, A.C. ve Wilde II, D.L. (1999). “The Delta Model: Adaptive Management For A Changing World”. *MIT Sloan Management Review*, 40(2), 11-28.

¹⁰⁸⁵ Hax, A.C. ve Wilde II, D.L. (2001). “The Delta Model-Discovering New Sources of Profitability in A Networked Economy”. *European Management Journal*, 19(4), 379-391. 381., Hax, A., Wilde, D. (2001). *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in A Networked Economy*. Springer. 7.

Model” varyasyonlarıdır. Porter¹⁰⁸⁶ özelinde; “rekabet güçlerine” ve dolayısıyla kazananın söz edilebilmesi için kaybedenden de söz edilebilmesi gerektiğine dayanan modern strateji savına karşı ileri sürülen “Delta Model”, strateji uygulamalarının her birinin “teknolojinin etkin kullanımıyla” şekillenmesi durumunda “piyasada hâkimiyet kurulması” amacını yerine getirmek, “müşteriye en acil ihtiyaçlara yönelik özelleştirilmiş bir çözüm sağlamak” ve “müşterinin üstün bir ürünün özellikleriyle cezbedilmesi” şeklinde ifade edilen “delta üçgeninin” rekabete gerek duyulmaksızın başarıyı mümkün kılacağını ileri sürmektedir.¹⁰⁸⁷ Başka bir ifade ile marka teorisinin ileri sürdüğü savlar dâhilinde stratejiden bahsedilmesi, modern anlamda tüm işletmeler için geçerli olan yani belirli durumsallıklarda sistemlerin uygulaması durumunda başarılı olacakları varsayılan savlar ileri sürmek değil, aksine; (“delta modelde” olduğu gibi) oldukça özgün ve tekrarlanamaz yani post-modern uygulamalarda bulunmak anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak toparlanacak olunur ise; marka teorisinin ‘araştırma nesnesi’ hakkında şunlar söylenebilir; marka kavramı, “bir satıcının mal veya hizmetini diğer satıcılardan farklı olarak tanımlayan bir isim, terim, tasarım, sembol veya diğer herhangi bir özellik” olmak bakımından; kökenleri, insanlık üretim tarihine dayanmakla birlikte; “rasyonel davranış” kabullerinin reddedilmesi anlamına gelen “imaj” kavramı etrafında teorik içerik kazanmış olan ve “insan davranışlarının” bu rasyonel olmayan temelde değiştirilebileceğini savunan bir bakış açısı sunmaktadır. 1980’lerin sonuna değin; “marka sadakati” kavramı merkezli psikoloji bilimsel teorik çalışmalara konu edilmekle birlikte; “marka sadakati” kavramının kullanımından sonra yönetim bilimsel bir teorik çerçeve kazandığı söylenebilir. Marka teorisinin ‘araştırma nesnesinin’ post-modern karakteri de tam olarak bu yönetim bilimsel gelişmeler neticesinde görünürlük kazanmıştır. Bir yönetim bilimi teorisi kavramı olarak “marka”, sahip olduğu “rasyonel olmayan” karakterli “imaj” sayesinde; “katma değer” üreten bir yönetime dikkat çekmektedir. Ki bu durumun kavramsal karşılığı, “marka değeri” olarak kavramsallaştırılmıştır. Başka bir ifade ile bir yönetimin “imaja” sahip olması, “marka değeri” oluşturmaya veya “marka değerini” artırmayı başarması

¹⁰⁸⁶ Bakınız; bölüm 3.3.2.4.

¹⁰⁸⁷ Hax, A.C. ve Wilde II, D.L. (2002). *The Delta Model-Toward A Unified Framework of Strategy*. Available At SSRN 344580. 1-2, 15., Hax, A. C. (2010). *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*. (Springer Ebooks.) New York: Springer. 5.

bakımından anlam ifade etmektedir. Bu sava, nasıl sorusu, sorulduğunda; yani “markaların” sahip oldukları “marka değerini” nasıl oluşturduğu veya arttırdığı incelendiğinde ise; “imajın”, özgün “marka mimarisi” ve “marka mimarisiyle” oldukça uyumlu olan “marka kimliklerine” bağlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çünkü “marka kimliklerini” oluşturan etkenler, en basit şekilde yönetim sistemini ve durumsallıklarını oluşturan “çalışan markası”, “işveren markası” ve “müşteri markası” tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla; “marka teorisi”, ne zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin her türlü yönetimleri kapsayacak şekilde ‘idare’; ne de belirli sistemsel ve durumsal tanımlar etrafından şekillenmiş yönetimleri kapsayacak şekilde ‘işletme’ için geçerli olduğunu varsaydığı savlar ileri sürmektedir: marka teorisine göre; her bir ‘kuruluş’ için ayrı bir “imaj” tanımı ve dolayısıyla “marka değeri” kazanma şekli söz konusudur. Bu yüzden her bir ‘kuruluş’, içinde bulunduğu özgün “çalışan, işveren ve müşteri” sistemi ve durumsallıkları itibarıyla belirlenmiş olan “marka kimliğine” uygun “marka mimarisi” oluşturmalıdır. Bir yönetim bilimi teorisi olarak marka teorisinin işlevi ise; bunu mümkün kılacak şartları söz konusu kılmak bakımından ‘kuruluşları’ özgün teorik çalışmalar yapmaya çağırmaktır. Dolayısıyla marka teorisinin araştırma nesnesi, sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluşur’.

4.2.4. Yenilik Teorisi

“Yenilik/Innovation Teorisi”, içinde barındırdığı farklı formları görünür kılmak bakımından “Yeniden Mühendislik”, “Yıkıcı Yenilik” ve “Mavi Okyanus” olmak üzere üç gelişimsel aşamada ve bu bakımdan T.H. Davenport, M. Hammer ve J. Champy, C. M. Christensen ve W.C. Kim ve R.A. Mauborgne başta olmak üzere birçok teorisyenin katkısıyla şekillenmiş bir post-modern dönem ‘kuruluş’ teorisidir.

Yenilik kavramının literatürel kullanımından bahsedilecek olduğunda; girişimcilik teorisinin “iktisat” ve tasarım teorisinin “mimarlıktan” temellenmekle birlikte birer yönetim bilimi teorisi niteliği kazanmasına benzer şekilde; yenilik kavramının da keşif/discovery ve icat/invention gibi kavramlarla olan bağlantısına bağlı olarak başta mühendislik olmak üzere birçok fen bilimsel alanla alakalı olarak ele alınması ile karşılaşılmaktadır. Dolayısıyla tarih, yenilikçileri, tekerleğin mucidinden ateşin

kâşifine ve klimanın mucidi W.H. Carrier'den¹⁰⁸⁸ “Samanyolu galaksimizin ötesinde sayısız galaksinin var olduğunu” keşfeden E.P. Hubble'a¹⁰⁸⁹ kadar; ‘mucitlerden’ ve ‘kâşiflerden’ oluşur şekilde tanımlamıştır denilebilir. Ancak ikincil olarak yine rahatlıkla söylenebilir ki; yenilik kavramı, mühendislik de dâhil herhangi bir bilimsel alanda teorik çerçeve kazanmamıştır. Bu bakımdan ‘yenilik teorisinin’ oldukça özgün olarak teorik içerik kazanmış bir yönetim bilimi teorisi olduğu söylenebilir.

“Yenilik” kavramının kendine has bir yönetim bilimi teorisine dönüşmesi için atlatması gereken ilk ve temel problem, bu olmuştur: özellikle 1950’li yıllarla birlikte “fizik”¹⁰⁹⁰, “antropoloji”¹⁰⁹¹, “sosyoloji”¹⁰⁹², “ekonomi”¹⁰⁹³ ve “coğrafya”¹⁰⁹⁴ gibi birçok alanda ve hatta 1960’ların son kısmıyla birlikte; “yönetim bilimi”¹⁰⁹⁵ alanında ele alındığı gözlemlenmesine rağmen; çalışmaların içeriği incelendiğinde görülmektedir ki; bu çalışmalarda ele alınan “yenilik”, salt mühendistik anlamlara sahip bir kavramdır. Başka bir ifade ile “yenilik”, ‘durumsallık’ ve ‘sistem’ yaklaşımlarının “işletmeye” etkisi etrafında ele alınmış; “teknik” bir etkidir. Yani “yenilik” kavramı, teorik çerçeve kazanana kadar; genel kullanım itibarıyla; yönetim bilimsel bir kavram değildir ve yönetim bilimsel bir teorik içerik kazanması için atılması gereken ilk adım yönetim bilimsel olarak tanımlanmasıdır.

¹⁰⁸⁸ Ingels, M. (1952). *Willis Haviland Carrier: Father of Air Conditioning*. N.Y.: Country Life Press.

¹⁰⁸⁹ İnternet:

https://asd.gsfc.nasa.gov/archive/hubble/overview/hubble_bio.html#:~:text=hubble%20was%20born%20on%20november,university,%20where%20he%20studied%20law. Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹⁰⁹⁰ Dyson, F.J. (1958). “Innovation in Physics”. *Scientific American*, 199(3), 74–83., Coleman, J., Katz, E., Menzel, H. (1957). “The Diffusion of An Innovation Among Physicians”. *Sociometry*, 20(4), 253–270.

¹⁰⁹¹ Barnett, H.G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.

¹⁰⁹² Mulkay, M.J. (1972). *The Social Process of Innovation: A Study in The Sociology of Science*. London: Macmillan.

¹⁰⁹³ Brozen, Y. (1951). “Invention, Innovation, and Imitation”. *The American Economic Review*, 41(2), 239–257., Duesenberry, J. (1956). “Innovation and Growth”. *The American Economic Review*, 46(2), 134–141., Williamson, O.E. (1965). “Innovation and Market Structure”. *Journal of Political Economy*, 73(1), 67–73.

¹⁰⁹⁴ Hägerstrand, T. (1967). *Innovation Diffusion As A Spatial Process*. The University of Chicago Press.1.

¹⁰⁹⁵ Thompson, V.A. (1965). “Bureaucracy and Innovation”. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1–20., Sapolsky, H.M. (1967). “Organizational Structure and Innovation”. *The Journal of Business*, 40(4), 497–510., Shepard, H.A. (1967). “Innovation-Resisting and Innovation-Producing Organizations”. *The Journal of Business*, 40(4), 470–477., Rosner, M.M. (1968). “Economic Determinants of Organizational Innovation”. *Administrative Science Quarterly*, 12(4), 614–625., Walcoff, C, Ouellette, R.P, Cheremisnoff, P.N. (1983). *Techniques For Managing Technological Innovation: Overcoming Process Barriers*. Michigan: Ann Arbor Science.

İkinci problem ise; yenilik kavramının yönetim bilimsel olarak tanımlanmasının yanında başka bir yönetim bilimsel teorik açıklamanın enstrümanı olarak ele alınmasıdır. Literatürde oldukça yaygın kullanıma sahip olan Schumpeter'in 1939 tarihli "İş Döngüleri"¹⁰⁹⁶ ve 1943 tarihli "Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi" isimli eserlerinde "bilinen rutinin dışında kalan şeyleri yapmak"¹⁰⁹⁷ olarak tanımlanmasından tutun da, Drucker'ın 1985 tarihli "Yenilik ve Girişimcilik: Uygulama ve İlkeler" isimli eserine kadar "yenilik" kavramı, yönetim bilimsel anlamlar yüklenerek ele alınmış ancak "girişimcilerin yaptığı" yani "girişimciliğin özel aracı" şeklinde; "girişim teorisinin" içinde; "girişimcilik teorini" açıklamak için kullanılan bir enstrüman olarak kullanılmış ve özgün bir teorik içerik kazanmamıştır.¹⁰⁹⁸

Yönetim bilimi içinde bir yenilik teorisinin oluşmasının önündeki bu iki problemin aşılması ise 1990 senesine yani ele alınacak teorik yaklaşımların ortaya atılmalarına kadar devam etmiştir. İşte kronolojik sıra ile ele alınacak; "Yeniden Mühendislik", "Yıkıcı Yenilik" ve "Mavi Okyanus" teorileri, yenilik kavramının yönetim bilimsel anlamda teorik çerçeve kazanmasına zemin sunan; temel üç teoridir.

İlk teorik gelişme olan "yeniden mühendislik/reengineering" hakkında literatürel olarak yapılmış ilk katkı araştırıldığında; T.H. Davenport ve J.E. Short'un 1990 senesinde kaleme aldığı "Yeni Endüstri Mühendisliği: Bilgi Teknolojisi ve İş Sürecinin Yeniden Tasarımı" isimli eser karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu eserde "yeniden mühendislik" kavramının değil "endüstri mühendisliği türü yaratma potansiyeline sahip" olarak tanımlanmakta olan "bir kuruluş içindeki iş akışlarının ve süreçlerinin analizi ve tasarımı" anlamına gelecek şekilde "iş süreçlerinin yeniden tasarımı/business process redesign" kavramının kullanıldığı görülmektedir.¹⁰⁹⁹ Bu kullanımın oluşturduğu fark, teorisyenlerin "iş süreçlerinin yeniden tasarımı" savunusunun "yenilik" teorisinden "tasarım" teorisinin içinde ele alınmasını daha uygun bulmalarıdır. Çünkü "yeniden mühendislik" savunusu ele alındığında daha iyi

¹⁰⁹⁶ Schumpeter, J.A. (2006). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of The Capitalist Process*. Mansfield Centre, Ct: Martino Pub.

¹⁰⁹⁷ Schumpeter, J.A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London and New York: Routledge. 132.

¹⁰⁹⁸ Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.

¹⁰⁹⁹ Davenport, T.H. ve Short, J.E. (1990). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*, (31)4.

anlaşılacaktır ki; “yeniden mühendislik” savunusu, “yenilik teorisinin” kurucu yaklaşımlarından birisi olarak kendisini kendi özgün kavramsallaştırmaları ile tanımlamaya çalışmaktadır. Ancak yine de birçok yazarın hem fikir olduğu şekilde; yeniden tasarım/redesing kavramının içeriği, “iş süreçleri” ile yani bir bütün olarak işletme hakkında bir değişim mevhumuna dair olması bakımından; yeniden mühendislik/reengineering kavramıyla aynı atıflara sahiptir ve dolayısıyla T.H. Davenport ve J.E. Short’un bu eseri için “yeniden mühendislik” teorisinin ilk eseridir denilebilir.

Öte yandan “yeniden mühendislik” kavramını kullanması bakımından teorisinin ilk eseri ise; Hammer’ın 1990 tarihli, “Yeniden Mühendislik Çalışması: Otomatikleştirmeyin, Yok Edin” isimli eseridir. Akademik kariyerinin başı olarak görülebilecek; 1974 Tarihli “Deterministik Yukarıdan Aşağı Biçime Yeni Bir Dil Bilgisel Dönüşüm” isimli “süreç programlamayı” konu alan çalışmasından itibaren “dönüşüm”¹¹⁰⁰ fikri üzerine düşünen bir mühendis olan Hammer, 1990 tarihli bu kurucu eserle; (başlığından dahi anlaşılacağı üzere) “dönüşüme” dair kastını açıkça ifade etmiştir: öyle ki “otomatikleşme” eleştirisi ve bu eleştiri sonucunda oluşan “yok etme savunusu” açık şekilde tüm işletmeler için geçerli olan yönetsel ilke, unsur veya yasaların olduğu kabulüne karşı geliştirilmiştir. Bu esere göre; “hızla değişen teknolojilerin ve daha kısa ürün yaşam döngülerinin olduğu bir zamanda, ürün geliştirme, genellikle buz gibi bir hızla ilerlemektedir”; “bilgisayar” gibi bir araç bunun çözümüne dair büyük imkânlar sunmaktadır. Ancak başarı, çoğu işletmenin yaptığı gibi bu süreçleri hızlandırmak için yani eski süreçleri bilgisayar ortamına geçirmek yerine/otomatikleşme, “iş süreçlerini yeniden mühendislik” etmek, başka bir ifade ile bilgisayarın gücüyle; iş süreçlerini, “yok etmek” ve yeniden tanımlanmaktan geçmektedir.¹¹⁰¹ Dolayısıyla “yeniden mühendislik”, tasarım boyutu da olmasına rağmen “tasarımdan” farklı olarak eskinin tamamen ortadan kaldırılarak yeninin konulmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile “yeniden mühendislik”, modası geçmiş kuralların, varsayımların ve süreçlerin silinmesi savunusudur. Ki şimdiye değin hiçbir teorik yaklaşımın sahip olmadığı bu özgün tanım bakımından; “yenilik”

¹¹⁰⁰ Hammer, M. (1974). *A New Grammatical Transformation Into Deterministic Top-Down Form*. Massachusetts Inst of Tech Cambridge Project Mac.

¹¹⁰¹ Hammer, M. (1990). “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”. *Harvard Business Review* July/August, 104–112. 104-112.

teorisine katkı sunan ilk yaklaşım olarak kaşıma çıkmaktadır. Öyleyse bu yaklaşıma göre; “yeniliği” yakalamak anlamına gelen bir ‘teknik’ araç söz konusudur ve her bir yönetim, kendi “iş sürecini” bu ‘teknik aracı’ merkeze alarak; önce “yok edip”, sonra “yeniden mühendislik” ile yeniden kurmalıdır.

1993 senesine gelindiğinde, “yeniden mühendislik” yaklaşımının “yeniden tasarım” kavramından neden bu denli farklı anlamlar ifade edildiğinin yani yenilik teorisinin özgün bir teori olarak ortaya çıkmasının açıklaması da olacak şekilde Davenport “Süreç Yeniliği: Bilgi Teknolojisi Yoluyla Yeniden Yapılanma Çalışması” isimli bir eser, kaleme almıştır. 1990 tarihli eserde ele alınan savularla uyumlu savlar ileri sürmesine rağmen “yeniden tasarım” yerine “yeniden mühendislik” kavramının kullanıldığı bu esere göre; “yenilik için süreçlerin belirlenmesi, seçilmesi ve değiştirilmesi”, “yeniden mühendislik” kavramıyla ifade edilmelidir. Çünkü “bir firmanın radikal değişime en çok ihtiyaç duyanlara odaklanmasını sağlamaya” odaklanmaktadır¹¹⁰² ve bu odak tasarım değil mühendislik kavramıyla uygun vurguya kavuşmaktadır.¹¹⁰³

Bu kullanımın yaygınlaştığını göstermek için 1993 tarihli birçok eser kanıt gösterilebilir. Literatür, “yeninden mühendislik” kavramıyla diğer hiçbir teoride vurgulanmayan özgün bir yönetsel vurguya dair savlar üretmektedir.¹¹⁰⁴¹¹⁰⁵¹¹⁰⁶¹¹⁰⁷¹¹⁰⁸¹¹⁰⁹ Ancak kavramın yaygınlaşmasını sağlayacak olan temel eser, Hammer ve J. Champy’nin kalem aldığı, “Kurumu Yeniden Mühendise Etmek: İş Devrimi için Bir Manifesto” isimli eser olmuştur. Teorisyenlere göre; “çoğu şirketin, teknolojiye baktığında yaptığı temel hata, ona mevcut süreçlerinin merceğinden bakmak” ve “hâlihazırda yaptığımız şeyi geliştirmek veya düzene

¹¹⁰² Davenport, T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press., 27, 35.

¹¹⁰³ Tasarım kavramının kendi başına bir teori olarak şekillenmesinin önünü açan özgün odağa dair açıklamalar için bakınız: bölüm 4.2.2.

¹¹⁰⁴ Johansson, H.J. (1993). *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies For Market Dominance*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

¹¹⁰⁵ Baets, W. (1993). “It For Organisational Learning: Beyond Business Process Engineering”. *Business Change and Reengineering*, 2(2), 32–40.

¹¹⁰⁶ Bruss, L.R. ve Roos, H.T., (1993). “Operations, Readiness and Culture: Don’t Reengineer Without Considering Them”. *Inform*, 7(4), 57–64.

¹¹⁰⁷ Coulson-Thomas, C.J. (1993). “Corporate Transformation and Business Process Engineering”. *Executive Development*, 6 (1), 14–20.

¹¹⁰⁸ Hansen, G. (1993). *Automating Business Process Reengineering*, Prentice Hall.

¹¹⁰⁹ Guha, S., Kettinger, W.J. ve Teng, J.T.C. (1993). “Business Process Reengineering: Building A Comprehensive Methodology”. *Information Systems Management*, 10 (3), 13–22.

koymak veya iyileştirmek için bu yeni teknolojik yetenekleri nasıl kullanabiliriz?” diye sormamasıdır. İşletmelerin, “değişim krizini aşamamasının” yani yeni durumlara uygun sistemlere dönüşmemelerinin sebebi budur. Oysa bunun yerine, “hâlihazırda yapmadığımız şeyleri yapmamıza izin vermek için teknolojiyi nasıl kullanabiliriz?” diye sorarlar yani “otomasyondan farklı olarak yenilikle ilgili” olan “değişim mühendisliğini” kullanırlarsa; “tamamen yeni hedeflere ulaşmak için teknolojinin en son yeteneklerini kullanacak” ve “değişime” ayak uydurabileceklerdir. Kısacası; tekraren ifade edilmektedir ki; “yeniden mühendisliği”, “tanıdık teknolojiler yerine yeni, alışılmadık yeteneklerini tanımlamak” ve tüm bir yönetim sistemini buna yönelik olarak “yeninden” inşa etmektir.¹¹¹⁰

Büyük başarılar elde eden “Duke Power”, “IBM” ve “Deere” gibi işletmelerin başarı sırrının “yeninden mühendislik” olduğuna dair bu sav, oldukça ikna edici bulunmuş ve geniş ölçekte uygulama bulmuştur. Ancak uygulamalar yaygınlaştıkça yeniden mühendislik teorisine yönelik tepkiler de yükselmiştir. Çünkü yeniden mühendislik, “yok etme” safhasında kaçınılmaz olarak küçülme-downsizing yani işten çıkarma şeklinde karşılık bulmuş ve bu da yeninden-mühendislik teorisinin teorik hayatının geniş çevrelere yayılmasını ciddi şekilde engellemiştir. Özellikle 1994 senesinden sonra, “yeninden mühendislik” teorisi hakkında yapılan çalışmalar, önemli ölçüde azalmıştır.

Davenport’un 1994 tarihli “Değişim Mühendisliği: Efsanevi Boyutlarda İş Değişikliği Mi?”¹¹¹¹ isimli eserinde gerçekçiliğe aykırılık bakımından “mit” olarak nitelediği “yeniden mühendislik”, 1995 tarihli eserlerde de açıkça; “böyle başlamasa da akılsızca kan dökmek için bir kod kelimeye dönüştüğüne” yönelik eleştirilere muhatap olmuştur: “değişim mühendisliği, cin şişeden çıktıktan sonra çabucak çirkinleşmiştir”.¹¹¹² Çünkü 1999 tarihli “Süreç Ekolojisi: Yeniden Mühendislik Odaklı Değişim için Yeni Bir Metafor” isimli eserde ifade edildiği gibi; “yeninden mühendislik” teorisi, “mühendislik odaklı doğasından” dolayı yani “mühendislikte; uygulama başkasının sorunu” görüldüğü ve “birçok mühendis, temiz, zarif tasarımlar

¹¹¹⁰ Hammer, M. ve Champy, J. (2001). *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. New York: Harpercollins Publishers. 89, 9, 165-221.

¹¹¹¹ Davenport, T.H. ve Stoddard, D.B. (1994). “Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?”. *MIS Quarterly*, 121-127.

¹¹¹² Davenport, T.H. (1995). *Reengineering – The Fad That Forgot People, Fast Company*, November., Davenport, T.H. (1995). “Business Process Reengineering: Where It's Been, Where It's Going”. *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*, 1-13.

oluşturmak için sıfırdan başlamayı tercih ettiği” için insan faktörü, hesaba katılmamaktadır. Başka bir ifade ile “mühendislik taraftarlarının, daha iyi bir süreç doğru evrimsel bir sürüklenme yerine, önceki çalışma biçiminden radikal bir kopuşu tercih etmeleri” söz konusu olmuştur. Oysa “yeniden mühendisliğe” muhatap olan şey, yönetim yani insan olduğundan uygulamada etik problemler ortaya çıkmaktadır.¹¹¹³ İşte bu sebepten yönetim bilim literatürünün “yenilik teorisi” içinde, büyük ölçüde “yeniden mühendislik” tipi yaklaşımlara mesafe koyduğu gözlemlenmektedir.

Bu tutuma haklı çıkarır şekilde Hammer’ın da 1995’de teorisinin bu “devrimsel”¹¹¹⁴ ve “hayatımızı değiştirici”¹¹¹⁵ niteliğini kabul ettiğini vurgulayacak şekilde eserler yazması, hatta “1996 yılında The Wall Street Journal ile yaptığı röportajda, kendisinin ve diğer yeniden mühendislik taraftarlarının insanlara yeterince ilgi göstermediğini itiraf eder” şeklinde: “mühendislik geçmişimi yansıtıyordum ve insan boyutunu yeterince takdir etmiyordum. Bunun kritik olduğunu öğrendim”¹¹¹⁶ öz-eleştirisini yapması söz konusu olmuştur. Ancak öte yandan; Hammer ve Champly’nin “yeniden mühendislik” tarzı bir “yenilik” görüşünü destekleyen ve genişleten eserler yazmaya devam etmiş olduğu da gözlemlenmektedir: Champy’nin 1996 tarihli¹¹¹⁷ Hammer’ın 2001 tarihli¹¹¹⁸ eserler ile savunularına devam etmiş olmalarının sebebi, “2004’te Hammer’ın Newsweek’e verdiği röportajdan anlaşılabileceği üzere; “vicdan azabı duymayı” engelleyecek şekilde; pek çok “kuruluş, yeniden mühendislik yapmamış olsalardı, pek çok insanın işsiz kalacağını”¹¹¹⁹ düşünceleridir. Başka bir ifade ile 2007 tarihli “Süreç Denetimi” isimli eserde kullanılan şekilde ifade edilecek olunursa; küçülerek işsiz bırakmak bir tarafa hayatta kalarak hala iş imkânı sunan işletmeler, “yeniden mühendisliği” uygulayan işletmelerdir: “konsepti 17 yıl önce,... ilk kez

¹¹¹³ Davenport T.H. ve Perez-Guardado M.A. (1999). “Process Ecology: A New Metaphor For Reengineering-Oriented Change”. In: Elzinga D.J., Gullledge T.R., Lee Cy. (Eds) *Business Process Engineering*. Springer, Boston, Ma. 25-41. 25-26

¹¹¹⁴ Hammer, M. ve Stanton, S. (1995). *The Reengineering Revolution*. New York: Harper Business.

¹¹¹⁵ Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering: How The Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, Harper Business.

¹¹¹⁶ White, J.B. (1996), *Wall Street Journal*. New York, N.Y.

¹¹¹⁷ Champy, J. (1995). *Re-Engineering Management: The Mandate For New Leadership*. London: Harper Collins Publ.

¹¹¹⁸ Hammer, M. (2001), *The Agenda – What Every Business Must Do To Dominate The Decade*, New York: Crown Publishing.

¹¹¹⁹ Tuna, C. (2008). Champion of 'Re-Engineering' Saved Companies, Challenged Thinking. New York. 6 Sept 2008. İnternet: <https://www.wsj.com/articles/sb122065063504705131> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

tanımlandığında yeni ve tartışmalı olan dönüşüme yönelik süreç temelli yaklaşım, artık tüm dünyadaki işletmeler tarafından rutin olarak kullanılmaktadır.”¹¹²⁰

Kısacası Hammer’ın ölümünden(2008) sonra yayınlanan 2010 tarihli “İş Süreçleri Yönetimi Nedir?” isimli eserde, belirttiği gibi; “değişim karşısında hiçbir sürecin sonsuza kadar etkili kalmayacağı, müşterinin değişime ihtiyacı olduğu, teknolojilerin değiştiği, rekabetin değiştiği, eskiden yüksek düzeyde olan performansın zayıf hale geldiği ve eskiden iyi olan sürecin yenisiyle değiştirmenin zamanı geldiği” savunusu etrafında radikal bir “yenilik” savunusunda bulunarak durumsallığa uyumsuz eski sistemleri “yok edip”, uyumlu yeni sistemler kurmayı amaçlayan “yeniden mühendislik” teorisi, “ilk kez ortaya atılmasından kısa bir süre sonra(1990-1994) literatürde yoğun eleştiriler alan ve literatürel ilgiyi kaybetmiş bir teorik katkıya dönüşmüş olmakla birlikte; yenilik teorisi için çarpıcı ve belirleyici bir giriş olmuştur. Yenilik teorisine yapılan ardıl katkılar, kendisini “yeniden mühendislik” kavramına yöneltilen eleştiriler üzerinden konumlandıracaktır.”¹¹²¹

“Yenilik Teorisine” yapılmış bir diğer yönetim bilimsel teorik katkı olan ve ilk kez J.L. Bower ve C.M. Christensen tarafından kaleme alınmış olan “Yıkıcı Teknolojiler: Dalgayı Yakalamak” isimli eserde ile sürülen “Yıkıcı Yenilik Teorisinin” yeniden mühendislik teorisinin uygulama başarısızlığının literatürel olarak kabul edildiği sene olan 1995 senesinde kaleme alınması şaşırtıcı değildir.

Teorisyenler, “değişim mühendisliğinin” başarı odaklı sorusunu ters-düz edip “Xerox’un, Canon’a küçük fotokopi pazarını” ve “Bucyrus-Erie’nin, Caterpillar ve Deere’e mekanik ekskavatör pazarını” kaptırmaları gibi örnekler üzerinden şirketlerin başarısızlığını sorgulamakta ve “bürokrasi, kibir, yorgun yönetici kanı, fakir planlama ve kısa vadeli yatırım ufuklarının başarısızlıkta rol oynamış” olduğunu kabul etmekle birlikte; “paradoksun kalbinde daha temel bir nedenin: lider şirketlerin, en popüler ve değerli yönetim dogmalarından biri” olan “müşterilerine yakın durmasının” yattığını ileri sürmektedir. Böylece; “bu gibi şirketler, mevcut müşterilerini elde tutmak için gerekli teknolojilere agresif ve başarılı bir şekilde yatırım yaparken, geleceğin

¹¹²⁰ Hammer, M. (2007). “The Process Audit”. *Harvard Business Review*, 85(4), 111. 1-13. 1.

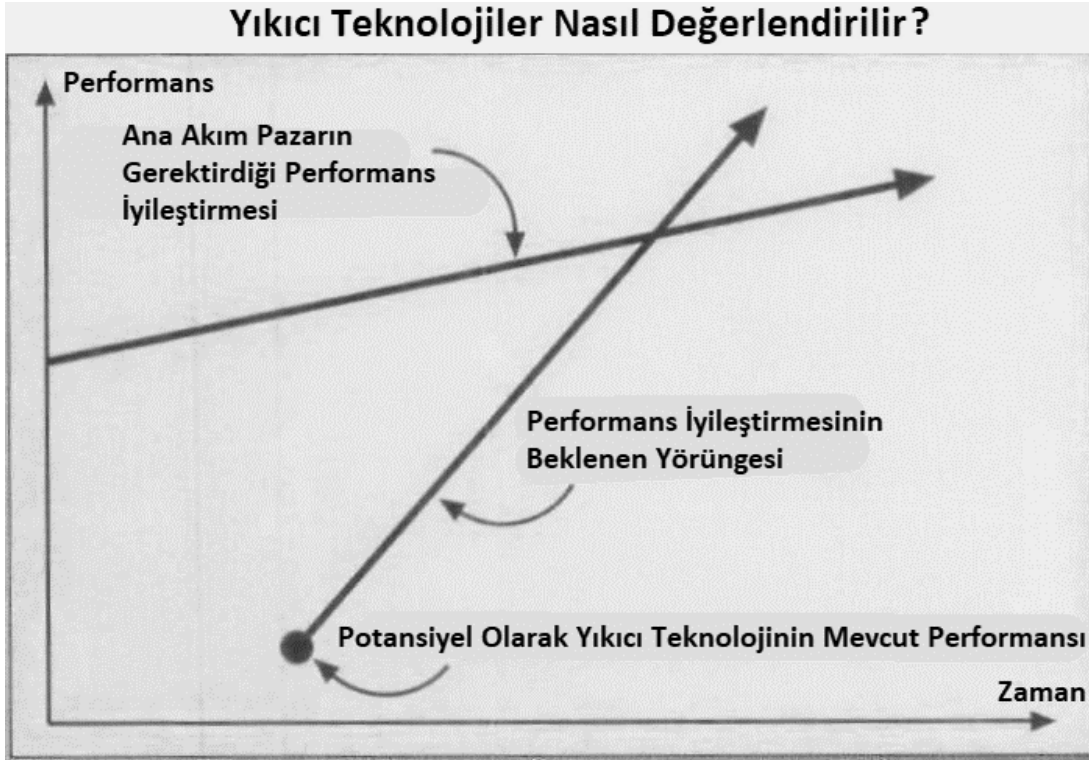
¹¹²¹ Hammer M. (2010). “What Is Business Process Management?”. In: Brocke J., Rosemann M. (Eds) *Handbook On Business Process Management 1. International Handbooks On Information Systems*. Springer, Berlin, Heidelberg. 12.

müşterilerinin talep edeceği diğer bazı teknolojik yatırımları yapmakta başarısız olmakta” ve piyasadaki liderlik konumlarını kaybetmektedirler.

“Müşteriler, ihtiyaçlarını bir şirketin mevcut yaklaşımı kadar etkili bir şekilde karşılamadığı için yeni bir teknolojiyi, ürün konseptini veya iş yapma biçimini reddettiğinde... onlara aradıkları ürün performansını veren” şirketler, “sonunda, müşterilerinin onları görmezden gelmesine neden olan teknolojilerden zarar görmektedirler”. Başka bir deyişle; “Xerox, müşteri tabanının çekirdeğini temsil eden büyük fotokopi merkezlerinde küçük, yavaş masaüstü fotokopi makinelerinin kullanılmaması” ve “Bucyrus-Erie, büyük kepçeli buhar ve dizelle çalışan kablo pabuçlarına güvenen hafriyat müteahhitlerinin, başlangıçta küçük ve zayıf oldukları için hidrolik ekskavatörler istememeleri” gerekçeleriyle; “müşterilerine” istediklerini vermiş ve “geleceğin müşterilerini” böylece kaybetmişlerdir.

Bu bakımdan “yıkıcı yenilik” teorisinin temel önerisi, her ne kadar; “yıkıcı teknolojiler, ana akım müşterilerin tarihsel olarak değer verdiği özelliklerden çok farklı bir özellik paketi sunsa ve bu müşteriler için özellikle önemli olan bir veya iki boyutta genellikle çok daha kötü performans gösterse” ve dolayısıyla “kural olarak, ana akım müşteriler bildikleri ve anladıkları uygulamalarda yıkıcı bir ürün kullanmak istemeseler” de “yalnızca yeni pazarlarda veya yeni uygulamalarda kullanılmaya ve değer verilmeye eğilimli” oldukları ve “genellikle yeni pazarların ortaya çıkmasını sağladıkları” için “işletmecilerin başlangıçta ana akım müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamayan yeni teknolojileri görmezden gelmekten sakınmalarının” gerektiğidir.

Dolayısıyla “yıkıcı teknolojileri tespit etmenin ve geliştirmenin yöntemi”, öncelikle mevcut “müşterilere hizmet vermek ve onları korumak” anlamına gelen “sürdürülebilir” teknolojilerden farkını ortaya koymak olarak “yenilik” karakterine sahip olanları saptamak, olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha net bir ifade ile “yıkıcı teknolojiler”, “potansiyel olarak mevcut performansı”, “ana akım pazarın gerektirdiği performans iyileştirmesinden” düşük olsa da “performans iyileştirmesinin beklenen yörüngesinin” yüksek olduğu “teknolojilerdir”.



Şekil 4.7. Yıkıcı Teknolojilerin Değerlenmesi

Bu bakımdan “bir şirket”, “yaşayabilmesi için iş birimlerinin öldüğünü görmeye istekli olan” yani “yikan” karakterde ise “yıkıcı yenilik” yapıyor demektir. Ki bu da “yıkıcı yenilik” teorisinin post-modern karakterini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü “yıkıcılık” her bir yönetim kendi “mevcudu” ve “potansiyeli” doğrultusunda belirlenebilecek özgün bir yapıdadır. Bu yüzden “yıkıcı yenilik teorisinin” araştırma nesnesi de sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’(örneğin; Nike) hakkında olmak zorundadır. Ancak dikkat edilmelidir ki; “yeniden mühendislik” teorisinden farklı olarak “yıkıcı yenilik” savunusu, “yeniliği”, kısmi olarak önermekte tüm bir kuruluşa yaymamaktadır. Başka bir ifade ile “yıkıcı yenilik”, “yeniden mühendislikte” de olduğu gibi mevcut durumsallığa ayak uydurmayı baz alan bir toplu “yeniliği” değil; gelecek durumsallıkların oluşturacağı “dalgayı yakalamayı” önleyen kadarını “yıkacak” bir “yeniliği” vurgulamaktadır. Mevcut durumda hâkim olan ürünü veya hizmeti ve dolayısıyla sağlayıcısını piyasadan “yıkacak” muadil ürünü veya hizmeti esas alarak; ‘kuruluşu’ yenilemeyi önermektedir.¹¹²²

Temel savunuyu oldukça geniş bir şekilde ele alan bu kurucu eserden sonra Christensen, 1997 tarihinde “Yenilikçinin İkilemi” isimli bir eser kaleme alarak;

¹¹²² Bower, J. L. ve Christensen, C.M. (1995). “Disruptive Technologies: Catching The Wave”. *Harvard Business Review*, 73,(1), 53-52. 43, 44, 45, 48, 49, 52.

savunusunu detaylandırdıktan¹¹²³ ve 2002 tarihli “Yeniliğin Kuralları” isimli eserde savunusunu özetleyecek şekilde; “yıkıcılığa kök salın”, “başarılı olmak için gerekli kapsamı seçin”, “doğru yeteneklerden yararlanın” ve “müşterileri değil rakipleri bozundan”¹¹²⁴ oluşacak şekilde teorinin ana hatlarını sunduktan sonra mevcut durumu değerlendirmek bakımından 2003 senesinde, “Yenilikçinin Çözümü” isimli çalışma ile “yıkıcı yenilik” düşünden türettiği “sürdürülebilir yenilik” düşüncesini detaylandırmaya yönelmiş¹¹²⁵ 2004 senesinde ise “Sonrasını Görmek” isimli çalışma ile “yıkıcı yenilik” düşüncesine tekrar dönüş yapmıştır.¹¹²⁶

2007’de kendi ismine sahip bir enstitüyü kurmasının ardından¹¹²⁷ disiplinler-arası çalışma dönemine giren Christensen, 2008 tarihli “İş Modelinizi Yeniden Keşfetmek” isimli eserle; kurucu eserin temel önermesi olan “başarılı bir işi sürdürmenin sınırlarından birinin, köklü bir değişikliğe ihtiyaç duyduğunda bunu fark etmek” olduğunu, “Apple’ın taşınabilir eğlenceye devrim yaratıp, yeni bir pazar yaratarak ve şirketi dönüştürerek; iPod’u iTunes mağazasıyla tanıştırmasıyla... 2003’ün başında yaklaşık 1 milyar dolar olan piyasa değerinin 2007’nin sonunda 150 milyar doların üzerine çıkması”¹¹²⁸ gibi son dönem örnekleri üzerinden tekrarlamış ve 2009 senesinde “Yenilikçinin Reçetesi” isimli eser ile teorinin araştırma nesnesinde kapsam ‘daralmasına’ giderek; teoriyi “sağlık hizmetleri” özelinde ele almıştır.¹¹²⁹

2011 senesinde “Yenilikçinin DNA’sı” isimli eser ile “yıkıcı bir yenilikçinin”, “ilişkilendirme, sorgulama, gözlemlleme, ağ iletişimi kurma ve deneyimlemeden” oluşan “beş becerisini”¹¹³⁰ tanıtan Christensen, 2013 Senesinde 1995 tarihli esere atıflar içerecek şekilde; teorinin kuruluşundan itibaren geçirdiği değişimi özetledikten ve “yıkıcı yenilik teorisini genişletmeye ve iyileştirmeye devam etmek için sabırsızlandığını ve önünde daha çok iş” olduğunu belirttikten sonra; teorinin post-

¹¹²³ Christensen, C.M. (2013). *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹¹²⁴ Christensen, C.M. (2002). “The Rules of Innovation”. *Technology Review*, 105(5), 32-38. 32-38.

¹¹²⁵ Christensen, C.M. ve Raynor, M. (2013). *The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business Review Press.

¹¹²⁶ Christensen, C.M., Anthony, S. D. ve Roth, E. A. (2004). *Seeing What’s Next: Using The Theories of Innovation To Predict Industry Change*. Boston: Harvard Business School Press.

¹¹²⁷ İnternet: <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹¹²⁸ Johnson, M.W., Christensen, C.M. ve Kagermann, H. (2008). “Reinventing Your Business Model”. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68. 57.

¹¹²⁹ Christensen, C.M., Grossman, J.H. ve Hwang, J. (2009). *The Innovator’s Prescription: A Disruptive Solution For Health Care*.

¹¹³⁰ Dyer, J., Gregersen, H.B. ve Christensen, C.M. (2011). *The Innovator’s Dna: Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators*. 41, 65, 89, 113, 133.

modern karakterini görünür kılacak şekilde; “şirketlerin yeni bir yıkıcı modeli keşfetmek ve kullanmak için üst düzey liderliğin koruması altında faaliyet gösteren ayrı bir bölüm oluşturmaları” böylece her bir sınırlı tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak kuruluşun(örneğin; Nike), “yıkıcılığını” kendisinin “keşfetmesi” gerektiği vurgusunda bulunmuş ve bir bakıma teorinin içeriksel gelişimini tamamladığını duyurmuştur.¹¹³¹ Keza teorinin, 2015 tarihli ve 2018 tarihli eserlerle “eğitim” üzerine uygulanması¹¹³²¹¹³³ ve son eser durumdaki 2018 tarihli eser ile “gelecek araştırması” önerilerinde bulunması bu savın tutarlılığını gösteren kanıtlardır.¹¹³⁴

Toparlamak manasında söylenebilir ki; Christensen, bütün bir yazın hayatına yayılacak şekilde; yıkıcı yenilik teorisini geliştiren eserler kaleme almıştır. Bu eserler, 2016 tarihinde Forbes’e verdiği röportajda ifade ettiği gibi; “daha fazlasını öğrendikçe bazı fikirlerinin değiştirdiğini”¹¹³⁵ göstermekle birlikte; 1995 tarihli kurucu eserde ifade edilen temel savları, farklı açılardan ele almak ve derinleştirmek mahiyetindedir.

“Yenilik Teorisinin” üzerinde yükseldiği üçüncü ayağı oluşturan ve son olarak ele alınacak teorik katkı ise W.C. Kim ve R. Mauborgne tarafından ileri sürülmüş olan “Mavi Okyanus Teorisidir”.

Teorisyenler, teorinin ileri sürülmesinden önce “yabancı yatırım”¹¹³⁶, “küresel üretim paylaşımı”¹¹³⁷, “karşı-kültürel stratejiler”¹¹³⁸, “küresel rekabet”¹¹³⁹, “çokuluslu ve

¹¹³¹ Christensen, C.M., Raynor, M. E. ve McDonald, R. (2013). “What Is Disruptive Innovation”. *Harvard Business Review*. 1-11. 11.

¹¹³² Horn, M.B., Staker, H. ve Christensen, C.M. (2015). *Blended: Using Disruptive Innovation To Improve Schools*.

¹¹³³ Fisher, J.F. (2018). *Who You Know: Unlocking Innovations That Expand Students' Networks*. John Wiley & Sons.

¹¹³⁴ Christensen, C.M., McDonald, R., Altman, E.J. ve Palmer, J.E. (2018). “Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions For Future Research”. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078.

¹¹³⁵ Adams, S. (2016). *Clayton Christensen On What He Got Wrong About Disruptive Innovation*. Retrieved February, 10, 2017. İnternet: <https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/10/03/clayton-christensen-on-what-he-got-wrong-about-disruptive-innovation/?sh=7f7235df391b> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹¹³⁶ Kim, W.C. ve Terpstra, V. (1984). “Intraregional Foreign Direct Investment in The Asian Pacific Region”. *Asia Pacific Journal of Management*, 2(1), 1-9.

¹¹³⁷ Kim, W.C. (1986). “Global Production Sharing: An Empirical Investigation of The Pacific Electronics Industry”. *Management International Review*, 62-70.

¹¹³⁸ Kim, W.C. ve Mauborgne, R.A. (1987), “Cross-Cultural Strategies”, *Journal of Business Strategy*. 7(4), 28-35.

¹¹³⁹ Kim, W.C., ve Mauborgne, R.A. (1988). “Becoming An Effective Global Competitor”. *The Journal of Business Strategy*, January-February: 33-37

küresel çeşitlendirme stratejisi”¹¹⁴⁰, “yabancı bir pazara giriş şeklinin/giriş modunun seçimi”¹¹⁴¹, “küresel stratejilerin uygulanması”¹¹⁴², “küresel strateji ve çokuluslu şirketlerin giriş modu seçimi”¹¹⁴³, “çokuluslu şirketlerin dünya çapındaki stratejileri”¹¹⁴⁴ ve “küresel stratejik ittifaklar”¹¹⁴⁵ konularında eserler üreterek, 1997 tarihli teorisinin kurucu eserine yönelik teorik hazırlık yapmışlardır.

“Değer Yeniliği: Yüksek Büyümenin Stratejik Mantığı” isimli bu kurucu eser, başarıyı anlamaya odaklanan “yeniden mühendislik” savunusunun sorusuyla paralel olarak “neden bazı şirketler hem gelirlerinde hem de kârlarında sürekli yüksek büyüme sağlıyor?” sorusuna eğilerek; “daha az başarılı şirketlerin”, “geleneksel bir yaklaşımla stratejik düşüncelerinde rekabette önde olma fikrini benimsemesine” karşın, “yüksek büyüme gösteren şirketlerin, rakiplerini yakalamaya veya yenmeye dikkat etmek yerine, değer yeniliği denilen stratejik bir mantıkla rakiplerini önemsiz kılmaya çalıştıkları” cevabını vermektedir.

Başka bir ifade ile başarıyı belirleyen şey, teorisyenlere göre; “şirketlerin strateji hakkındaki temel, örtük varsayımlarındaki farka” dairdir ve “geleneksel mantıkta”, “sanayi varsayımı” bakımından “verilmiş olan sanayi şartları” temel alınmaktadır. Bu varsayım, “şirketin amacının rekabeti yenmek olduğu rekabet avantajları oluşturmaya” yönelik olarak “daha fazla segmentasyon ve özelleştirme yoluyla müşteri tabanını yeniden oluşturması ve genişletmesi yani müşterilerin değer verdiği farklılıklara odaklanmasına” ve bunu yaparken “mevcut varlıklarını ve yeteneklerini kullanmadığı” dolayısıyla “bir endüstrinin geleneksel sınırlarının, bir şirketin sunduğu ürün ve hizmetleri belirlediği; tekliflerin değerinin en üst düzeye çıkarmak olduğu” bir “hedef” oluşturmaktadır. Aksine; “değer yeniliği mantığında” ise “sanayi varsayımı”

¹¹⁴⁰ Kim, W.C., Hwang, P. ve Burgers, W. P. (1989). “Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance”. *Strategic Management Journal*, 10(1), 45–57., Kim, W.C. (1989). “Developing A Global Diversification Measure”. *Management Science*, 35(3), 376–383., Kim, W.C., Hwang, P., Burgers, W.P. (1993). “Multinationals’ Diversification and The Risk-Return Trade-Off.” *Strategic Management Journal*, 14(4), 275–286.

¹¹⁴¹ Charles, W.L. Hill, Hwang, P. ve Kim, W.C. (1990). “An Eclectic Theory of The Choice of International Entry Mode”. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–128.

¹¹⁴² Kim, W.C. ve Mauborgne, R.A. (1991). “Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice”. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 125–143.

¹¹⁴³ Kim, W.C. ve Hwang, P. (1992). “Global Strategy and Multinationals’ Entry Mode Choice”. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29–53.

¹¹⁴⁴ Kim, W.C. ve Mauborgne, R.A. (1993). “Effectively Conceiving and Executing Multinationals’ Worldwide Strategies”. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 419–448.

¹¹⁴⁵ Burgers, W.P., Charles W.L.H. ve Kim, W.C. (1993). “A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of The Global Auto Industry”. *Strategic Management Journal*, 14(6), 419–432.

bakımından “sektörün koşulları şekillendirdiği” bir durum söz konusudur ve bu varsayım, “şirketin rekabeti bir kriter almayarak piyasaya hakim olmak için değerinde bir kuantum sıçraması” oluşturmaya yönelik olarak “bazı mevcut müşterilerin gitmesine isteyerek izin vererek alıcı kitlesini hedeflediği” yani “müşterilerin değer verdiği temel ortak noktalara odaklandığı” ve bunu yaparken “yeni bir başlangıç yapsaydık ne yapardık? sorusunu sorarak; kendini zaten sahip olduklarıyla kısıtlamadığı” ve böylece “müşterilerin aradığı toplam çözüm açısına odaklanmayı” hedeflemektedir.¹¹⁴⁶

Yani kısaca teorisyenlere göre; hem gelir hem de kardaki büyümeyi sağlayan şey, “yenilik değeri” denilen düşünme şeklidir. 1999 senesinde; “Yeni Pazar Alanı Oluşturmak” isimli eserde, daha görünür şekilde ifade edildiği gibi; bu teorinin diğer iki yenilik teorisinden farkı, rekabette başarılı olmak değil; “rekabet etmekten/sürüden kurtulmanın tek yolunun yenilik olduğu” genel savı etrafında; “şirketlerin yeni pazarlar yaratma ve mevcut pazarları yeniden yaratması” olarak tanımlanmıştır. Bu tezin strateji teorilerinde¹¹⁴⁷ özellikle vurgulandığı gibi; teorisyenlere göre de; çoğu yönetim, “rakipleriyle eşleşmeye ve onları yenmeye odaklanmaktadır ve sonuç olarak stratejileri, rekabetin aynı temel boyutlarında birleşme eğilimindedir”. Oysa; “aşırı kalabalık ve talepten yoksun bir ekonomide, küçük şirketlerin büyümesine ve büyük şirketlerin kendilerini yenilemesine olanak sağlayan” ve dolayısıyla; “değer üreten” şey, “pazarlar oluşturmak” ve “pazarları yeniden oluşturmaktır”.¹¹⁴⁸ Bu da; 2002 tarihli çalışmaya atıfla ifade edilecek olunursa; “şirketin geleceğini belirlemek” anlamına gelmek bakımından; “strateji” kavramıyla uyumlu görülebilse de; taşıdığı anlam bakımından; mavi okyanusu teorisini, modern karaktere sahip bir “strateji teorisi” olarak nitelemeyi engellemektedir. Çünkü tüm işletmeler için geçerli olan savunular değil; oldukça sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak her bir ‘kuruluşun’(örneğin; Nike) kendisinin keşfedeceği özgün deneyimler hakkında öneriler içermektedir.¹¹⁴⁹

¹¹⁴⁶ Kim, W.C. ve Mauborgne, R.A. (1997). “Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth”. *Harvard Business Review*, 75(1), 102–112. 103-106.

¹¹⁴⁷ Bakınız; bölüm 3.3.2.

¹¹⁴⁸ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (1999). “Creating New Market Space”. *Harvard Business Review*, 77(1), 83-93. 83-93. 83, 93.

¹¹⁴⁹ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2002). “Charting Your Company's Future”. *Harvard Business Review*, 80(6), 76–153.

Dikkat edileceği üzere; henüz teoriye ismini veren kavram olan “mavi okyanus” kavramı teorisyenlerce ifade edilmemiştir. Kavramın ifade edileceği ilk eser 2004 tarihli “Mavi Okyanus Stratejisi” isimli eserdir. Şimdiye değin bahsedilmiş olan savlamaların metaforlar yoluyla kavramsallaştırılmasının söz konusu olduğu bu esere göre; kısaca “geleneksel mantık”, rekabetin fazla olduğu ve bu yüzden işletmelerin büyümek için birbirlerini yaralayarak okyanusu kırmızı boyadığı pazarlara, aksine; “mavi okyanus” ise “pazarlar oluşturmak”, “pazarları yeniden oluşturmak” yani “sirki yeniden icat etmek” hedefiyle “talep oluşturmaya” yönelik hareket eden “değer mantığının” kullanıldığı yani rekabetin söz konusu olmadığı piyasalara işaret etmektedir.¹¹⁵⁰

Bir sene sonra 2005 tarihinde mavi okyanus teorisinin, “nasıl oluşturulduğu” sorusuna odaklanan aynı isimli daha kapsamlı bir eser kaleme alındıktan sonra¹¹⁵¹, “Mavi Okyanus Stratejisi: Teoriden Uygulamaya” isimli eserle, “dört eylem çerçevesi” ismi verilen bir “uygulama” kılavuzu sunulmuştur. Kılavuza göre; “hangi faktörler endüstri standardının çok altında azaltılmalıysa?; azaltılmalı”, “endüstrinin hafife aldığı faktörlerden hangileri ortadan kaldırılmalıysa?; ortadan kaldırılmalı”, “endüstrinin hiç sunmadığı hangi faktörler oluşturulmalıysa?; oluşturulmalı” ve “hangi faktörler endüstri standardının çok üzerinde yükseltilmeliyse?; yükseltilmelidir.”¹¹⁵² Aynı tarihli, “Değer Yeniliği: Mavi Okyanusa Bir Sıçrama” isimli eserde ise; tüm bunlara ek olarak vurgulandığı üzere; kuruluşlara, “bir kez bir mavi okyanus oluşturduğunda, mavi okyanusta olabildiğince uzağa yüzerek; kendisini hareketli bir hedef haline getirmesi ve kendisini potansiyel taklitçilerden uzaklaştırarak bu süreçte taklitçilerini caydırması” önerisi sunulmuştur.¹¹⁵³

2009 tarihine geldiğinde, teorinin post-modern karakterini doğrudan görünür kılan çalışmalar olan “değer yenilikçisine” yönelik çalışmalara yönelinmiştir. “Strateji Yapıyı Nasıl Şekillendirir?” isimli çalışmada verdikleri ;“birden fazla işletmesi olan herhangi bir şirket” örneği üzerinden açıklanacak olunursa; teorinin araştırma nesnesi

¹¹⁵⁰ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. 2004. “Blue Ocean Strategy”. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84. 76, 80.

¹¹⁵¹ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

¹¹⁵² Kim, W.C. (2005). “Blue Ocean Strategy: From Theory To Practice”. *California Management Review*, 47(3), 105–121. 114.

¹¹⁵³ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2005), “Value İnnovation: A Leap İnto The Blue Ocean”, *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28. 28.

olan kuruluş, “farklı iş birimleri, farklı kaynak ve yeteneklerle farklı yapısal koşullarla karşı karşıyadır... Bu nedenle liderlerin önündeki zorluk, her işletme için doğru stratejik yaklaşımın ne olması gerektiği konusunda sağlam bir tartışmanın gerçekleşmesini sağlamak ve... o birim için doğru stratejiyi geliştirmek için çerçevenin ruhuna girmektir.”¹¹⁵⁴ Başka bir ifade ile her ‘kuruluşun’ kendi mavi okyanus tanımını ve uygulamasını/nasılını kendisinin özgün olarak saptaması gerekmektedir. Keza; 2014 tarihli eserlerin tümünün liderlikle ilgili olması bu savın destekleyicisi mahiyetindedir. Teorisyenlere göre; “değer yeniliği” yoluyla; “mavi okyanus” oluşturmak, sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak “kuruluş” tarafından “keşfedilecek” post-modern bir yapıdadır.¹¹⁵⁵ Bu durumu örnekleyecek şekilde; “lojistik”¹¹⁵⁶ve “haydut cep telefonları”¹¹⁵⁷ gibi iş, “tipik bir Yunan Bölgesi”¹¹⁵⁸, “Birleşik Arap Emirliği”¹¹⁵⁹ gibi coğrafi veya “Avrupa meyve ve sebzeleri”¹¹⁶⁰ gibi ikisinin de söz konusu olduğu sınırlama, tanımlama ve dolayısıyla belirlemeler dâhilinde yapılan araştırma örnekleri sunulmuştur.

Dolayısıyla teorinin, bu mantığın yani “değer yeniliği” mantığının yerleştirilmesi anlamında önerdiği temel şey, içeriğinin ‘kuruluşlarca’ tanımlanmasına bırakıldığı “eylemlere ve faaliyetlere odaklanmak”, “kendileriyle yüzleşen insanları dâhil ederek liderliği pazar gerçekleriyle birleştirmek”, “liderliği farklı yönetim seviyelerine dağıtmak” ve “yüksek etkili liderlik eylemlerini ve faaliyetlerini düşük maliyetle takip etmek” şeklinde yönetsel zemin hazırlamaktır.¹¹⁶¹ Başka bir ifade ile 2015 tarihli “Kızıl Okyanus Tuzakları” isimli eserde açıklandığı üzere; “pazar yaratma

¹¹⁵⁴ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2009). “How Strategy Shapes Structure”. *Harvard Business Review* (September): 72-80. 80.

¹¹⁵⁵ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2014)(a). “Blue Ocean Leadership”. *Harvard Business Review*, 61-72., Mauborgne, R. (2014)(b). *From Blue Ocean Strategy To Blue Ocean Leadership*. Harvard Business School Publishing, 1-6.

¹¹⁵⁶ Kim, W.C., Yang, K.H. ve Kim, J. (2008). “A Strategy For Third-Party Logistics Systems: A Case Analysis Using The Blue Ocean Strategy”. *Omega-İnternational Journal of Management Science*, 36, 522-534.

¹¹⁵⁷ Chang, S. (2010). “Bandit Cellphones: A Blue Ocean Strategy”. *Technology in Society*, 32, 219-223.

¹¹⁵⁸ Shafiq, M., Tasmin, R., Takala, J.A., Qureshi, M.I. ve Rashid, M. (2018). “Mediating Role of Open İnnovation Between The Relationship of Blue Ocean Strategy and İnnovation Performance, A Study of Malaysian İndustry”. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 1076-1081.

¹¹⁵⁹ Butler, C. (2008). “Planning With Blue Ocean Strategy in The United Arab Emirates”. *Strategic Change*, 17, 169-178.

¹¹⁶⁰ Wubben, E.F., Düsseldorf, S. ve Batterink, M. (2012). “Finding Uncontested Markets For European Fruit and Vegetables Through Applying The Blue Ocean Strategy”. *British Food Journal*, 114, 248-271.

¹¹⁶¹ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2014)(c). “The Four Pillars of Blue Ocean Leadership”. *Blue Ocean Leadership Series*, 1-4. 1-4.

stratejilerini müşteri odaklı yaklaşımlar olarak görmek”, “pazar yaratma stratejilerini niş stratejiler olarak görmek”, “teknoloji yeniliğini pazar yaratma stratejileriyle karıştırmak”, “yaratıcı yıkımı pazar yaratımıyla eşitlemek”, “pazar yaratma stratejilerini farklılaştırma ile eşitlemek” ve “pazar yaratma stratejilerini düşük maliyetli stratejilerle eşitlemek” şeklinde sıralanan altı “kırmızı okyanusa dönüşme tuzağına” karşı uyarıda bulunmakta; gerisini, uygulayıcı ‘kuruluşa’ bırakmaktadır.¹¹⁶² Zaten dikkat edileceği üzere; bu öneriler, “müşteri odaklılık” durumsallığa, “niş”; sistem yaklaşımına olmak üzere doğrudan modern teori eleştirisi içermektedir ve bu tüm işletmeler için geçerli olan yönetsel savların olduğu varsayımının reddedilmesi anlamına gelmektedir. Buna ek olarak dikkat çekicidir ki; “yenilik teorisine” yapılmış diğer temel katkılar olan “yeniden mühendisliği”, “teknoloji yeniliği” ve “yıkıcı yenilik” ise “yaratıcı yıkım” kavramları odağında; karşı çıkılan bir konumda ele alınmaktadır.

2017 senesinde gelindiğinde ise “Mavi Okyanus Liderliği”¹¹⁶³ isimli eser ile liderlik odaklı görüşlerin toparlandığı, “Mavi Okyanus Geçışı: Rekabetin Ötesinde: Güven Aşılacak ve Yeni Büyümeyi Yakalamak için Kanıtlanmış Adımlar”¹¹⁶⁴ isimli eser ile genel savların “kanıtlarının” sunulduğu ve son olarak 2017 ve 2019’da¹¹⁶⁵ “Çok Satan Yazarlardan İkonik Makalelerin”¹¹⁶⁶ derlenmelerinin sunulmasından anlaşılacağı üzere teori için teorik gelişmenin durduğu söylenebilir. Teorisyenlerin son ilgisi “yenilik teorisinin” diğer ayaklarından biri olan “yıkıcı yenilik” eleştirisi yapmaktır.¹¹⁶⁷

Sonuç olarak toparlanacak olunur ise şunlar söylenebilir; “yeniden mühendislik”, değişen durumsallıklara uyum sağlamak bakımından yönetim sisteminin tamamen “yok edilmesi” ve “yenilenmesi”, “yıkıcı yenilik”, durumsallıkların yakalanması bakımından yönetim sisteminin engelleyici kısımlarının “yıkılması” ve “yenilenmesi”

¹¹⁶² Mauborgne, R. ve Kim, W.C, (2015). “Red Ocean Traps”. *Harvard Business Review*, 93(3), 68-73.

¹¹⁶³ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

¹¹⁶⁴ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing: Proven Steps To Inspire Confidence and Seize New Growth*. New York: Hachette Books.

¹¹⁶⁵ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). *Blue Ocean Classics*. Harvard Business Review Press .

¹¹⁶⁶ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2017). *The W. Chan Kim and Renée Mauborgne Blue Ocean Strategy Reader: The Iconic Articles By Bestselling Authors W. Chan Kim and Renée Mauborgne*. Harvard Business Review Press.

¹¹⁶⁷ Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2019). “Nondisruptive Creation: Rethinking Innovation and Growth”. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 46-55.

ve “mavi okyanus” ise durumsallıklara ne “uyum sağlamak” ne de “yakalamak”, aksine; yeni durumsallıklar “oluşturmak” bakımından yönetim sistemlerinin “yenilenmesi” önerilerinde bulunan; “yenilik teorisini” oluşturan üç temel yenilik teorisidir. Bu üç teorik katkı, farklı perspektifler etrafında; “yenilik teorisinin” post-modern karakterini ifade ederek; her bir sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak ‘kuruluş’(örneğin; Nike) dair savlarda bulunulması hakkında teorik içerik önermektedir. Başka bir ifade ile aksi takdirde; “yenilikten” bahsedilmesi mümkün olmayacağı için tüm ‘işletmeler’ için geçerli olan “yeniden mühendislik”, “yıkıcı yenilik” ve “mavi okyanus” tanımında bulunmak, yapısal olarak söz konusu değildir. Çünkü “yenilik”, hangi formda olursa olsun; kaçınılmaz olarak her bir sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli olan işletme olarak ‘kuruluş’ için zamansal, coğrafi ve işsel tanımları itibariyle keşfedilmesi durumunda, özgün olarak tanım kazanacaktır. Dolayısıyla “yenilik teorisinin” ‘araştırma nesnesi’, kimi zaman, durumsallıklara uyum sağlamaya çalışan bir sistem olmak bakımından bütünsel olarak “yenilenme” anlamında “yeniden mühendislik”, kimi zaman durumsallıklara uyumu/”dalgayı yakalamayı” engelleyen sistemsel yapıları “yenilemek” anlamında “yıkıcı yenilik” ve kimi zaman ise durumsallığı belirleyen bir sistem olarak “değerleri yenilemek” anlamında “mavi okyanuslar arayan” bir ‘kuruluşur’.

4.2.5. Girişimcilik Teorisi

“Girişimcilik Teorisi”, R. Cantillon, J.P. Say, J.A. Schumpeter, F.H. Knight, I.M. Kirzner, M. Casson ve J.W. Baumol gibi iktisat bilimciler başta olmak üzere birçok farklı bilim alanından birçok teorisyenin katkısıyla gelişerek; 21. Yüzyıl itibariyle bir yönetim bilimi teorisi olmuş, post-modern dönem ‘kuruluş’ teorisidir.

Girişimcilik/entrepreneurship kavramı, “kapmak” veya “kontrol altına almak” anlamına gelen Latince interprehendere kelimesi kökeninden türetilmiş “örtmek” anlamına gelen Fransızcadaki entreprendre fiiline dayanmaktadır. Bu kelime, “saldırmak” anlamına gelir şekilde; Orta Çağ boyunca kullanıldıktan sonra 15. yüzyılın başlarında, “ele almak” ve daha sonra “risk almak” veya “meydan okumak” anlamına evrilmiş ve popüler Fransızca dilinde “saldırmak” anlamına gelir şekilde; kullanılmaya başlanmıştır. Benzer tarihsel dönemde İngilizceye bu anlamını koruyacak şekilde geçmiş; yani literatürün oluşması için gerekli olan temelin atılması anlamında; “Fransızlar ve İngilizlerin girişimciyi adlandırmak için aynı kelimeyi

kullanmaları söz konusu olmuştur”.¹¹⁶⁸ Bu temel, kurulacak olan teorinin içinde hangi teorisyenin tanımları söz konusu olursa olsun etimolojik kökenindeki “kapmak”, “kontrol altına almak”, “örtmek”, “saldırmak”, “ele almak”, “risk almak”, “meydan okumak” ve “saldırmak” kavramlarının birleşiminden doğan anlamı aktaracak şekilde kullanılacaktır.

Girişimcilik, 1755 senesinde, Cantillon tarafından; “Genel Olarak Ticaretin Doğası Üzerine Bir Deneme” isimli eserde, “belirsizlik ve risk”, “tamamlayıcı yönetsel yeterlilik” ve “yaratıcı fırsatçılık” kavramları ile birlikte¹¹⁶⁹ ilk kez teorik bir çerçevede kullanıldığında da 1803 senesinde Say tarafından; “Politik Ekonomi El Kitabı” isimli eserde “ekonomik kaynakları daha düşük bir alandan daha yüksek üretkenlik ve daha yüksek verim alanına kaydırmak”¹¹⁷⁰ şeklinde literatürdeki popülerliğini arttırdığında da bu içerik korunmuştur. Keza 1911 senesinde J.A. Schumpeter tarafından; “İktisadi Gelişme Teorisi” isimli eserde “tüketicilerin henüz aşına olmadığı veya iyi kaliteli yeni bir malın piyasaya sürülmesi”, “ilgili manüfaktür alanındaki deneyimlerle henüz test edilmemiş, hiçbir şekilde bilimsel olarak yeni bir buluşa dayandırılması gerekmeyen ve aynı zamanda yeni bir üretim yöntemiyle de var olabilen ticari bir malın yeni bir üretim yönteminin getirilmesi”, “söz konusu ülkenin belirli bir imalat kolunun, bu pazar daha önce var olsun ya da olmasın, daha önce girmediği yeni bir pazarın açılması”, “bu kaynağın mevcut olup olmadığına veya ilk önce yaratılması gerekip gerekmediğine bakılmaksızın, yeni bir hammadde veya yarı mamul mal tedarik kaynağının keşfi” veya “herhangi bir endüstrinin yeni örgütlenmesinin, tıpkı bir tekelleşiminin yaratılması gibi (örneğin, tröstleşme yoluyla veya bir tekelleşiminin kırılması yoluyla) yürütülmesi” şeklinde tanımlanmasıyla literatürdeki hâkimiyeti kesinleşmiş bir kavrama dönüşümünü tamamladığında da bu etimolojik kökenine sadık kalınmıştır.¹¹⁷¹

¹¹⁶⁸ Boutillier, S. ve Uzunidis, D. (2013). “Entrepreneur: Etymological Bases. Encyclopedia of Creativity”, *Invention, Innovation and Entrepreneurship*, 580–584. 581.

¹¹⁶⁹ Cantillon, R. (1755). *Essai Sur La Nature Du Commerce En General*. London. Tarafından; Long W. (1983). “The Meaning of Entrepreneurship”. *American Journal of Small Business*. 8(2), 47-59. 47.

¹¹⁷⁰ Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship - Practice and Principles*, New York: Harperbusiness. 21.

¹¹⁷¹ Schumpeter, J.A. (1911). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge. Tarafından; Bonnet J, Pe’Rez G, De Lema D, Van Auken H. (Eds). (2010). *The Entrepreneurial Society. How To Fill The Gap Between Knowledge and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar. 56.

“Girişimcilik”, doğuş süreci denebilecek bu dönemin sonunda, iktisat teorisinin savlarda bulunurken çokça başvurduğu bir kavrama dönüştükten sonra da etimolojik kökenine sadık anlamlar kazanmaya devam etmiştir. 1921 senesinde, Knight’ın “Risk, Belirsizlik ve Kâr” isimli eserinde, “belirsizlik varken, bir şeyler yapmanın, faaliyetin fiili icrasını, gerçek anlamda hayatın ikincil bir parçası haline getirdiğini; birincil sorun ya da işlevin, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar vermek” olduğunu ve “her şeyden önce, mallar, üreticilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için değil, tamamen kişisel olmayan bir istek tahmini temelinde bir pazar için üretildiğini” yani “üreticinin, tüketicilerin isteklerini tahmin etme sorumluluğunu üstlendiği” ve “ikinci olarak, tahmin çalışması ve aynı zamanda üretimin teknolojik yönünün ve kontrolünün büyük bir kısmı hala çok dar bir üretici sınıfı üzerinde yoğunlaşması” olarak ifade edilirken de¹¹⁷² I.M. Kreizer tarafından 1973 tarihli “Rekabet ve Girişimcilik” isimli eserinde, “mevcudiyeti kuşkusuz hissedilen, ancak yüzeysel olarak yalnızca belirsiz bir tanımlamaya uygun olan bir şeyi kesin olarak tanımlama arzusunu yansıtan” yani “piyasa sürecinin ortaya çıkması için bireysel eylemde, karar vermenin verimlilik yönleriyle ilgili olarak” ortaya çıkan “ekonomikleştirici” unsur olan “uyanıklık/alertness”¹¹⁷³ şeklinde ifade edilirken de, “girişimci” kavramı bu etimolojik tutarlılığı korumuştur. Benzer şekilde; M. Casson’un 1982 tarihli “Girişimci: Bir Ekonomik Teori” isimli eserinde “girişimciliğin” failini, “kıt kaynakların koordinasyonu hakkında yargılayıcı kararlar alma konusunda uzmanlaşmış... kişisel karşılaştırmalı üstünlüklerine göre hangi hizmetlerin sağlanacağına karar veren “aracı/intermediator”¹¹⁷⁴ olarak tanımlaması da aynı güzergâhta bir uyuma sahiptir.

Tekraren ifade edilecek olunursa; ismi anılan veya anılmayan tüm teorik katkılar için söz konusu olan durum, “girişimcilik” kavramının etimolojik kökenindeki “kapmak”, “kontrol altına almak”, “örtmek”, “saldırmak”, “ele almak”, “risk almak”, “meydan okumak” ve “saldırmak” kavramlarının birleşiminden doğan anlamı aktaracak bir uyumla teorik savlarda bulunulmasıdır. Bu teze göre; bu tespitin anlamı, etimolojik kökende bulunan bu kavramların birleşiminden doğan şeyin, baskın şekilde post-modern karakteristiğe sahip olmasıdır. “Kapak”, “kontrol altına almak”, “örtmek”,

¹¹⁷² Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Company. 268.

¹¹⁷³ Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press. 31, 37.

¹¹⁷⁴ Casson, M. (2003). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Cheltenham, U.K: Edward Elgar. 20-21, 34.

“saldırmak”, “ele almak”, “risk almak”, “meydan okumak” ve “saldırmak” kavramlarının birleşiminden doğan “girişimcilik” kavramı, genellenemeyen ve oldukça parçalı bir ele alışı betimlemektedir. Yani ‘araştırma nesnesinin’ karakteri üzerine düşünen bu tez, “girişimcilik” kavramının kullanım şekillerinin içeriği üzerine derinlemesine incelenmesine gerek kalmayacak şekilde girişimcilik kavramının post-modern bir karakterde olduğunu savlamaktadır. “Girişimcilik teorisinin”, aynı zamanda bir yönetim bilimi teorisi olması yönünde kat edilen gelişme olan J.W. Baumol’un katkısıyla post-modern karaktere dair bu savlama, daha görünür bir form kazandırılabilir.

“Baumol, girişimciliğin iktisat teorisinden uzaklaştığını iddia eden ilk iktisatçılardan biridir.”¹¹⁷⁵ Bu savununun gerekçesi, “girişimcinin” ölçülebilir ve dolayısıyla formüle edilebilir/tanımlanabilir bir formdan uzak olması; “girişimcinin” iktisat teorisinin ekonomik insan tanımıyla uyuşmayan bir nitelikte olmasıdır. Baumol’a göre; “girişimciliğin” salt anlamı, “yenilik getirmektir” ve bu aslında bir tanım değildir. Çünkü “yenilik” gerçekleşmeden tanımlanamamakta ki zaten tanımlanabilecek olsa gerçekleşen şeyin “yenilik” niteliği taşıdığından da söz edilememektedir. Bu başlı başına “girişimcilik” kavramının iktisat teorisinden uzaklaşması için yeterlidir. Ancak yönetim bilimi ile olan bağı henüz bir teoriye dönüşme boyutunda kurulmamıştır. Bu bağı kuracak olan; ‘verimlilik’ gibi temel ekonomik faydaya aykırı bir “yenilikçilik” olarak “girişimciliğin” yönetsel hareket şekli olarak belirlenmesidir. Daha açık bir ifade ile dile getirilecek olunursa; Baumol 1990 tarihli “Girişimcilik: Üretken, Üretken Olmayan ve Yıkıcı”¹¹⁷⁶, 2002 tarihli “Serbest Piyasa Yenilik Makinesi: Büyümeyi Analiz Etmek” isimli eserinde doğrudan ifade ettiği gibi; “girişimcilik”, “rant arayışı (işletmeler arası davalarda olduğu gibi üretken olmayan ekonomik kâr arayışı) veya dahası suç faaliyetleri gibi yıkıcı/destructive mesleki” boyutu olan bir “yenilikçilik”

¹¹⁷⁵ Oğuz, F. (2005). “Schumpeter’den Baumol’a Girişimcilik Anlayışı Üzerine”, *Piyasa*, 4(13). 147-153. 150.

¹¹⁷⁶ Baumol, W.J. (1990). “Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive”. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921. 919.

¹¹⁷⁷, hatta R.G. Schwartz ve R.D. Teach'in daha açık ifade etiği gibi; “sömürü”¹¹⁷⁸ niteliği taşıyan bir post-modern bir yönetim bilimsel bir karakter taşımaktadır.

“Yıkıcılık” ve “sömürünün” tüm olumsuz anlamından bağımsız olarak post-modern yönetim bilimsel karakter taşıması, Say'ın klasik “girişimcilik” tanımından hareketle farklı kelimelerle ifade edilecek olunursa; “girişimci”, “kapitalist ile rantıye arasında, bilgin ile işçi arasında, tüm üretici sınıflar arasında ve bunlarla tüketici arasında aracıdır. Üretim işini yönetir, birçok bağlantının merkezidir; başkalarının bildiklerinden ve bilmediklerinden ve üretimin tüm tesadüfi avantajlarından yararlanır.” Yani iktisadi bilimsellik ile uyumsuz olacak şekilde formüle edilemez/tanımlanamaz tarafı söz konusudur. Öte yandan “aynı zamanda, olaylar onların becerilerini desteklediğinde, neredeyse tüm büyük servetlerin bulunduğu bu üreticiler sınıfı arasındadır.” Bu da (her ne kadar Say, gayet iktisadi olumluluk anlamında ele almış olsa da) yönetim bilimi teorisinin ilgi alanına girmek bakımından post modern anlamlar kazanması anlamına gelmektedir.¹¹⁷⁹

“Girişimciliğin” yönetim bilimi teorisine dönüşmesini sağlayan etimolojik kökensel karakter, iktisadi olmaması anlamına gelen formüle edilemezlik/tanımlanamazlık ile “yıkıcılık” ve “sömürü” gibi kavramların arasındaki güçlü bağdan doğan post-modern karakterdir. Gerçekten de “girişimcilik”, durumsal ve sistemsel dinamiklerden hayli etkilenen yani “belirsizliklerden” beslenen bir yapıdadır. Bu belirsizlikler, onu tanımlamak için yeterli olmayan yani tüm ‘işletmeler’ için geçerli olan bir “girişimcilik” formu kazanmasından alıkoymaktadır. Bunun anlamı, bu tanımın ancak ayrıntılara inildiğinde yani sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak ‘kuruluş’(örneğin; Nike) için söz konusu olabileceğidir.

“Girişimcilik” yalnızca ‘kuruluş’ kavramıyla ifade edilen araştırma nesnesinin kapsamının daralması sonucunda hakkında konuşulması mümkün olan bir yapıdadır. İster dünyanın en küçüğü, ister en büyüğü olsun; söz konusu olacak olan ‘girişim’,

¹¹⁷⁷ Baumol, W.J. (2002). *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing The Growth Miracle of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.

¹¹⁷⁸ Schwartz, R.G. ve Teach, R.D. (2000). “A Model of Opportunity Recognition and Exploitation: An Empirical Study of Incubator Firms”. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(2), 93-107.

¹¹⁷⁹ Say, J.P. (1803). *Traite D'économie Politique, Ou, Simple Exposition De La Manière Dont Se Forment, Se Distribuent, Et Se Consomment Les Richesses*, 1st Edn, Paris: Crapelet. III:228. Tarafından; Forget, E.L. (2002). *The Social Economics of Jean-Baptiste Say: Markets and Virtue*. Routledge. 3.

‘kuruluşun’ kendisinin keşfedeceği yeni bir tanımdır. Her yeni “girişimin”, özgün; “yeni” bir tanıma vardır. Çünkü aksine tüm ‘işletmeler’ için geçerli olan bir “girişimden” bahsedilebilmesini ileri sürmek oksimoron taşıyacak şekilde “girişimin” etimolojik kökeniyle aykırı bir nitelik taşıyacaktır. Yani “girişimciliğin” “kapmak”, “kontrol altına almak”, “örtmek”, “saldırmak”, “ele almak”, “risk almak”, “meydan okumak” ve “saldırmak” kavramlarının birleşiminden doğan etimolojik özü itibarıyla; aktörleri birbirleriyle kazan-kaybet oyununa sürükleyen “yıkıcı”/”sömürü” niteliği, post-modern bir teori olarak yönetim bilimsel alanda ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Böylece “girişim teorisinin” tarihin herhangi bir döneminde değil de post-modern teorisinin hâkim olduğu dönemde yönetim bilimsel bir teoriye dönüşmesinin gerekçesine ulaşılabilecektir.

Baumol’un D. Landes ve J. Mokyr ile birlikte editörlüğünü yaptığı, “Girişimin İcadı: Antik Mezopotamya’dan Modern Zamanlara Girişimcilik”¹¹⁸⁰ isimli kapsayıcı eserde ayrıntılarıyla görülebileceği üzere; “tarihsel olarak; girişimcilik, insan uygarlığının gelişimine kadar uzanabilir ve bu nedenle tarihin kendisi kadar eski olduğu söylenebilir.” Ancak girişimcilik ve türevleri olan girişim, girişimci gibi kavramlar, yukarıda bahsedilmeye çalışıldığı üzere; önce 18. yüzyılda iktisat teorisinde ve 21.yüzyılda “ortaya çıkan piyasalar ve ekonomiler”¹¹⁸¹ ile birlikte yönetim bilimi teorisinde başlı başına bir teori; “yeni bir alan” olarak “ortaya çıkabilmiştir”.¹¹⁸² D. Harvey’in “İşletmecilikten Girişimciliğe” isimli eseriyle ifade ettiği; “girişimcilik”, modern savlarla şekillenmiş olan “işletmeciliğin” sonrasında yani post-modern anlamda yönetim bilimi literatüründe yerini alan bir teorik bakış açısı olarak ortaya çıkmıştır.¹¹⁸³

Girişim kavramının yönetim bilimi teorisi içinde ele alınmasıyla birlikte değişen teorik durum, ‘yönetimlerin’ birer girişimci gibi hareket etmesi yani girişimcilik yapması üzerine teorik gelişme kaydedilmesidir. Başka bir ifade ile girişimcilik elbette yönetimlerin karakterlerinden birisi olarak her zaman mevcut konumdaydı. Ancak

¹¹⁸⁰ Landes, D., Mokyr, J. ve Baumol, W. (2012). *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship From Ancient Mesopotamia To Modern Times*. Princeton: Princeton University Press.

¹¹⁸¹ Cooper, A., Alvarez, S., Carrera, A., Mesquita, L. ve Vassolo, R. (Eds.). (2009). *Entrepreneurial Strategies: New Technologies in Emerging Markets*. John Wiley & Sons.

¹¹⁸² Bhargava, S. (2008). “Entrepreneurial Management: Emergence of A New Field”. In S. Bhargava (Ed.), *Entrepreneurial Management Sage Publications India Pvt Ltd*, 29-41. 29, 33.

¹¹⁸³ Harvey, D. (1989). “From Managerialism To Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism”. *Geogr. Ann.* 71-B(1): 3-17.

değişen şey, bunun bilinçli varsayımlar ve tutarlılık kaygısı güden savunuların söz konusu olduğu bir çerçevede yapılması yani teorik olarak ele alınması durumunun hâkimiyet kazanmasıdır. ‘Kuruluşlar’, post-modern durumsallık koşullarında sistemsel varlıklarını korumak istiyorlarsa; birer girişimci olarak; girişimcilik amacıyla faaliyetlerde bulunmak mecburiyetinde kaldıklarının farkında olan ve buna özgü çözümler arayan yönetimler olmalıdırlar.

Başka bir deyişle; ‘kuruluşlar’, en basit anlamda; “gelecekteki mal ve hizmetleri yaratma fırsatlarının nasıl, kimler tarafından ve hangi etkilerle keşfedildiğinin, değerlendirildiğinin ve sömürüldüğünün bilimsel olarak incelenmesini”¹¹⁸⁴ yapan ve daha ayrıntılı bir şekilde ise; “nasıl-bilinir/know-how” ve “kim-bilir/know-who” kabiliyetine sahip olmak bakımından; “fırsatlardan yararlanmak için gereken kaynakları bulmak”, “fark yaratmak”, “değer katmak”, “sermaye yaratmak”, “zorluklar karşısında kararlı olmak”, “riski yönetmek” ve “iyi ağ oluşturmak” yeteneklerine sahip olan yapıdadırlar. Kuruluşlar, “fırsatları tespit etmek ve kullanmak” ve “yaratıcılık ve yeniliği” harekete geçirmek anlamında “girişimci” karakterdedirler.¹¹⁸⁵ Başka bir ifade ile “girişim teorisine” temellenen yönetim bilimsel araştırmalar, ‘araştırma nesnelerini’ en nihayetinde sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak ‘kuruluş’(örneğin; Nike) özelinde ele almaktadır. “Akademik girişimcilik”¹¹⁸⁶, “kadın girişimciliği”¹¹⁸⁷, “genç girişimcilik”¹¹⁸⁸, “sosyal girişimcilik”¹¹⁸⁹, “sanat girişimciliği”¹¹⁹⁰, “kamu girişimciliği”¹¹⁹¹, “stratejik

¹¹⁸⁴ Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). “The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research”. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. 218.

¹¹⁸⁵ Thompson, J.L. (1999). “The World of The Entrepreneur – A New Perspective”. *Journal of Workplace Learning*, 11(6), 209–224 210, 212.

¹¹⁸⁶ Hayter, C.S., Lubynsky, R. ve Maroulis, S. (2017). “Who Is The Academic Entrepreneur? The Role of Graduate Students in The Development of University Spinoffs”. *The Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1237-1254.

¹¹⁸⁷ Hisrich, R. ve Brush, C. (1984). *The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems*. University of Illinois At Urbana-Champaign's Academy For Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

¹¹⁸⁸ Blanchflower, D.G. ve Oswald, A. (2009). *What Makes A Young Entrepreneur?* (Pp. 204-216). Routledge.

¹¹⁸⁹ Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. (2015). “Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(32) , 81-95.

¹¹⁹⁰ Walter, C. (2015). *Arts Management: An Entrepreneurial Approach*. Routledge., Piano, E. E., Al-Bawwab, R. (2021). “The Artist As Entrepreneur”. *The Review of Austrian Economics*, 1-19.

¹¹⁹¹ Hisrich, R.D. ve Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management*. *Effective Entrepreneurial Management*. 5.

girişimcilik”¹¹⁹², “iç girişimcilik”¹¹⁹³, “müzik girişimciliği”¹¹⁹⁴ ve “kent girişimciliği”¹¹⁹⁵ gibi birçok örnek vermek mümkündür.¹¹⁹⁶

Başka bir ifade ile son asırda; Eckhardt ve Shane başta olmak üzere birçok teorisyenin¹¹⁹⁷ “fırsat” kavramıyla ifade ettiği gibi; “girişimcilik”, bazen “araç” bazen ise “amaca” yönelik olarak bir tür “fırsat yakalama” durumudur. Çünkü girişim, kimi zaman gençlerin yönetsel alana katılımı amacıyla; kimi zaman ise girişimciliği bir araç olarak kullanarak “girişimci araçları, amaçları veya her ikisini de inşa ederek”¹¹⁹⁸ olumsuz/eksik durumdaki bir amacı veya aracı iyileştirme “fırsatını” yakalamanın diğer adıdır ve bunu yaparken “araç” ve “amaç” tanımlarını oldukça post-modern bir ‘daraltmaya’ maruz bırakmak yani araştırma nesnesini, sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’(örneğin; Nike) şeklinde belirlemek zorundadır. Çünkü her bir ele alışın ancak ‘kuruluş’ nezdinde/kapsamında genellenebilecek savlar ileri sürme imkânı vardır.

Sonuç olarak şunlar söylenebilir; 2002’de kurulan ve 2022 tarihi itibarıyla 200 ülkede 35.000 faaliyet yürüten Küresel Girişimcilik Ağı/The Global Entrepreneurship Network¹¹⁹⁹ gibi yeni yönetimlerin kurulmasına neden olan ve Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 18 Aralık 2006 tarihli “Yaşam Boyu Öğrenme Becerileri İle İlgili Olarak Belirlemiş Olduğu Anahtar Yeterlilikler Tavsiye Kararında”¹²⁰⁰, bireylere kazandırılması hedeflenen “sekiz anahtar yeterlilikten” biri sayılması bakımından

¹¹⁹² Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*. Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, 1, 16.

¹¹⁹³ Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have To Leave The Corporation To Become An Entrepreneur*. University of Illinois At Urbana-Champaign's Academy For Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

¹¹⁹⁴ Dumbreck, A. ve Mcpherson, G. (2015). *Music Entrepreneurship*. Bloomsbury Publishing.

¹¹⁹⁵ Boyle, M. ve Hughes, G. (1994). *The Politics of Urban Entrepreneurialism in Glasgow*. Geoforum, 25(4), 453-470.

¹¹⁹⁶ Daha fazla girişimcilik türü için lütfen bakınız: Dana, L. P. (Ed.). (2021). *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.

¹¹⁹⁷ “Girişimsel Fırsat” kavramı odaklı literatür için lütfen bakınız: Hansen, D. J., Shrader, R., Monllor, J. (2011). “Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity”. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 283-304.

¹¹⁹⁸ Eckhardt, J. T. ve Shane, S. A. (2003). “Opportunities and Entrepreneurship”. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.

¹¹⁹⁹ İnternet: <https://www.genglobal.org/about-gen> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

¹²⁰⁰ EU. (2006). “Key Competences For Lifelong Learning. Annex To Recommendation of The European Parliament and of The Council of 18 December 2006 On Key Competences For Lifelong Learning”. *Journal of Laws of The European Union*. (2006/962/Ec). L 394/13. İnternet: [https://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=oj:l:2006:394:0010:0018:en:pdf#:~:text=the%20reference%20framework%20sets%20out,7\)%20sense%20of%20initiative%20and](https://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=oj:l:2006:394:0010:0018:en:pdf#:~:text=the%20reference%20framework%20sets%20out,7)%20sense%20of%20initiative%20and) Erişim Tarihi: 07.06.2022.

mevcut uluslararası yönetimler tarafından oldukça kabul görmüş bir konumda olan “girişimcilik” kavramı, özü itibariyle post-modern karakterde bir kavramdır. Oldukça indirgemeci ve oldukça kişiye özel anlamlar içermesi durumunda teorik içerik kazanması mümkün olan aksi takdirde etimolojik kökeni itibariyle kendi kendini ortadan kaldıracak olan bir yapıdadır. Çünkü bir düşünce veya eylem genelleşmemiş olanı/denememiş olanı yapmaksa girişimcilik olabilir. Bu bakımdan siyasi-iktisat kökenleri itibariyle işletmecilik fikrine dayanması bakımından ‘işletmeye’ dair olduğu ortada olmakla birlikte; sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olan ‘kuruluşu’(örneğin; Nike) araştırma nesnesi olarak belirlemektedir. Tüm işletmeler için geçerli olan savlar içermeyen yapısı dolayısıyla; ‘Girişimcilik Teorisinin’ araştırma nesnesi, düşünülmemiş olanı düşünmek ve yapılmamış olanı yapmak şeklinde “kapmak”, “kontrol altına almak”, “örtmek”, “saldırmak”, “ele almak”, “risk almak”, “meydan okumak” ve “saldırmak” yani ‘girişimde’ bulunmak durumunda olan ‘kuruluştur’.

4.2.6. Kısıtlar Teorisi

“Kısıtlar/Constraints Teorisi”, E.M Goldratt tarafından geliştirilmiş olan bir post-modern dönem ‘kuruluş’ teorisidir.

Kısıtlar teorisinin kökenleri D.R. Daniel’in 1961 senesinde kaleme aldığı; “İşletme Bilgi Krizi” isimli çalışmada ifade edilen; “kritik başarı faktörleri” kavramına kadar götürülebilir. Bu çalışmada, “kritik başarı faktörleri”, “otomobil endüstrisinde stil, verimli bir bayi yönetimi ve üretim maliyetinin sıkı kontrolü”, “gıda işlemede, yeni ürün geliştirme, iyi dağıtım ve etkili reklamcılık” ve “hayat sigortacılığında, acente yönetim kadrosunun gelişimi, büro personelinin etkin kontrolü ve yeni poliçe türlerinin oluşturulmasındaki yenilikler” gibi “bir şirketin başarılı olması için kilit işlerin fazlasıyla iyi yapıldığında “fark yarattığı” “faktörlere” verilen niteliktir. Yönetim sisteminin şekillendiricisi olan durumsal faktörler arası bir kategorizasyon yapılarak; bazı faktörlerin diğer tüm faktörlerden farklı olarak işletmenin başarısını daha “kritik” boyutta belirlediği ifade etmektedir.¹²⁰¹

Daniel’in bu eseri yazmasından yaklaşık on yıl sonra R.N. Anthony, J. Dearden ve R.F. Vancil tarafından “Anahtar Ekonomik Değişkenler” isimli eserde tekrar ele alınan

¹²⁰¹ Daniel, D.R. (1961). “Management Information Crisis”. *HBR*, September–October. 111, 116.

“başarı faktörleri”, bu kez “şirketin faaliyet gösterdiği belirli sektöre ve benimsediği belirli stratejilere göre uyarlanan” ve “şirketin başarılı olması için yönetimin dikkatli ve sürekli dikkatini çekmesi gereken... kilit değişkenler” şeklinde tanımlanmıştır.¹²⁰²

Dikkat edileceği üzere; 1961 ve 1972 tarihli bu iki eserde, ortak olan post-modern bir tutum söz konusudur. J.F. Rockart’ın 1979 tarihli “Üst Düzey Yöneticiler Kendi Veri İhtiyaçlarını Belirler” isimli eserinde belirttiği gibi; “kritik başarı faktörleri”, “belirli bir sektörde faaliyet gösteren herhangi bir şirket için geçerli olduğunu” vurgularken; ‘klasik’ bir varsayım içerdiği sanılmakla birlikte; genellenebilir olan, “başarı faktörünün” tanımı değil her bir yönetimde “kritik başarı faktörlerinin” olmasıdır. “Kritik başarı faktörü” tanımlanmaya başlandığında, “belirli bir şirkete göre uyarlanması gerektiğini” gerçeği ortaya çıkmaktadır. Çünkü “kritik başarı faktörleri”, “belirli bir endüstrinin yapısı”, “rekabet stratejisi, endüstri konumu ve coğrafi konum”, “çevresel faktörler” ve “zamansal faktörler” olmak üzere “dört ana kaynaktan” oluşmaktadırlar ve tam da bu kaynakların niteliği dolayısıyla her sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme yani her ‘kuruluş’(örneğin; Nike) için söz konusu olan “kritik başarı faktörleri” farklılık göstermektedir.¹²⁰³

1961 tarihli eserden sonra, ismi geçen 1972 ve 1979 tarihli gibi; sayısı oldukça az olan eserler dışında “kritik başarı faktörü” kavramının doğrudan veya dolaylı olarak teorik bir çalışmada konu edilmemesinin sebebi de bu olabilir. Hem Daniel’de dolaylı hem de Rockart ve Antony ve arkadaşlarının çalışmalarında doğrudan bir şekilde ‘post-modern’ savlar söz konusudur. Post-modern teorisinin kökenlerinin henüz oluşturulmadığı/zenginleşmediği dönemlerde yazılan bu eserler, “başarının az sayıda kritik başarı faktörüne” bağlı olduğunu söyleyen “kritik başarı faktörleri” teorisinin savlarını da literatüre bu yüzden yayamamış görünmektedirler. İşte “kısıtlar teorisi” bir bakıma “kritik başarı teorisinin” devamı mahiyetindedir.¹²⁰⁴

Teorinin kurucu eseri olan “Hedef: Devam Eden Bir İyileştirme Süreci” isimli eser, E.M., Goldratt ve J. Cox tarafından 1984 senesinde, Platon vari bir tarzda; “Sokratik

¹²⁰² Anthony, R.N., Dearden, J. ve Vancil, R.F. (1972). *Key Economic Variables: Management Controls Systems*. Homewood, III.: Irwin. 147-148.

¹²⁰³ Rockart, J.F. (1979). “Chief Executives Define Their Own Data Needs”. *Harvard Business Review*. 57(2). 81-93.

¹²⁰⁴ Coman, A. ve Ronen, B. (1995). “Information Technology in Operations Management: A Theory-of-Constraints Approach”. *International Journal of Production Research*, 33(5), 1403–1415. 1405.

yaklaşım¹²⁰⁵ diyaloglar şeklinde kaleme alınan ve tüm yönetim bilimi teorilerinin ilk sorusu olan “yönetiminizin amacı nedir?” sorusuyla başlayan kurgu bir eserdir/romandır.

Eser, öncelikle bu temel sorunun “ürünleri olabildiğince verimli üretmek” ve “müşteri memnuniyeti” gibi yanlış cevaplarının olduğunu belirttikten sonra “gerçek amaç” olarak “bir üretim yönetiminin amacının para kazanmak” olduğunu ifade etmektedir. Çünkü teorisyenlere göre; yönetim bilimsel sorun olan “kısıtlar”, tam olarak “amacın” tanımlanmasında doğmaktadır. Bir sistemin daha yüksek performansa ulaşmasını engelleyen her şeyi ifade etmek için kullanılan “kısıt” kavramı, işletmenin amacına aykırı hareket etmesinden kaynaklanan “darboğazlara/bottlenecks” dikkat çekmektedir.

Kısıtlar teorisinin bu durumu anlatmak için seçtiği yol, “zincir” metaforunu kullanmaktır. İşletme bir “zincirse” amacına ulaşma kapasitesi “zincirin gücüdür”. Öyleyse bir şirketin amacına ulaşmasını yani “bir zincirin gücünü ne belirler?” sorusunu sorulduğunda; “en zayıf halka” cevabı verilmektedir. Bunun anlamı, “en zayıf halkanın” işletmenin amacına aykırı bir öncül amaç belirleme durumunda bulunan sistem biriminin olduğudur. “Öyleyse zincirin gücünü artırmak istiyorsanız, ilk adımınız ne olmalı?” şeklindeki ikincil sorunun cevabı da, “en zayıf halkayı bulmak için darboğazı belirlemek” şeklinde ortaya çıkmaktadır.

İşte bu aşamadan sonra “Kısıtlar Teorisi”, beş adımdan oluşan bir yörünge oluşturmaktadır. Birinci adım olarak; “sistemin darboğazları/bottlenecks tanımlanacak”, ikinci adım olarak; “darboğazlardan nasıl yararlanılacağına karar verilecek”, üçüncü adım olarak; “diğer her şey yukarıdaki karara tabi tutulacak”, dördüncü adım olarak; “sistemin darboğazları yükseltilecek” ve beşinci adım olarak ise “bir önceki adımda bir darboğaz kırılmışsa, adım bire geri dönülecek” yani bu adımlar “iyileştirmeyi devam eden” bir döngüye dönüştürülecektir.¹²⁰⁶

“Darboğazı” belirlemek için kullanılacak kriter, oldukça basittir: “Darboğaz, kapasitesi kendisine verilen talebe eşit veya ondan daha az olan” ve “tesisnin etkin kapasitesini belirleyen... herhangi bir kaynaktır.” Bu bakımdan birinci adım görece

¹²⁰⁵ Goldratt, E.M. (1990)(b). *What Is This Thing Called Theory of Constraints and How Should It Be Implemented?*. Croton-On-Hudson, N.Y: North River Press. 19.

¹²⁰⁶ Goldratt, E.M. ve Cox, J. (2004). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington, MA: North River Press. 37-38, 46, 306.

basit görülebilir. Zor olan kısım, teorinin post-modern niteliğini oluşturan; ikinci adım ile başlamaktadır. Birçok şirket için “darboğazlar”, aynı şekilde belirlenmiş gibi görülebilir. Örneğin; bir kaynak olarak çalışma saatlerinin yetersizliği “darboğaz” olarak birçok işletmede birinci adımı oluşturabilir. Ancak ikinci adıma geçildiğinde “darboğazların” ifade ettiği içeriklerin tamamıyla sınırlı ve tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak her bir ‘kuruluş’(örneğin; Nike) için özgün anlamlar ifade ettiği fark edilmektedir. Çünkü ikinci adım olan “darboğazlardan nasıl yararlanılacağına karar verilecek” adımı, üçüncü adım olan “diğer her şeyin yukarıdaki karara tabi tutulması” adımına sıkı sıkıya bağlı durumdadır ve “tabi tutulacak her şeyin” yani yönetimin sistemsel tanımının, her bir ‘kuruluşun’ kendisine özgü olması bakımından dördüncü adım olan “sistemin darboğazlarının yükseltilmesi” de ‘kuruluşa’ has bir tanım konumuna gelmektedir. Kısacası; ‘çalışma saati’ darboğazından çıkmak için kullanılacak bu adımlar, uygulayan her bir işletme için farklı içerik kazanacaktır.

Bu savın görünürlük kazandığı durum, adımları gerçekleştirmek için “gerçeklik ağacı” ismini verdiği bir detaylandırmayı önermesidir. Bu ağaç, “kısıtlara” sebep olan “darboğazların” meyvelerine değil köklerine inmeyi ifade etmektedir. Bu ağaç kurulduğunda görülmektedir ki; her bir “darboğazın” oldukça özgün bir “kökü” vardır ve bir “kısıtın” ortadan kaldırılabilmesi ancak bu özgün “köklere” inildiğinde ortadan kaldırılabilir niteliktedir. Bu savın kanıtı ise “kök” dair çözümler üretildiğinde “kısıtın” ortadan kaldırılmasını engelleyen diğer tüm “çatışmaların” da ortadan kaldırılacağı anlamına gelen “çatışma bulutunun” kendiliğinden ortadan kalması ve malum “darboğazla” birlikte “kısıttan” da kurtulmuş yeni bir “ağaç” yani yönetim sisteminin söz konusu olmasıdır.

Teorinin kurucu eserinin kurgu bir eser olduğu ve içeriğinin oldukça dağınık olduğu hatırlatılarak çalışmanın başka bir kısmından yararlanılır ve kısıtlar teorisinin savları ve savlarının post-modern niteliği tekrar ifade edilecek olunursa; kısıt teorisi, temel olarak “neyi değiştireceğiz?”, “neye değişmeli?” ve “değişime nasıl sebep olunur” sorularına cevap aramaktadır. Bu soruları sormanın anlamı, Goldratt ve Cox’a göre; “çok karmaşık bir ortamda bile temel soruna odaklanabilmenin ne anlama geldiğini” düşünmek, “yenilerini yaratmadan tüm olumsuz etkileri gerçekten çözen çözümler inşa edip kontrol edebilmek” ve böylece “dış yardım” olmaksızın yönetim sistemini,

“direnç değil aksine coşku” ile yani “sorunsuz bir şekilde büyük bir değişime” kavuşturmadır. Başka bir ifade ile kısıtlar teorisi, insanların karmaşık görünen sorunlara basit çözümler icat etmelerini sağlayan bir düşünme süreci olarak; önce “kısıtları” ortadan kaldırmak manasında; “darboğazları” çözümlerin yollarını aramanın ve “iyileştirmeyi devamlı kılmanın” sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olarak ‘kuruluşa’(örneğin; Nike) özgü bir yoludur.¹²⁰⁷

Aslına bakılırsa; 1984 tarihli kurucu eser, teorisin tüm teorik içeriğini barındıran bir eserdir. 1986 senesinde kaleme alınan; “Yarış” isimli eser, Goldratt’ın “devam eden iyileştirmeye ulaşmak için yaklaşımı detaylandığı ve bu nedenle Hedef’in tamamlayıcısı”¹²⁰⁸ ve 1988 senesinde kaleme aldığı; “Bilgisayarlı Atölye Planlaması” isimli eser ise “bilgisayarlı atölye planlaması” örneği üzerinden “kısıtlamayı”, örneklendirerek; “beş adımın” bir uygulama örneğinin sunulması mahiyetindeki eserlerdir.¹²⁰⁹

1990 senesine gelindiğinde ise teorisin yönetim bilimi teorisinde oluşturduğu yankının çoğalmasına sebep olacak şekilde post-modern niteliğini görünür kıldığı “Samanlık Sendromu: Veri Okyanusundan Bilgiyi Kaydırmak” isimli eser ile karşılaşılacaktır. Yine temel olarak kurucu eserin teorik içeriğinin tekrarı olmasının yanında bu eser, “kısıtlar” teorisinin dayandığı temel varsayım olan ve “kritik başarı faktörleri” kavramında nispeten belli olan belirlenim kabulünün altını çizmektedir. Bu esere göre; “kısıt teorisi” şimdiye dair oldukça hâkim olan “maliyetin %80’inin maliyet etkenlerinin %20’si tarafından yaratıldığına dayanan Pareto ilkesinin sonucu olan 80/20 kuralının” ötesinde “%99’unun değişiminin %1’inden kaynaklandığı 99/1 kuralı”¹²¹⁰ çerçevesinde “kısıtların” belirlendiğini yani uğraşımın oldukça az olan %1lik değişimlerle “darboğazları” ortadan kaldırarak %99’luk “kısıtlardan” kurtulmak olduğunu ifade etmektedir. İşte bu vurgu, o denli “köklere” inmektedir ki; “kısıt” tanımı oldukça genellenebilir yani araştırma nesnesi, ‘işletme’ olsa da; “darboğazları” her bir sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli işletme olarak ‘kuruluş’ için özgün bir tanıma dönüştürmektedir. Böylece teorisin post-modern niteliğini oldukça

¹²⁰⁷ Goldratt ve Cox; 2004, a.g.e., 145, 307, 342-343, 369.

¹²⁰⁸ Mabin, V.J. ve Balderstone, S.J. (2000). *The World of The Theory of Constraints: A Review of The International Literature*. 89.

¹²⁰⁹ Goldratt, E.M. (1988). “Computerized Shop Floor Scheduling”. *International Journal of Production Research*, 26(3), 443-455. 443, 453-454.

¹²¹⁰ Stein, R.E. (1997). *The Theory of Constraints*, Second Edition, Marcell Decker Inc., USA. 9.

görünür kılan tarafı ortaya çıkmıştır. Örneğin; “şirketimiz ne kadar para kazanıyor?”, “şirketimiz tarafından ne kadar para ele geçirilmiştir?”/toplam stok değeri ne kadardır ve “onu çalıştırmak için ne kadar para harcamamız gerekmektedir?”/dönem giderleri ne kadardır gibi “kısıtları” ve ardından “darboğazları” belirleyecek sorular ve “sistemin satışlar yoluyla para üretme oranı” olarak tanımlanan “verim” tüm işletmeler için geçerli bir tanıma sahip olmakla birlikte bu cevabın “nasılı”, her bir sınırlı, tanımlı ve belirli işletme olarak ‘kuruluşça’ özgün olarak şekillenecektir.¹²¹¹ Örneğin 1991 senesinde, S. E. Fawcett ve J.N. Pearson’un ve 1997’de B. Atwater ve M.L. Gagne’nin belirttiği gibi; Goldratt, kısıtları, “piyasa kısıtları”, “kaynak kısıtları”, “politika kısıtları”, “malzeme kısıtları” ve “lojistik kısıtlar” olmak üzere beş temel kategoride örneklendirmektedir.¹²¹² Oysa; bu ele alışlar yalnızca birer “kısıt” örneğidir. Yani her yeni örneklem durumunda her bir ‘kuruluş’ kendi “kısıt” tanımları olan “darboğazlarını” keşfetmekle yükümlüdür. Çünkü her bir yönetimin “kısıtları iyileştirme” çabalarının “odaklanacağı” en kısa sürede en büyük ve ani etkiye sahip olacakları “darboğaz” kendine özgün olacaktır.

Devam eden süreçte; yine 1990 senesinde, “Kısıtlar Teorisi Denen Bu Şey Nedir?” isimli eser ile 1984 tarihli kurucu eserin savlarının daha teorik bir şekilde toparlanması¹²¹³ ve 1994 senesinde “Şans Değil”¹²¹⁴ isimli eser ile “yeni araç kök problemlerine odaklanılıp alternatif çözümler sunulması” suretiyle teorinin zenginleştirilmesiyle karşılaşmaktadır.¹²¹⁵ Benzer şekilde 1997 senesinde bahsi geçen “devam eden iyileştirme sürecini” kontrol etmeyi detaylandıran “Kritik Zincir”¹²¹⁶, 2000 senesinde teknolojik değişimden kaynaklanan “kısıtlara” odaklanan “Gerekli Ama Yeterli Değil: Bir Kısıtlama Teorisi İş Romanı”¹²¹⁷ ve 2009 senesinde

¹²¹¹ Goldratt, E.M. (1990)(a), *The Haystack Syndrome: Shifting Information Out of The Data Ocean*, The North River Press. 19.

¹²¹² Fawcett, S.E. ve Pearson, J. N. (1991). “Understanding and Applying Constraint Management in Today's”. *Production and Inventory Management Journal*, 32(3), 46., Atwater, B., Gagne, M.L. (1997); “The Theory of Constraints Versus Contribution Margin Analysis For Product Mix Decisions”, *Journal of Cost Management*, 11(1), 6-15 7.

¹²¹³ Goldratt, E.M. (1990)(b). *What Is This Thing Called Theory of Constraints*. New York: North River Press.

¹²¹⁴ Goldratt, E.M. (1994). *It's Not Luck*. Great Barrington, Ma: North River Press.

¹²¹⁵ Şimşit, Z. T., Günay, N. S. ve Vayvay, Ö. (2014). T”heory of Constraints: A Literature Review”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 930–936.

¹²¹⁶ Goldratt, E.M. (1997). *Critical Chain*. North River Press.

¹²¹⁷ Goldratt, E.M., Schragenheim, E. ve Ptak, C.A. (2017). *Necessary But Not Sufficient: A Theory of Constraints Business Novel*. Routledge.

“Açık Değil mi?”¹²¹⁸ gibi birçok eser kaleme alınmıştır. Kısacası her biri farklı noktaya odaklanmakla birlikte; 2010 tarihli “TOC’ye Giriş: Benim Perspektifim” isimli çalışmadan alıntılanarak rahatlıkla söylenebilir ki; “-Kısıtlar Teorisini tek bir cümleyle ifade edebilir miyiz? -Bence bu mümkündür. Kısıtlar Teorisi tek bir kelimeyle özetlenebilir: Odaklanmak”¹²¹⁹. Kısacası; Goldratt ve arkadaşları, 1984 tarihli kurucu eserde ifade edilen post-modern nitelikteki “odaklanma” tutumuna dayanan eserleri, oldukça yakın bir tarih olan 2017 tarihli “Hedef: Bir İş Grafik Romanı”¹²²⁰ isimli esere kadar kaleme almaya devam etmiş ve teoriyi, zenginleştirmiştir.

Toparlanacak olur ise; sonuç olarak şunlar söylenebilir; “Kısıtlar Teorisi”, kurucu eser olan 1984 tarihli “Hedef” isimli eser ile tüm teorik içeriğini belirttikten sonra; ismi anılan diğer eserlerle zenginleştirilmiş bir post-modern dönem teorisidir.¹²²¹ Başta Goldratt’ın katkılarıyla gelişen bu teorinin ‘araştırma nesnesi’, “kısıtların” içeriğini oluşturacak olan “darboğazların” özgünlüğü itibariyle; sınırlı, tanımlı ve belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’(örneğin; Nike). Çünkü her bir ‘kuruluş’, diğer bir kuruluştan en az %1 oranında farklıdır. Ve “kısıtları” ve kısıtları oluşturan “darboğazları”, işte bu küçük ve “kritik” fark, belirlemektedir. Başka bir ifade ile kısıtlar teorisine göre; tüm işletmeler için genellenebilir olan bir “darboğaz” tanımı ve çözümü söz konusu değildir; tüm tanım ve çözümler, diğer işletmelerden farkını ortaya koyacak şekilde sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme olan ‘kuruluş’(örneğin; Nike) özelinde anlam kazanacaktır.

4.3. Yönetim Bilimi Teorisinin Geleceğe Hazırlığı; Birim Teorileri

Bu bölümde ele alınacak olan ‘Birim Teorileri’, yönetim bilimi literatüründeki son teorik gelişmelerdir. Bu tezin temel araştırma amacı olan, ‘araştırma nesnesinin değişim yönü’ ve savı olan ‘araştırma nesnesinde yaşanan kapsam daralmasının’ ulaşılmış olduğu nokta konumunda olan bu teoriler, aynı zamanda yönetim bilimi teorisinin geleceği hakkında bir öngörude bulunmak istendiğinde en çok başvurulması gereken yeri oluşturmaktadır. Çünkü bu teoriler, teorisyenlerinin eserlerinde halen

¹²¹⁸ Goldratt, E.M. (2009). *Isn't It Obvious?* North River Press.

¹²¹⁹ Goldratt, E.M. (2010). “Introduction To Toc – My Perspective,” *Theory of Constraints Handbook*. (Der.: James F. Cox III, John G. Schleier,Jr), McGrawhill. 3.

¹²²⁰ Goldratt, E.M. ve Jon Zimmerman, D. (2017). *The Goal: A Business Graphic Novel*. MA: North River Press

¹²²¹ Litertüre göz atmak için bakınız: Mabin, V. J. ve Balderstone, S. J. (2000). *The World of The Theory of Constraints: A Review of The International Literature*.

gelişmekte olan ve bu bakımdan yönetim bilimi teorisini ‘geleceğe hazırlayan’ teorilerdir. Oldukça muhtemeldir ki, yönetim bilimi teorisinin geleceği, bu teorilerin eleştirisi veya geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi şeklinde şekillenecektir.

Birim, bir ‘kuruluşun’ sınırlı tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçasını ifade etmek için tercih edilmiş olan kavramdır. Dolayısıyla birim teorileri de, ‘birim’ hakkında yapılan yönetim bilimsel tartışmaları konu almaktadır. Ele alınacak olan teoriler, kimi zaman “takım” kimi zaman “grup” veya “departman” gibi kavramları kullanmayı tercih etse de; bu tez, kastın anlaşılabilirliğini artırmak bakımından diğer kavramları da kapsayıcı bir kavram olduğu için birim kavramını kullanmayı tercih etmektedir.

Bölüme geçmeden önce, bir parantez açarak; önemle açıklanması gereken bir nokta vardır. Bu nokta, ‘birim teorilerin’ neden post-modern döneme ait olduğuna dairdir. Oldukça kritik bir tespitle; ‘birim’(grup, takım, departman) kavramının bu teorilerden önce de yönetim biliminde ele alındığı söylenebilir ve özellikle ‘davranışçı’ karakterdeki teorilerden bu yana, ‘birimin’(grup, takım, departman), araştırma nesnesi olarak seçilmekte olduğu oldukça yanlış bir tespitle ileri sürülebilir. İşte bu tespitin yanlışlanması, hem genel anlamda tezin temelindeki kavram olan ‘araştırma nesnesi’ kavramının yeniden açıklanması hem de bu bölüm özelinde ‘birim’ kavramı ile kastedilen şeyin netleşmesi için gereklidir.

Öncelikle belirtilmelidir ki; birim’(grup, takım, departman) kavramı, özellikle ‘davranışçı’ karakterdeki teorilerden bu yana yönetim biliminde ele alınmaktadır. Ancak; hayır, ‘birim’(grup, takım, departman) kavramı, araştırma nesnesi olarak seçilmemiştir. Çünkü ‘araştırma nesnesi’, bir bilimsel çalışmanın hakkında savlarda bulunmak için araştırdığı şeydir ve ‘birim teorilerine’ kadar hiçbir teorik yaklaşım, ‘araştırma nesnesi’ olarak ‘birimi’ seçmemiştir. ‘Birim’ kavramını ele alan diğer teoriler, ‘birim’ hakkında değil; ‘birimden’ yola çıkarak; zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin herhangi bir yönetim olarak ‘idare’ veya sistemsal ve durumsal belirlenimlerle siyasi-iktisadi ölçeklerle ‘kapsamı daraltılmış’ yönetimler olarak ‘işletme’ hakkında savlar ileri sürmektedir. Yani diğer teorilerde ‘birim’, ‘idare’ veya ‘işletme’ hakkında savlar ileri sürmek için kullanılan bir ‘tümevarım nesnesidir’.

Dolayısıyla tekraren ifade edilecek olunursa; ‘birim teorileri’, literatürdeki son teorik gelişmeler olmaları bakımından; bu tezin son bölümünde ele alınacak olan ve ‘kuruluşun’ sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçasını olarak ‘birimi’(örneğin

Nike’ın satış birimi), ‘araştırma nesnesi’ olarak seçen teorileri konu almaktadır. Böylece yönetim biliminin ‘araştırma nesnesinin değişim yönü’ bakımından yaşanan son ‘kapsam daralması’ ifade edilmiş olunacak ve ‘Sonuç’ bölümünde, genel bir kronolojik değerlendirme ve geleceğe dönük öngörülerde bulunulabilecektir.

4.3.1. Yeni Kamu Hizmeti Teorisi

“Yeni Kamu Hizmeti/New Public Service Teorisi, R.B. Denhardt ve J.V. Denhardt tarafından ileri sürülmüş ve ismi anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş bir ‘birim teorisidir’ ve literatürel olarak sunulmuş son teorilerden olmak bakımından; yönetim bilimi teorisinin ‘geleceğe hazırlığını’ ifade eden teorilerden birisi konumundadır.

Yeni kamu hizmeti teorisini daha iyi anlayabilmek adına; R.B. Denhardt’ın öncül çalışmaları incelendiğinde; ilk dönem eserlerinde “yönetimsel vatandaşlık ve kişisel özgürlük”¹²²², “bürokratik sosyalleşme ve yönetimsel uyum”¹²²³, “sosyal öğrenme ve ekonomik davranış”¹²²⁴ gibi konu başlıkları etrafında klasik dönem idareci/bürokratik bakış açısını incelediği, ardından kronolojik tutarlılıkla modern bir sorgulama karakteri geliştirilerek “yönetimin siyasi bir sistem olduğu”¹²²⁵ bunun ise “idari adamın ölümünün gelişi”¹²²⁶ anlamına geldiğinin ifade etmesiyle karşılaşılacaktır. Anlaşılan odur ki; R.B. Denhardt, kaleme aldığı bu dönemde, “yeni kamu idareciliğinin devam eden destanı”¹²²⁷ içinde “yönetim çağında bireysel sorumluluk”¹²²⁸ alanında ve “ana akım politika biliminde akıl eleştirisi”¹²²⁹ hakkında düşünülmesi gerektiğini ifade etmiş yani “kamu yönetimi ve egemenliğin

¹²²² Denhardt, R.B. (1968). “Organizational Citizenship and Personal Freedom”. *Public Administration Review*, 28(1), 47–54.

¹²²³ Denhardt, R.B. (1968). “Bureaucratic Socialization and Organizational Accommodation”. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 441–450.

¹²²⁴ Denhardt, R.B. ve Jeffress, P. W. (1971). “Social Learning and Economic Behavior: The Process of Economic Socialization”. *The American Journal of Economics and Sociology*, 30(2), 113–125.

¹²²⁵ Denhardt, R.B. (1971). “The Organization As A Political System”. *The Western Political Quarterly*, 24(4), 675–686.

¹²²⁶ Denhardt, R.B. ve Perkins, J. (1976). “The Coming of Death of Administrative Man”. *Public Administration Review*, 36(4), 379–384.

¹²²⁷ Denhardt, R.B. (1977). “The Continuing Saga of The New Public Administration”. *Administration & Society*, 9(2), 253–261., Denhardt, R.B. (1977). “Individual Responsibility in An Age of Organization”. *Midwest Review of Public Administration*, 11(4), 259–269.

¹²²⁸ Denhardt, R.B. ve Milakovich, M.E. (1977). “Bureaucratic Politics in A Year of Transition”. *Midwest Review of Public Administration*, 11(2), 157–159.

¹²²⁹ Denhardt, R.B. ve White, J.D. (1979). “A Critique of Reason in Mainstream Policy Science”. *Midwest Review of Public Administration*, 13(2), 135–138.

eleştirisini”¹²³⁰ dile getirerek başta “kamu hizmeti eğitiminin yönetimi üzerine”¹²³¹ olmak üzere “bürokrasiye yönelik” yeni bir “tutum geliştirmek”¹²³² gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifade ile “yeni kamu idareciliğinin” eleştirisini dile getirmek bakımından; “eleştirel bir kamu yönetimi teorisine doğru”¹²³³ yönelinmesi gerektiğini ileri süren Denhardt, “meslek olarak kamu idareciliği öğretmenliği”¹²³⁴ ve “kamu hizmeti eğitimi”¹²³⁵ gibi temel noktalardan hareketle; tıpkı; D. Waldo’nun “yeni kamu idareciliği”¹²³⁶ savunusunu şekillendirirken hareket ettiği gibi; “kamu idareciliğinin”, “alt alan mı? meslek mi? disiplin mi?”¹²³⁷ olduğu temel soruları etrafında, “kamu idareciliğinin geleceği” hakkında tartışmalarda bulunmuştur.¹²³⁸

Bu tarihsel noktaya kadar tespit ve eleştiri nitelikli çalışmalarda bulunmakla birlikte; 1985 tarihinden itibaren ise “kamu idareciliğine” yönelik sorduğu “alt alan mı? meslek mi? disiplin mi?” olduğu sorularına cevap vermek anlamında yani “yönetimsel yaşamda ölüm ve kölelik imajlarına”¹²³⁹ sebep olduğunu iddia ettiği bu bunalımı aşmak için “eyalet ve yerel yönetimlerde stratejik planlama”¹²⁴⁰ örneği üzerinden ve “kamu hizmetinin sınırlarına”¹²⁴¹ dair bir bakış açısı oluşturmuştur. Başka bir ifade ile yazara göre; “kamu idareciliğinin” eleştirisinin sonucunda “alt alan mı? meslek mi?

¹²³⁰ Denhardt, R.B. ve Denhardt, K.G. (1979). “Public Administration and The Critique of Domination”. *Administration & Society*, 11(1), 107–120.

¹²³¹ Denhardt, R.B. (1979). “On The Management of Public Service Education”. *Southern Review of Public Administration*, 3(3), 273–283.

¹²³² Denhardt, R.B. (1980). “Developing Attitudes Toward Bureaucracy”. *State & Local Government Review*, 12(1), 24–29.

¹²³³ Denhardt, R.B. (1981). “Toward A Critical Theory of Public Organization”. *Public Administration Review*, 41(6), 628–635.

¹²³⁴ Denhardt, R.B. (1981). “Teaching Public Administration As A Vocation”. *Dialogue*, 3(6), 2–9., Denhardt, R.B., Nalbandin, J. (1982). “Teaching Public Administration As A Vocation: A Calling For Theorists”. *Southern Review of Public Administration*, 6(2), 151–162.

¹²³⁵ Denhardt, R.B. ve White, J.D. (1981). “Education For The Public Service”. *The American Review of Public Administration*, 15(2), 199–201., Denhardt, R.B., White, J. D., White, J. D. (1981). “Education For The Public Service: The Public Administration Teaching Conferences”. *The American Review of Public Administration*, 15(4), 354–357.

¹²³⁶ Lütfen bakınız bu tez bölüm: 3.2.1.

¹²³⁷ Denhardt, R.B. (1982). “Public Administration: Sub-Field? Profession? Discipline?”. *The American Review of Public Administration*, 16(1), 15–21.

¹²³⁸ Denhardt, R.B. ve Jennings, E. T. (1984). “The Future of Public Administration: The Pursuit of Excellence”. *Dialogue*, 6(3), 1–10.

¹²³⁹ Denhardt, R.B. (1987). “Images of Death and Slavery in Organizational Life”. *Journal of Management*, 13(3), 529–541.

¹²⁴⁰ Denhardt, R.B. (1985). “Strategic Planning in State and Local Government”. *State & Local Government Review*, 17(1), 174–179.

¹²⁴¹ Denhardt, R.B. (1988). “Frontiers of Public Service”. *The American Review of Public Administration*, 18(1), 1–7.

disiplin mi?” olduğu sorularına verdiği cevap yani “kim olduğumuzun ifadesi”¹²⁴², “yeni kamu idareciliğine” karşıtlıkla kendini tanımlayan ve “kamu hizmeti” olarak kavramsallaştırdığı kavramdır. Dahası ilerleyen dönemlerde, “imaj ve dürüstlük”¹²⁴³ ve “ahlak”¹²⁴⁴ gibi temel sorgulamalara dayandırılarak içeriği derinleştirilen bu kavramın, eleştirisini “yeni kamu idareciliği” teorisiyle sınırlı tutmadığı; “kuvvetler ayrılığı”¹²⁴⁵, “stratejiler için önem arayışı”¹²⁴⁶ ve “yerel yönetimler” ile ilişkiler¹²⁴⁷ gibi temel tartışmalar odağında Osborne ve Gaebler’in doğurup C. Hood’un olgunlaştırdığı “yeni kamu işletmeciliği”¹²⁴⁸ teorisine kadar genişlettiği gözlemlenmektedir.

Kısacası Denhardt, yazın hayatı boyunca, yazdığı dönemde uygulama alanı bulmuş teorilere eleştirel eserler üreten bir karaktere sahiptir. “eski kamu idareciliği/bürokrasi/Ortodoks yönetimden yeni kamu idareciliğine” ve oradan “yeni kamu işletmeciliğine” değin ileri sürmüş olduğu eleştirisel savlar en nihayetinde 21. Yüzyıl ile kendi özgün teorisi olan “yeni kamu hizmeti” teorisi başlığı altında teorik bir tutarlılıkla bir arada ifade edilmiştir.

Yeni kamu hizmeti kavramının kullanılarak teorisinin ilk kez doğrudan dile getirildiği 2000 tarihli eserden hemen önce teorileşme sürecini tetikleyen tutum, bu amaçla kaleme alınmış 1999 tarihli çalışmadan alıntılanarak ifade edilecek olunur ise; Denhardt’ın temel savı, “devam eden tüm bu değişikliklerin farkındaysanız, bunların iş yerinizi etkilemesini beklemememiz” yani “değişim hayatınızın bir parçası olduğu... değişen bir dünya tarafından sürekli olarak hırpalanmak” istenmiyorsa; “kendimizi değişimi kucaklamaya hazırlamamız” gerektiğidir.¹²⁴⁹ Başka bir ifade ile ne klasik anlamda “eski kamu idareciliği” ne de modern anlamda “yeni kamu

¹²⁴² Denhardt, R.B. (1991). “A Statement of Who We Are: A Summary of The Discipline”. *Public Administration Review*, 51(1), 80-82.

¹²⁴³ Denhardt, R.B. ve Jennings, E.T. (1989). “Image and Integrity in The Public Service”. *Public Administration Review*, 49(1), 74-77.

¹²⁴⁴ Denhardt, R.B. (1992). “Morality As An Organizational Problem”. *Public Administration Review*, 52(2), 104-105.

¹²⁴⁵ Denhardt, R.B. (1992), “Public Administrative Theory and The Separation of Powers,” *Public Administration in Action: Readings Profiles & Cases*, Edt.: R. B. Denhardt and B. R. Hammond, Harcourt Brace & Company, Florida, USA, 5-12.

¹²⁴⁶ Denhardt, R.B. (1993). *The Pursuit of Significance: Strategies For Managerial Success in Public Organizations*. Wadsworth Publishing Company.

¹²⁴⁷ Denhardt, R.B. (1997). “Local Governments Learn To Put Citizens First”, *Pa Times*, 20(2), 1-2.

¹²⁴⁸ Bakınız; bölüm 4.2.1.

¹²⁴⁹ Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (1999). “Leading Change in Local Government”. *Pa Times*. 22(9), 3. 20.

idareciliği” hatta ne de post-modern teorisinin gelişiminde temel oluşturan “yeni kamu işletmeciliği” teorileri “değişimi kucaklamak” için yeterli imkânı sunmaktadır. İşte “yeni kamu hizmeti” teorisi bu bakış açısı doğrultusunda geliştirilmiştir.

2000 tarihli ve “Yeni Kamu Hizmeti: Dümen Tutmaktan Ziyade Hizmet Etmek” isimli kurucu eser, “argümanlarını, büyük ölçüde eski kamu yönetimine karşıtlıklar üzerinden geliştirmiş” olan “yeni kamu işletmeciliğinin”, “yeni, daha yalın ve giderek özelleşen bir hükümetin girişimcileri olarak kamu yöneticilerinin yalnızca uygulamalarını değil, aynı zamanda iş dünyasının değerlerini de taklit eden bir vizyonunu savunduğunu” ve “bu karşılaştırmada elbette her zaman kazanacak” konumunda olduğunun kabulü ile başlamaktadır. Öte yandan isminden de anlaşılacağı üzere¹²⁵⁰ bu “karşılaştırmaların” özünde “demokratik vatandaşlık, topluluk ve sivil toplum, yönetsel hümanizm ve söylem teorisi” gibi temel tartışmaları es geçmekte olan temel bir hata mevcuttur. Ve dolayısıyla “iyi karşılaştırma”, “demokratik vatandaşlık, topluluk ve sivil toplum, yönetsel hümanizm ve söylem teorisi üzerine inşa edilmiş bir hareket olan Yeni Kamu Hizmeti dediğimiz şeyle” mümkündür. Çünkü ancak böylece “kamu görevlisinin birincil rolü” olan “toplumu kontrol etmeye veya yönlendirmeye çalışmak yerine vatandaşların ortak çıkarlarını dile getirmelerine ve karşılamalarına yardımcı olmak” rolü, gerçekleşmiş olabilecektir.

Başka bir ifade ile idare tipi kamu idareciliği veya daha çok anılan şekliyle “eski kamu idareciliği” düşüncesine karşı oluşturulmuş olan “yeni kamu idareciliği” ve onun yansıması ve olgunlaşmış formu olan “yeni kamu işletmeciliği”, “bürokrasileri kontrol etmeye ve hizmet sunmaya odaklanmak yerine, kamu yöneticilerini “kürek çekmek değil dümen tutmak” ve yeni, daha yalın ve giderek daha fazla özelleştirilen bir hükümetin girişimcilerine” dönüştürme savunusu olarak eski uygulamaya kıyasla başarı elde etmiş görünmektedir. Bu “olumlu” bir gelişmedir. Ancak öte yandan yeni kamu işletmeciliğinin tam da bu yapısı, kendisini “karşılaştırarak” geliştirdiği “eski kamu idareciliği” ile aynı hatta daha öte bir konuma getirmiştir. Yani “kürekçilikten dümencilğe geçiş, yalnızca yöneticilerin tekmeden sorumlu olmasıyla -hedeflerini ve yönlerini seçme ve bunlara ulaşmak için bir yol çizme- onlara daha fazla güç vermiştir.”

¹²⁵⁰ Kürek çekmekten ziyade dümen tutmak ifadesi, Osborne ve Gaebler’in eserlerinde kullanılan ve “yeni kamu işletmeciliğinin” mottosu olarak kullanılan bir savdır. Bakınız; bölüm 4.2.1.

Öyleyse; Denhardt'ın “yeni kamu hizmeti” teorisi, şu şekilde bir temel sav etrafında şekillenmektedir: “Dümene geçmek için acele ederken, teknenin kime ait olduğunu unutmuş” olan bu “karşılaştırılma” bozulmalı, “başka bir deyişle, vatandaşlar ön plandayken, hükümet teknesini yönlendirmeye veya kürek çekmeye değil, dürüstlük ve duyarlılığa sahip kamu kurumlarının inşasına” vurgu yapılmalıdır. İşte Denhardt'a göre; bu vurguyu taşıması bakımından kurulan yeni “karşılaştırma” sonucu oluşan teorik çerçeveyi oluşturan yedi prensip şu şekilde olmaktadır;¹²⁵¹

“1. Dümen tutmayın yerine hizmet edin. Kamu görevlisinin giderek daha önemli bir rolü, toplumu kontrol etmeye veya yeni yönlemlere yönlendirmeye çalışmak yerine, vatandaşların ortak çıkarlarını dile getirmelerine ve karşılamalarına yardımcı olmaktır.
2. Kamu yararı, yan ürün değil, amaçtır. Kamu yöneticileri, ortak bir kamu yararı fikri oluşturmaya katkıda bulunmalıdır. Amaç, bireysel seçimlerle yönlendirilen hızlı çözümler bulmak değildir. Aksine, ortak çıkarların ve ortak sorumluluğun yaratılmasıdır.
3. Stratejik düşünün, demokratik davranın. Kamu ihtiyaçlarını karşılayan politikalar ve programlar, toplu çabalar ve işbirlikçi süreçler yoluyla en etkin ve sorumlu bir şekilde gerçekleştirilebilir.
4. Müşterilere değil vatandaşlara hizmet edin. Kamu yararı, bireysel kişisel çıkarların bir araya gelmesinden ziyade, paylaşılan değerler hakkında bir diyalogdan kaynaklanır. Bu nedenle, kamu görevlileri yalnızca “müşterilerin” taleplerine cevap vermekle kalmaz, vatandaşlarla ve vatandaşlar arasında güven ve işbirliği ilişkileri kurmaya odaklanır.
5. Hesap verebilirlik basit değildir. Kamu görevlileri piyasadan daha fazlasına özen göstermeli; ayrıca yasal ve anayasal hukuka, topluluk değerlerine, siyasi normlara, profesyonel standartlara ve vatandaş çıkarlarına da dikkat etmelidirler.
6. Yalnızca üretkenliğe değil, insanlara da değer verin. Kamu kuruluşları ve katıldıkları ağlar, tüm insanlara saygıya dayalı işbirliği ve paylaşılan liderlik süreçleri aracılığıyla işletilirse, uzun vadede başarılı olma olasılıkları daha yüksektir.
7. Vatandaşlığa ve kamu hizmetine girişimciliğin üzerinde değer verin. Kamu yararı, kamu parasının kendi parasıymış gibi hareket eden girişimci yöneticilerden ziyade, topluma anlamlı katkılar sağlamaya kendini adanmış kamu görevlileri ve vatandaşlar tarafından daha iyi geliştirilir.”

Tablo 4.1. Yeni Kamu Hizmetinin Anahatları

¹²⁵¹ Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2000). “The New Public Service: Serving Rather Than Steering”. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. 553-556.

Prensipler okunduğunda; “yeni kamu işletmeciliğine” yapılan doğrudan eleştirinin göze çarptığı ortadadır. “Yeni kamu idareciliği” ile başlayan “işletmecilik” düşüncesinin parametrelerine yöneltilen bu eleştiriler ve doğurduğu teorik bakış olan “yeni kamu hizmeti”, “demokratik vatandaşlık teorileri”, “toplum ve sivil toplum modelleri” ve “yönetimsel hümanizm ve söylem teorisi” olmak üzere üç “birincil teorik ve epistemolojik temel” etrafında üretilmiştir. Ve bu durumun ifade ettiği anlam ise en neticede, “yeni kamu hizmetinin”, “halkın katılımına yönelik geleneksel yaklaşımlara şüpheyile yaklaşırken, kamu bürokrasisini canlandırmak ve kamu yönetimi alanına bir meşruiyet duygusunu geri kazandırmak için geliştirilmiş kamu diyalogunun gerekli olduğu konusunda önemli bir anlaşmaya” varmış olması anlamında “post-modern” bir karaktere sahip olduğudur.¹²⁵²

Denhardt’ın kendisinin ifade etmesinin yanı sıra, bu tez çalışmasının post-modern kavramıyla ifade etmeye çalıştığı klasik ve modern düşünceye takınılan “şüpheci” tavrın ve bunun sonucu olarak gerçekleşen sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir araştırma nesnesi hakkında düşünme durumunun “yeni kamu hizmeti” anlayışında da hâkim olduğu teorisinin içeriği incelendiğinde de doğrulanmaktadır. Bu doğrulamanın kaynağı ise “yeni kamu hizmeti teorisinin” temellendiği kavramsal çerçevenin, ne zaman, coğrafya veya iş farkı gözetmeksizin genelgeçer ne de durumsal ve sistemsel yaklaşımların etkisiyle belirli zaman, coğrafya veya iş alanı için geçerli olan savlar ileri sürmek için uygun olmamasıdır. Yukarıda listelenen “yedi prensip” dikkatli incelendiğinde kullanılan kavramların her bir uygulayıcı yönetim yani sınırlı, tanımlı ve belirli bir işletme olarak ‘kuruluş’(örneğin: Nike) için özgün anlamlar içereceği zorlanmadan fark edilecektir. “İşletmeciliğin” iktisat teorisi ile girmiş olduğu ilişki neticesinde elde ettiği “verimlilik”, “etkililik” veya “ekonomiklik” gibi ‘ölçülebilir’ kavramlar terkedilerek yerine “kamu yararı”, “ortak çıkar”, “güven” veya “hümanizm” gibi oldukça göreceli kavramlar tercih edilmiştir. Böylece “dümen tutmak ve kürek çekmek” ikileminden kurtulunarak “eski kamu idareciliği”, “yeni kamu idareciliği” ve “yeni kamu işletmeciliği” arasında gerçekleşen tartışma sonucu yalnızca “kürek çekmek” ve “dümen tutmanın” öznesinin yer değiştirdiği durum ortadan kalkarak ne dümen tutan ne de kürek çeken; “hizmet eden” yönetimlerin oluşabilmesi için teorik zemin oluşmuştur.

¹²⁵² Denhardt, Denhardt, a.g.m., 2000, 549, 552-556.

Fakat yine de “hizmet etmek” kavramının neden “dümen tutmak” ve “kürek çekmek” ikilemini ortadan kaldırdığına dair yeterli argümanın olmadığı düşünülebilir. Başka bir ifade ile ‘kuruluşların’, “hizmet etmesinin” tam olarak ne anlama geldiği yeterince açık değildir. Bu da “post-modern” niteliğinin görünürlüğünü azaltmaktadır.

2001 senesinde kaleme alınan “Yeni Kamu Hizmeti: Demokrasiyi İlk Sıraya Koymak” isimli eserden yola çıkarak bu noktaya dair soru işaretleri giderilecek olunur ise; “yeni kamu hizmeti”, “kamu yöneticilerinin, genellikle kenarda bir yerde olsalar da, büyük ölçüde kamu politikalarının uygulanmasıyla” ve “işlerin düzgün bir şekilde yapılması için yönetimlerini yönetmekle ilgilener”; “toplumun dümenini” tutmakta yani “kamu politikasının geliştirilmesi ve uygulanmasına doğrudan katılmakta” olduğu “yeni kamu işletmeciliği” tutumunun yerini “işletmeler, sendikalar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, çıkar grupları, hükümet aktörleri ve sıradan vatandaşlardan oluşan” “politika ağlarının” aldığı “demokratik” durumu savunmaktadır. Başka bir ifade ile “hizmet etmek”, “Ortodoks kamu idaresi anlayışıyla ilişkilendirdiğimiz geleneksel yasal ve siyasi standartlara ve yeni kamu işletmeciliğiyle ilgili piyasayla ve ekonomiyle ilgili kriterlere ek olarak demokratik ve sosyal kriterlerin dikkate” alınması anlamına gelmektedir. Yani “yasal ve politik standartlar ve ekonomik kriterlere olan ilgiyi sürdürmek önemlidir, ancak çalışmalarımızın merkezine vatandaş söylemi ve kamu yararına dayalı ve tamamen entegre bir kamu hizmeti kavramını yerleştirmemiz”; kamu yararının özgün olarak tanımlanması anlamında “post-modern” bir anlayışı kabul etmek gerekmektedir.¹²⁵³

Yine 2001 senesinde “kamu idareciliği eğitimi” üzerine fikirlerini ifade ettikten sonra¹²⁵⁴ Denhardt, 2002 senesinde kaleme aldığı geniş çaplı eserde, “insan davranışı” gibi temel bir hareket noktasından “yeni kamu hizmetinin”, “vatandaşlara hizmet etme taahhüdü, hedef belirleme ve karar verme süreçlerine geniş tabanlı katılım ve tüm insanlara saygı” gibi “normatif temelleri” olan post-modern bir yapıda olduğunu tekrar ifade etmektedir. Denhardt’a göre; “kamu idareciliği” ve “yeni kamu işletmeciliğinin” ayak uyduramadığı “değişim”, “değişimi yönetme etiği” kavramı odağında ve “dâhil etme ve katılım” kavramları çerçevesinde tekrar ele alınmalıdır. Çünkü “insanlar,

¹²⁵³ Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2001). “The New Public Service: Putting Democracy First”. *National Civic Review*, 90(4), 391-401. 331, 399.

¹²⁵⁴ Denhardt, R.B. (2001). “The Big Questions of Public Administration Education”. *Public Administration Review*, 61(5), 526-534.

üzerinde çalıştıkları programların, oluşturdukları politikaların, sağladıkları hizmetlerin ve yaptıkları işlerin bir şekilde dünyayı daha iyi, daha güvenli, daha temiz ve daha iyi bir yer haline getirmeye katkıda bulunduğu bir fark yarattıklarını bilmek isterlerse” yani ancak bu durum sağlanırsa kamu hizmetinde başarı sağlanabileceğini varsaymakta ve “Yeni Kamu Hizmetini”, “değerleri ve motivasyonları, kamu sektörünün çalışmasını heyecan verici, değerli, anlamlı ve tatmin edici kılan şeyler” olarak ele alarak; her bir sınırlı, tanımlı ve belirli işletme olarak ‘kuruluş’ için özgün parametreler belirleme alanı bırakacak şekilde; “dâhil etme ve katılım” zemini oluşturmakla görevli bir yönetim düşüncesi olarak tanımlamaktadır.¹²⁵⁵

2002 senesine gelindiğinde ise “Kapasite Olarak Güven: Bütünlük ve Yanıt Verebilirliğin Rolü” isimli eserde Denhardt, Osborne ve Gaebler’in “hükümetin yeniden keşfi/reinventing government” kavramına ve dolayısıyla “yeni kamu işletmeciliği” kavramına atıfla; “hükümetin ihtiyaç duyduğu yeniden keşfin, yalnızca idari süreçlerinin ve “girişimci” ruhunun yeniden keşfi” değil “hükümete olan inancı ve güveni yeniden sağlamaya yönelik” yani “daha verimli ve uygun maliyetli olmak için en iyi çabalarımız başarılı olsa bile gerçekleşmeyecek bir şey” olan “ama aynı zamanda hükümetin dürüstlük ve duyarlılık tarafından yönlendirilmesine” dair bir “yeniden keşif” olduğunu ifade ederek “güven, dürüstlük ve duyarlılık” gibi kavramlarla teorinin “post-modern” karakterine vurgusunu farklı şekilde tekrar ifade etmiştir.¹²⁵⁶

“Karşıtlık” ve “prensiplerin” ayrıntılı bir şekilde ele alındığı 2000 tarihli kurucu eserin genişletilmiş hali olan 2003 tarihli aynı isimli eserde savlar tekrarlandıktan sonra¹²⁵⁷ Denhardt, 2006 senesinde 2003 tarihli bu kapsayıcı esere atıfla “Yeni Kamu Hizmetini”, “hedeflerine ve yönlerine karar vererek ve bunlara ulaşmanın yollarını seçerek hükümeti kontrol etmeye veya yönlendirmeye çalışmak yerine, yöneticileri, vatandaşları bütünleştirerek vatandaşların karar verme sürecine söylem ve kamu yararına hizmet eden ve onları güçlendiren dürüstlük ve duyarlılığa sahip kamu kurumları oluşturmaya odaklanmaya teşvik eden” bir öneri şeklinde ifade ederek

¹²⁵⁵ Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. ve Aristigueta, M.P. (2002). *Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage. 424, 440.

¹²⁵⁶ Denhardt, R.B. (2002). “Trust As Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness”. *Public Organization Review*, 2(1), 65-76.

¹²⁵⁷ Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2003). *The New Public Service: Serving Rather Than Steering*, M. E. Sharp, New York, USA. 28, 42.

“hizmet etmek” kavramını ve ‘post-modern’ karakterini farklı şekilde tekraren özetlemiştir.¹²⁵⁸

Yine 2006 senesinde “ritim” ,”tempo”, “empati”, “duygu”, “dans” ve genel olarak “sanat” kavramı odağında “Liderliğin Dansı: İş Hayatında Liderlik Sanatı“ isimli bir eser yazarak post-modern karakterli ‘araştırma nesnesine’ dair bakış açısını farklı şekilde ifade eden Denhardt’a göre; “liderlik” tıpkı “ritim” “tempo”, “empati” veya “duygu” gibi doğrunun veya yanlışın oldukça özgün olarak tanım kazandığı bir yapıdadır. Yani liderliğe dair savlarda bulunmak, sınırlı, tanımlı ve belirli her bir ‘işletmeyi’ yöneten her bir “dansçı”, “müzisyen” veya genel olarak “sanatçı” için “yeni bir dilin” söz konusu olması bakımından ‘post-modern’ karakterde bir şeydir ve liderin özgün ‘kuruluş’ deneyimine bağlıdır.¹²⁵⁹

2007 senesine gelindiğinde ise 2000 tarihli kurucu eserden başlayarak 2006 tarihli eserlere kadar tüm eserde kullanılan “dümen tutmaktan ziyade hizmet etmek” mottosu yerini “dümen tutma değil hizmet etmek” mottosuna bırakmıştır. Teorinin savını netleştiren bu değişim, “eski kamu idareciliği” düşüncesinde, “hükümetin amacının basitçe hizmetleri verimli bir şekilde sunmak olduğunu ve sorunların öncelikle yönetimin yapısını ve kontrol sistemlerini değiştirerek ele alınması gerektiğinin önerildiğini” ve bu manada “hiyerarşi ve kontrol, az sayıda vatandaş katılımı ve tarafsız uzmanlık çağrısının” söz konusu olduğunu, “yeni kamu işletmeciliği” düşüncesinde ise “insan davranışını anlamanın en iyi yolunun, hükümet ve diğer aktörlerin kendi çıkarlarına göre seçimler yaptığını ve eylemlerde bulunduğunu varsaymak olduğunun” önerildiği ve bu manada “hükümetin rolünün, bireysel seçimi kolaylaştırmak ve verimliliği sağlamak için piyasa güçlerini serbest bırakmak” olduğu yani “vatandaşlar müşteri olarak görüldüğü için sorunlar, teşvikler manipüle edilerek çözülmekte kamu görevlilerinin” ise “en iyi anlaşmaları elde eden ve maliyetleri azaltan girişimci risk alıcılar olmaları beklenmekte” olduğu savının iyiden iyiye altını çizmek isteme ihtiyacından doğmuştur.

Kurucu eserden itibaren dile getirilmekle birlikte bu yeni motto ile daha açık görülebilecektir ki; “Yeni Kamu Hizmeti” ise “katılımcı ve aydınlanmış bir

¹²⁵⁸ Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. ve Blanc, T. A. (2014). *Public Administration: An Action Orientation*. Wadsworth: Cengage Learning. 400.

¹²⁵⁹ Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2006). *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government, and Society*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe. 16, 24, 49, 81, 177.

vatandaşlığın demokratik yönetim için kritik olduğunu” ileri sürerek işe koyulmaktadır. “Çünkü insan davranışı sadece bir kişisel çıkar meselesi değil, aynı zamanda değerler, inançlar ve başkaları için bir endişe de içermektedir.” “Kamu yararının bireysel kişisel çıkarların toplamını aştığını savunan” bu düşünceye göre; “vatandaşlar, kendilerini hükümetin sahipleri olarak gördüklerinde daha iyiyi elde etmek için birlikte hareket edebileceğinden”; “yaygın diyalog ve vatandaş katılımı yoluyla ortak değerler ve ortak çıkarların aranacağı” varsayılmaktadır. Dolayısıyla “kürek çekmekten ziyade” değil “kürek çekmek değil” hizmet etmekten beslenmektedir.

İşte “yeni kamu hizmeti teorisinin” diğer ‘geleceğe hazırlık’ teorilerine temel oluşturmasını sağlayan atfı burada ortaya çıkmaktadır. ‘Kuruluş’(4.2) teorilerinin yaşam alanı bulmasına fırsat sunan “yeni kamu işletmeciliğinin” eleştirisi üzerinden kendini tanımlayan “yeni kamu hizmeti teorisi”, “kamu yöneticisinin rolünü, insanları masaya getirmek ve demokratik bir sistemde çok ve karmaşık sorumluluk, etik ve hesap verebilirlik katmanlarını tanıyan bir şekilde vatandaşlara hizmet etmek” şeklinde tanımlayarak; “demokratik idealler ve başkalarına saygıyı, yalnızca vatandaşlarla olan etkileşimlerimize nüfuz etmekle kalmayan, aynı zamanda kamu kuruluşlarında da modellenen” yani kamu kuruluşlarının kendisi de “demokratikleşme” noktasında “modelleyen” bir karaktere büründürmüştür.¹²⁶⁰ Başka bir ifade ile “yeni kamu hizmeti”, kamu yönetimine dair çıkış noktası bakımından önce hizmete muhatap olan insanlara dair olarak düzenlemeler önermekle birlikte en nihayetinde yönetimi nasıl tanımladığımıza yani yönetim biliminin ‘araştırma nesnesine’ dair bir post-modern bakış açısı sunmaktadır. Bu bakış açısı, ‘kuruluş teorilerinden’ farklı olarak ‘post-modern’ düşüncenin kuruluşu oluşturan parçalara dair bakış açısına da yayılması anlamına gelecektir. Bu bölümde sırasıyla ele alınacak teorilerin ‘birim teorisi’ olarak kavramsallaştırılmasının sebebi budur. Bu teoriler ‘araştırma nesnesinde’ yaşanan ‘kapsam daralması’ sonucunda sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’ değil; sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘kuruluş’ parçası olarak ‘birim’ hakkında görüş bildiren teorilerdir.

¹²⁶⁰ Denhardt, J.V. ve Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe. 189-190.

Sonuç olarak toplamak manasında; 2015 tarihli “Yeni Kamu Hizmeti Gözden Geçirildi” isimli eserde kullanılan ifadelerden faydalanılarak teorinin savı özetlenecek ve neticede ‘araştırma nesnesinin’ niteliği hakkında görüş bildirilecek olunur ise; “ne Yeni Kamu Hizmeti ilkelerinin ne de Yeni Kamu İşletmeciliği ilkelerinin baskın bir paradigma haline gelmediği, ancak Yeni Kamu Hizmetinin ve idealleriyle uyumlu fikir ve uygulamaların kamu yönetimi bilimi çalışmalarında ve uygulamada giderek daha belirgin hale geldiği” söylenebilir. “Kamu görevlileri, karmaşık ve sürekli değişen bir çevrede rekabet eden değerler bağlamında çalışırlar” ve “yalnızca yönetimin özelliklerini tanımlayan değil, aynı zamanda ona ait olanları da motive eden bir dizi değer ve eylem çerçevesi olarak tanımlanabilecek” olan bir “ethosa” sahiptirler. Bu, “kamu hizmetinde, verimlilik, uzmanlık, etkinlik ve sadakat değerlerine odaklanan bürokratik bir ahlaktan ve vatandaşlık, demokrasi ve sosyal hakkaniyete odaklanan demokratik bir ahlaktan bahsedebileceğimiz” bir “ethostur”. Yani “yeni kamu hizmeti”, “bürokratik ve demokratik değerler arasındaki uçurumu “bir uygunluk mantığı oluşturarak” kapatabilecek” bir yapıdadır ve bunu başarabileceğine dair varsayımı oluşturan ise “tamamen objektif olmayan mesleki değerler sisteminin” var olduğu ve bunun “hem kişisel değerler hem de bir bütün olarak mesleğin değerleri ve etiği tarafından yönlendirilebileceğini kabul etmesidir”. Başka bir ifade ile “kamu hizmetine” dair “etik” başta olmak üzere “kamu yararı”, “demokrasi”, veya “katılım” gibi tüm kavramlar, her bir ‘kuruluşça’ “teori ve pratiği canlandıran ve kamu hizmeti için mevcut zorlukları ve fırsatları tanımlayan süregiden bir dinamiğin parçası olarak ele alınmaktadır.” Netice de bunun yansıması olarak ise her bir ‘kuruluş’, kendi iç parçaları hakkında yani bu çalışmanın ‘birim’ dediği şey hakkında düşünmeye ve onu düzenlemeye çağırılmaktadır.¹²⁶¹

2020 tarihli “Genç Bir Lidere Mektuplar” isimli çalışmada verilen örnekler üzerinden tekraren ve son kez ifade edilecek olunursa; yeni kamu hizmeti teorisi, bu bölümde ele alınacak ‘birim teorilerinin’ referans noktası olarak ‘yönetimsel sorunları’, “karşı karşıya kalınan derin kişisel sorunlar” olarak ele almakta; yani kuruluş ethoslarının “demokratik” hale getirilmesine yönelik çözümü, “kuruluşların” içyapısına dair bir çözüm şeklinde görerek; ‘liderleri’, ‘araştırma nesnelerini’ ‘kuruluşlarını’ oluşturan parçalar olarak ‘birimlere’ daraltmaya çağırmaktadır. İşte ‘birim teorileri’ başlığı

¹²⁶¹ Denhardt, J.V. ve Denhardt, R.B. (2015). “The New Public Service Revisited”. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. 664, 670.

altında sırasıyla ele alınacak teorilerinin her biri, bu ‘çağrıya’ verilmiş birer karşılık mahiyetindedir.¹²⁶²

4.3.2. Yönetimsel Adalet Teorisi

“Yönetimsel Adalet/Organizational Justice Teorisi”, ismi anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş bir ‘birim teorisidir’ ve literatürel olarak sunulmuş son teorilerden olmak bakımından; yönetim bilimi teorisinin ‘geleceğe hazırlığını’ ifade eden teorilerden birisi konumundadır.

Yeni Kamu Hizmeti teorisinin uygulama alanı bulmasıyla orantılı olarak yönetim bilimi teorisinde yaşanan temel gelişme, “yönetimsel adalet” düşüncesi üzerine olmuştur. “Demokratikleşmenin” ön koşulu olarak reddedilen “dümen tutma” ve “kürek çekme” tartışmasının yalnızca kamu-özel arasında yapılan tartışmayla sınırlı kalmayarak aynı zamanda yönetimin içi bir tutumun reddi anlamına gelmesine yönelik düşüncenin artışı, yönetimi oluşturan parçalara karşı alınan tavrın “adalet” kavramı merkezinde incelenmesini gündem haline getirmiştir.

“Adalet” kavramının yönetim bilimsel anlamda kullanışı yeni değildir. Hatırlanacağı üzere; “adalet”, psikoloji biliminin yoğun etkisi altındaki davranışçı dönem teorilerinde Stouffer ve arkadaşlarının, Homans’ın, Blau’nun, Adams’ın Leventhal’ın ve diğer birçok ismin katkısıyla gelişen “Sosyal Mübadele Teorisi” ve “Eşitlik Teorisi” başlıkları altında başvurulan temel kavram konumundadır. İşte “yönetimsel adalet teorisi”, bir kolu “Sosyal Mübadele Teorisi” diğer kolu ise “Eşitlik Teorisi” olmak üzere iki kolun özgün bir şekilde birleşiminden doğan post-modern karakterli bir teori konumundadır. 1986 tarihli kurucu çalışmalarla; bu iki kolun birleşimine yönelik ilk örneklerini veren bu iki ana kolun önce ayrı ayrı gelişimleri takip edilecek, sonrasında ise 1990’ların sonu ve 2000’lerin başı ile bu iki kolun birleşimi sonucunda oluşacak özgün bir teori olan “Yönetimsel Adalet Teorisi” ele alınacaktır.

“Yönetimsel Adalet Teorisinin” kendi başına post-modern karakterli bir teoriye dönüşmesindeki ilk kol, başta Adams’ın çalışmaları olmak üzere “Eşitlik Teorinin” eleştirisi üzerinden gelişmiştir. R. Folger’in 1986 tarihli “Eşitlik Teorisini Yeniden Düşünmek: Bir Referans Biliş Modeli” isimli eserine temellenen “referans biliş

¹²⁶² Denhardt, R.B. (2019). *Letters To A Young Leader: A New Leadership For A New Generation*. Routledge. iii.

teorisi/referent cognitions theory(RCT)” ismi verilen teorik yaklaşıma göre; “ihlal edilen dağıtım kuralının değer, eşitlik veya ihtiyaç olup olmadığına” yani “hangi kuralın çiğnendiğine bakılmaksızın” eğer “olan şey olması gereken şey değil” ise “kırgın hissetme eğiliminde” olunacaktır. Çünkü bu “his”, ister istemez “ne olmuş olabilir” sorusunu yani ‘eşitsizlik’ duygusu doğuracak ‘pişmanlığı’ beraberinde getirecektir.

Başka bir ifade ile Folger’e göre; “eşitlik teorisi (Adams), bir adaletsizlik duygusunun temelini ve buna eşlik eden kızgınlık potansiyelini tanımlamak için ... Kişinin sonuçları, Kişinin girdileri, Diğerlerinin sonuçları ve Diğerlerinin girdileri” olmak üzere dört kavram üzerinden açıklamakla ve böylelikle genelgeçer/klasik yani araştırma nesnesinin niteliği bakımından ‘idareci’ bir savlamada bulunmakla yetinirken; “RCT, “Kişi” ve “Diğer” arasında bir karşılaştırma yapmaktan ziyade, kızgınlığın temelini gerçeklik (ne oldu) ile alternatif olarak hayal edilebilir bir referans durumu (bunun yerine ne olmuş olabilir) arasındaki karşılaştırmadan ibaret olarak tanımlayarak” eşitsizliğin oluşması için ‘kuruluş’ içi bir ölçek belirler. Başka bir ifade ile bu yeni yorumlamanın “ilk ayırt edici özelliği, sosyal karşılaştırmayı gerektirmemesi” ve dolayısıyla eşitlik tanımını kişinin kendisine bırakmasıdır.¹²⁶³

Adams’ın genellenebilir bir çerçevede gerçekleştirilmesini kurguladığı “karşılaştırma” tanımına dayanan ve her bir kuruluşun içinde oluşan “eşitsizlik” tanımlarının kendine özgün doğasına yönelik savlar üretemeyen “eşitlik teorisinin” aksine bu yeni tutum, ölçeği bizzat kişinin kendisinin belirlediği “olması gereken” ve “olana” indirgediği için teoriyi en baştan itibaren ‘kuruluştan’ ‘kuruluşa’ değişen ‘eşitlik’ tanımlarının varlığının kabulüyle temellendirerek post-modern teori içinde kendine tutarlı bir zemin oluşturmuştur.

Folger’in Cropanzano ile birlikte 1989 senesinde “katılımcı karar vermeyi”, “sıklıkla artan iş tatmininin göstergeleriyle (Locke)¹²⁶⁴ ve ayrıca yasal ve politik bağlamlarda artan adalet algılarıyla ilişkilendirmenin” doğruluk payı hakkında düşündüğü eserinde ise bu vurgu güçlenmektedir. Folger’e göre; “katılımın olmaması, insanların sonuçlarının daha olumlu olabileceği yolları hayal etmelerini kolaylaştıracağından...

¹²⁶³ Folger, R. (1986). “Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model”. In. H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, J. Greenberg (Eds.), *Research in Social Relations*. New York: Plenum Press. 145-162. 147, 158.

¹²⁶⁴ Bakınız; bölüm 2.3.4.

yöneticiler için ortaya çıkan ders,... insanlar kararlara katılmazlarsa, ‘ben sorumlu olsaydım her şey daha iyi olurdu’ diye düşünmelerini engelleyecek çok az şey kalacağı” yani “kırgın hissetme eğiliminin” ve dolayısıyla “eşitsizliğe” uğradığı kabulünün yüksek olacağıdır.¹²⁶⁵

1998 senesinde kaleme alınan “Yönetimsel Adalet ve İnsan Kaynakları Yönetimi” isimli eserde ise “yönetimsel adalet teorisinin” ilk kolu olan “adalet teorisiyle” kavramsal birleşme yaşanarak; “eşitlik” değil “adalet” kavramının kullanımı tercih edilmiştir. Bir yönetimin adaletsizlikten ne zaman sorumlu tutulacağı sorusu üzerine yükselen bu yaklaşım, oldukça açık şekilde; meselenin dönüp dolaşıp ‘kuruluş’ özelinde deneyimlenecek özgün formlara sahip olduğunu ifade eden savlar etrafında kurgulanmış olduğu derli toplu ve kapsayıcı şekilde ifade edilmiştir. Post-modern anlamıyla “adalet”, “Would/Could/Should” şeklinde ifade edilen ve “eşitsizlik” tanımının ‘farklı bir sonuç meydana gelseydi/yönetim farklı davranabilir miydi/yönetim farklı mı davranmalıydı’ soruları etrafında şekillenen esas kavram niteliğindedir.¹²⁶⁶ 2001 senesinde ise bu fikirlerin genişletilmiş ve daha açık bir şekilde ifade edilmiş bir formunun sunulduğu “Adalet Teorisi: Hesap Verebilirlik Olarak Adalet” isimli eseri kaleme aldıkları görülmektedir.¹²⁶⁷

Kısacası “yönetimsel adalet teorisinin” ilk kolunu oluşturan “eşitlik teorisi”, 1990’ların sonu 2000’lerin başı itibariyle; “eşitlik” kavramını “adalet” kavramı içinde bir kavrama dönüştürerek şimdi ele alınacak olan ikinci kola eklenmiş durumdadır. Ele alındığında görüleceği üzere; bu eklenmenin sebebi, kavramların benzer çağrışımlar ifade etmelerinin anı sıra bahsi geçen tarihlerde “adalet” kavramının odağında olduğu kavramsallaştırmaların literatürde oldukça tercih edilir hale gelmiş olmasıdır.

“Yönetimsel Adalet Teorisinin” kendi başına post-modern karakterli bir teoriye dönüşmesindeki ikinci kol, adalet kavramına odaklanmak bakımından “Sosyal Mübadele Teorisinin” eleştiri üzerinden gelişmiştir. Bu kolu oluşturan ilk eser olarak Bies ve Moag’ın 1986 tarihinde kaleme aldıkları “Etkileşimsel Adalet: Adaletin

¹²⁶⁵ Cropanzano, R. ve Folger, R. (1989). “Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory”. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299. 298.

¹²⁶⁶ Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications, Inc. 180-182.

¹²⁶⁷ Folger, R. ve Cropanzano, R. (2001). “Fairness Theory: Justice As Accountability”. In J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organization Justice* (Pp. 1–55). Stanford University Press.

İletişim Kriterleri” isimli çalışma gösterilebilir. “Hemen hemen tüm lisansüstü programlarda oldukça yaygın olan” doktora öğrencilerinin öğretim üyelerinin haksız muamelesinden şikâyet etmeleri durumunu inceleyen yazarlar, “adaletsizlik” söylemini oluşturan bu durumların klasik tutumun aksine¹²⁶⁸ “işlerin nasıl yapıldığına, kararların nasıl alındığına vb. ilişkin resmi kurallar” anlamına gelen herhangi bir “prosedürden” kaynaklanmadığını ileri sürmüşlerdir. Onlara göre kilit nokta “etkileşimdir”. “Etkileşim adaleti” olarak kavramsallaştırılan bu bakış açısının anlamı, “insanların yönetsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında gördükleri kişilerarası muamelenin kalitesine duyarlı olduklarını” ve dolayısıyla klasik “adalet” tutumunun aksine prosedürler aynı olsa dahi “etkileşim” farkı dolayısıyla her bir yönetim ve yönetime tabi olan her bir muhatap için özgün yani post-modern anlamda bir “adalet” durumunun söz konusu olduğu yani yönetsel adaletinde oldukça özgün şekilde kuruluşça oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir.¹²⁶⁹

İlerleyen süreçte 1987’de Greenberg’in “taksinomi-sınıflandırma” tartışması yaptığı ve “adalet” kavramı odağında geliştirilmiş teorileri bir nevi derlediği eseri ile artan ilginin literatürel temellerini göstermesinden sonra¹²⁷⁰ 1989¹²⁷¹, 1990¹²⁷² ve 1991¹²⁷³ tarihlerinde birçok teorisyenin katkısıyla klasik “adalet” tutumunu ifade eden “prosedür” kavramına yöneltilen eleştirilerin derinleştirildiği ve dolayısıyla post-modern karakterli “etkileşim” kavramına ilginin arttığı gözlemlenmektedir. İlerleyen tarihlerde, Greenberg’in öncülük ettiği bu tartışma, “yönetsel adalet alanındaki ampirik verileri gözden geçirerek... insanların yönetimlerde adaletle ilgili endişelerinin ve adalet kurallarına uymanın veya uymamanın sonuçlarının” aslında

¹²⁶⁸ “Prosedür” kavramı merkezinde klasik tutumun ifade edildiği özgün eser için lütfen bakınız: Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.

¹²⁶⁹ Bies, R.J. ve Moag, J.F. (1986) “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research On Negotiations in Organizations*, Vol. 1, Jai Press, Greenwich, 43-55. 44.

¹²⁷⁰ Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

¹²⁷¹ Folger, R. ve Bies, R.J. (1989). “Managerial Responsibilities and Procedural Justice”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79–90.

¹²⁷² Tyler, T.R. ve Bies, R.J. (1990). “Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice”. In J. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (Pp. 77-98). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.

¹²⁷³ Greenberg, J., Bies, R.J. ve Eskew, D.E. (1991). “Establishing Fairness in The Eye of The Beholder: Managing Impressions of Organizational Justice”. In R. A. Giacalone, P. Rosenfeld (Eds.), *Applied Impression Management: How Image-Making Affects Managerial Decisions* (Pp. 111–132). Sage Publications, Inc.

“ahlak felsefesinin/etiğin” konusu olduğu yani¹²⁷⁴ “etkileşimsel” ve “prosedürel” ikileminin yanında bir de “bilgisel” adaletin olduğu gibi çeşitlendirici açıklamalara kapı aralamıştır.¹²⁷⁵ Ancak yine de 1990’ların sonu 2000’lerin başı itibariyle ise bu ikisinin “yönetimsel adalet” tartışmalarının merkezine oturduğu ve tamamıyla birbirinden farklı adalet tutumlarını ifade etmeleri dolayısıyla “yönetimsel adaletten” bahsetmenin “etkileşimsel adaletten” bahsetmek anlamına geldiğini kabul eden post-modern karakterli çalışmaların yapıldığı gözlemlenmiştir.¹²⁷⁶

Örneğin; 1996 tarihli “Bir İşçi Sendikasında Artan Vatandaşlık Davranışı: Yönetimsel Adalet Teorisi Testi” isimli eserde D.P. Skarlicki ve G.P. Latham tarafından “Kanada’daki Sendika görevlilerinin yönetimsel adalet ilkelerini uygulamak için gerekli beceriler konusunda eğitilmesinin bir işçi sendikası üyelerinin vatandaşlık davranışını artırıp artırmayacağını belirlemek için yapılan yarı-deney” üzerinden ifade edildiği gibi; “liderlerin yönetimsel adalet ilkelerini uygulama becerilerini artıran eğitim, yönetim üyelerinin vatandaşlık davranışını artıran” bir yapıdadır ve dolayısıyla yönetimin bu bakımdan vereceği adalet eğitimi bahsedilirken adaletin prosedürel değil etkileşimsel olduğu ön kabulü söz konusudur.¹²⁷⁷

Fakat “yönetimsel adalet” teorisi başlığı altında post-modern karakterli bir teorinin oluşmasına yönelik yapılan asıl çalışmalar, “prosedürel” uygulamaların yani resmi kurumsal belgelerin de tıpkı “etkileşimsel” etkenler gibi post-modern karakterde düzenlenmesini öngören çalışmalar olmuştur. Başka bir ifade ile bu bakış açısına göre; “prosedürler”, “etkileşimler” ile paralel olarak ‘kuruluşlarca’ özgün bir şekilde oluşturulmalıdır.

¹²⁷⁴ Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). “Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries Into Business Ethics.” *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433–444. 433.

¹²⁷⁵ Greenberg, J. (1993). “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (Pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

¹²⁷⁶ Bobocel, D.R. ve Holmval, C.M. (2001). “Are Interactional Justice and Procedural Justice Different? Framing The Debate”. In S. Gilliland, D. Steiner, D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and Cultural Perspectives On Organizational Justice* (pp. 85–108). Greenwich, Ct: Information Age., Bies, R.J. (2001). “International (in) Justice: The Sacred and The Profane.” In J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organization Justice* (pp. 89–118). Stanford University Press.

¹²⁷⁷ Skarlicki, D.P. ve Latham, G.P. (1996). “Increasing Citizenship Behavior Within A Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory”. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 161–169. 161, 165–166.

1999’da Z. Byren, “çoklu seviye adalet”¹²⁷⁸ 2001’de Colquitt “adaletin boyutları”¹²⁷⁹ ve Rupp ve Cropanzano 2002’de “çok odaklı adalet”/multifoci justice” kavramlarını kullanarak; “etkileşimsel adalet için daha çok ve prosedürel adalet için ise daha az” olmakla birlikte “bir bütün olarak yönetimden kaynaklanan adalet algılarına” ulaşılmak isteniyorsa “basitçe söylemek gerekirse, mevcut verilerin bu açıklamalar arasında seçim yapmamıza izin vermediğini” ifade etmişlerdir. Yani “adaleti birden fazla odakta değerlendiren geçerli araçların inşasının” gerekliliği ifade edilmektedir.¹²⁸⁰

İşte “prosedürel adalet” tanımına post-modern bir karakter kazandırılmasına yönelik yapılan bu çağrılar karşılık bulduğu ve “Yönetimsel Adalet Teorisinin” post-modern bir yönetim bilimi teorisi olarak ilan edilmesi anlamına gelen ilk eser, teorinin asıl teorisyenleri olarak ifade edilebilecek olan S.L. Blader ve T.R. Tyler’ı literatürel sahnede ön plana çıkarmıştır.

Teorisyenler, 2000 tarihli “Gruplar Halinde İşbirliği: Prosedürel Adalet, Sosyal Kimlik ve Davranışsal Katılım” isimli eserde, “destekleyici tutum ve değerleri teşvik etmede ve işbirlikçi davranışları teşvik etmede... grupta alınan kararların kişi için olumlu sonuçlara yol açma derecesi, grup içinde verilen kararların kişi için adil sonuçlara yol açma derecesi ve gruptaki kararların adil süreçlerle alınma derecesi” olmak üzere “üç yargının” yattığını ve bu yargıları olumlu anlamda destekleyen temel olarak “prosedürler” olduğunun altı çizilerek; “prosedürel adalet”, “işbirliği” ve “katılım” arasında kopmaz bir bağ olduğu bu bağın ölçeğinin ise “grup” olduğunu ifade etmişlerdir.¹²⁸¹

Benzer şekilde 2002 tarihli “Katılım Koşulları: İnsanlar Neden Kendilerini İşe Adar?” isimli diğer bir eserde, “çalışanları iş yönetimlerine katılmaya/engage neyin motive ettiği” sorusuna verdikleri, “yönetimsel yetkililerin görevinin işleri açıkça belirlemesi ve bu işleri gerçekleştirmek için açık teşvik yapıları sağlaması” cevabından

¹²⁷⁸ Byrne, Z. (1999). *How Do Procedural and Interactional Justice Influence Multiple Levels of Organizational Outcomes?* Paper Presented At The Annual Meeting of The Society For Industrial and Organizational Psychology. Atlanta: GA.

¹²⁷⁹ Colquitt, J.A (2001). “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure”. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

¹²⁸⁰ Rupp, D.E. ve Cropanzano, R. (2002). “The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946. 425-439.

¹²⁸¹ Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2000). “Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement”. *Psychology Press*. 9-11.

anlaşılacağı üzere, “işlerin açıkça belirtilmesi” ve “açık teşvik yapıları sağlanması” gibi “adalet” dair tanımlar “katılınan” şeyin yani bu itibarla “grubun” da sorumluluk alanına bırakılmıştır. Ki bu da benzer şekilde ileri sürülen savların kuruluşu değil onun içinde incelenen bir parçasına yani ‘birime’ dair olduğunu ifade etmektedir.¹²⁸²

2003 tarihine gelindiğinde ise “İş Ortamlarında Adaleti Ne Oluşturur? Dört Bileşenli Bir Prosedür Adaleti Modeli” isimli diğer bir çalışmada, “prosedür adaletinin tanımı ve ölçütü ile ilgili kalan bazı tartışmaları ve cevaplanmamış soruları çözmek için önemli bir yapı oluşturmak” amacıyla kaleme alınmış ve ilk olarak “adil yargılama ölçütünün kategorize edilebileceği adalet türü ve adalet kaynağı olmak üzere iki temel boyutu” ve bu iki boyutun ise tıpkı somut/resmi “bileşeni” olduğu gibi soyut/gayri-resmi “bileşeninin” de olduğu yani “dört bileşenli bir prosedürün” söz konusu olduğunu ifade edilmiştir. Burada önemli olan, yazarların “prosedürel adaletin soyut bileşenlerinin de karar vermenin kalitesi ve muamelenin kalitesi” boyutları olduğunu ortaya koyarak ve “farklı ortamlarda ve farklı insanlar için, karar vermenin kalitesini ve tedavinin kalitesini tanımlayan konular değişebileceğini” ifade ederek “prosedürel adaletin” post-modern karakterine dair bir bakış açısı sunmuş olmalarıdır: “adaletin belirli unsurları farklı çevreler ve insanlar arasında evrensel olabilirken, diğerlerinin değerlendirilmekte olan belirli iş yönetimi veya nüfus türüne karşı daha duyarlı olabileceğini” iler süren bu düşünce, “prosedürü” ‘en iyi tek yol’ düşüncesinin şekillendirdiği bir çerçeve olmaktan çıkarak “prosedüre” post-modern karakterde yorumlamaya açık bir tanım kazandırılmaktadır.

Öyle ki; “prosedürlerin, işlerin nasıl yapıldığına, kararların nasıl alındığına vb. ilişkin resmi kurallara atıfta bulunacak” şekilde “geleneksel görüşü” yansıtmanın aksine “daha kapsayıcı bir anlayış” benimsenerek “yönetimsel yaşam bağlamında meydana gelen tüm süreçleri ve etkileşimleri içeren” bir tanımda ele alınması önerilmiştir. Çünkü yazarların oldukça yerinde bir şekilde ifade ettiği gibi; “prosedürlerin önemi, bir yönetimde işlerin nasıl yapıldığını ve yönetimin nasıl işlediğini kavramalarında yatmaktadır.” Dolayısıyla Blader ve Tayler’in katkısıyla birlikte “Yönetimsel Adalet Teorisinin” kazandığı içerik (tamamen olmamakla birlikte) “prosedürel adalet”in de tıpkı “etkileşimsel adalet” kavramı gibi post-modern karakterde tanımlanması yani bir

¹²⁸² Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2002), “Terms of Engagement: Why Do People Invest Themselves in Work?”, Sondak, H. (Ed.) *Toward Phenomenology of Groups and Group Membership (Research On Managing Groups and Teams, Vol. 4)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, Pp. 115-140. 133.

bütün olarak “adalet” tanımının her bir kuruluş için farklı anlamlar ifade eder şekilde kullanılan bir forma evrilmesini savunmaktadır.¹²⁸³

Aslına bakılırsa; bu tutumun ‘kuruluşun’ parçalarına yani bu çalışmanın ‘birim’ olarak ifade ettiği ‘araştırma nesnesine’ dair içerdiği atıfları “grup” ve “katılım” vurgusu oldukça görünür kılmaktadır. Ancak öte yandan bu ilişkinin teorisinin post-modern karakterini görünür kılacak şekilde yani “yönetimsel adalet teorisinin” araştırma nesnesinin karakterinin ‘birim’/”grup” olduğunun doğrudan ifade edilmesi, 2003 senesinde kaleme alınmış “Grup Katılım Modeli: Prosedürel Adalet, Sosyal Kimlik ve İşbirlikçi Davranış” isimli eserde “prosedürel ve ilişkisel adaletin gruplar, yönetimler ve toplumlarda işbirliğini neden şekillendirdiğine ilişkin bir açıklamaya genişletilmesini” amaçlayarak kavramsallaştırılmış “Grup Katılım Modeli/Group Engagement Model” kavramının kavramsallaştırılması ile olmuştur.

“Prosedürlerin önemli olduğunu, çünkü insanların gruplar içindeki sosyal kimliğini şekillendirdiğini ve sosyal kimliğin de tutumları, değerleri ve davranışları etkilediğini varsayan” bu model, “insanların neden prosedürel adalete ve özellikle de kişilerarası muamelelerinin kalitesiyle ilgili prosedürel unsurlara odaklandıklarını”, “sosyal kimlikle ilgili bilgileri taşıyan” yapılarıyla ilişkili olarak açıklamaktadır. Model, “sosyal kimlik” ile ilgilendiği “iki yönünü”, “grup üyelerinin işbirliği ve katılımının” oluşturduğunu ve ikisi arasındaki derin ilişkinin, “yönetimsel adalete” dair soruların cevabını gizlediğini ifade etmektedir. Modele göre; “insanların gruplarıyla işbirliği yapma isteklerinin - özellikle doğası gereği isteğe bağlı olan işbirliğinin - gruptan aldıkları kimlik bilgisinden kaynaklandığı” ve “bu kimlik bilgisinin, sırayla, grupta deneyimlenen prosedürel adaletin değerlendirmelerinden kaynaklandığı varsayılmaktadır”. Bu ise “kimlik değerlendirmelerinin ve endişelerinin adalet yargıları ve grup katılımı arasındaki ilişkiye aracılık etmesi” anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile “işbirliği” ve “katılım” ilişkisine dayanan ve “sosyal kimlik aracılık hipotezi” olarak kavramsallaştıran bu etkileşim, “insanların gruplara katılmasının/engage temel nedeninin” öncelikle “prosedürel” uygulamalardan ve sonrasında ise “prosedürel” uygulamalardan etkilenen “işbirliği” isteğinin sonucu olarak “iş kimliklerini oluşturmak ve sürdürmek için bu gruplardan aldıkları geri-bildirimleri

¹²⁸³ Blader, S.L. ve Tyler, T.R. (2003). “What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice”. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126. 122-123.

kullanmaları olduğunu savunmaktadır.” “Yani, sosyal bağlamlarda insanlar için neyin önemli olduğuna ilişkin grup katılımı modelinin temel anlamı, yalnızca sosyal adalet araştırmasıyla değil, bir alan olarak grup dinamikleri ve sosyal psikoloji üzerinde çalışmakla da ilgili” olmak bakımından ‘araştırma nesnesini’ bir kuruluşun parçaları oluşturan ‘birim’ olarak belirlemeyi önermektedir. Çünkü teorinin temel amaç olarak belirlediği “katılım” ancak bu şekilde mümkün olabilecektir.¹²⁸⁴

2002 tarihli “Güven, Saygı ve Siyasi Katılımın Psikolojisi” isimli öncül bir diğer çalışmadan atıfla ifade edilecek olunursa; “bireysel saygı ve öz-değer duygularının gelişimini kolaylaştıran gruplar içinde ve gruplar arasındaki iletişim”, “vatandaşları yönetişime katılmaya teşvik eden genelleştirilmiş güven tutumları” oluşturarak; “daha yüksek düzeyde siyasi katılım, siyasi söylemde daha fazla görüş çeşitliliği ve geniş bir vatandaş tabanının ihtiyaçlarına hizmet eden hayati bir demokrasiye” ulaşmasına yönelik atılmış “merkezi” bir adım konumunda ele alınmaktadır.¹²⁸⁵

Aynı doğrultudaki tutum, “yönetmelik adalet teorisi” içindeki diğer tartışmalarda da devam etmektedir. Örneğin; M.L. Ambrose ve R. Cropanzano’un 2003 senesinde kaleme aldıkları; “2 yıllık bir süre boyunca bireylerin görev süresi ve terfi sürecindeki adalet algıları ile iş tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen”, “Yönetimsel Adaletin Boylamsal Analizi: Görev Süresi ve Terfi Kararlarına Verilen Tepkilerin İncelenmesi” isimli çalışmada, “bireylerin bilgi ve doğrudan deneyim kazandıkça, bu olguların adalet yargılarının yönetimsel tutumları üzerinde artan bir etkiye sahip olmasına yol açacağını” ileri sürmektedir. Dolayısıyla; “prosedür adalet algıları, bir tahsis kararından önce ve tahsis kararından hemen sonra yönetimsel tutumları etkileyen” yani her an değişen ve dolayısıyla kendi ‘birimsel’ özgünlüğü içinde her an tekrar ele alınması gereken bir post-modern karakterdedirler.¹²⁸⁶

Başka bir ifade ile M.M. Harris, F. Lievens ve G.V. Hoyer’un “Bana Ayrımcılık Yaptıklarını Düşünüyorum” isimli eserinde ifade ettiği gibi; “araştırmalar genellikle istihdam ayrımcılığının nesnel ölçümlerine odaklanmış ve bireylerin bir seçim veya

¹²⁸⁴ Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2003). “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior”. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

¹²⁸⁵ Boeckmann, R.J. ve Tyler, T.R. (2002). “Trust, Respect, and The Psychology of Political Engagement 1”. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2067-2088. 2067, 2085.

¹²⁸⁶ Ambrose, M.L. ve Cropanzano, R. (2003). “A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions To Tenure and Promotion Decisions”. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266-275. 272.

terfi sürecinin ayrımcı olup olmadığına ilişkin öznel algılarını neredeyse ihmal etmiş” olmasına rağmen “adayların belirli bir seçim veya terfi durumunda ayrımcılığın meydana geldiğini algılama olasılığını açıklamak” gereklidir ve bu ise en nihayetinde ‘kuruluşların’ ‘birimlerine’ yönelik olarak yapacakları özgün “prototip” üretmek odaklı çalışmalarla mümkündür.¹²⁸⁷ Yani açıktır ki; “yönetimsel adalet ve yönetimsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye eşit duyarlılığının ılımlı etkileri” mevcuttur ve ‘Yeni Kamu Hizmetinin’ güzergâhını belirlediği ve ‘geleceğe hazırlık’ teorilerinin temelini oluşturan “vatandaşlık” bilinci, toplumu oluşturan ‘yönetimde’ ve dolayısıyla yönetimi oluşturan ‘birimde’ geliştirilmelidir.¹²⁸⁸ Yani “grup”/‘birim’ bazlı “yönetimsel adalet” anlayışı, “birleşme ve devralmaların”¹²⁸⁹ veya “işlem maliyeti hesabının mübadeledeki adalet algısından etkilenmesinden”¹²⁹⁰ tutun da “prosedürel ve kişilerarası adaletin stresle en güçlü ilişkilere sahip olduğunu ve bu etkilere iş-aile çatışmasının aracılık etmesine”¹²⁹¹ kadar “hem yönetimler hem de çalışanlar için, daha fazla güven ve bağlılık, gelişmiş iş performansı, daha yararlı vatandaşlık davranışları, gelişmiş müşteri memnuniyeti ve azaltılmış çatışma” gibi güçlü faydalar yaratma potansiyeline sahiptir.¹²⁹²

Kısacası “Grup Katılım Modeli” dışındaki diğer çalışmalarda da “grup”/birim merkezli bir ‘araştırma nesnesi’ kabulü söz konusudur. Ki bu tespitin doğrulanmasının en basit yolu, 2005 senesinde J. Greenberg ve J.A. Colquitt tarafından derlenen oldukça kapsamlı “Yönetimsel Adaletin El Kitabı” isimli eseri incelemek olacaktır. “Yönetimsel Adalet Teorinin” en çok atıf alan teorisyenlerinin eserlerini içeren bu

¹²⁸⁷ Harris, M.M., Lievens, F. ve Hoye, G.V. (2004). “I Think They Discriminated Against Me’: Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory For Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations”. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 54-65. 54.

¹²⁸⁸ Blakely, G.L., Andrews, M.C. ve Moorman, R.H. (2005). “The Moderating Effects of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors”. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273. 259.

¹²⁸⁹ Jackson, N. (2018). *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*. Springer.

¹²⁹⁰ Husted, B.W. ve Folger, R. (2004). “Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Justice Theory To An Integrative Model of Economic Organization”. *Organization Science*, 15(6), 719-729. 719.

¹²⁹¹ Judge, T.A. ve Colquitt, J.A. (2004). “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict”. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404. 395.

¹²⁹² Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S. W. (2007). “The Management of Organizational Justice”. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. 34.

eserdeki her bir çalışma, ‘araştırma nesnesini’ ele alanın ‘kuruluşun’ bir parçası olan ‘birim’ olarak belirlemektedir.¹²⁹³

Aynı sav, 2005 sonrası dönem içinde geçerlidir. S.G. Roch ve L.R. Shanock’un ifadeleri kullanılarak ifade edilecek olunursa; “geçtiğimiz 10 yıldaki adalet teorisindeki değişiklikler göz önüne alındığında, adalet teorisinin gelişmeye devam edeceğine” ancak “adalet teorisinin gelişmesine yardımcı olmanın,... adalet türleri arasındaki ayrımlar üzerine” düşünerek mümkün olacağına dair öngörü gerçekleşmiştir. Yani 2005 sonrası dönem de ‘birime’ dayalı düşünmeyi mümkün kılacak post-modern karakterli eserler kaleme alınmış ve teori zenginleştirilmiştir.¹²⁹⁴

Keza “Grup Katılım Modeline” dair çalışmalara dönüldüğünde aynı yönelim gözlemlenebilecektir. “Çalışanların çalışma grupları ve yönetimleri etrafından oluşturdukları sosyal kimliklerin, çalışanların ekstra rol davranışlarında bulunup bulunmamalarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu gösteren Grup Katılım Modeline” dair 2000-2003 tarihli arasında kaleme alınmış eserlerden sonra önce 2005¹²⁹⁵ sonra 2009 tarihinde, teorisyenler, “prosedür adaleti, para ve ilgili ekonomik konuların neden önemli olduğu ve daha yüksek düzeyde ekstra rol davranışının nasıl teşvik edileceği üzerine” yapılan bu çalışmalardaki savları, “tek bir bütünleştirici kavramda”; “sosyal kimlik” kavramında vurgulayacak şekilde birleştirmiştir. Başka bir ifade ile teorisyenlere göre; “insanların gruplardaki davranışlarını yönlendiren temel kaygılar anlaşıldığında, grupların üyelerini hem motive edecek hem de tatmin edecek şekilde işlemesi daha olası olacaktır” ve kısacası “yönetimsel adalet” dair her bir “grubun/’birimin’ kendi “sosyal kimliği” olduğu vurgusu, oldukça klasik yani geleneksel anlamda kapsayıcı kategoriler içinde ve genelgeçer anlamlar içeren “sosyal” ve “kimlik” kavramlarını oldukça post-modern bir karakterde tanımlayarak teorisinin post-modern karakterinin altının çizilmesi yönünde önemli bir adım atılmıştır.¹²⁹⁶

¹²⁹³ Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (Eds.). (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

¹²⁹⁴ Roch, S.G. ve Shanock, L.R. (2006). “Organizational Justice in An Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions”. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.

¹²⁹⁵ Andersen, S.M., Downey, G. ve Tyler, T.R. (2005). *Becoming Engaged in The Community: A Relational Perspective On Social Identity and Community Engagement. Navigating The Future: Social Identity, Coping, and Life Tasks*, 210-251.

¹²⁹⁶ Blader, S.L. ve Tyler, T.R. (2009). “Testing and Extending The Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior”. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464. 445, 459.

Ancak öte yandan uygulama söz konusu olduğunda aynı şey söylenememektedir. 2009 senesinde kaleme alınmış olan “Herkes Yönetimsel Adaletten Bahsediyor ama Kimse Bu Konuda Bir Şey Yapmıyor” isimli çalışma üzerinden ifade edilecek olunursa; Greenberg bu eserde, “yöneticilerin adaletle ilgili problemlerin farkında olmamaları”, “birçok araştırmacının, yönetimlerde koşulları iyileştirme yollarını değerlendiren çalışmaların bilimsel nesnellikten yoksun olduğuna inanmaları”, “bilimsel değerlerin teorik sorunları ve pratik uygulamaları inceleyen araştırmalardan tercih edilmesi” ve “müdahale çalışmalarını yürütmenin zorlukları” dolayısıyla “araştırmacıların bu tür çabaları üstlenmeyi” tercih etmemesi gibi sorunlar yüzünden “türetildikleri teorilere ışık tutan” uygulamalardan söz etmenin mümkün olmadığı tespitini yapmıştır. Yani veciz bir sözle; “herkes yönetimsel adaletten bahsetmekte, ama kimse bu konuda hiçbir şey yapmamaktadır”. Ki bu da teori, post-modern bir tutumla araştırma nesnesi olarak birimi(grubu-takımı vs.) belirlemiş olmasına rağmen ‘kuruluşlarda’ beslendikleri teorik ‘modeller’ doğrultusunda uygulamalar yapılmadığı anlamına gelmektedir.¹²⁹⁷

Bu tespitin gerekçesi üzerine düşünüldüğünde ise; A. Barsky, S.A. Kaplan ve D.J. Beal’in 2011 tarihli “Sadece Duygular Mı? Yönetimsel Adalet Yargılarının Oluşumunda Duygulanımın Rolü” isimli eserde ifade ettiği cümleler akıllara gelmektedir. Bu durumun sebebi, temel olarak “yönetimsel adaletin geleneksel kavramsallaştırmalarının aksine, ‘soğuk’ bir rasyonel analizden kaynaklanan izole edilmiş yargıları” değil “çalışma ve çalışma dışı deneyimlerin yanı sıra duygular ve ruh halleri aracılığıyla zaman içinde ortaya çıkan ‘sıcak’ ve etkileyici bir şekilde yüklü bir işlemin bir parçaları” olduğu kabulünün yönetimlerde içselleştirilememeleridir. Yani “işçilerinin duygusal deneyimlerine bağlı olarak ağır bir şekilde bağlanmış bir çalışma ortamında meydana gelen” adaletle ilgili olayları anlamaya yönelik “yönetimsel hedefimiz”, “bu dinamik işlemi kabul etmek ve bu etkilerin bir kısmını belirterek bölgedeki gelecekteki çalışmaları teşvik edilmesi” sonucunu ortaya çıkarmadığından her bir kuruluşun kendine özgü “modeller” oluşturmak yerine denenmiş ve daha önce başka kuruluşlar tarafından başarıya ulaştırılmış “modelleri” tercih etme eğilimini ortaya çıkarmaktadır.¹²⁹⁸

¹²⁹⁷ Greenberg, J. (2009).” Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It”. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 181-195.

¹²⁹⁸ Barsky, A., Kaplan, S.A. ve Beal, D.J. (2011). “Just Feelings? The Role of Affect in The Formation of Organizational Fairness Judgments”. *Journal of Management*, 37(1), 248-279. 248, 271.

Bu bakımdan kısacası, uygulama başarısızlığını bir tarafa bırakılacak olunursa; 2010 sonrası dönem “yönetimsel adalet teorisinin” gelişimi bakımından yorumlandığında “yönetimsel adalet araştırmalarına genel bir bakış” sunarak kaleme alınmış ‘hibrit’ eserlerin¹²⁹⁹ verildiği; başka bir ifade ile literatürel olarak kavramsal çerçevenin iyiden iyiye oturduğu ve belki de teorik çerçevenin temel olarak tamamlandığının göstergesi olarak yalnızca “İşyerinde Adaletin Oxford El Kitabı” gibi “elkitabı”¹³⁰⁰ olarak tanımlanan derleme eserlerin kaleme alınmasından teorik gelişimin durgunlaştığının anlaşılabileceği bir dönemdir.¹³⁰¹

Mevcut durumu özetlemek gerekirse şunlar söylenebilir: “Yeni Kamu Hizmetinin” hem klasik anlamda “eski kamu idareciliği” hem de modern anlamda “yeni kamu idareciliği” ve “yeni kamu işletmeciliğine” karşılık bakımından kurduğu ‘araştırma nesnesini’ post-modern yapıda düzenlemeye dayanan “demokrasi/katılım” esaslı sav, kaçınılmaz olarak ilk etapta ‘kuruluşların’ kendisini “demokrasi” ve “katılımı” mümkün kılan bir yapıda düzenlemesi gerektiği savını doğurmuştur. Bu manada ise atılması gereken ilk adımın “adalet” dayanan uygulamalar olduğu kronolojik olarak gözlemlenmektedir. “Sosyal Mübadele Teorisi” ve “Eşitlik Teorisi” başta olmak üzere davranışçı dönem ve klasik ‘idare’ karakterli tanımlamalara sahip olan “eşitlik” ve “adalet” anlayışının merkezinde olan “prosedürel adaletin” tek adalet formu olmadığı bununla birlikte “etkileşimsel adalet” başta olmak üzere “bilgi adaleti” gibi post-modern yani her bir kuruluş özelinde özgün olarak tanımlanabilecek olan adalet tipleri olduğunun ileri sürülmesiyle başlayan süreç, bir kırılma noktası olarak en nihayetinde “prosedürel adalet” kavramının da post-modern bir tanım kazanmasıyla neticelenmiştir.

“Prosedür” kavramı, taşıdığı anlam gereği zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin genelgeçer anlamlar ifade eden uygulamalar için kullanılması bakımından baskın olarak klasik tutumu çağrıştıran bir kavram olsa da her bir kuruluşun kendi

¹²⁹⁹ Fischer, R. (2012). “Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges”. *Revista Psicologia Organizações E Trabalho*, 12(1), 97-112.

¹³⁰⁰ Bir teorisin “elkitabının” yazılması, o teorisin hem kavramsal dolayısıyla hem de teorik çerçevesinin oluştuğunun savunulması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bir genellemeye söylenebilir ki; bir teorisin teorik gelişiminin hatırı sayılır boyutlara ulaştığı kronolojik nokta merak ediliyorsa, “elkitabı” literatürüne bakmak oldukça yardımcı olabilecektir. Buna ek olarak ‘yalnızca’ “elkitabı” temalı derleme eserler yazılması ise açıkça teorik gelişimin durgunlaştığı sonucunu çıkarmak için yeterli bir gösterge niteliğindedir.

¹³⁰¹ Cropanzano, R.S. ve Ambrose, M.L. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook of Justice in The Workplace*. Oxford University Press.

prosedürlerini oluşturabileceğine dayanan sav doğrultusunda “yönetimsel adalet teorisinin” post-modern karakterli bir teori olması önündeki en önemli engel aşılmıştır. Artık “prosedürlerin, işlerin nasıl yapıldığına, kararların nasıl alındığına vb. ilişkin resmi kurallara atıfta bulunacak” şekilde “geleneksel görüşü” yansıtmanın aksine “daha kapsayıcı bir anlayış” kazandırılarak “yönetimsel yaşam bağlamında meydana gelen tüm süreçleri ve etkileşimleri içeren” bir tanımda ele alınması söz konusu olmuş ve böylece “bir yönetimde işlerin nasıl yapıldığını ve yönetimin nasıl işlediğini kavramalarında yatmakta” olan “prosedürlerin” post-modern karakteri ortaya çıkmıştır.

2000’lerin başına denk gelen bu süreçten sonra, “Yönetimsel Adalet Teorisinin” kazandığı bu post-modern karaktere uygun olarak “modellerin” geliştirilmesine yönelik çağrılar oluşmuştur. Bunun anlamı, her bir kuruluş için uygun olan “adalet modeli” olduğu ve bunun “kuruluşa” özgün olarak geliştirilmesi gerektiğidir. Literatürde oldukça geniş çalışma alanlarına etki ettiği, aldığı atıf sayılarından anlaşılan “model” önerisi araştırılınca ise “Grup Katılım Modeli” karşımıza çıkmaktadır. Blader ve Tyler tarafından geliştirilmiş olan bu modelin geniş yankılar uyandırmasının sebebi ise her ne kadar psikoloji bilimsel atıfları dolayısıyla davranışçı dönem teorileri ile olan bağıını korusa da¹³⁰² “yönetimsel adalet teorisini” post-modern karakterine uygun bir varsayıma dayandırarak ‘modellemesidir’. O varsayım, “prosedür” başta olmak üzere tüm “yönetimsel adalet” uygulamalarının ve her an yeninden şekillendirdiği “sosyal kimliğin” baz alındığı şeyin “grup” olması gerektiğidir. Dolayısıyla ‘araştırma nesnesi, önce sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir ‘işletme’ olarak ‘kuruluş’a(örneğin: Nike) (Tyler tarafından 2016 tarihinde kaleme alınmış “Zararın Azaltılmasından Topluluk Katılımına” isimli eserde oldukça güzel bir örneği verildiği gibi “polis” ancak “suçu azaltma yoluyla zararı azaltma hedefinden uzaklaşıp Amerikan topluluklarının ekonomik, sosyal ve politik canlılığını desteklemeye” yani “toplum katılımına yönelirse toplum kazançlı çıkacaktır.”¹³⁰³) ancak sonra kesinlikle bu kuruluşun sınırlı, tanım ve dolayısıyla belirli bir parçasını ifade etmek için kullanılan “gruba” (örneğin Nike’ın satış birimi) daraltılmalıdır.

¹³⁰² Blader, S. (2013). Psychological Engagement With The Group. In *Cooperation in Groups* (Pp. 182-190). Routledge.

¹³⁰³ Tyler, T.R. (2016). *From Harm Reduction To Community Engagement: Redefining The Goals of American Policing in The Twenty-First Century*. Nw. Ul Rev., 111, 1537. 1564. 1537.

Çünkü ‘kuruluştan’ bütün bir topluma yayılması planlanan “demokrasi/katılım” gibi değerlerin ancak birey ile ‘kuruluş’ arasında bir bağın kurulması anlamında “grup” vasıtasıyla yapılacağını ifade etmektedir. 2011 tarihli “İnsanlar Neden İşbirliği Yapıyor: Sosyal Motivasyonun Rolü” isimli eserden atıfla ifade edilecek olunursa; “grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmek, kişinin kimliği grup tarafından desteklendiğinden, kimlik anlamında kendi çıkarına göre hareket etmektir... Sonuç olarak insanlar grubun çıkarlarını kendi çıkarları olarak düşünüp grubun çıkarlarını sürdürmek için içsel olarak motive olmaktadır.”¹³⁰⁴ Netice bunun anlamı ise en nihayetinde bütün bir yönetim sisteminin eleştirisi anlamına gelen “Yeni Kamu Hizmeti” teorisinin savlarının ‘kuruluş’ çapında “adaletin” söz konusu olacağı bir çağrıya dönüşmesi bu çağrının ise “grup” odaklı bir “adalet” arayışını tetiklemesidir.

Sonuç olarak; tüm bu ifadelerin, teorinin ‘araştırma nesnesine’ yönelik anlamı ifade edilecek olunursa; bölüm şu şekilde neticelendirilebilir; “Yönetimsel Adalet Teorisinin” ‘araştırma nesnesi’, hem ‘yönetimsel’ adaletin hem de ‘bireysel’ adaletin sağlanmasına yönelik olarak ‘kapsamı daraltılmış’ olan ‘kuruluşun’(örneğin; Nike) sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçası olarak ‘birimdir’(örneğin; Nike’ın satış birimi).

4.3.3. Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisi

“Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisi”, ismi anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş bir ‘birim teorisidir’ ve literatürel olarak sunulmuş son teorilerden olmak bakımından; yönetim bilimi teorisinin ‘geleceğe hazırlığını’ ifade eden teorilerinden birisi konumundadır.

“Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisi”, 1990 sonrası gelişim gösteren ve 2000’ler ile teorik çerçevesi oluşturulmuş olan bir teoridir. Ancak “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisine” geçmeden önce, bu teorinin savlarının anlaşılabilirliğini artırmak için bu teorinin temelini oluşturan varsayımları şekillendiren psikoloji teorisi olan “Kendini Kategorize Etme/Self-Categorization Teorisine” değinmekte fayda vardır.

¹³⁰⁴ Tyler, T.R. (2011). *Why People Cooperate: The Role of Social Motivation*. Princeton University Press. 40.

“Kendini Kategorize Etme Teorisi”nin temelini oluşturan “kendini kategorize etme” kavramı, M. Sheriff, C.R. Berger ve R.J. Calabrese ve B.W. Tuckman J.R. Hackman ve G.R. Oldman gibi teorisyenlerin katkılarıyla ilk örnekleri verilmiş ve geliştirilmiş olan ve “grup olmak” olgusunu “gruplar arası çatışma ve işbirliğini” üzerinden konu alan “Yönetimsel Kültür Teorisine”¹³⁰⁵ dayanan teorik köklere sahiptir. “Kendini Kategorize Etme” kavramının kullanılması bakımından teorinin kuruluşu 1987 tarihli “Sosyal Grubu Yeniden Keşfetmek: Kendini Kategorize Etme Teorisi” isimli eser ve kurucuları ise Tajfel’in katkılarıyla birlikte J.C Turner başa olmak üzere M.A. Hogg, P.J. Oakes, S.D. Reicher ve M.S. Wetherell gösterilmekle birlikte; teorisyenlerin 1987 öncesinde “Yönetimsel Kültür Teorisi” ile ortak amaç ve aynı doğrultuda eserler yapıldığı gözlemlenmektedir.

Başka bir ifade ile 1950-1970 arasında gelişim gösteren “Yönetimsel Kültür Teorisi”nin temel savları, ana hatlarıyla 1970-1987 arasında “Kendini Kategorize Etme Teorisi” devam eden süreçten günümüze değin ise “Kendini Yöneten Takımlar Teorisinde” değişim göstererek literatürde karşılık bulmuştur. İşte “Kendini Kategorize Etme Teorisi”, bu teorik devamlılığı göstermek ve böylece “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisinin” savlarının anlaşılır olması bakımından ele alınacaktır.

Kurucu eserine geçmeden önce öncül eserlerden yola çıkarak teorinin temelini oluşturan varsayımlar ifade edilecek olunur ise; “Kendini Kategorize Etme Teorisinin” “grup” kavramına odaklanan ve “Yönetimsel Kültür Teorisinin” devamı mahiyetinde olan oldukça geniş bir öncül literatüre sahip olduğu kolaylıkla ifade edilebilir.¹³⁰⁶

¹³⁰⁵ Bakınız; bölüm 3.1.3.4.

¹³⁰⁶ Tajfel, H. (1970). “Experiments in Intergroup Discrimination”. *Scientific American*, 223(5), 96-103., Tajfel, H., Billig, M.G., Bundy, R.P., Flament, C. (1971). “Social Categorization and Intergroup Behaviour”. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178., Billig, M., Tajfel, H. (1973). “Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour”. *European Journal of Social Psychology*, 3(1), 27-52., Tajfel, H. (1974). “Social Identity and Intergroup Behaviour”. *Social Science Information*, 13(2), 65-93., Tajfel, H., Billig, M. (1974). “Familiarity and Categorization in Intergroup Behavior”. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(2), 159-170., Turner, J.C. (1975). “Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour”, *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34., Wetherell, M.S. (1978). *Social Categorization and Intergroup Psychology: A Cross-cultural Survey* (Doctoral dissertation, University of Auckland)., Turner, J.C. (1978). “Social Comparison, Similarity and Ingroup Favouritism”. In: Tajfel, H. (Ed.) *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, London., Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press., Wetherell, M.S. (1979). “Social Categorization In Children and The Role of The Cultural-Context”. *New Zealand Psychologist*. 8(1). 51-51., Tajfel, H. (1979). “Individuals and groups in social psychology”. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(2), 183-190.,

1987 tarihli kurucu esere gelindiğinde ise değişen şey, psikolojik ön kabullerle ve “klasik dönem” yönelimleriyle şekillenmiş olan “grup” ve “kategorize etme” kavramlarının post-modern bir şekilde “kendi” atfı etrafında ele alınarak ‘yeniden yapılandırılmasıdır’.

Bu kurucu esere göre; en genel anlamıyla “kendini kategorize etme teorisi” ismi verilen “bir sosyal grup teorisi (ve sosyal çekim, işbirliği, etki ve grup kutuplaşmasının türev alt teorileri) sunulmaktadır.” Öyle ki bu teori, “grup davranışının sosyal psikolojik temelini anlamaya yönelik bir katkı olarak düşünülmüş” olmasının yanında özgünlüğünü kazandırması anlamında “ayrıca, benlik kavramındaki grup içi-dış grup sınıflandırmaları gibi ima edilen sosyal psikolojik yapılar, sosyal aktivitenin

Wetherell, M., Turner, J. (1979). *Group Polarization and Social Identification: A Theoretical Review*. In *Annual Conference of The Social Psychology Section of The British Psychological Society*, University of Surrey, England., Turner, J.C., Brown, R.J., Tajfel, H. (1979). “Social Comparison and Group Interest In Ingroup Favouritism”, *European Journal of Social Psychology*, 9, 187–204., Tajfel, H., Turner, J.C. (1979). “An Integrative Theory of Intergroup Conflict”. In: Austin, W.G. and Worchel, S. (Eds) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks-Cole, Monterey, California., Oakes, P.J., Turner, J. (1980). “Social Categorization and Intergroup Behaviour: Does Minimal Intergroup Discrimination Make Social Identity More Positive”, *European Journal of Social Psychology*, 10, 295–301., Turner, J.C. (1980). “Fairness Or Discrimination in Intergroup Behaviour?. A Reply To Braithwaite, Doyle and Lightbown”, *European Journal of Social Psychology*, 10, 131–14., Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press., Turner, J.C. (1981). “The Experimental Social Psychology of Intergroup Behaviour”. In: Turner, J.C., Giles, H. (Eds) *Intergroup Behaviour*, Blackwell, Oxford., Turner, J.C. and Giles, H. (Eds) (1981). *Intergroup Behaviour*, Blackwell, Oxford., Tajfel, H. (1982). “Social Psychology of Intergroup Relations”. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39., Turner, J.C. (1982). “Towards A Cognitive Redefinition of The Social Group”. In: Tajfel, H. (Ed.) *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge and Maison Des Sciences De L’Hommes, Paris., Wetherell, M. (1982). “Cross-Cultural Studies of Minimal Groups: Implications For The Social Identity Theory of Intergroup Relations”. *Social Identity and Intergroup Relations*, 207-240., Reicher, S. (1982). “The Determination of Collective Behaviour”. *Social Identity and Intergroup Relations*, 41-83., Hogg, M. A. (1983). *Investigations into The Social Psychology of Group Formation: A Cognitive Perspective* (Doctoral Dissertation, University of Bristol.), Turner, J.C. (1983). “Some Comments On The Measurement of Social Orientations in The Minimal Group Paradigm”, *European Journal of Social Psychology*, 13, 351–368., Wetherell, M. (1983). *Social Identification, Social Influence and Group Polarisation* (Doctoral Dissertation, University of Bristol.), Reicher, S. D. (1984). “Social Influence in The Crowd: Attitudinal and Behavioural Effects of De-Individuation in Conditions of High and Low Group Salience”. *British Journal of Social Psychology*, 23(4), 341-350., Reicher, S. D. (1984). “The St. Pauls’ Riot: An Explanation of The Limits of Crowd Action in Terms of A Social Identity Model”. *European Journal of Social Psychology*, 14(1), 1-21., Turner, J.C. (1985). “Social Categorization and The Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior”. In E.J. Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes* (Vol. 2, Pp. 77–122). Greenwich, CT: JAI Press., Hogg, M. A., Turner, J. C. (1985). “Interpersonal Attraction, Social Identification and Psychological Group Formation”. *European Journal of Social Psychology*, 15(1), 51-66., Tajfel, H., Turner, J.C. (1985). “The Social Identity Theory of Inter-Group Behavior”. In S.Worchel, W.G.Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (Pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall., Reicher, S., Potter, J. (1985). “Psychological Theory As Intergroup Perspective: A Comparative Analysis of ‘Scientific’ and ‘Lay’ Accounts of Crowd Events”. *Human Relations*, 38(2), 167-189., Hogg, M.A., Turner, J.C., Nascimento-Schulze, C., Spriggs, D. (1986). “Social Categorization, Intergroup Behaviour, and Self-Esteem: Two Experiments”, *Revista de Psicologia Social*, 1, 23–37.

yansımaları ve ürünleri” olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir ifade ile “tıpkı bazı sosyal davranış biçimlerinin onlara bağlı olduğunu iddia ettiğimiz gibi grup davranışı” da “sosyal süreçlere bağlıdır.” Üstelik “sosyal benlik kavramı, bireyin zihninde sosyal olarak yapılandırılmış bir alan” olduğu için her bir “grup” için geçerli olan durum, her bir “sosyal aktivitenin” belirlediği “her bir sosyal psikolojik yapının” davranışsal farklılık göstereceğidir. Yani her bir “grup” için farklı “kendini kategorize etme” tanımının olduğu genel savını ileri sürülmektedir. Ki “kendini/self” kavramının kullanılma sebebi de böylelikle anlam kazanmaktadır.¹³⁰⁷

İşte bu post-modern karakter dolayısıyladır ki; ileri sürülen savlar, “yönetimsel kültür teorisi” başlığında ele alınan “grup” çalışmalarının belirli bir gruptan yola çıkarak da olsa zaman, coğrafya ve iş kıstası koşmaksızın tüm “gruplar” için geçerli olduğu varsayılan genelgeçer savlar ileri süren “idareci” araştırma nesnesinden ziyade; sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir “grup”(örneğin; Nike’ın satış birimi) için geçerli olan belirli bir “kendini kategorize etme” hakkındadır ve “kendini yöneten takımlar teorisinin” temelini oluşturan kabul de bu kabuldür.

İlerleyen tarihlerde “kendini kategorize etme” kavramı merkezinde kaleme alınan ve “grup” kavramının sınırlı tanımlı ve dolayısıyla belirli bir “grubu” (örneğin; Nike’ın satış birimi) kasten ele alındığı eserlerden yola çıkıldığında; “Kendini Kategorize Etme Teorisinin” gelişim gösterdiği gözlemlenmektedir.¹³⁰⁸

¹³⁰⁷ Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. ve Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering The Social Group: A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell. vii, 66-67.

¹³⁰⁸ Turner, J.C. ve Oakes, P.J. (1989). “Self-Categorization Theory and Social Influence”. In P.B. Paulus (Ed.), *Psychology of Group Influence* (2nd Ed., Pp. 233–275). Hillsdale, NJ: Erlbaum., Hogg, M.A., Turner, J.C., Davidson, B. (1990). “Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of The Selfcategorization Theory of Group Polarization”, *Basic and Applied Social Psychology*, 11:1, 77-100., Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., Turner, J. C. (1990). “Knowing What To Think By Knowing Who You Are: Self-Categorization and The Nature of Norm Formation, Conformity and Group Polarization”. *The British Journal of Social Psychology*, 29 (Pt 2), 97–119., Hogg, M. A., Hardie, E. A. (1991). “Social Attraction, Personal Attraction, and Self-Categorization-, A Field Study”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 175-180., Turner, J.C., Oakes, P.J., Haslam, S.A., McGarty, C. (1994). “Self and Collective: Cognition and Social Context”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 454–463., Hogg, M. A., Hardie, E. A., Reynolds, K. J. (1995). “Prototypical Similarity, Self-Categorization, and Depersonalized Attraction: A Perspective On Group Cohesiveness”. *European Journal of Social Psychology*, 25(2), 159–177., Reicher, S.D., Hopkins, N. (1996). “Seeking Influence Through Characterising Self-Categories: An Analysis of Anti-Abortionist Rhetoric”. *British Journal of Social Psychology*, 35, 297–311., Fielding, K. S., Hogg, M. A. (1997). “Social Identity, Self-Categorization, and Leadership: A Field Study of Small Interactive Groups”. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 39., Ellemers, N., Kortekaas, P., Ouwerkerk, J.W. (1999). “Self-Categorization, Commitment To The Group and Group Self-Esteem As Related But Distinct Aspects of Social Identity”. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371–389., Hogg, M.A. (2000). “Subjective Uncertainty Reduction Through Self-Categorization: A Motivational Theory of

Özetle tüm bu eserlerin bu tez çalışmasının araştırma amacı bakımından içerdiği ortak anlam, G.J. Leonardelli ve S.M. Toh'un ifadesiyle ifade edilecek olunur ise; "Kendini Kategorize Etme Teorisine" göre; "iç grup-dış grup (gruplar arası) kategorizasyonu, sadece iç-grup kategorizasyonu ve sadece dış-grup kategorizasyonu" olmak üzere "üç tür kendini kategorizasyonu" vardır. Hatta teorinin "gelecekteki araştırmalar için büyük bir potansiyele sahip" olduğu göz önünde bulundurulursa "daha fazla kategorinin olabileceğini" söylemek zor değildir. Ancak tüm bu teorik içerik tartışmalarından öte; vurgulanabilecek ortak anlam, savunuların tümünde ele alınan "grup" kavramının, diğer sınırlı tanımlı ve dolayısıyla belirli "gruplardan" farklı olması bakımından "kendi" olabilen yani sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir "grup"(örneğin; Nike'ın satış birimi) olmasıdır.¹³⁰⁹

"Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisine" gelindiğinde ise değişen şey, "grup" kavramıyla ifade edilen bu post-modern "kendilik" durumunun, 'kuruluş'(örneğin; Nike) içindeki sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçası olan 'grubu'(örneğin; Nike'ın satış birimi) kasteder şekilde kullanılmasıyla psikolojiden ziyade yönetim bilimsel alana çekilmesi olmuştur. Başka bir ifade ile "Kendini Kategorize Etme Teorisi" içinde diğer "gruplara" kıyasla ifade edilmesi üzerinden dolaylı olarak var olan yönetsel bir bütünün sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir

Social Identity Processes", *European Review of Social Psychology*, 11:1, 223-255., Schubert, T.W., Otten, S. (2002). "Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup: Pictorial Measures of Self-Categorization", *Self and Identity*, 1(4), 353-376., Oldmeadow, J. A., Platow, M. J., Foddy, M., Anderson, D. (2003). "Self-Categorization, Status, and Social Influence". *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 138-152., Chattopadhyay, P., George, E., Lawrence, S. A. (2004). "Why Does Dissimilarity Matter? Exploring Self-Categorization, Self-Enhancement, and Uncertainty Reduction". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 892-900., Haslam, S. A., Jetten, J., O'Brien, A., Jacobs, E. (2004). "Social Identity, Social Influence and Reactions To Potentially Stressful Tasks: Support For The Self-Categorization Model of Stress". *Stress and Health: Journal of The International Society For The Investigation of Stress*, 20(1), 3-9., Reid, S. A., Hogg, M. A. (2005). "A Self-Categorization Explanation For The Third-Person Effect". *Human Communication Research*, 31(1), 129-161., Hogg, M. A., Reid, S. A. (2006). "Social Identity, Self-Categorization, and The Communication of Group Norms." *Communication Theory*, 16(1), 7-30., Platow, M. J., Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., Van Knippenberg, B., Spears, R. (2006). "A Special Gift We Bestow On You For Being Representative of Us: Considering Leader Charisma From A Self-Categorization Perspective". *The British Journal of Social Psychology*, 45(Pt 2), 303-320., Ray, D. G., Mackie, D. M., Rydell, R. J., Smith, E. R. (2008). "Changing Categorization of Self Can Change Emotions About Outgroups". *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 1210-1213., Wyer, A.N. (2010). "Selective Self-Categorization: Meaningful Categorization and The In-Group Persuasion Effect", *The Journal of Social Psychology*, 150:5, 452-470., Livingstone, A. G., Spears, R., Manstead, A. S. R., Bruder, M., Shepherd, L. (2011). "We Feel, Therefore We Are: Emotion As A Basis For Self-Categorization and Social Action". *Emotion*, 11(4), 754-767., Reid, S.A. (2012). "A Self-Categorization Explanation For The Hostile Media Effect". *Journal of Communication*, 62(3), 381-399.

¹³⁰⁹ Leonardelli, G.J. ve Toh, S.M. (2015). "Social Categorization in Intergroup Contexts: Three Kinds of Self-Categorization". *Social and Personality Psychology Compass*, 9(2), 69-87. 82.

parçası olan “grup” (örneğin; Nike’ın satış birimi), “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisi” ile birlikte doğrudan ifade edilir hale gelecek ve yönetim bilimsel atfın altının çizilmesi manasında kavramsal olarak psikolojik hafızaya sahip olan “grup” kavramı yerine yönetsel atfı oldukça güçlü olan “çalışma” niteliği ile vurgulanan “takım” kavramının kullanımı tercih edilecektir.

“Kendini Yönlendirme” kavramının, özgün bir eserin temeline oturulmuş bir kavram olarak karşımıza çıkması, 1925 tarihli “Kendini Yönlendiren Okul” isimli çalışma ile birlikte olmuştur. Dikkatleri çeken ilk şey, “kendini yönlendirme” kavramın “güç konusunda güvenilebilecek, kendi kendine etkin, sosyal düşünceli bireysellik” şeklinde tanımlanıyor oluşu ve eğitim ile ve özellikle “öğrenme” kavramı odağında ele alınıyor oluşudur.¹³¹⁰ Devam eden süreçte “kendini yönlendirme” kavramı odağında kaleme alınmış olan tüm ilk dönem eserlerinde bu eğilimin devam ettiği, 1928¹³¹¹, 1930¹³¹², 1939¹³¹³, 1943¹³¹⁴ ve 1947¹³¹⁵ tarihli eserler incelendiğinde rahatlıkla görülebilir.

1960’lar ile birlikte¹³¹⁶ psikoloji alanında da ele alınmaya başlanan “Kendini Yönlendirme” kavramı, 1970’lerin ilk yarısına değin yoğunlukla eğitim ve özellikle “öğrenme” kavramı ile birlikte kullanılmaya devam etmiştir.¹³¹⁷ 1970’ler ile ise kimi

¹³¹⁰ Miller, H.L. ve Hargreaves, R.T. (1925). *The Self-Directed School*. New York: Charles Scribner's Sons. V.

¹³¹¹ Bruce, M.E. (1928). *The Self-Directed Junior High School At Work*. Madison: University of Wisconsin.

¹³¹² Williams, H.P. (1930). “Experiments in Self-Directed Education”. *School and Society*, 31(193), 715-718.

¹³¹³ Guernsey, P.D. (1939). “An Experiment in Self-Directed Study For College Freshmen”. *Research Quarterly*. American Association For Health, Physical Education and Recreation, 10(4), 60-65.

¹³¹⁴ Greene, C.L. (1943). “Self-Directed Activities For Segregated Youth”. *Journal of Exceptional Children*, 10(2), 57-59.

¹³¹⁵ Gregg, A. (1947). “Lessons To Learn: Psychiatry in World War II”. *American Journal of Psychiatry*, 104(4), 217-220.

¹³¹⁶ Berzon, B. ve Solomon, L.N. (1964). “The Self-Directed Therapeutic Group: An Exploratory Study”. *International Journal of Group Psychotherapy*, 14(1), 366., Palkes, H., Stewart, M., Kahana, B. (1968). “Porteus Maze Performance of Hyperactive Boys After Training in Self-Directed Verbal Commands”. *Child Development*, 817-826.

¹³¹⁷ Johnson, P.C. ve Abrahamson, S. (1968). *The Effect of Grades and Examinations On Self-Directed Learning*. *Journal of Medical Education*., Buglione, B. R. (1973). “Transforming Education Into An Individualized Process. The Clearing House: A Journal of Educational Strategies”, *Issues and Ideas*, 47(7), 409-412., Geadelmann, P.L. (1971). “Self-Directed Learning”. *Journal of Health, Physical Education, Recreation*, 42(7), 25-26., Knowles, M. S. (1975). *Self-Directed Learning: A Guide For Learners and Teachers*. New York: Cambridge, The Adult Education Co..

zaman “grup”¹³¹⁸, kimi zaman “takım”¹³¹⁹, kimi zaman ise “hedef-yol”¹³²⁰, gibi kavramlarla birlikte kullanılarak “eğitim/öğrenme” ve “psikolojik” bakış açısının yanına yönetim bilimsel bakış açısının da eklenmiş olduğu görülmektedir. Henüz yönetsel atfı doğrudan içermemekle birlikte 1970’lere kadar gelen süreçte, kaydedilen gelişimin taşıdığı anlamın, “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisinin” ifade ettiği özgün anlamının temelini oluşturduğunu söylemek yerinde olacaktır.

“Eğitim” ve “öğrenme” kavramlarının baskınlığında ve “psikolojik” ele alışın etkisinde gelişen “kendini yönlendirme” kavramı, 1980’lerin sonlarında F. Luthan ve T.R. Davis¹³²¹ ve J.R. Hackman’ın¹³²² oldukça fazla atıflar alan eserleri üzerinden kavramsal bir eleştiriye tabi tutulmuştur. Bu eserlerde, “yönlendirme/direct” kavramına karşı “işletme/managament” ve “liderlik etme/lead” kavramının kullanılması ileri sürülmektedir.

Özetle; “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisinin” ele aldığı “takım”, takım üyelerinin “çalışma” programlarını belirlemeleri ve “çalışma” rollerini atamaları bakımından “kendini yönlendiren” niteliğe sahip olan bir ‘kuruluş’ parçasıdır. “Yönlendirme/directed” kavramının kullanılmasının anlamı ise kendi işlerini organize ederken, diğer çalışma birimlerindeki meslektaşlarını etkileyen politika ve prosedürler üzerinde kontrolleri olmayan yani karar verme yetkilerinin sınırları olduğunu başka bir ifade ile üretim yöntemleri, mali ve bütçesel konular, insan kaynakları konuları ve iş hedefleri ile ilgili kararlara katılımlarıyla karakterize ediliyor olmalarıdır. Dolayısıyla “takımın” başlı başına bir yönetim olmadığını vurgulamaktadır. Aksine “işletme/management” gibi kapsayıcı bir kavram ise(keza “yönetme/organize” veya idare etme/administrate kavramları içinde geçerlidir) “takımın” başlı başına bir yönetim olmasını ifade etmektedir. Yani “yönlendirme” kavramı “takımların”

¹³¹⁸ Solomon, L.N., Berzon, B. ve Davis, D. P. (1970). “A Personal Growth Program For Self-Directed Groups”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 427-451.

¹³¹⁹ Laudicina, R.A. ve Laudicina, E.V. (1974). “Challenging Student Potential: A Team Learning Approach”. *Improving College and University Teaching*, 22(3), 177-178.

¹³²⁰ Kolb, D.A. ve Boyatzis, R. E. (1970). “Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change”. *Human Relations*, 23(5), 439-457.

¹³²¹ Luthans, F. ve Davis, T.R. (1979). “Behavioral Self-Management—The Missing Link in Managerial Effectiveness”. *Organizational Dynamics*, 8, 42-60.

¹³²² Hackman, J.R. (1986). “The Psychology of Self-Management in Organizations”. In M. S. Pollack and R. O. Perloff (Eds.), *Psychology and Work: Productivity Change and Employment*. Washington, DC: American Psychological Association

yönetimin parçaları olduğu kabulünü vurgulamaktadır. Ki bu teorinin ifade edilmesi için kimi zaman “kendi kendini düzenleyen çalışma grupları/self-regulating work groups”¹³²³, “kendini yönlendiren çalışma grupları”¹³²⁴, “özerk çalışma grupları/autonomous work groups”¹³²⁵ ve “yetkilendirilmiş takımlar/empowered teams”¹³²⁶ gibi isimlendirmelerin kullanılması da bu savın bir kanıtı mahiyetindedir. Başka bir ifade ile “kendini yönlendiren takım”, otarşik-kendi kendini yönetme durumundaki bir yönetim olmaya yönelik bir olumlu varsayım üzerinden hareket etmekle birlikte otarşik bir yönetim değildir. Dolayısıyla post-bürokratik/bürokrasinin aşıldığı duruma/sıfır hiyerarşiye atıfta bulunan ve kuruluş yöneticisinin yetkisini, yönetici yardımcısı veya danışmanı gibi ‘kurmay yetki’ başta olmak üzere takım dışı yönetim faktörlerine devrettiği; yöneticinin yalnızca istisnai konularda devreye girdiği “istisnalarla işletilen/management by exception” bir ‘kuruluş’ inşa etmeyi amaçlayarak ‘kuruluşu’, ‘geleceğe hazırlamaktadır’.

1990 senesine gelindiğinde ise nihayetinde; bu kavramsal tartışmaların aşılması ve “yönlendirme” kavramının literatürde kabul görmesiyle; “kendini yönlendirme” kavramı, “çalışma grubu” kavramıyla birlikte ele alınmaya ve yönetim bilimsel eserlerin odağında yer alan özgün bir post-modern karakterli yönetim bilimi teorisi olma yolunda literatürde yer edinmeye başlamıştır.¹³²⁷¹³²⁸¹³²⁹¹³³⁰

Başka bir ifade ile öncül eserlerden olan Versteeg’in “Kendini Yöneten Çalışma Takımları Uzun Vadeli Faydalar Sağlar” isimli eseri üzerinden ifade edilecek olunur ise; “çalışanların bazı yönetim görevlerini üstlenmesi gerektiği” fikrine dayanan

¹³²³ Regehr, G. ve Eva, K. (2006). “Self-Assessment, Self-Direction, and The Self-Regulating Professional”. *Clinical Orthopaedics and Related Research*®, 449, 34-38.

¹³²⁴ Kauffeld, S. (2006). “Self-Directed Work Groups and Team Competence”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 1-21.

¹³²⁵ Pearson, C.A. (1992). “Autonomous Workgroups: An Evaluation At An İndustrial Site”. *Human Relations*, 45(9), 905-936.

¹³²⁶ Wellins, R.S. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

¹³²⁷ Katz, A.J., Laughlin, P. ve Wilson, J. (1990). “Views On Self-Directed Workteams From The Line To The Front Office”. *Journal For Quality and Participation*, 48, 51.

¹³²⁸ Puckett, J.H. ve Pacheco, J. (1990). “Excellence At XEL Communications: Self-Directed Work Teams. Target”, *Journal of Association For Manufacturing Excellence* (Spring), 22-27.

¹³²⁹ Orsburn, J.D. (1990). *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*. Business One Irwin.

¹³³⁰ Manz, C.C. (1990). “Beyond Self-Managing Work Teams: Toward Self-Leading Teams in The Workplace”. In. R. Woodman and W. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.

“Kendini Yöneten Çalışma Takımları” savunusu, temel olarak “takım yönetimi için kesin bir reçete olduğuna inanmayan” yani “tesisten tesise ve takımdan takıma farklı şekilde gelişen” ve en nihayetinde “demokratik takım işleyişine ve katılımcı karar almaya yönelik” bir savunusu olarak 1990’ların başında doğmuştur.¹³³¹

Öte yandan “Coca-Cola, Federal Express, General Electric, Motorola, Procter & Gamble ve Xerox”¹³³² gibi çeşitli kuruluşlarda “telekominikasyon”¹³³³, iş planlaması, iş atamaları, malzeme kullanımı, önleyici bakım, temizlik, personel yönetimi, kayıt tutma, çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi, eğitim, ekipman kurulumu, montaj ve imalat ve güvenlik¹³³⁴ ... gibi önemli bir işin yürütülmesinden sorumlu olan küçük bir çalışan grubunun (genellikle 5 ila 20 kişi)¹³³⁵ “kuruluşların çalışma ortamlarını elden geçirmelerine ve 1990’ların sürekli değişen çalkantılı ortamına daha esnek ve daha uyumlu hale gelmelerine olanak tanıyan yeni rekabet”¹³³⁶ ve “strateji”¹³³⁷ aracı olarak karşılık bulan “kendini yönlendiren çalışma takımlarının” etkisiyle “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımı Teorisi”nin literatürde edindiği konumunu güçlendirmiştir.¹³³⁸

Kazandığı uygulama başarısı da göstermektedir ki; “bu tür takımların uygulanması ve geliştirilmesi hiçbir şekilde otomatik bir süreç değildir.” Yani teori, her bir “takımın” “kendisini yönlendirebileceği sezgisel bir model sunmaktadır”.¹³³⁹ Çünkü takımın

¹³³¹ Versteeg, A. (1990). “Self-Directed Work Teams Yield Long-Term Benefits”. *The Journal of Business Strategy*, 11(6), 9-12. 9,12.

¹³³² Cotton, J.L. (1993). *Employee Involvement*. Thousand Oaks, CA: Sage., Appelbaum, S.H., Abdallah, C., Shapiro, B.T. (1999), “The Self-Directed Team: A Conflict Resolution Analysis”, *Team Performance Management*, 5(2), 60-77.

¹³³³ Batt, R. (1996). *Outcomes of Self-Directed Work Groups in Telecommunications Services*. IRRA 48th Annual Proceedings. 340-347.

¹³³⁴ Roy, M. (2003). “Self-Directed Workteams and Safety: A Winning Combination?”. *Safety Science*, 41(4), 359-376.

¹³³⁵ Recardo, R.J., Wade, D. ve Mention, C.A. (1996). *Teams: Who Needs Them and Why?*. Routledge. 82.

¹³³⁶ Clifford, G. ve Sohal, A. S. (1998). “Developing Self-Directed Work Teams”. *Management Decision*, 77-84. 83.

¹³³⁷ Hickman, G. R. ve Creighton-Zollar, A. (1998). “Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategic Initiatives For 21st Century Organizations”. *Public Personnel Management*, 27(2), 187-200. 187.

¹³³⁸ Harper, B. (1991). “Succeeding As A Self-Directed Work Team”. *The Journal For Healthcare Quality (JHQ)*, 13(5), 68. Mullen, T.P. (1992). “Integrating Self-Directed Teams Into The Management Development Curriculum”. *The Journal of Management Development*, 11(5), 43., Harper, B., Harper, A. (1993). *Succeeding As A Self-Directed Work Team*. Mohegan Lake, NY: MW Corporation. Wellins, R.S. (1994), “Building A Self-Directed Work Team” In: C. Mabey and P. Iles, Eds. *Managing Learning*. London: International Thomson Business Press, 165-172.

¹³³⁹ Van Amelsvoort, P. ve Benders, J. (1996), “Team Time: A Model For Developing Self-Directed Work Teams”, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 159-170. 168.

herhangi bir kısmında oluşan değişimin tüm takımı etkilenmesi anlamına gelen “takım/grup dinamiği-dinamizmi” kavramında vurgulandığı gibi “özellikle, kişiler arası çatışma ve iş arkadaşlarıyla olan memnuniyetin, yönetsel bağlılıktan ziyade takım bağlılığı ile daha güçlü bir şekilde ilişkili” olduğu “katılıma” dair temel savunular, “çevresellikten” etkilenen “sistemin” bütün olarak ‘kuruluş’tan ziyade “çalışma takımı” olduğu temel kabulü etrafında şekillenmektedir.¹³⁴⁰ Bunun anlamı ise ‘kuruluşun’ değil ‘kuruluşu’ oluşturan her bir ‘takımın’ kendi stratejisini oluşturması yani ‘kuruluş’ sisteminin ‘takım bazında yönetim/team based organization’ anlayışı geliştirerek; “karışık/melez/hibrit stratejinin” uygulayabilmesini mümkün kılmasıdır. Daha genel bir ifade ile ‘kuruluş’, farklı şekillerde “yönlendirilmiş” olan “takımların” birleşiminden doğan, “karışık/melez/hibrit” bir yönetimdir.

Oldukça yaygın kullanılan kavramsallaştırmayla tekraren vurgulanacak olunursa; değişen her bir çevresel etki sonucu, “takım dinamiği” söz konusu olacak yani gerek yapılacak iş gerekse takımı oluşturan üyelerden kaynaklı işten çıkarma ya da rotasyon gibi sebeplerden takım yapısı değişeceğinden, “çalışma takımı” ifadesindeki “çalışmayı” “proje bazlı” olarak niteleyecektir. Başka bir ifade ile ‘kuruluş’, matris yapı-yönetim/proje tipi bir yönetim olarak proje bazlı olarak “takımlarca” ayrı ayrı ve bağımsız olarak “yönlendirilen” ‘geçici/ad-hoc’ bir yapıya kavuşmaktadır.

Uygulamalarının başarı ile karşılık bulmasının sebebi de tam olarak bu bakımdan ele alındığında görünür kılınmaktadır. P.C. Palmes’in ifade ettiği gibi; “işçilerin genellikle daha mutlu” olması için gerekli olan “bir şeyin parçası olma ihtiyacını karşılayan... sistemin... kendini yönlendiren çalışma takımları” olduğu ‘kuruluşlarda’, “takım üyeleri, çalışmalarının değerini ve kuruluşun genel hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu anlamış” olmaları yüzünden “birbirlerine karşı sorumlu ve hesap verebilir, açıkça tanımlanmış performans hedeflerine, işi yapacak araç ve gereçlere sahip ve takımın tüm kararlarına aktif olarak katılmakta” ve böylece ‘kuruluşu’ başarıya ulaştırabilmektedir.”¹³⁴¹ Diğer bir deyiş ile uygulayıcı ‘kuruluşlardaki’ yönetim bilimsel tartışma konusu “yöneticilerin veya çalışma takımı üyelerinin

¹³⁴⁰ Bishop, J.W. ve Scott, K.D. (2000). “An Examination of Organizational and Team Commitment in A Self-Directed Team Environment”. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450. 439.

¹³⁴¹ Palmes, P.C. (2006). *The Magic of Self-Directed Work Teams: a Case Study in Courage and Culture Change*. Asq Press. 32.

işbirliği çabalarını veya üye katılımını geliştirmesi” hakkındaki bir tartışma olarak ele alınmaktadır.¹³⁴²

Daha fazla ayrıntıya inildiğinde ise takım üyelerinin yönetsel sorumluluğunu artıran bu eğilimin, koşulsuz olarak ‘kendini yönlendiren çalışma takımı’ üyelerinin kendi iş performanslarını izlemeleri ve iyileştirmeleri yani 360° performans değerlendirme yapma gerekliliğini doğurmakta olduğu olgusu karşımıza çıkarmaktadır. Yeni takım üyelerin seçilmesinden rotasyona ve mevcut takım üyelerinin motivasyonunun korunmasına kadar ‘kuruluş’ dair neredeyse tüm sorumluluklar, “takıma” aittir. İşte tam da bu noktada teorinin “eğitim” ve “öğrenme” kavramları ile olan teorik kökeniyle olan bağı görünür kılınmaktadır. “Takım”, bir ‘kuruluşun’ “yönlendirilmesine” dair olan ‘neredeyse’ tüm yeterliliklere sahip olmak bakımından kendini “T/Training/Eğitim grubuna” dönüştürerek “eğitmelidir”. Takımlar kendine özgün olarak “kendilerini yönlendireceği hedefleri belirlemeye” yönelik olarak bir “T-Grup” oluşturacak ve değişimleri “kendinin değerlendirilmesine” fırsat sunacak olan “öğrenmeyi” konu alan çapraz ve çoklu eğitime ‘kendilerini’ tabi tutmaktadırlar.¹³⁴³ Başka bir ifade ile ‘takım’ kendine ‘odaklanarak’ kendine yönelik bir ‘fokus grup’ çalışması yürütmektedir. Ki bunun anlamı ise teorinin her bir takım ile yeniden doğduğu ve gelişmeye her an devam ettiğiğidir.

Sonuç olarak; “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları Teorisinin” ‘araştırma nesnesi’ hakkında konuşulacak olunursa; ayrıntısıyla incelendiği üzere rahatlıkla söylenebilir ki; “Kendini Yönlendiren Çalışma Takımları”, ‘çalışma takımının’ kendine özgü olarak “yönleneceği” varsayımına dayanması bakımından; araştırma nesnesini, bir ‘kuruluşun’(örneğin; Nike) sınırlı tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçası olarak ‘birim’(örneğin; Nike’ın satış birimi) şeklinde belirlemektedir.

4.3.4. Çekirdek Grup Teorisi

“Çekirdek Grup/Core Group Teorisi”, A. Kleiner tarafından geliştirilmiş bir ‘birim teorisi’ ve literatürel olarak sunulmuş son teorilerden olmak bakımından; yönetim bilimi teorisinin ‘geleceğe hazırlığını’ ifade eden teorilerinden birisi konumundadır.

¹³⁴² Petty, G.C., Hun Lim, D., Won Yoon, S. ve Fontan, J. (2008). “The Effect of Self-Directed Work Teams On Work Ethic”. *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 49-63. 59.

¹³⁴³ Goleman, D. (1975). “Goal Setting, T-Group Participation, and Self-Rated Change: An Experimental Study”. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 11(2), 197-208.

Kleiner'in çalışmaları, ilgili bölümde ele alınmış olan "öğrenen yönetim"¹³⁴⁴ teorisiyle oldukça ilişkili bir yapıya sahiptir. 1991 tarihli "Yeşil Olmak Ne Demektir?" isimli çalışmasında "çevrecilik" özelinde yaptığı tespitte olduğu gibi Kleiner'e göre; "sorun, zaman zaman piyasa çok hızlı eylemler talep ederken ve yine de bir şirketin hatalarını çok yavaş ortaya çıkarmasıdır." Kısaca anımsanacak olunur ise; "öğrenen yönetim" kavramı, bir yönetimin sistem yaklaşımının bir öngörüsü olarak; çevresinden gelen "geri-bildirimleri" hesaba katarak kendisini "değiştirmesi" ve uyumlu hale getirilmesi yani "negatif entropinin" sağlanılarak yönetimin hayatta kalmasını ifade etmek için önerilen bir kavramdır ve Kleiner'in görüşü de bu yaklaşımla uyumlu şekilde; "çevre hareketini, kurumsal çıkarlarla çelişmez" bir "geri-bildirim" olarak ele almaktadır. Başka bir ifade ile asıl sorun, "geri-bildirim" mekanizmasının "kaçınılmaz kurumsal değişimin yavaş bir hıza" sahip olması dolayısıyla iyi çalışmamasıdır.

Aslına bakılırsa; bu öncül çalışma, "çekirdek grup teorisinin" kökenlerine dair çok önemli bir temel içermektedir. Çünkü "geri-bildirim" mekanizmasının çalışmasını engelleyen yani "kaçınılmaz kurumsal değişimin yavaş bir hıza" sahip olmasına sebep olan ve çözülme bekleyen yönetsel sorun, "öğrenen yönetimlerdeki" "takım" gibi "yöneticiler" hakkındadır. Çünkü "çevreciler durumlarını yöneticilerin anlayabileceği bir dilde yapmamakta, yöneticiler ise dinlememektedir."¹³⁴⁵

Başka bir ifade ile çevre sorunları ile 1992 tarihli "İklim Değişikliğiyle Yüzleşmek: Riskler, Sonuçlar ve Tepkiler" isimli eser üzerinden söylenecek olunur ise "iklim değişikliği" ile "geri-bildirimsel" ilişki kurmak manasında "yüzleşme" sağlanmalı ve "yüzleşmeyi", "yöneticiler" isimli yönetimin diğer üyelerinden kendini oldukça belirgin bir şekilde farklı olarak konumlandırmış bir "takım" yapmalıdır.¹³⁴⁶

1994 tarihinde "öğrenen yönetimler teorisi" hakkında çalışmaları olan teorisyenler P. Senge ve C. Roberts ile birlikte kaleme aldığı "Beşinci Disiplin Alan Kitabı"¹³⁴⁷ isimli eserde literatürel bir derleme sunduktan sonra Kleiner'in "Öğrenen Yönetimler Teorisinden" ne derece beslendiğini göstermek bakımından oldukça önemli olan 1995 tarihinde G. Roth ile birlikte kaleme aldıkları, "öğrenme tarihi" kavramına odaklanan

¹³⁴⁴ Bakınız; bölüm 3.1.3.

¹³⁴⁵ Kleiner, A. (1991). "What Does It Mean To Be Green?". *Harvard Business Review*, 69(4), 38-42.

¹³⁴⁶ Kleiner, A. ve Leonard, A. (1992). *Confronting Climate Change: Risks, Implications and Responses*. Cambridge University Press.

¹³⁴⁷ Senge, P.M., Kleiner, A. ve Roberts, C. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools For Building A Learning Organization*. Currency.

çalışmayla karşılaşılmaktadır. 1995 tarihli bu esere göre; asıl yönetsel hedef, “bir materyal üzerinde çalışarak, onu sürekli genişletip yeniden gözden geçirerek” yani onu “devam eden bir kaynak olarak kullanarak, aynı materyalden birkaç belge, sunum ve rapor üretebilmek” manasında “öğrenen yönetim” olabilmektir. Bunun nasıl yapılacağına dair verilen cevap ise “öğrenen yönetimler teorisinin” oldukça çeşitlenebilir önerisi olan “takım”dan öteye geçerek “öğrenme tarihçileridir”. İşte Kleiner’in “Öğrenen Yönetimler Teorisinden” farklı ve özgün bir teori üretmesinin temelleri bu vurguda yatmaktadır.¹³⁴⁸

1996 tarihinde “Bir Öğrenme Tarihçisi için Saha Kılavuzu” isimli çalışma ile daha geniş bir şekilde ele alınan “öğrenme tarihçiliği” düşüncesi, en genel anlamıyla; “kasıtlı olarak yapılandırılmış bir şekilde yayılan bir belge veya muhtemelen görsel-işitsel biçimde bir dizi belge” olan “öğrenme tarihini”, “kuruluşların kendi öğrenme ve değişim çabalarının daha iyi farkına varmalarına yardımcı olmak için tasarlanması” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü “öğrenme tarihi, katılımcıların (kurumsal dönüşüm çabalarını başlatan, uygulayan ve bunlara katılan kişiler veya bazı işbirlikçi öğrenme deneyimleri) ve bu çabalardan etkilenen katılımcı olmayanların deneyimlerini ve anlayışlarını sunmakta” ve böylece “hikâyeyi, ‘yeniden icat etmek’ zorunda kalmadan yönetimin geri kalanının ilerlemesine yardımcı olacak şekilde, katılımcıların kendi sözleriyle anlatmaktır.” Dolayısıyla; “öğrenme tarihçisinin” öğrenmeye dair çabası, “yönetsel öğrenme” için ön koşulun ötesinde tek koşul olarak belirlemektedir: yönetimin içindeki “öğrenme tarihçilerinin” oluşturduğu “takım”, “öğrenen takım” olarak beliren “takımın” ta kendisi halinde ele alınmaktadır.¹³⁴⁹

Yine 1996 tarihinde kaleme alınmış olan “Heretikler Çağı” isimli çalışmada ise “yönetimin geleneksel bilgeliğiyle çelişen bir gerçeği gören ve hem bu gerçeğe hem de çalıştığı yönetime sadık kalan kişileri” ifade etmek için kullandığı “sapkın” kavramı etrafında “öğrenme tarihçileri” kavramının taşıdığı içeriği daha net bir hale getiren vurgularda bulunulmuştur. “Sapkınlık”, T. Peters ve E. Deming gibi “Kurumsal Yönetimi Yeniden İcat Eden Radikal Düşünürleri” ifade edecek şekilde en bariz örneklerini sunmaktadır. Ancak öte yandan Kleiner’e göre; bu tanım, “genel olarak

¹³⁴⁸ Roth, G. ve Kleiner, A. (1995). “Learning Histories: Assessing The Learning Organization”. *The Systems Thinker*, 6(4), 1-7. 1.

¹³⁴⁹ Kleiner, A. ve Roth, G. (1996). *Field Manual For A Learning Historian*. MIT Center For Organizational Learning and Reflection Learning Associates. 2.

liderliğe kolaylıkla uygulanabilir” bir niteliğe sahiptir. Bunun anlamı ise asıl sorunun “bir yönetimin liderinin değişimi başarılı kılması” ve çözümün odağı olan “takımın” “lider” ile ilişkili olan kimselerin oluşturduğu bir yapı olarak belirmesinden anlaşılacağı üzere; “öğrenme tarihçilerinin” bizatihi “kuruluşun” “liderlik” kadroları olduğudur.¹³⁵⁰

Benzer şekilde; 1997 senesine gelindiğinde de Kleiner tarafından; “Deneyiminizi Şirketinizin En İyi Öğretmeni Nasıl Yapabilirsiniz?” isimli eser ile kişisel hayatımızda “kesinlikle” doğru olan “deneyimin genellikle en iyi öğretmen” olduğu savına “kurumsal hayatta neden olmasın?” sorusu muhatap kılınarak; “büyük bir olaydan sonra (bir ürün arızası, vahşi bir iş atılımı, küçülme krizi veya bir birleşme) birçok şirketin, geçmişin derslerinden habersiz, tökezlemesi” ve “hataları tekrarlaması” üzerinden “öğrenen yönetimler” savının tekrar ifade edildiği görülmektedir. Liderlerin “kişisel deneyimi”, “kurumun deneyimi” haline gelebilmektedir.¹³⁵¹

“Öğrenen yönetimler” savının “değişimi” ve en nihayetinde “değişime uyum sağlamak bakımından “negatif entropiyi” mümkün kılan bir savunu olduğunu 1998 tarihli “Öğrenme Geçmişleri Yoluyla Kurumsal Hafızayı Geliştirmek”¹³⁵² ve 1999 senesinde “Değişimin Dansı”¹³⁵³ isimli çalışmada “öğrenen yönetim” hakkında yazan diğer teorisyenlerin de katkılarıyla ifade ettikten sonra 2003 senesine gelinde Kleiner, kaleme aldığı “Gerçekten Önemli Olan Kim: Güç, Ayrıcalık ve Başarıya İlişkin Çekirdek Grup Teorisi”, “Çekirdek Gruplar: Öğrenen Yönetimler İçin Bir Güç ve Etki Teorisi” ve “Kalabalığın İçinde Misin?” isimli üç eser ile “Çekirdek Grup Teorisini” ileri sürülmüştür.

“Öğrenen yönetim” derken “öğrenmeye” muhatap kılınan ölçek olan “takım” kavramının netleşmesi anlamına gelen bu eserlerde Kleiner, “kuruluşları oldukları gibi net bir şekilde görmemize yardımcı olmak” amacıyla ileri sürdüğü “Çekirdek Grup” kavramını, yönetsel alanda “Kimin Gerçekten Önemli Olduğunu” yani “yönetimi

¹³⁵⁰ Kleiner, A. (2008)(b). *The Age of Heretics: A History of The Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management* (Vol. 160). John Wiley & Sons. xv, 381.

¹³⁵¹ Kleiner, A. ve Roth, G. (1997). “How To Make Experience Your Company's Best Teacher”. *Harvard Business Review*, 75(5), 172-178. 172.

¹³⁵² Roth, G.L. ve Kleiner, A. (1998). “Developing Organizational Memory Through Learning Histories”. *Organizational Dynamics*, 27, 43-60.

¹³⁵³ Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. ve Guman, E.C. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Currency/Doubleday.

yönetmenin, onunla yaşamının ve yönetimleri daha iyi yönde etkilemenin en etkili yolları” hakkında temel sorunun cevabı olarak sunmaktadır. Kleiner’e göre; yapılması gereken ilk eleştiri, modern yönetim bilimsel teorisinin araştırma nesnesi olan ‘işletme’nin ön kabullerinin reddedilmesidir: “Önce müşteri gelir”, “Kararlarımızı hissedarlarımız adına veririz” ve “Çalışanlar en önemli varlığımızdır” gibi söylemlerin hepsi “yalan”dır. Çünkü “öğrenmeye” muhatap olan ölçeği ifade eden en az bir “takım” vardır ve bu “takım”, “çekirdek bir gruptur.” Başka bir ifade ile “herhangi bir yönetimdeki çekirdek grup, yönetim genelinde yönetsel öğrenmenin odak noktasıdır, çünkü insanlar bazı kilit insan gruplarının algılanan ihtiyaçlarını ve önceliklerini yerine getirmek için hareket ederler.” İşte bu bakımdan bu teoriye göre; bir yönetimde ilk sırada yer alan hedef, “Çekirdek Grubu tatmin etmektir”.

Bu çıkarımın temelini oluşturan görüşler şu şekilde sıralanabilir: öncelikle; karar, “iş, takım, proje, süreç, pay ve hatta dolar değil... zamanla kararlaştırılmış tüm yönetsel eylemlerin temelidir”. Yani “bir yönetimin yönü, kendi sınırları içinde alınan kararların toplamıdır.” Kararları alanın ise yönetimde etkili olan kişilerden oluşanların oluşturduğu “takım” olduğunu söylemek zor değildir. Dolayısıyla “tehlikede olan... çevremizdeki kuruluşların kârlılığı ve sağlığı ve onlarla birlikte yaşaması gerekenlerin hayatı, özgürlüğü ve mutluluk arayışı” gibi yönetsel şeyleri ‘kurtaracak’ olan şey, yalnızca “çekirdek gruptur”.

İşte tam da bu noktada, bu teorisinin post-modern karakterde bir ‘geleceğe hazırlık’ teorisi olmasının sebebi olan ‘birime’ dair araştırma nesnesi hakkındaki karakteri netleşmektedir. Teoriye göre; çekirdek grupların kararları alması, bu kararları bizatihi aldıkları anlamına gelmez. Bunun yerine, kast edilen şey, kararların çekirdek grup ihtiyaçları, istekleri veya tercihleri olarak algıladıkları adına yönetim üyeleri tarafından alındığıdır. Yani gerçekten “Çekirdek Grup” şeklen var olsa/hiyerarşik olarak oluşturulsa ve “çekirdek grup” dışındaki yönetim parçaları tarafından kabul edilse bile, bu durumdan daha önemli olan, “çekirdek grup” dışındaki yönetim parçalarının “çekirdek grup” kabulünü taşımalarıdır. Böylece “yönetim, çalışanlarının Çekirdek Grubun ihtiyaç duyduğu ve gitmek istediğini düşündüğü yere gitmesi... yönetimin, çalışanlarının Çekirdek Grubun ihtiyaç duyduğu ve olmasını istediğini algıladığı gibi olması” sonucunu, başka bir ifade ile “kuruluşların, temel bir kilit insan

grubunun algılanan ihtiyaç ve isteklerini yerine getirmeye çalışmasını” ortaya çıkarmaktadır.¹³⁵⁴

Dolayısıyla tekrarlanacak olunur ise; “Çekirdek Grup Teorisine” göre; “kuruluşları oldukları gibi net bir şekilde görmemize yardımcı olmak” için gerekli olan tek şey, “öğrenen” yani “kararları alan takımlar” olarak “çekirdek grup” hakkında düşündürmektir. Başka bir ifade ile “çekirdek gruplar, bir kuruluşta en etkili olan paydaşları, dolayısıyla da istedikleri zaman istedikleri gibi “hareket edip; kuruluş üyelerini temsil edenlerdir” ve “bir yönetimi değiştirmeye nereden başlarız?” sorusunun cevabı da “hiçbir şeyi değiştirme gücü olmayan zayıflar” değil “hiçbir şeyi değiştirmeye gerek duymayan güçlüler” olan “çekirdek gruptur”. Yani “bir yönetimi ancak çekirdek grubunun algısını bilerek ve etkileyerek tanıyabilir ve değiştirebiliriz.”¹³⁵⁵ Bunun anlamı ise teorinin ‘araştırma nesnesinin’, sınırlı, tanımlı ve oldukça tanımlı bir ‘kuruluşun’ belirli bir parçası olarak ‘çekirdek grup’ olduğunun ortaya çıkmasıdır. Toparlanarak ifade edilecek olur ise “Çekirdek Grup Teorisi”nin temel savı özetle şu şekildedir;¹³⁵⁶

“Şirketinizin merkezinde, söz sahibi gibi görünen bir grup insan vardır. Daha doğrusu, tüm çekimler onların yararına çağrılıyor gibi görünüyor. Yönetim, resmi misyon ve amaç beyanlarının altında, aslında bu grubun ihtiyaçlarını ve önceliklerini yerine getirmek için kurulmuş gibidir. Kuruluşun yaptığı diğer her şey daha sonra gelir: müşterileri memnun etmek, zenginlik yaratmak, ürün veya hizmet sunmak, çalışanların yeteneklerini geliştirmek, hissedarlara yatırımı geri döndürmek ve hatta şirketin hayatta kalmasını sağlamak. Çekirdek grubu mutlu etmenin amacına yönelik araçlardır.”

İlerleyen tarihlerde 2003 tarihli bu eserlerin savlarını detaylandıran Kleiner’in 2008 tarihli “Köpek İkramları ve Çekirdek Grup” isimli eser ile “yeni bir pazar geliştirebilir veya yeni ürünler geliştirebiliriz. Ancak ikramiyem, üç aylık hedeflere ulaşmaya bağlı” söyleminde kendini gösteren ve “köpek ikramı/dog treat” olarak kavramsallaştırılan “çekirdek grup dışı” hedeflere yönelimlerin nasıl dolaylı olarak “çekirdek grup” hedefine yönelik olarak işleyen “yönetim öğrenmesi için gerekli bir

¹³⁵⁴ Kleiner, A. (2003)(c). *Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success*. New York: Currency/Doubleday. 4, 10, 6, 10-11, 14, 8.

¹³⁵⁵ Kleiner, A. (2003)(b), “Core Groups: A Theory of Power and Influence For Learning Organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, 16(6), 666-683, 666, 667, 669, 672, 682.

¹³⁵⁶ Kleiner, A. (2003)(a). “Are You in With The in Crowd?”. *Harvard Business Review*, 81(7), 86-92. 86.

araç”¹³⁵⁷ olduğunu özgün bir eserle ifade ettikten sonra 2012 tarihli “Gayri Resmi Ağlar ve En İyi Takım”¹³⁵⁸, 2019 tarihli “Bilge Avukat: Stratejik Liderliğin İç Sesi”¹³⁵⁹ ve 2020 tarihli “Narsist Bir Lider Misiniz?”¹³⁶⁰ isimli eserlerle teoriyi zenginleştirdiği görülmektedir.

Sonuç olarak toparlanacak olunur ise şunlar söylenebilir; “Çekirdek Grup Teorisi”, Kleiner’in öncül eserlerine bakıldığında; Argrys, Schön ve Senge başta olmak üzere birçok teorisyenin teorileştirdiği, “Öğrenen Yönetimler Teorisine” dayanmakla birlikte; 2003 tarihi itibarıyla özgün bir teori olarak ileri sürülmüş bir teoridir. Teori, “Öğrenen Yönetimler Teorisinin” ele aldığı; “öğrenen yönetimin” öğrenmeye muhatap olan kısmını oluşturduğunu ileri sürdüğü ve birleşerek bütün yönetimi oluşturan “takımdan” farklı olarak sınırlı “çekirdek” bir “grubu” ele almaktadır. Çünkü Kleiner’e göre; verilen kararlar, ya doğrudan “çekirdek bir grup” tarafından ya da dolaylı olarak “çekirdek grubun kararlarına” yönelik olarak “çekirdek grup dışı” yönetim parçaları tarafından verilmektedir. Yani “kuruluşları oldukları gibi net bir şekilde görmemize yardımcı olmak” için gerekli olan tek şey, “öğrenen” yani “kararları alanlar” olarak “çekirdek grup” hakkında düşündürmektir. Bu yüzden rahatlıkla söylenebilir ki; “Çekirdek Grup Teorisinin” ‘araştırma nesnesi’ olan “çekirdek grup”, bir ‘kuruluşun’(örneğin; Nike) sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçası olarak ‘birimdir’(örneğin; Nike’ın satış birimi).

4.3.5. U Teorisi

“U Teorisi”, ismi anılacak teorisyenlerin de katkılarıyla birlikte esasen C.O. Scharmer tarafından geliştirilmiş bir ‘birim teorisi’ ve literatürel olarak sunulmuş son teorilerden olmak bakımından; yönetim bilimi teorisinin ‘geleceğe hazırlığını’ ifade eden teorilerden birisi konumundadır.

¹³⁵⁷ Kleiner, A. (2008)(a). “Doggie Treats and The Core Group”. In. *Learning and Performance Matter*. Eds: Kumar, P. ve Ramsey, P. London: World Scientific. 93-100. 93- 100.

¹³⁵⁸ Stewart, T.A., Kleiner, A., Cross, R., Katzenbach, J.R., Pasmore, W.A. (2012). “Informal Networks and The Top Team”. *Proceedings*.1(1).

¹³⁵⁹ Schwartz, J., Thomson, J. ve Kleiner, A. (2019). *The Wise Advocate: The Inner Voice of Strategic Leadership*. Columbia Business School Publishing.

¹³⁶⁰ Kleiner, A. (2020). “Are You A Narcissistic Leader?”. In. *Leadership Style: Business and Leadership In China* (Pp. 137-144).

1991-1997 arası “stratejik liderlik/strategische führung”¹³⁶¹, “öğrenen şirket/lernender unternehmen”¹³⁶², “öğrenen yönetimler/lernende organisationen”¹³⁶³, “öğrenen toplum/lernende gesellschaft”¹³⁶⁴ gibi “Öğrenen Yönetimler Teorisine” dair olan Almanca eserler ile yazın hayatına başlayan Scharmer, 1999 tarihi itibarıyla (her ne kadar yer yer Almanca eserler vermeye devam etse de)¹³⁶⁵ bu tutumunu İngilizce eserler ile devam ettirerek uluslararası literatürde yer edinmeye başlamıştır.¹³⁶⁶

“U Teorisi”nin “Öğrenen Yönetimler Teorisi” ile olan bağıı anlamak için erken dönem eserler, hatırı sayılır ipucu sunmaktadır. Scharmer, “henüz bedenlenmemiş/not-yet-embodied bilgi”¹³⁶⁷, “kendini aşan/self-transcending bilgi”¹³⁶⁸, “farkında

¹³⁶¹ Scharmer, C.O. (1991). *Ästhetik Als Kategorie Strategischer Führung: Der Ästhetische Typus Von Wirtschaftlichen Organisationen; Die Künstlerische Perspektive Als Ausgangspunkt Der Ökonomischen Theorie; Auf Der Suche Nach Der Gegenwartsfähigen Universität*. Verlag Urachhaus., Scharmer, C.O. (1995). “Strategische Führung Im Kräfterdreieck Wachstum-Beschäftigung-Ökologie”. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 65(6), 633-661.

¹³⁶² Senge, P. ve Scharmer, C.O. (1996). “Infrastrukturen Des Lernens: Über Den Aufbau Eines Konsortiums Lernender Unternehmen Am MIT”. *Zeitschrift Führung+ Organisation*, 65(1), 32-36.

¹³⁶³ Senge, P. ve Scharmer, C.O. (1996). “Infrastrukturen Für Lernende Organisationen-Ueber Den Aufbau Eines Learning Consortiums Am MIT”. *Zeitschrift Führung Und Organisation*, 65, 32-37.

¹³⁶⁴ Scharmer, C.O. (1996). *Reflexive Modernisierung Des Kapitalismus Als Revolution Von Innen: Auf Der Suche Nach Infrastrukturen Für Eine Lernende Gesellschaft; Dialogische Neugründung Von Wissenschaft, Wirtschaft Und Politik*. M&P, Verlag Für Wiss. U. Forschung., Senge, P., Scharmer, C.O. (1997). “Von Learning Organizations Zu Learning Communities”. *Wie Kommt Das Neue In Die Welt*, 99-110.

¹³⁶⁵ Käufer, K., Scharmer, C.O., Laske, S., Scheytt, T. ve Meister-Scheytt, C. (2000). “Universität Als Schauplatz Für Den Unternehmenden Menschen”. *Universität Im*, 21, 109-134., Laske, S., Scheytt, T., Meister-Scheytt, C., Scharmer, C.O. (2000). *Universität Im 21. Jahrhundert: Zur Interdependenz Von Begriff Und Organisation Der Wissenschaft*, München: Rainer Hampp., Scharmer, C.O. (2005). *Theorie U: Von Der Zukunft Her Führen. Presencing Als Soziale.*, Scharmer, C.O., Käufer, K. (2014). *Von Der Zukunft Her Führen: Von Der Egosystem-Zur Ökosystem-Wirtschaft; Theorie U In Der Praxis*. Carl-Auer-Verlag.

¹³⁶⁶ Scharmer, C.O. (1999). “Schein In The Field and In The Classroom: Reflections On A Model of Managed Learning. Commentary”. *Reflections. The Sol Journal On Knowledge, Learning and Change*, 1(1), 73-74., Scharmer, C.O. ve Nan, M. (1999). *Entering The Seven Meditative Spaces of Leadership*. İnternet: https://www.presencing.org/assets/images/aboutus/theory-u/leadership-interview/doc_nan-1999.pdf Erişim Adresi: 07.06.2022.

¹³⁶⁷ Scharmer, C.O. (2000). “Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge”. In: Von Krogh, G., Nonaka, I., Nishiguchi, T. (Eds) *Knowledge Creation*. Palgrave Macmillan, London.

¹³⁶⁸ The Academy of Management Meeting Chicago 1999. (1999). *Academy of Management Proceedings*, 1999(1), 3-164. 85., Scharmer, C.O. (2000). *Self-Transcending Knowledge. Managing Industrial Knowledge* (London: Sage, 2001), 83-88., Scharmer, C.O. (2001). *Self-Transcending Knowledge: Organizing Around Emerging Realities. Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization*, SAGE Publications, London EC2A 4PU, 68-90., Scharmer, C.O. (2001). *Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities*. Journal of Knowledge Management.

olmak”¹³⁶⁹, “uyanmak”¹³⁷⁰, “hayat vermek”¹³⁷¹ “gelişen gelecekleri algılamak ve gerçekleştirmek”¹³⁷², “kör noktayı aydınlatmak”¹³⁷³ gibi kavramlar odağında dolaylı olarak veya doğrudan “öğrenen yönetimler/topluluklar”¹³⁷⁴ kavramlarını kullanarak 2004’e kadar “öğrenen yönetimler teorisine” yönelik çalışmalarda bulunmuştur. “Öğrenen Yönetimler Teorisi” hakkında ilgili bölümlerde yeterli bilgi verildiği için ayrıntı verilmeden dahi bu ilişki hakkında çıkarım yapmak zor olmamaktadır.¹³⁷⁵

2004 tarihinin Scharmer için önemi, dikkatle incelendiğinde fark edilecek olan “burada olmalık/mevcudiyet” anlamına gelen “presencing” kavramına odaklanan öncül çalışmalarının üzerine gitmesi ve özgün teorisini şekillendirmesidir. 2000 tarihli “Burada Olmalık/Presencing: Gelecekte Ortaya Çıktıkça Öğrenmek” isimli makalede, “ortaya çıkan gelecekleri algılama, somutlaştırma ve hayata geçirme kapasitesini ifade edecek” şekilde “Öğrenen Yönetimler Teorisinin”, “geçmiş deneyimleri yansıtmak” üzerinden gelişen “öğrenme” tanımının yerine “gelecekte ortaya çıktıkça öğrenmelerini sağlayarak gelişen yeni bir öğrenme kapasitesini”¹³⁷⁶ ifade etmek için kullanılan “burada olmalık/presencing” kavramı, (2002¹³⁷⁷ ve 2003¹³⁷⁸ senesinde basılmayan eserlerde tekrar ele alınmakla birlikte) 2004 senesinde

¹³⁶⁹ Scharmer, C.O. (2000). *Three Gestures of Becoming Aware*. Conversation With Professor Francisco Varela.

¹³⁷⁰ Senge, P. M., Scharmer, C.O., Jaworski, J. ve Flowers, B. S. (2004). “Awakening Faith in An Alternative Future”. *Reflections*, 5(7), 1-11.

¹³⁷¹ Kaeufer, K., Scharmer, C.O. ve Versteegen, U. (2003). “Breathing Life Into A Dying System”. *Reflections. The SoL Journal*, 5, 1-10.

¹³⁷² Jaworski, J. ve Scharmer, C.O. (2000). *Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures*. Cambridge, Mass.: Society for Organizational Learning, and Beverly, Mass.: Generon Consulting.

¹³⁷³ Arthur, W.B., Day, J., Jaworski, J., Jung, M., Nonaka, I., Scharmer, C.O. ve Senge, P. M. (2000). *Leadership in The Context of Emerging Worlds: Illuminating The Blind Spot*. New York: McKinsey Society of Organizational Learning Leadership Project, 1-18., Arthur, W.B., Day, J., Jaworski, J., Jung, M., Nonaka, I., Scharmer, C.O., Senge, P. M. (2002). *Illuminating The Blind Spot: Leadership in The Context of Emerging Worlds*. Summary Paper on an Ongoing Research Project. McKinsey-Society for Organisational Learning (SoL)., Scharmer, C.O. (2002). *Presencing: Illuminating the blind spot of leadership*. (Unpublished). Retrieved March, 9, 2004., Scharmer, C.O. (2003). *The Blind Spot of Leadership: Presencing As A Social Technology of Freedom*. Presencing as a Social Technology of Freedom. Habilitation Thesis. Introduction.

¹³⁷⁴ Versteegen, U., Scharmer, C.O. ve Kaufer, K. (2001). “Praxis Pentagon of Organizational Learning”. *Reflections: The SoL Journal*, 2(3), 36-45., Senge, P., Scharmer, C. O. (2002). *Learning Communities: Toward A Triadic Differentiation of Learning Networks. A Passion For Ideas*. How Innovators Create and Shape Our World, 87-105.

¹³⁷⁵ Bakınız; bölüm, 3.1.1.

¹³⁷⁶ Scharmer, C.O. (2000). “Presencing: Learning from the future as it emerges”. *In conference on knowledge and innovation*, 25, 1-26. 2.

¹³⁷⁷ Scharmer, C.O. (2002). *Presencing: Illuminating The Blind Spot of Leadership*. (Unpublished). Retrieved March, 9, 2004.

¹³⁷⁸ Scharmer, C.O. (2003). *The Blind Spot of Leadership: Presencing As A Social Technology of Freedom*. Working Title.

“Varlık: İnsan Amacı ve Geleceğin Alanı” isimli eserde oldukça geniş bir şekilde teorik içerik kazandırılarak literatüre kazandırılmıştır.¹³⁷⁹

Teorinin savlarını ifade etmeden önce bir parantez açarak ifade etmekte fayda vardır ki; U teorisi aslında; P. R. Halmos¹³⁸⁰ ve W. Hoeffding¹³⁸¹ tarafından “istatistiksel uygulamaya” sokulmuş olan “U-istatistik” ile yakından ilgilidir. Kısaca bahsedilecek olunur ise; “U istatistik”, “parametrik olmayan alanda, birçok iyi bilinen test istatistiğinin ve tahmincinin dağılım özelliklerinin incelenmesi için birleşik bir paradigmadır” ve “basit yapısı, onları önyükleme ve çakma gibi genel tahmin süreçlerini incelemek ve örnek ortalamaların dizilerinin genelleştirilmesine” olarak sunarak; “teorinin uygulanmasının karşılaştığı genellikle pratik tahmin problemlerinde faydalı olan yeni istatistikler üretilmesine” fayda sağlamayan bir araçtır.¹³⁸²

Başka bir ifade ile U kavramı açıktır ki yönelim bakımından simetrik bir karşıtlık durumun söz konusu olduğunu ifade etmek ve bu bakımdan “gelecekte ortaya çıktıkça öğrenmelerini sağlayarak gelişen yeni bir öğrenme kapasitesi” hakkında savlarda bulunabileceği ön kabulü üzerine yükselmektedir. Öyleyse “U Teorisi” hakkında bir inceleme yapıldığında sorulan temel soru, simetrik karşıtlığa dayanan öngörünün parametrelerine dairdir.

Bu öngörü, “U Teorisinin”, “Öğrenen Yönetimler Teorisinden” farklı ve özgün bir teori olarak belirmesini sağlayacak olan “öğrenmenin” azalan oranda artan ve nihayetinde çoğunlukla azalan yapısına dairdir. Literatürde, “öğrenme eğrilerinin bir uzantısı”¹³⁸³ olarak ifade edilen ve “1966’da Boston Consulting Group’un General Instrument Corporation’a o zamanki bebek MIS teknolojisinin gelecekteki olası maliyet davranışına ilişkin sunumunda”¹³⁸⁴ kullanılarak kabul görmüş olan “tecrübe eğrisi”, bu durumun kanıtlanma şekillerinden birisidir. Zaman ilerledikçe

¹³⁷⁹ Senge, P.M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. ve Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future* (Vol. 20081). Cambridge, MA: SoL.

¹³⁸⁰ Halmos, P.R. (1946). “The Theory of Unbiased Estimation”. *Ann. Math. Statist.* 17, 34-43., Halmos, P.R. (1950). *Measure Theory*, Van Nostrand, New York.

¹³⁸¹ Hoeffding, W. (1948)(a). “A Class of Statistics With Asymptotically Normal Distribution”. *Ann. Math. Statist.* 19, 293-325., Hoeffding, W. (1948)(b). “A Non-Parametric Test of Independence”. *Ann. Math. Statist.* 19, 546-337.

¹³⁸² Lee, A.J. (1990). *U-Statistics: Theory and Practice*. New York: Marcel Dekker. v.

¹³⁸³ Porter, M.E. (1983). “Industrial Organization and The Evolution of Concepts For Strategic Planning: The New Learning”. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172-180. 172.

¹³⁸⁴ Henderson, B.D. (1984), “The Application and Misapplication of The Experience Curve”, *Journal of Business Strategy*, 4(3), 3-9.

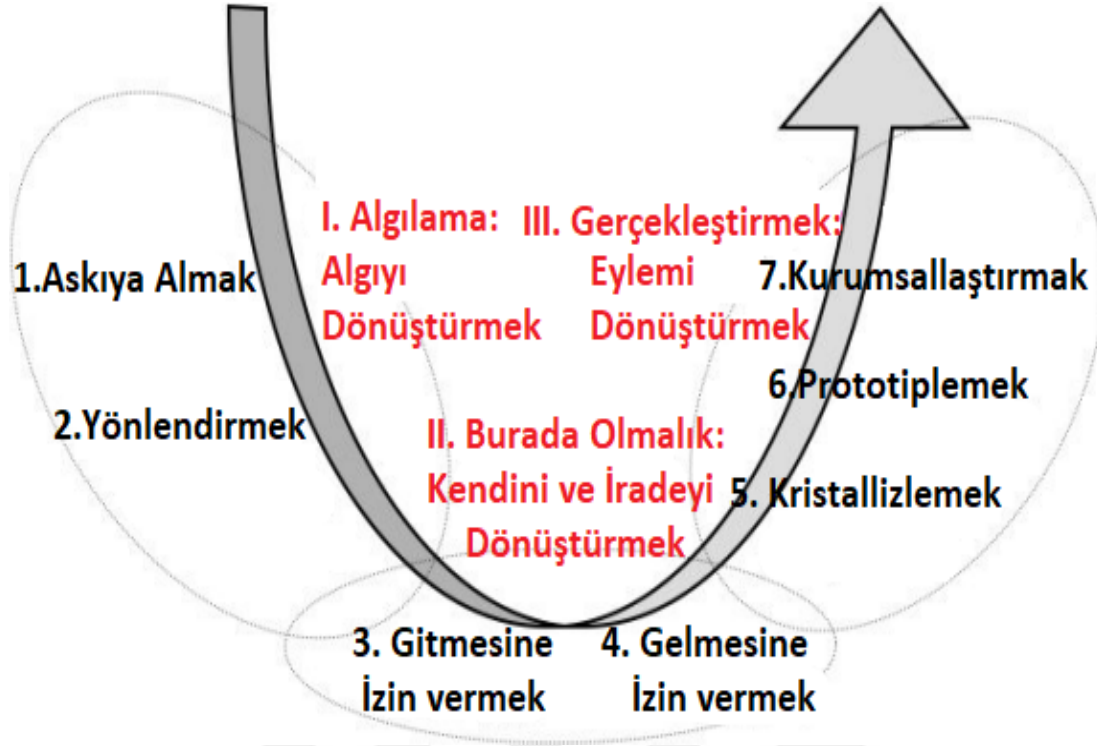
öğrenmenin/tecrübenin artacağını ve öğrenme/tecrübe arttıkça maliyetin azalacağına dair görüşün reddini içeren “tecrübe eğrisi”, U şeklinde bir grafik sunarak “U Teorisini” destekleyen argümanlar sunmaktadır.

Açılan parantez kapatılarak; 2004 tarihli malum esere dönüldüğünde; “burada olmalık” kavramının anlamı daha net görülebilecektir. “Burada olmalık”, kişinin “daha geniş bir değişim alanına bilinçli olarak katılması” için “kişinin önyargılarının ve tarihsel anlamlandırma yollarının ötesine açık olması” olarak tanımlanır ve bunu yapmak için ise “insanların tüm doğayla ilişkisinin dışında olduklarını çünkü yabancılaşma ve ayrılmaya dayalı indirgeyici bir farkındalığa geçmiş” olduğu durumdan “bu ilişkiyi birlikte yaratma ilişkisiyle değiştirmemiz gerekmekte” olduğunu ifade etmektedir.

“İkinci tip öğrenme” olarak kavramsallaştırılan bu “yeni öğrenme”, “algıyı dönüştürmek” anlamında “algılama: gözlemle, gözlemle, gözlemle: dünyayla bir ol”, “kendini ve iradeyi dönüştürmek” anlamında “burada olmalık: geri çekil ve yansıt: içsel bilginin ortaya çıkmasına izin ver” ve “eylemi dönüştürmek” anlamında “gerçekleştirmek: doğal bir akışla hızlı hareket et” şeklinde “üç alana” sahip olan ve şekli U harfine benzediği için U teorisi olarak ifade edilen bir yol önermektedir.

En genel anlamıyla; “demokratik düşünceye ilham verenin” de “doğayla kurulan derin bağ” olduğunu ileri sürerek ‘Yeni Kamu Hizmetin Teorisinin’ öncüllüğünü yaptığı ve tüm ‘Geleceğe Hazırlık Teorilerinde’ mevcut olan ‘demokratik katılıma’ dair bir savlamada bulunan bu şema, ayrıntılandığı durumda bu “üç alanın”, “birçok insanın ortaya çıkmayı amaçlayanlara hizmet etme kapasitelerini geliştirmeye derinden bağlı olması gerekmesi” yani “katılım” için “katılanların” katılıma “hizmet” etmesi gerekliliğini ileri sürmektedir. U şemasının detaylı hali; “askıya almak, yeniden yönlendirmek, salıvermek, gelmesine izin vermek, kristalizlemek, prototiplemek ve kurumsallaştırmak” olmak üzere “yedi liderlik kapasitesinden” oluşur şekilde oluşturularak; “öğrenmek” için simetrik karşıtlığa dayanan bir tutumun gerekli olduğu ifade etmektedir.¹³⁸⁵

¹³⁸⁵ Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. ve Flowers, B.S. (2004). *Presence: Human Purpose and the Field of the Purpose*. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning. 11, 66, 88, 180, 192, 225.



Şekil 4.8. U Şeması

Şemadan da anlaşılacağı üzere; en basit anlamıyla U teorisi, “U istatistiğinin” ve “öğrenmeye” yansıması olan “tecrübe eğrisinin” savlarıyla tutarlı bir şekilde “öğrenmek” yani geleceğe hazır olmak için önce “unutmak” yani geçmişi arkada bırakmak gerektiğini savlamaktadır.

2004 senesinde “Burada Olan Çalışma Kitabı”¹³⁸⁶ isimli bir çalışma kitabı yayınladıktan sonra “U Teorisi: Gelişen Gelecekleri Sunarak Derin Yenilik ve Değişime Öncülük Etmek”¹³⁸⁷ isimli bir çalışma yaparak teorinin bu ana savını ifade eden Scharmer, “Liderliğin Kör Noktasını Aydınlatmak”¹³⁸⁸ isimli eser ile teorinin “liderliğin ortaya çıkmayı amaçlayanlara hizmet etme kapasitelerini geliştirmeye derinden bağlı olduğu” kabulüne dayanan ‘Geleceğe Hazırlık’ karakterinin altını çizmiştir. U teorisini şekillendiren aşamalar, ‘kuruluşun’ bir parçası olan “liderliği” muhatap almaktadır.

¹³⁸⁶ Jaworski, J., Kahane, A. ve Scharmer, C.O. (2004). *The Presence Workbook*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning (SoL).

¹³⁸⁷ Scharmer, C.O. (2004). *Theory U: Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures*. Unpublished manuscript.

¹³⁸⁸ Scharmer, C.O. (2004). *Illuminating The Blind Spot of Leadership*. Fieldnotes: A Newsletter of the Shambhala Institute, 1-11.

Yine 2004 senesinde yayınladığı, “Burada Olan: İnsanlarda, Kuruluşlarda ve Toplumda Derin Değişimi Keşfetmek” isimli eser ile ise hem teorinin kısa bir özetini sunmuş hem de “U Teorisinin” anlaşılması ve tanınması noktasında önemli bir adam atmıştır. Scharmer’e göre; U teorisi, özetle geçmişini unutarak; “ilk önce mevcudiyeti tam olarak bilinçli ve şimdiki ‘an’da ‘farkında’ olarak düşünmekte/presence sonra, burada olanı derinden dinleme, kişinin önyargılarının ötesinde açık olması ve anlamlandırmanın tarihsel yolları olarak takdir etmeye başlamak” anlamında sırasıyla aşamaların gerçekleştirilmesidir. İşte nihayetinde U tamamlandığında “alan” değiştirerek, bir durumu şekillendiren kuvvetler, “geçmiş” “yeniden yaratmaktan” “tezahür ettirmeye” veya “olmakta olan” bir geleceği “gerçekleştirmeye geçebilmeyi” mümkün kılacak yapıya ulaşmaktadırlar.

Bu eserde özellikle vurgulanan ve teorinin ‘Geleceğe Hazırlık’ teorisi olma niteliğinin iyiden iyiye görünür kılınmasını sağlayan kırılma noktası, “liderliğin” muhatap aldığı şeyin “değişim hakkında manevi veya dini geleneklerde göreceli olarak çok az yazılı kolektif bir fenomen olarak veya bu değişim için kapasiteyi toplu olarak yetiştirmek hakkında” olmasının taşıdığı anlam hakkındadır. “Kolektiflik”, “bazı durumlarda daha büyük yönetimlerde ve sosyal sistemlerde de önemli değişiklikler yaşamakla” birlikte “görüşülen kişilerden çoğu kişinin”, “çalışma grupları” odağında bu “değişimi” yaşaması ve yaşamayı öngörmesi söz konusudur.

Daha açık bir ifade ile en genel ölçekte; “tarım devriminin başlangıcından beri nasıl ve neden doğadan giderek daha fazla ayrıldığımızı... insan ve goril arasındaki konuşma” aracılığı ile gösteren” D. Quinn’in “İsmail”¹³⁸⁹ isimli eseri üzerinden yaptığı tartışma üzerinden sorduğu “İnsan gittiğinde gorilla için umut olacak mı?” çarpıcı sorusu etrafında düşünen Scharmer, “gorillerin birçok diğer türün yaşamının, tercihlerimiz tarafından tehdit edilmesine” dayanan durumun “değişimden” söz ederken “değişim”in dinamiğini oluşturan şeyi, “liderlik” ve “liderliğin” muhatap aldığı “kolektiflik” olarak belirlemektedir. Scharmer’e göre; değişim, “grup” hakkındadır ve “grupta” yaşanmaktadır.¹³⁹⁰

¹³⁸⁹ Quinn, D. (1992). *Ishmael: A novel*. New York: Bantam/Turner Book.

¹³⁹⁰ Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. ve Flowers, B.S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. London: Nicholas Brealey. 13, 237.

2006 senesinde, “değişim” ve “kolektif liderlik” ilişkisi hakkında doğrudan çalışmalar¹³⁹¹ yapmaya devam etmenin yanında “The Presencing Institute”ü¹³⁹² kuran Scharmer, 2007 senesine gelindiğinde “U Teorisi: Ortaya Çıktıkça Gelecekte Öğrenmek: Var Olmanın Sosyal Teknolojisi” isimli eseri yayınlayarak bu ilişkinin “U teorisinin” ‘geleceğe hazırlık’ karakterine sahip olduğu anlamına geldiği savını oldukça güçlendirmiştir. Güçlendirmenin ilk adımı, “algılama”, “burada olma” ve “gerçekleştirmeden” oluşan U şemasının safhalarının “kolektif/co-” vurgusu ile “kolektif başlama”, “kolektif algılama”, “kolektif burada olmalık/precencing”, “kolektif oluşturma” ve “kolektif gelişme” şeklinde yeniden ele alınıp genişletilmesidir. Bu ilk adımın ardılı olarak ikinci adım ise “kolektif başlama” yani “U”yu mümkün kılıcı olan ilk safhanın “hayatın sizden yapmanızı istediği şeyi dinlemek”, “bu çağrıyla ilgili insanlarla ve bağlamlarla bağlantı kurmak” ve “ortak niyetten ilham almak” için “çekirdek oyuncu takımlarını bir araya getirme” önermesinde bulunmasıdır. Bu öneri de benzer şekilde “düşünme(bireysel)”, “sohbet (grup)”, “yapılaşma (kurumlar)” ve “ekosistem koordinasyonu (küresel sistemler)” olmak üzere “gerçekleştirme alanı” olarak ifade edilen kavramsallaştırmanın oluşmasına sebep olmaktadır. “Alanlar” arasında ‘yönetim bilimsel’ anlama sahip olan adım olan “sohbet”, “grup” bazlıdır ve kısacası bu düzenlemeler U teorisinin ‘araştırma nesnesi’, hakkında daha doğrudan kanıtlar sunmaktadır.¹³⁹³

Scharmer, 2008 senesinde “gruptan”, “liderlikten” ve en genel anlamıyla “öğrenmeyi” muhatap kılacak olandan kastın ne olabileceğinin bir örneğini “uygulayıcılardan, danışmanlardan ve araştırmacılardan oluşan bir topluluk” şeklinde vererek bu savı güçlendirmiştir.¹³⁹⁴

2010¹³⁹⁵ tarihine kadar, birçok eser ile temel zeminini koruyarak; “U teorisini” geliştirmeye ve zenginleştirmeye devam Scharmer, 2010-2015 yıllarında ise “ego” ve

¹³⁹¹ Scharmer, C.O., Senge, P., Jaworski, J. ve Flowers, B. S. (2006). *Presencing: Collective Leadership for Profound Innovation & Change.*, Scharmer, C.O., Hayashi, A. (2006). *Leading for Profound Innovation & Change, co-facilitated and Change.* The Shambala Institute for Authentic Leadership.

¹³⁹² İnternet: <https://www.presencing.org/aboutus> Erişim Tarihi: 08.06.2022.

¹³⁹³ Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Learning From The Future As It Emerges: The Social Technology of Presencing.* San Francisco, Calif: Berrett-Koehler. 18-19. 261-325.

¹³⁹⁴ Senge, P. M. ve Scharmer, C.O. (2008). *Community Action Research: Learning As A Community of Practitioners, Consultants and Researchers.* Handbook of Action Research: The Concise Paperback Edition, 195-206.

¹³⁹⁵ Scharmer, C.O. (2008). “Uncovering The Blind Spot of Leadership”. *Leader To Leader*, 2008(47), 52-59., Scharmer, C.O. (2009). *The Blind Spot of Economic Thought: Seven Acupuncture Points For Shifting To Capitalism 3.0. Presentation At The Roundtable On Transforming Capitalism To Create A*

“eco-sistem” kavramları arasındaki fonetik gerilime atıf yaparak simetrik karşıtlığı ikisi arasındaki ilişkiye eşitlemiştir. Kısacası Scharmer, “ego”yu U’nun sol başına “eko-sistemi” ise sağ başına koyarak “kendi kendine liderlik (kişisel gelişim yoluyla); başkalarının liderliği (takım çalışması yoluyla); yönetsel liderlik (kurumun); ve bütünün (ekosistemin) sosyal ekolojik bağlamını dikkate alan liderlik” şeklinde bir yol üzerinden “U Teorisinin” savının “bir lider olarak içsel dönüşümü kurumsal ve toplumsal değişime bağlamak”¹³⁹⁶ olduğunu söyleyerek; “U Teorisi”nin ‘liderlik’ bazlı savlarını farklı kavram setleri ile ifade etmiştir.¹³⁹⁷

2015 ve 2016’da “aşkın liderlik”¹³⁹⁸ ve “anamlı liderlik”¹³⁹⁹ kavramları odağında “liderlik” kavramı üzerinde durmaya ve zenginleştirmeye devam eden Scharmer’in 2018 senesinde “U Teorisinin Temelleri: Temel İlkeler ve Uygulamalar”¹⁴⁰⁰ isimli eser

Regenerative Economy, MIT, Cambridge, MA, June, 8-9., Scharmer, O. (2009). *Ten Propositions On Transforming The Current Leadership Development Paradigm. Prepared For The World Bank Round Table On Leadership For Development Impact*, World Bank Institute, Washington, DC., Scharmer, O. (2010). “Seven Acupuncture Points For Shifting Capitalism To Create A Regenerative Ecosystem Economy”. *Oxford Leadership Journal*, 1(3), 1-21., Scharmer, C. O., Kaeufer, K. (2010). “In Front of The Blank Canvas: Sensing Emerging Futures”. *Journal of Business Strategy*.

¹³⁹⁶ Saxena, S., Scharmer, C.O., Schuyler, K. C. (2014). *Connecting Inner Transformation As A Leader To Corporate and Societal Change*. Schuyler, Baugher, Jironet Y Lid-Falkman, *Leading With Spirit, Presence and Authenticity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 13-38.

¹³⁹⁷ Scharmer, C.O. (2010). *Theory U: From ego to eco-systems*. In ALIA Authentic Leadership Conference, Presencing Institute., Scharmer, C.O. (2010). *The blind spot of institutional leadership: how to create deep innovation through moving from egosystem to ecosystem awareness*. In World Economic Forum, Annual Meeting of the New Champions., Scharmer, C.O. (2011). *The future of change management: 13 propositions*. Zeitschrift für Organisationsentwicklung., Senge, P., Scharmer, O., Winslow, D. (2013). “30 Years of Building Learning Communities A Dialogue with Peter Senge, Otto Scharmer and Darcy Winslow, Part 2”. *Reflections*, 13(1), Scharmer, C.O., Kaufer, K. (2013). “Introduction: Breathing Life into a Dying System”. *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*, 1-29., Scharmer, C.O., Kaufer, K. (2013). “Leading the Relational Inversion: From Ego to Eco”. *Reflections*, 13(2), Scharmer, C.O., Kaufer, K. (2013). *Leading From The Emerging Future: From Ego-System To Eco-System Economies*. Berrett-Koehler Publishers. Scharmer, C.O., Kaufer, K. (2014). “Transforming Capitalism and Self: From Ego-System To Eco-System Economies”. In *From Capitalistic To Humanistic Business* (pp. 190-205). Palgrave Macmillan, London., Scharmer, C.O., Yukelson, A. (2015). “Theory U: From Ego-System To Eco-System Economies”. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 35-39.

¹³⁹⁸ Barney, J.B., Wicks, J., Scharmer, C.O. ve Pavlovich, K. (2015). “Exploring Transcendental Leadership: A Conversation. *Journal of Management*”, *Spirituality & Religion*, 12(4), 290-304.

¹³⁹⁹ Eisler, R., Quinn, R.E., Scharmer, C.O., Wilson, S. (2016). “Social Change For A Healthy World: Leading Meaningfully”. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, P. 10619). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management., Donaldson, T. J., Scharmer, O., Waddock, S., Walsh, J. P. (2016). “Making Organizations Meaningful-Rethinking Management Around Dignity and Well-Being”. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, P. 10926). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

¹⁴⁰⁰ Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler Publishers.

ile “U Teorisinin” ulaşmış olduğu durumu özetledikten sonra, 2021 tarihli son eserleri ile aynı doğrultuda yazın hayatını sürdürdüğü gözlemlenmektedir.¹⁴⁰¹

Sonuç olarak toparlamak manasında ifade edilecek olunur ise; yazın hayatı boyunca “U Teorisi” hakkında doğrudan veya dolaylı olarak çalışmalar yürüten¹⁴⁰² Scharmer’e göre; U Teorisi’nin ‘araştırma nesnesi’, “öğrenmeyi” mümkün kılmak bakımından; “burada olmalığa/presencing” muhatap olan ve “geçmiş” unutarak; “geleceği” inşa edecek olan bir “liderliktir”. Her bir kurumun “burada olan liderliğini” baz alan bir özgün “burada olmalı” temelinde “ego”dan “eko-sisteme” yönelmesini yani U’yu tamamlaması gerektiğini savlamaktadır. Ve işte taşıdığı bu özgün karakterleri bakımından “U teorisinin” “liderlik” olarak tanımladığı ‘araştırma nesnesi’, bir ‘kuruluşun’(örneğin; Nike) sınırlı, tanımlı ve belirli bir kısmı olan ‘birim’(örneğin; Nike’ın satış birimi) mahiyetindedir.

4.3.6. Çalışan Dostu Yönetim Teorisi

“Çalışan Dostu Yönetim/Worker Friendly Teorisi”, ismi anılacak birçok teorisyenin katkılarıyla geliştirilmiş bir ‘birim teorisidir’ ve literatürel olarak sunulmuş son teorilerden olmak bakımından; yönetim bilimi teorisinin ‘geleceğe hazırlığını’ ifade eden teorilerden birisi konumundadır.

Teoriyi açıklamaya geçmeden önce belirtmek gereklidir ki; “çalışan dostu” kavramının ifade ettiği anlamlar, literatürde kimi zaman “aile dostu”¹⁴⁰³, “iş-hayat

¹⁴⁰¹ Arts, J., Baldini, A., Goodman, M., Hayashi, A., Jandernoa, B. ve Scharmer, O. (2021). “Exploring The Origins of Practice; in Dialogue With Founding Faculty of The Presencing Institute”. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 1(1), 125-137., Scharmer, O. (2021). “The Social Field As A Teacher: Seven Principles For Building Transformational Learning Infrastructures”. In. *Social Scientists Confronting Global Crises* (Pp. 116-122). Routledge.

¹⁴⁰² İnternet: <https://ottoscharmer.com/> Erişim Tarihi: 08.06.2022.

¹⁴⁰³ Dex, S. ve Scheibl, F. (1999). “Business Performance and Family-Friendly Policies”. *Journal of General Management*, 24(4), 22-37., Albrecht, G. H. (2003). “How Friendly Are Family Friendly Policies?”. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 177-192., Nielsen, H. S., Simonsen, M., Verner, M. (2004). “Does The Gap in Family-Friendly Policies Drive The Family Gap?”. *Scandinavian Journal of Economics*, 106(4), 721-744.

dengesi”¹⁴⁰⁴, “işçi dostu”¹⁴⁰⁵ “işveren dostu”¹⁴⁰⁶ ve “kullanıcı dostu”¹⁴⁰⁷ gibi kavramlar kullanılarak da ifade edilmektedir. Ancak “çalışan dostu” ifadesi şemsiye bir kavram olarak diğer kullanımları kapsadığı için bu çalışmada teorinin ismi olarak “çalışan dostu” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.¹⁴⁰⁸ Diğer bir ifade ile “çalışan dostu” kavramı, anılan anılmayan tüm “dostluk” temalı yönetsel kavramı kapsayan bir şemsiye kavram mahiyetindedir.

“Çalışan Dostu Teorisi”nin temellendiği düşünce, isminden de anlaşılacağı üzere çalışanları ile “dostça” yani ‘kişisel ve iyi ilişkiler’ kuran bir yönetimin inşasıdır. ‘Kişisellik’ ve ‘iyiliğe’ dayanan “dostça” ilişkilerin tanımlaması söz konusu olduğunda ise birçok farklı kavram ile karşılaşmaktadır.

Bu kavramalardan ilki, ilk kez 1969 tarihinde J.K. Galbraith tarafından tanıtılan ve Latince “ilişkileri” ifade eden “inter” ile “okuma ve bilgi edinmeyi” ifade eden “lectio” kelimeleriyle, “birikim ve toplamı” ifade eden “capital” kelimelerinden oluşan “entelektüel sermaye/intellectual capital” kavramıdır. Entelektüel sermayenin tam olarak diğer sermaye biçimleri gibi “değer kazanabilen veya değer yitirebilen, modası geçebilen, bakım, onarım, değiştirme ve/veya modernizasyon gerektirebilen” bir kaynak olarak görülmesi ve muamele edilmesi yerindedir.¹⁴⁰⁹ Ancak diğer sermaye türlerinden farklı olarak ve özgünlüğünü sağlayan niteliği ise “piyasada rekabet avantajı sağlayan bilgi, uygulamalı deneyim, yönetsel teknoloji, ilişkiler ve

¹⁴⁰⁴ Clark, S. (2000). “Work– Family Border Theory: A New Theory of Work–Life Balance”. *Human Relations* 53(6), 747-770. 751., Glynn, C., Steinberg, I., McCartney, C. (2002). *Work–Life Balance: The Role of The Manager*. Crawley: Roffey Park Institute., Houston, D., (Ed.) (2005). *Work–Life Balance in The Twenty-First Century*. Basingstoke and New York: Palgrave.

¹⁴⁰⁵ Chang, S. ve Jo, H. (2019). “Employee-Friendly Practices, Product Market Competition and Firm Value”. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(1-2), 200-224., Ertugrul, M. (2013). “Employee-Friendly Acquirers and Acquisition Performance”. *Journal of Financial Research*, 36(3), 347-370., Chen, J., Leung, W. S., Evans, K. P. (2016). “Are Employee-Friendly Workplaces Conducive To Innovation?”. *Journal of Corporate Finance*, 40, 61-79.

¹⁴⁰⁶ Cooke, G., Zeytinoglu, I., Agarwal, N. ve Rose, J. (2008). “Employee-Friendly and Employer-Friendly Non-Standard Work Schedules and Locations”. *International Journal of Employment Studies*, 16(2), 31-66., Frantziou, E. (2021). “Joined Cases C-804/18 and C-341/19, IX V WABE Ev and MH Müller Handels GmbH V MJ: Religious Neutrality in A Private Workplace? Employer Friendly and Far From Neutral”. *European Law Review*, (5), 674-684.

¹⁴⁰⁷ Gardner, D. M., Shulman, K. I., Walker, S. E. ve Taylor, S. A. (1996). “The Making of A User Friendly MAOI Diet”. *The Journal of Clinical Psychiatry*, 57(3), 99-104., Tyson, L. (2014). *Critical Theory Today: A User-Friendly Guide*. Routledge., Klencsár, Z., Kuzmann, E., Vértés, A. (1996). “User-Friendly Software For Mössbauer Spectrum Analysis”. *Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry*, 210(1), 105-118.

¹⁴⁰⁸ Hoyman, M. ve Duer, H. (2004). “A Typology of Workplace Policies: Worker Friendly Vs. Family Friendly?”. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 113–132. 114.

¹⁴⁰⁹ Martin, T.L. (1986). “Forum Intellectual Capital Formation and the united states Educational System”. *IEEE Power Engineering Review*, PER-6(9), 3–4. 3.

profesyonel beceriler” gibi “somut olmayan varlıklar” şeklinde genel bir tanıma sahip olmasıdır. Daha açık bir ifadeyle “entelektüel sermaye” yönetimde etkili olan “somut olmayan varlıkların” tümünü kapsayan çerçeve kavram konumundadır.¹⁴¹⁰

Dolayısıyla “entelektüel sermaye” kavramı için kabul edilen ilk şey, “farklı geçmişlere sahip insanların zamanla geliştirmiş olması” bakımından yani ele alan teorisyenlerin her biri “belirli bir dizi sorunla” ilgilendiğinden, tanımları doğrudan kendi “benzersiz bakış açılarını” ve çözmek için çalıştıkları “çok özel sorun dizilerini” yansıtsa da bu tanımlardan sadece birinin doğru, dolayısıyla diğerlerinin yanlış olduğunu düşünmenin doğru ve etkili olmayacağıdır.¹⁴¹¹

Bu kabulün sebebi ise; Galbraith “entelektüel sermaye” kavramını ilk kez kullandıktan sonra Ekonomist M. Kalecki’in iktisat odaklı çalışmalarının¹⁴¹² yardımıyla kullanımı artmakla birlikte bu kavramının teorik içeriğin merkezinde ele alınmıyor oluşudur. Her ne kadar vurguladığı “somut olmayan varlıkların” yönetimdeki etkisi hakkında uzun süredir(neo-klasik dönemden bu yana) devam eden yönetim bilimsel tartışmalar olsa da “entelektüel sermaye”, literatürel ilgisizlikle karşı karşıya kalmıştır. Başka bir ifade ile tıpkı Galbraith’in M. Kalecki’ye yazdığı bir mektupta yaptığı “bu dünyada yaşayan bizlerin geçtiğimiz on yıllar boyunca sağladığınız entelektüel sermayeye ne kadar çok şey borçlu olduğumuzun farkında mıyız, merak ediyorum”¹⁴¹³¹⁴¹⁴¹⁴¹⁵ tespitinde özetlendiği gibi; literatürel ilgisizlik, 1970¹⁴¹⁶, 1975¹⁴¹⁷, 1977¹⁴¹⁸, 1983¹⁴¹⁹, 1985¹⁴²⁰,

¹⁴¹⁰ Ali, B.J. ve Anwar, G. (2021). “Intellectual Capital: A Modern Model To Measure The Value Creation in A Business”. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 31-43.

¹⁴¹¹ Chatzkel, J. (2002). *Intellectual Capital: Innovation 01.06 (Express Exec)*. Oxford: Capstone. 6.

¹⁴¹² Kalecki, M. (1990). *Collected Works of Michal Kalecki: Volume I. Capitalism: Business cycles and full employment (Vol. 1)*. Oxford University Press on Demand.

¹⁴¹³ Nick, B. (1998). “Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models”. *Management Decision*, 36(2), 63-76. 67.

¹⁴¹⁴ Serenko, A. ve Bontis, N. (2004). “Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings”. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 185-198.

¹⁴¹⁵ Örnek, A.Ş. ve Ayas, S. (2015). “The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395. 1388.

¹⁴¹⁶ Sahrawat, K. (1970). “Intellectual Capital: Acquisition and Maintenance: The Case of New Zealand Banks”. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 13(1), 1-32.

¹⁴¹⁷ Feiwel, G.R. (1975). *The Intellectual Capital of Michael Kalecki: A Study in Economic Theory and Policy*. Knoxville: University of Tennessee Press.

¹⁴¹⁸ Dietz, J., Sherman, H. ve Halevi, J. (1977). “The Intellectual Capital of Michal Kalecki”. *Journal of Economic Issues*, 11(1), 133-144.

¹⁴¹⁹ Silber, J.R. (1983). “Intellectual Capital Formation”. *Business Officer*, 23, 28-35.

¹⁴²⁰ Shearer, K.D. (1985). “How Much Intellectual Capital is Banked in The Principal Human Languages?”. *International Library Review*, 17(3), 235-246.

1986¹⁴²¹, 1987¹⁴²² ve 1988¹⁴²³ tarihli sayılı birkaç eserin dışında “entelektüel sermaye” kavramına odaklanan çalışmanın oluşmaması ve dolayısıyla kavramın nitelikleri üzerinde derinlemesine tartışmaların yapılmaması sonucunu doğurmuştur.

T.A. Shewart’ın 1991 tarihli “Beyin Gücü” isimli eserinde benzer bir noktadan “patentler, süreçler, yönetim becerileri, teknolojiler, müşteriler ve tedarikçiler hakkında bilgiler ve eski moda deneyimlerinden” oluşan ve kısaca “şirketteki herkesin bildiği her şeyin toplamı”¹⁴²⁴ şeklinde kullanımından sonra literatürdeki etkinliği artan “entelektüel sermaye” kavramının günümüze değin giderek artan oranda ele alınmakta olduğu görülmektedir.

“Entelektüel Sermaye” kavramının değindiği yönetsel soruna dair kaleme alınmış olan son özgün çalışmalar ise T. Kılıç tarafından “Mantar Yönetim Teorisi” olarak isimlendirilen “personelin şirketin fikirlerine veya durumuna aşına olmadığı ve amacını bilmeden iş verildiği bir yönetim tarzını” konu alan çalışmalardır. Kılıç’a göre; “mantar yönetim” anlayışının söz konusu olduğu bir yönetimde “çalışanların merakları ve kendilerini ifade etmeleri desteklenmemekte ve çalışanlar genellikle şirketin durumunun ne olduğu hakkında hiçbir fikre sahip olmamaktadır”. Yani böyle bir yönetimde “entelektüel sermaye” hiçbir şekilde hesaba katılmamaktadır.¹⁴²⁵ Bu tutumun neticesinde “kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller” anlamına gene “cam tavan sendromu”¹⁴²⁶ örneğinde olduğu gibi sonuçlar oluşmakta ve hangi nitelik bakımından olursa olsun(kadın/erkek genç/yaşlı) “entelektüel sermaye olarak görülmeyen bireyin, profesyonel iş yaşamında ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan, özsaygı yitimi, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi

¹⁴²¹ Martin, T.L. (1986). “Forum Intellectual Capital Formation and The United States Educational System”. *IEEE Power Engineering Review*, (9), 3-4.

¹⁴²² Itami, H. ve Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

¹⁴²³ Watts, R.L. ve Levinson, T.M. (1988). *Prospecting For Intellectual Capital* (No. PNL-SA-15772; CONF-8806188-1). Pacific Northwest Lab., Richland, WA (USA).

¹⁴²⁴ Stewart, T.A. (1991). “Brainpower: Intellectual Capital is Becoming Corporate America's Most Valuable Asset and Can Be Its Sharpest Competitive Weapon; The Challenge is To Find What You Have - and Use It”. *Fortune*, 123(11), 44-60. 44.

¹⁴²⁵ Kılıç, T. (2015). “Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector”. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 83-89. 83.

¹⁴²⁶ Örcü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2) , 117-135. 118.

ile birlikte seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle karakterize bir sendrom” olan “tükenmişlik sendromu” yaşaması kaçınılmaz olmaktadır.¹⁴²⁷

Özetle; “entelektüel sermaye” kavramının vurguladığı nokta, yönetimin “somut olmayan varlığının” yönetimin başarısı noktasındaki önemidir. En genel anlamıyla; “insan kaynaklarının” kaynağını oluşturan “somut olmayan” kaynakları¹⁴²⁸ “yükseltme ve geliştirme” noktasında¹⁴²⁹ “kişisel” bir “işgücü bilgisi”¹⁴³⁰ anlayışı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Her bir çalışan “kişisel” olarak değerlendirilmeli; taşıdığı niteliklerin birisi veya birkaçı yüzünden olumsuz muameleye tabi tutulmamalıdır. “Dostça” yönetmenin “kişisel” boyutunu oluşturan, çalışanın “entelektüel bir sermaye” kaynağı olarak görülmesidir.

“Çalışan Dostu Yönetim Teorisi”nin “dostluk” kavramıyla ifade ettiği anlamları görünür kılmak için başvurulacak olan ikinci kavram ise; “entelektüel sermaye” kavramının “bireye” kadar daralttığı “kişisel” niteliğinin uygulanabilir forma ulaştırılması bakımından önerilen “takım rolü” kavramıdır. Başka bir ifade ile “dostluk”, çalışanların her biriyle “kişisel” ilişki kurulması anlamına gelmekle birlikte; yönetsel uygulamada ölçek olarak “takım” seçilmektedir. Çünkü “takım rolleri” kavramının mucidi olan Belbin’e göre; “insanların dâhil olduğu davranış türlerinin sonsuz olmasının yanında takım performansına etkili bir katkı sağlayan faydalı davranışların kapsamının sınırlı” oluşu, “kişisel” davranışların, “takım rolleri” ölçeğinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Kısacası; “kişisel” değerlendirme ancak “takım” ölçeğinde uygulanabilir bir forma kavuşmaktadır.¹⁴³¹

“Takım rolleri”, 1981 tarihli “İşletme Takımları” isimli eserde “kaynak araştırmacısı, takım çalışanı, koordinatör, bitki, monitör değerlendiricisi, uzman, şekillendirici, uygulayıcı ve tamamlayıcı bitirici” olmak üzere dokuz gruba ayrıştırılmıştır.¹⁴³²¹⁴³³

¹⁴²⁷ Kılıç, T. ve Seymen, O.A. (2011). “Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 47-67. 48.

¹⁴²⁸ Edvinsson, L. ve Sullivan, P. (1996). “Developing A Model For Managing Intellectual Capital”. *European Management Journal*, 14(4), 356-364. 358.

¹⁴²⁹ Fruin, W.M. (1997). *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital At Toshiba*. New York: Oxford University Press. 188.

¹⁴³⁰ Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York. Vi.

¹⁴³¹ İnternet: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles> Erişim Tarihi: 08.06.2022.

¹⁴³² Belbin, R.M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. London: Heinemann. 170-173.

¹⁴³³ Kılıç, T. ve Olgun, H. (2017). “Mantar Yönetim Yaklaşımı”. *Yönetsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.

Bu ayrışmanın kökeninde ise Belbin'in 1955 tarihli "Yaşlı Çalışanlar İçin Eğitim Yöntemleri" isimli çalışmayla başlayarak örneklerini verdiği "yaş" farkına dayanarak; çalışanlara farklı değerlendirme ölçümlerinin kullanılmasına dair görüşleri yatmaktadır.¹⁴³⁴¹⁴³⁵¹⁴³⁶ "Entelektüel sermaye" kavramının "kişisel" vurgusuyla oldukça paralel savlarlar ileri süren Belbin'e göre; "yaşlıların nüfus içindeki oranı her geçen yıl artmakta ve ancak birçok meslekte işgücü alımında yaş ayrımcılığı ve sabit yaşta zorunlu emeklilik politikalarının yaygınlığı, yaşlıların istihdamına yönelik fırsatların ihtiyaçla orantılı bir oranda gelişmesi" sonucunu doğurmaktadır.¹⁴³⁷ Başka bir deyişle; "yaşlılar" örneği üzerinden çalışanların içinde bulundukları durumlardan dolayı diğer çalışanlardan farklı olarak; "kişisel" değerlendirme ölçütleri etrafında değerlendirilmesi önerilmektedir.

"Takım Roller" savunusunun 1981 tarihli eserle etki uyandırmasının esas sebebi ise 1978 tarihinde duyurulmuş olan Dünya Sağlık Yönetimi'nin "Alma Ata Deklarasyonu" isimli deklarasyondur. Bu deklarasyonda, "yalnızca hastalık veya sakatlığın olmayışı değil, fiziksel, zihinsel ve sosyal yönden tam bir iyilik hali olan sağlığın temel bir insan hakkı olduğu ve mümkün olan en yüksek sağlık düzeyine ulaşmanın temel bir insan hakkı olduğu kuvvetle teyit edilmekte ve gerçekleşmesinin sağlık sektörüne ek olarak diğer birçok sosyal ve ekonomik sektörün eylemini gerektiren dünya çapında en önemli sosyal hedef" olduğu vurgulanmaktadır.¹⁴³⁸ Yani Belbin'in "yaşlı çalışan" örneği üzerinden sunduğu "kişisel" değerlendirme önerisi, 1978 sonrasında daha genel bir çerçeve kazanabilecek uygulama alanı bularak 1981

¹⁴³⁴ Belbin, R.M. (1965). *Training Methods For Older Workers*. Paris: O.E.C.D.

¹⁴³⁵ Belbin, R.M. (1968). "Age and Working Capacity. In The Retirement Process: Report of a Conference", *US Department of Health, Education, and Welfare*, National Institute of Child Health and Human Development. Gaithersburg, Md (No. 1778, p. 43).

¹⁴³⁶ Belbin, E., Belbin, R.M. (1969). "Selecting and Training Adults For New Work". In. *Decision Making and Age* (Vol. 4, pp. 66-81). Karger Publishers.

¹⁴³⁷ Belbin, R.M. (1955). "Older People and Heavy Work". *British Journal of Industrial Medicine*, 12(4), 309-319.

¹⁴³⁸ WHO. (1978). *Declaration of Alma Ata*. Geneva, Switzerland: Author. İnternet: <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/declaration-of-alma-ata> Erişim Tarihi: 08.06.2022.

tarihinde teorileşmiştir. Keza ilerleyen dönemde de teorik içeriğin zenginleştirildiğini belirtmek yerinde olacaktır.¹⁴³⁹¹⁴⁴⁰¹⁴⁴¹¹⁴⁴²¹⁴⁴³¹⁴⁴⁴

Yani “insanların dâhil olduğu davranış türleri sonsuz ancak takım performansına etkili bir katkı sağlayan faydalı davranışların kapsamının sınırlı oluşu” varsayımının sonucu olarak “çalışan dostu” kavramının kastettiği “kişisel”, “takım rolü” ölçeğinde karşılık bulmuştur. Örneğin; “yaş” söz konusu olduğunda “mentorluk” ve “koçluk/coaching”, bir “takım rolü” olarak uygulanır ise yönetim, işten atma ve sert çalışmaya karşı “sağlık hakkına” dayanan bir tutum geliştirerek “çalışan dostu” bir davranış sergilemiş olacaktır. Hatta yönetimlerin “Yaşlı-Çalışan Dostu”¹⁴⁴⁵ gibi özelleştirilmiş “çalışan dostu” tutumlarda bulundukları da gözlemlenmektedir. Aynı durum “bağımlı bakımı”¹⁴⁴⁶ “ruh sağlığı”¹⁴⁴⁷ gibi durumlarda da geçerlidir.

Başka bir ifade ile “Çalışan Dostu Yönetim Teorisi”, “çalışanın” değiştirilemez veya değiştirilmesi kısa vadede söz konusu olmayan nitelikleri hakkında çözümler üretmeye odaklanmaktadır. Bunun anlamı ise kaçınılmaz olarak yönetsel düşünce yapısının değiştiğini göstermek için kavramsal ayrımların vurgulanmasının gerektiğidir.

W. Bennis’in 1989 tarihli “Lider Olmak Hakkında” isimli eserinde ele aldığı “işletmeci ve lider” karşılaştırılması bu kavramsal ayrımın en bariz örneklerindendir. Bennis’e göre; nasıl ki; “işletmeci bir kopyadır; sistemlere ve yapıya odaklanır, kontrole güvenir, nasıl ve ne zaman diye sorar, taklit eder klasik iyi askerdir ve işleri doğru yapar”. Yani “yönetim biliminin” modern karakterli bilimsellik görüşünü savunur. Aksine “lider ise orijinaldir; insanlara odaklanır, güven verir, ne ve neden

¹⁴³⁹ Belbin, R.M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. London: Heinemann.

¹⁴⁴⁰ Belbin Associates. (1988). *Interplace: Matching people to jobs*. Cambridge.

¹⁴⁴¹ Belbin, R.M. (1991). “Design Innovation and the TEAM”. *Design Management Journal (Former Series)*, 2(3), 38-42.

¹⁴⁴² Belbin, R.M. (1993). *Team Roles At Work: A Strategy For Human Resource Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

¹⁴⁴³ Belbin, R.M. (1996). “Team Roles and A Self-Perception Inventory”. In J. Billsberry (Ed.), *The Effective Manager: Perspectives and Illustrations* (Pp. 182–189). Sage Publications, Inc; Open University Press. (Reprinted in Modified Form From R. M. Belbin, “Management Teams,” Oxford: Butterworth Heinemann, 1981, Pp. İx–X, 76–78, 153–157)

¹⁴⁴⁴ Belbin, R.M. (2000). *Beyond The Team*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

¹⁴⁴⁵ Cochran, J., Crowne, K.A. ve Carpenter, C.E. (2012). “Impact of Older-Worker-Friendly Organizational Policies On Retirement Attitudes and Planning”. *Organization Management Journal*, 9(3), 170-178., Crowne, K.A., Cochran, J., Carpenter, C.E. (2014). “Older-Worker-Friendly Policies and Affective Organizational Commitment”. *Organization Management Journal*, 11(2), 62-73.

¹⁴⁴⁶ Schmidt, D.E., Duenas, G. (2002). “Incentives To Encourage Worker-Friendly Organizations”. *Public Personnel Management*, 31(3), 293–308.

¹⁴⁴⁷ Grabovac, I. ve Mustajbegović, J. (2015). “Healthy Occupational Culture For A Worker-Friendly Workplace”. *Arhiv Za Higijenu Rada I Toksikologiju*, 66(1), 1–8.

diye sorar, doğduğu kişidir ve doğru olanı yapar.” Yani “değiştirilemez” ve dolayısıyla “kişisel” bir niteliktir.¹⁴⁴⁸ Dolayısıyla eğer “liderlik” üzerinde yükselen bir yönetim inşa etmek isteniyorsa; “kişiselliğin” ön planda olduğu “entelektüel sermayeye” odaklanmak bakımından “liderlikle” uyumlu şekilde; “değiştirilemez” çalışan niteliklerine “dost” olunmalıdır. Keza Bennis’in ilerleyen dönemde “liderliği”, “ahlak” ve “etik” gibi kişisel tartışma alanlarında ele alması da bu bakımdan tutarlıdır. Yönetim, görevlerine “iyilik” yapmayı da eklemiştir.¹⁴⁴⁹

“Çalışan Dostu Yönetim Teorisini” oluşturan bir diğer kavram ise anılan diğer kavramlarla yoğun bağlantı içeren ve “dostluk” kavramının “iyilik” boyutunu tamamlayan “duygusal zekâ” kavramıdır. 1995 tarihli “Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan Daha Önemli Olabilir?” isimli eserde belirttiği üzere Goleman’a göre; “bilgiye dayalı hizmetler ve entelektüel sermaye, şirketler için daha merkezi hale geldikçe, insanların birlikte çalışma şeklini geliştirmek, kritik bir rekabet farkı yaratarak entelektüel sermayeden yararlanmanın ana yolu olacağından... yönetimler kolektif duygusal zekâlarını güçlendirmelidirler.” Başka bir ifade ile “entelektüel sermaye” kavramını tamamlayıcı mahiyette ele alınan “duygusal zekâ”, “duygularını bilmek, duyguları yönetmek, kendini motive etmek, başkalarının duyguları tanımak ve ilişkileri etik şekilde ele almak” nitelikleriyle hareket etmeyi; yani liderlerin “ilişkilerinde sempatik ve özenli” olarak “kendileriyle, başkalarıyla ve içinde yaşadıkları toplumsal evrenle barışık” şekilde iş hayatlarını sürdürmeleri önermektedir.¹⁴⁵⁰ İlerleyen tarihlerde, “duygusal zekânın” farklı formları hakkında çalışmalar yapılarak kavramın içeriğinin zenginleştirilmesinin yayında¹⁴⁵¹ “duygusal liderlik” ve “entelektüel sermaye”

¹⁴⁴⁸ Bennis, W.G. (2009). *On Becoming A Leader*. Cambridge, MA: Perseus Pub. 42.

¹⁴⁴⁹ Rhode, D.L. (2006). *Moral Leadership: The Theory and Practice of Power, Judgment, and Policy*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

¹⁴⁵⁰ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books. 163, 43-45.

¹⁴⁵¹ Goleman, D. (2004). “What Makes A Leader?”. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91., Goleman, D. (2000). “Intelligent Leadership”. *Executive Excellence*, 17(4), 17., Goleman, D. (2000). “Leadership That Gets Results”. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-89., Goleman, D. (2001). *Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. The Emotionally Intelligent Workplace*, 13, 26., Bennis, W., Goleman, D., O’Toole, J. (2008). *Transparency: How Leaders Create A Culture of Candor*. John Wiley & Sons., Lantieri, L., Goleman, D. (2008). *Building Emotional Intelligence: Techniques To Cultivate Inner Strength in Children*. Sounds True., Goleman, D., Boyatzis, R. (2008). “Social Intelligence and The Biology of Leadership”. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81., Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2009). “Primal Leadership”. *IEEE Engineering Management Review*, 3(37), 75-84., Goleman, D. (2010). *Ecological Intelligence: The Hidden Impacts of What We Buy*. Currency., Goleman, D. (2015). “Emotional Intelligence (EQ)”. *Journal of K*, 6, 71-77., Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2020). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Discovering

kavramlarının ifade ettiği anlamların bir arada ele alınması manasında “duygusal sermaye”¹⁴⁵² kavramı oluşturularak kavramsal bir öneri de söz konusu olmuştur.

Toparlanacak olunursa; “Çalışan Dostu Yönetim Teorisi”, çalışanları “entelektüel sermaye” olarak gören ve çalışanlara kendi “kişisel” ve “entelektüel” rolleri bakımından “takım rolleri” belirleyen ve neticede “duygusal zekâ” ile “iyilik” yapmaya yönelik hareket eden bir yönetim kurmaya çalışan yönetime dair savlar ileri sürmektedir. İşte “Çalışan Dostu Yönetim Teorisinin” özgünlüğü de buradan kaynaklanmaktadır. Yönetim bilimi teorisinin, bilimsellik iddiasının bilimsel atıflar içermeyen bu tip kavramlar içeren bir teori üretmesi ‘geleceğı’ hakkında çıkarımların yapılması anlamında ipuçları sunmaktadır.

Sonuç olarak; “Çalışan Dostu Yönetim Teorisi”, bu tez çalışmasının konusu olan ‘araştırma nesnesinin kapsamı’ bakımından ele alındığında söylemek yerindedir ki; “Çalışan Dostu Yönetim Teorisinin” temellerini oluşturan “entelektüel sermaye”, “takım rolleri” ve “duygusal zekâ” gibi kavramların “kişisel” içeren nitelikleri dolayısıyla; “dostluk”, bir ‘kuruluşun’(örneğin; Nike) sınırlı, tanımlı ve belirli bir parçası olan “çalışanlarına” (örneğin; Nike’ın satış birimi çalışanları) yönelik olarak tahsis etmeyi amaçladığı bir yapıdadır. Bu yüzden teorinin ‘araştırma nesnesi’, bir ‘kuruluşun’(örneğin; Nike), sınırlı, tanımlı ve belirli bir parçası olarak ‘birimdir’(örneğin; Nike’ın satış birimi).

Leadership, 63., Goleman, D. (2021). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound LLC.

¹⁴⁵² Zembylas, M. (2007). “Emotional Capital and Education: Theoretical Insights From Bourdieu”. *British Journal of Educational Studies*, 55(4), 443-463., Söylemez, M. S. (2012). *Duygusal Sermaye*. Final Kültür Sanat Yayınları., Cottingham, M. D. (2016). “Theorizing Emotional Capital”. *Theory and Society*, 45(5), 451-470.

5. SONUÇ

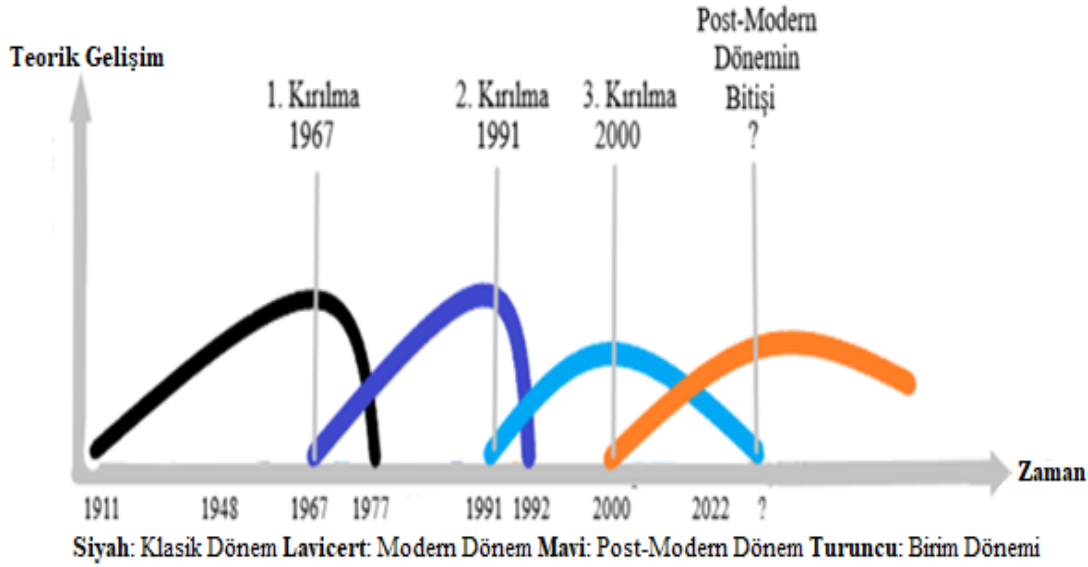
Bu tez, yönetim biliminin kuruluşu olan 1911 tarihli F. Taylor'un "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli eserinden, 2022 tarihine kadar ileri sürülmüş olan yönetim bilimi teorilerini, kronolojik olarak 'araştırma nesnesi' konsepti çerçevesinde incelemiştir.

Tekrar hatırlatmakta fayda vardır ki; 'araştırma nesnesi', bir bilimsel alanın, hakkında savlarda bulunmak için araştırdığı şeydir ve bir araştırmanın, bilimsel bir araştırma olması için sahip olması gereken temel şey konumundadır. Örneğin; patoloji/hastalık biliminin 'araştırma nesnesi' hastalıktır ve bilimsel çalışmalar, hastalık 'araştırma nesnesine' sahip olmak bakımından patolojik çalışmalar olabilmektedir. Dolayısıyla patoloji/hastalıklıbilim, onkoloji/kanserbilim ve ortopedi/eklembilim gibi bilimsel alanlardan farklı olarak; tıp biliminin bir kolu olabilmesini, diğer bilim dallarından farklı, 'özgün' bir 'araştırma nesnesine' sahip olmasına borçludur. Başka bir ifade ile yönetim bilimi, yönetimi, 'özgün' bir 'araştırma nesnesi' olarak ele alan bilimsel çalışmaların üretildiği bilim alanıdır.

Bu itibarla, yapılan incelemeler sonucunda ileri sürülen tezin ana savı ise; üretilen yönetim bilimi teorilerinin arasında, 'araştırma nesnesinin kapsamı' bakımından; dönemsel bir ilişkinin söz konusu olduğu, üstelik bu ilişkinin 'daralma' niteliğine sahip bir 'değişim yönü' barındırdığıdır. Yönetim bilimi teorileri, 'araştırma nesnesi' olan yönetimi, 'klasik', 'modern' ve 'post-modern' olmak üzere; üç ana tarihsel dönemde, farklı 'kapsamlarda' ele almaktadır. Üstelik 'kapsamlar' arasındaki ilişki incelendiğinde; yaşanan 'değişimin' 'daralma' niteliğine sahip 'yönü', öngörüle bulunmak için fırsat sunmaktadır. İşte sonuç bölümünde ele alınacak iki grafik aracılığı ile bu sava görsellik kazandırılacaktır. Grafiklerden ilki, 'değişim yönünü' ikincisi ise 'kapsam daralmasını' görselleştirmektedir.

İlk grafik, yönetim bilimi teorilerinin kronolojik bir ölçekte ele alınması sonucunda oluşturulmuş olan 'Yönetim Bilimi Teorilerinin Dönemsel Gelişimi Grafiği'dir. Bu grafik, literatür araştırmasının sonucunda tespit edilen, en çok atıf almış olması bakımından yönetim bilimini en çok etkilemiş olan 1600'ü aşkın yönetim bilimi çalışmasının incelenmesi sonucunda saptanan, 62 özgün yönetim bilimi teorisinin

‘araştırma nesnesine’ bakış açısını, dönemsel olarak ‘zaman’ düzlemine aktarmaktadır.¹⁴⁵³



Şekil 5.1. Yönetim Bilimi Teorilerinin Dönemsel Gelişimi Grafiği

Grafiğin açıklaması şu şekildedir: kronolojik sıra ile incelendiğinde; 1911¹⁴⁵⁴-1967 seneleri arasında istisnasız olarak; zaman, coğrafya ve iş ayrımı gözetmeksizin tüm yönetimler için geçerli olduğu varsayılan savlar ileri süren özgün yönetim bilimi teorilerinin üretildiği gözlemlenmektedir. 1911’den 1967’e kadar geçerli olan ‘klasik dönem/siyah renk’, hem nitelik hem de nicelik olarak ‘pozitif ivmeye’ sahiptir; artan oranda yeni teoriler üretilmektedir. Minnowbrook Konferansı’nın¹⁴⁵⁵ toplanma tarihi olan 1967 tarihinden itibaren ise; ‘araştırma nesnesinin’ niteliği bakımından bir tutum değişikliği yaşanmış ve ‘1. Kırılma’ söz konusu olmuştur. 1967 sonrasında başlayan ‘modern dönem/lacivert renk’, ‘araştırma nesnesi’ olan yönetimin, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin genelgeçer nitelikleri olmadığını; durumsallık ve sistem yaklaşımlarının etkisiyle ve siyasi-iktisat teorisinin sınırları dâhilinde ‘araştırma nesnesinin’ yeniden ele alınması gerektiğini ileri süren teorilerin üretildiği dönemdir. Başka bir ifade ile 1967’de yaşanan ‘1. Kırılma’, klasik döneme, ‘negatif ivme’

¹⁴⁵³ Bu teoriler, kimi zaman tek bir teorisyenin ürünü olarak, kimi zaman birkaç teorisyenin ortaklaşa çabasıyla, kimi zaman ise birçok teorisyenin ayrı ayrı katkılarıyla ileri sürülmüştür. Birinci durum için, X-Y Teorisi: D. McGregor, ikinci durum için, Popülasyon Ekolojisi Teorisi: M.T. Hannan ve J. Freeman ve üçüncü durum için, İhtiyaç Piramidi Teorisi: A.H. Maslow, D.C. McClelland, V.H. Vromm, L.W. Porter ve E.E. Lawler, D.A. Nadler ve C.P. Alderfer örnekleri verilebilir. Her bir teori için hangi durumun geçerli olduğunu öğrenmek için lütfen 3. ve 4. Derece başlıkların ilk paragrafına bakınız.

¹⁴⁵⁴ Bakınız; bölüm 2.1.1.

¹⁴⁵⁵ Bakınız; bölüm 3.2.1.

kazandırarak; azalan oranda klasik karakterli yeni teorilerin üretilmesine ve 1977'de¹⁴⁵⁶ son yeni teorinin üretilmesi ile klasik dönemin bitmesine sebep olmuştur.

1967 senesinin bir dönem başlatırken bir diğer dönemi bitiren bir karaktere sahip olmasının en görünür kanıtı, 'araştırma nesnesini' ifade etmek için kullanılan kavramı seçerken takınılan tutumda ortaya çıkmaktadır. Minnowbrook Konferansı, administration/idare kavramı odağında yönelttiği 1967-öncesi eleştiri üzerinden, yeni bir idare tanımı önerisinde bulunan ve 'Yeni Kamu İdareciliği' olarak kendini isimlendiren ekolün öncülüğünde düzenlenmektedir.

İşte bu tezin, farklı dönemlere ait olan farklı araştırma nesnesi karakterlerini nitelemek için farklı kavramlar kullanma tercihi, bu temelde şekillenmiştir. Çünkü 1967-sonrası yönetim bilimi teorileri, bilinçli bir tutumla; administration/idare kavramının 1967-öncesi teorilerinin 'araştırma nesnesine' yönelik tutumunu yansıttığını ileri sürerek; takındıkları yeni tutumun 'genel sistem ve durumsallık' yaklaşımlarının etkisi ve siyasi-iktisat teorisinin belirlenimi ile şekillendiğinin altını çizmek için management/işletme kavramını kullanmayı tercih etmektedirler. Bu tezde, klasik dönemin araştırma nesnesini ele alış şeklini ifade etmek için 'idare' ve modern dönemin araştırma nesnesini ele alış şeklini ifade etmek için ise 'işletme' kavramının seçilmiş olmasının sebebi, bu literatürel ortak kabuldür.

1967'de başlayan modern dönem, 1991'de 'Yeni Kamu İşletmeciliği' savunusunda bulunulmasına kadar¹⁴⁵⁷ pozitif ivmeye sahip bir karakterdedir. 1967-1991 tarihleri arasında üretilen yönetim bilimi teorileri, istisnasız olarak modern karakterli teorilerdir. 1991 tarihi itibarıyla 'araştırma nesnesinde' ikinci bir 'kırılma' yaşanmış ve 'post-modern dönem/mavi renk' başlamıştır. 1991-sonrası yayınlanan teorik çalışmalar, 'yeniden yapılaşmacı' yaklaşımların etkisiyle; tüm 'işletmeler' için geçerli olan savlarda bulunabilmenin söz konusu olmadığını; her bir işletmenin ayrıca incelenmesi gerektiğini ileri süren post-modern bir tutuma sahiptir. Bu bakımdan bu tip bir araştırma nesnesi kabulünün ifade edilmesi için işletme dışında bir kavramın kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak '1. Kırılma'dan farklı olarak, '2. Kırılma'dan sonra 'idare' ve 'işletme' kavramları arasında yaşanan benzer bir literatürel ortak kabulün oluşmuş olduğu henüz söylenememektedir. Bu bakımdan ise

¹⁴⁵⁶ Bakınız; bölüm 2.3.7.

¹⁴⁵⁷ Bakınız; bölüm 4.1.1.

bu tez, sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletmeyi¹⁴⁵⁸, araştırma nesnesi olarak kabul etme durumunu vurgulamak için kendisi bir seçim yapmış ve ‘kuruluş’ kavramını kullanmayı tercih etmiştir.¹⁴⁵⁹ Benzer şekilde modern dönem karakterine sahip olan teoriler, 1991’de yaşanan ‘2. Kırılma’ sonrasında ‘negatif ivme’ kazanmıştır. 1992¹⁴⁶⁰ senesinde son modern karakterli teorinin ileri sürülmesinden bu yana ise yalnızca post-modern karakterli teoriler ileri sürülmektedir. Post-modern dönem, 2022 tarihi itibarıyla içinde bulunulan yönetim bilimsel dönem konumundadır.

Dikkat edileceği üzere; 1911-2022 tarihleri arasında, ‘değişim yönü’ savını destekleyecek şekilde tutarlı bir dönemsel değişim söz konusudur. ‘Araştırma nesnesinin’ niteliğine dair yaşanan değişim, dönemlerin sınırlarının oldukça belirli olduğu bir görüntü çizmektedir. Başka bir ifade ile başı-sonu belli bir bölümlemeden bahsetmeyi mümkün kılacak bir ‘değişim’ söz konusudur ve ‘değişimin yönü’ olduğunu söyleyebilmek için yeterli veriye ulaşılmaktadır.

Fakat öte yandan; 2022-sonrası öngörüsü, tartışma konusu yapıp ‘araştırma nesnesinin değişim yönünün’ taşıdığı anlam hakkında düşünüldüğünde, bu grafik, yeterli veriyi sunmamaktadır. Başka bir ifade ile ‘idareden’ ‘işletmeye’ oradan ise ‘kuruluşa’ değişen ‘araştırma nesnesi’, ‘değişim yönünün karakteri’ hakkında bir veriye sahip olunmadığı sürece, gelecekteki ‘araştırma nesnesi’ hakkında öngöründe bulunabilme noktasında hiçbir anlam ifade etmemektedir.

2022-sonrası öngörüsünde bulunabilmek için gerekli olan ilk şey, bu teze göre; ‘3. Kırılmayı’ saptamaktır. Başka bir ifade ile 1991-sonrası gelişen post-modern dönemde, ‘araştırma nesnesine’ dair bir tutum değişikliğini öneren teorik gelişme

¹⁴⁵⁸ Tekrarlamakta fayda vardır ki; post-modern karakterli çalışmaların tümü, her bir çalışmanın araştırma nesnesinin, çalışmaya özgün olması gerektiğini önermekte veya hem önermekte hem de örneklemektedir. Kuruluş kavramının ifade ettiği anlamlar noktasında yaşanacak olası kafa karışıklığında bu tezin önerisi, bir çalışmanın örneğin; Nike’ı incelediğini varsaymak ve bu malum çalışmanın ileri sürdüğü savların yalnızca Nike’ı ‘kapsayacak’ nitelikte olduğunun özellikle vurguladığının düşünülmesidir.

¹⁴⁵⁹ Uluslararası literatür incelendiğinde; 1991-sonrasında sıklıkla kullanılan kavramlar olarak; establishment, enterprise, institution ve foundation kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bu tez, ‘kuruluş’ kavramını kullanırken İngilizce karşılığı bakımından ‘establishment’ kavramını kullanmaktadır. Enterprise/girişim, institution/dernek ve foundation/vakıf kavramları taşıdıkları özel anlamlar dolayısıyla kapsayıcı olmamaları bakımından tercih edilmemiştir. Tekrarlamakta fayda vardır ki; uluslararası literatür, bu kavramların ifade ettikleri anlamların keskinliği bakımından administration ve management kavramlarında olduğu gibi bir ortak kabule sahip değildir. Dolayısıyla ilerleyen dönemlerde bu dönemin araştırma nesnesini nitelemek için bir kavram üzerinde ortak bir kabul oluşabilecektir ve tercih edilecek kavramın, ‘kuruluş’ olmasa bile post-modern karaktere sahip bir kavram olacağı rahatlıkla ileri sürülebilir.

¹⁴⁶⁰ Bakınız; bölüm 3.3.2.9.

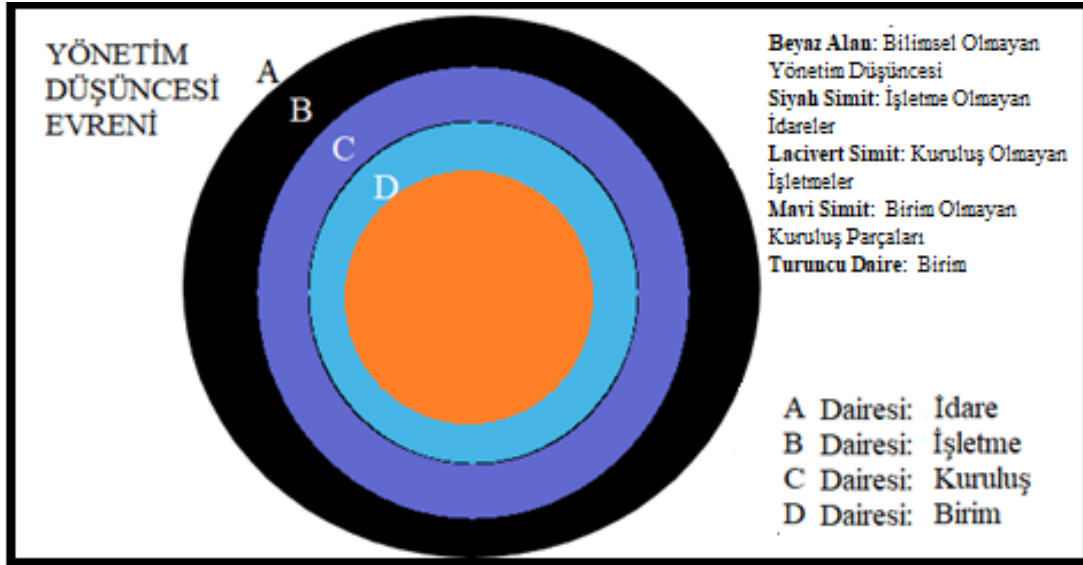
yaşanmış mıdır? Çünkü yalnızca bu gelişme, ‘araştırma nesnesinin değişim yönünün’ karakteri hakkında düşünmeyi mümkün kılabilecektir. Aksi halde; yeterli verinin olmaması bakımından sadece durum tespiti yapmakla yetinmekte fayda vardır.

Bu teze göre; ‘3. Kırılma’ olarak isimlendirilebilecek teorik gelişme, ‘Yeni Kamu Hizmeti Teorisinin’ ileri sürülmesi ile 2000 yılında yaşanmıştır. Çünkü 2000-sonrası teoriler, ‘araştırma nesnesini’ ‘kuruluş’ olarak belirlemekle birlikte; ‘kuruluşun’ tümünü değil ‘yalnızca’ bir parçasını ele almanın yeterli olacağını ileri süren teorilerdir.¹⁴⁶¹ Bunun anlamı, post-modern dönemin ‘negatif ivme’ kazandığıdır. Başka bir ifade ile diğer ‘kırılmalarda’ olduğu gibi, ilerleyen süreçte, post-modern dönemin bitmesine sebep olacak olan bir ‘yeni dönemin/turuncu rengin’ başlaması söz konusu olmuştur. Çünkü tekraren ifade etmekte fayda var ki; her bir kırılma, yeni bir dönemin başlamış olduğu ve eski dönemin ‘negatif ivme’ kazanarak bitmeye başladığının habercisidir. Diğer bir deyişle; 2022 tarihi itibarıyla; post-modern karakterli teoriler ileri sürülmekle birlikte; kazandığı ‘negatif ivme’ göstermektedir ki; ‘?’ tarihinde yaşanacak olası teorik gelişmeler ile post-modern dönem bitecek ve ‘?’ tarihinden sonra ileri sürülen yeni teorilerin ‘araştırma nesnesi’, ‘kuruluş’ olmayacaktır.

Tezin öngörüsü olan, ‘?’ tarihinden sonra ileri sürülen yeni teorilerin ‘araştırma nesnesinin’ nasıl bir karakterde olacağına dair olarak grafiğin ‘birim’ kavramını kullandığı görülmektedir. Başka bir ifade ile ‘turuncu renkli/gelecekteki dönemin’ ‘araştırma nesnesinin’ karakterini ifade etmek için bu tezin kullanmayı tercih ettiği kavram, ‘birim’ kavramıdır.

Tam olarak bu noktada, neden bu kavramın tercih edildiğini açıklayabilmek için ise ‘Yönetim Bilimi Teorilerinin Dönemsel Gelişimi Grafiği’nin açıkladığı ‘değişim yönü’ savına ek olarak ‘değişim yönünün’ karakteri hakkında olan ‘kapsam daralmasını’ konu alan ikinci grafiğe geçmekte fayda vardır. ‘Yönetim Biliminde Araştırma Nesnesinin Kapsam Daralması Grafiği’ isimli bu grafik, yönetim bilimi dönemlerinde hâkim olan araştırma nesnelerine dair kabullerin, ‘kapsam’ bakımından ilişkilerinin incelenmesi neticesinde, tezin ana savını ve ‘öngörüsünü/turuncu rengi’, görünür kılabilecektir.

¹⁴⁶¹ Bakınız; bölüm 4.3.



Şekil 5.2. Yönetim Biliminde Araştırma Nesnesinin Kapsam Daralması Grafiği

Grafikte dikkat edilmesi gereken iki temel nokta mevcuttur. İlki, ‘kapsamları’ görselleştirmek için oluşturulmuş dairelerin isimleri hususundadır. Dairelerin isimleri, ‘değişim yönü’ savını görünür kılacak/birinci grafikte uyumlu olacak şekilde; kronolojik sırayı ifade etmek bakımından A-B-C-D şeklinde seçilmiştir. Bu bakımdan ‘araştırma nesnesinin değişimi’, A-B-C-D şeklinde sıralanıp grafikleştirilmek istendiğinde; karşımıza, yukarıdaki ‘kapsam daralması’ grafiği çıkmaktadır. Yani araştırma nesnesinin ‘kapsamı’, kronolojik olarak A’dan D’ye doğru; ‘değişim yönü’ ile uyumlu olacak şekilde ‘daralmaktadır’.

A Dairesi’ni oluşturan klasik dönem yönetim bilimi teorileri, zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimlerde geçerli olduğu varsayılan; ilke, unsur ve yasalar hakkında savlar ileri süren teorilerdir. Bu teorilerin, ‘araştırma nesnesi’, bütün yönetimleri ‘kapsamaktadır’. ‘Araştırma nesnesinin’ bu şekilde belirlenen ‘kapsamını’ ifade etmek için seçilen kavram ise ‘idaredir’. Kısacası; klasik dönem teorilerinin araştırma nesnesi, ‘idaredir’.

B Dairesi’ni oluşturan modern dönem yönetim bilimi teorileri, ‘genel sistem ve durumsallık’ yaklaşımlarının etkisiyle; zaman, coğrafya ve iş farkı gözetmeksizin tüm yönetimlerde geçerli olacak ilke, unsur ve yasaların olmadığını ileri sürerek; ‘siyasi-iktisat’ temelli düşüncenin yönelimiyle; ‘araştırma nesnesinin kapsamını daraltmıştır’. ‘Araştırma nesnesinin’, bu şekilde belirlenen ‘kapsamını’ ifade etmek için seçilen kavram ise ‘işletmedir’. Bu bölümde ele alınan teoriler, ‘işletmeleri kapsayacak’ savlar ileri sürmektedir.

C Dairesi'ni oluşturan post-modern dönem yönetim bilimi teorileri, 'yeniden yapılaşmacı' yaklaşımların etkisiyle; tüm işletmeler için geçerli olan ilke, unsur ve yasaların olmadığı düşüncesini ileri sürerek; 'genel sistem ve durumsallık' yaklaşımları ve dolayısıyla siyasi-iktisat temelli düşünceyi eleştirmiş ve 'araştırma nesnesinin kapsamını daraltmıştır'. 'Araştırma nesnesinin', bu şekilde belirlenen 'kapsamını' ifade etmek için seçilen kavram ise 'kuruluştur'. Bu bölümde ele alınan teoriler, yalnızca sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir 'işletme' olarak 'kuruluşu' 'kapsayacak' savlar ileri sürmektedir.

Nihayetinde tezin öngörüsü olan D Dairesi'ne geçildiğinde ise; birinci grafiği tamamlayıcı mahiyette; 'değişim yönünün' kapsam daralmasına sahip bir karakterde oluşu, 2000 senesinde yaşanan 3. Kırılma ile başlayan bu yeni dönemin, 'kuruluş'un kapsayıcılığından daha 'dar' bir kapsayıcılıkla savlarda bulunulacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır. 'Birim' kavramının seçilme gerekçesi budur. Bu yeni dönem, 'kuruluş'u değil, daha dar bir kapsayıcılıkla; kuruluşun, sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçasını ifade eden 'birimi' kapsayacak savlar ileri süren teorilerin üretildiği dönemdir. Bu teorilere göre; her bir birim, ayrıca incelemeye tabi tutulması gereken özgün bir yapıya sahiptir.¹⁴⁶²

Özetle; ikinci grafik, yönetim biliminde 'araştırma nesnesinin' 'kapsam daralması' karakterine sahip bir 'değişim yönüne' sahip olduğunu ve 'daralmanın' devam edeceğini ifade etmektedir. Yönetim bilimi, beyaz renk olan yönetim düşüncesinin içinde, bilimsel bir alan açmak manasında 1911 senesinde siyah dairede

¹⁴⁶² Bir parantez açarak özellikle belirtmekte fayda vardır ki; 3. Kırılma ile 2000-sonrasında ileri sürülen teoriler, literatürel bir ortak kabulle henüz post-modern dönem/kuruluş teorileri içinde ele alınmaktadır. Bunun sebebi, teorilerin, 'birimi', 'kuruluştan' bağımsız amaçlara yönelik ele almamasıdır. Bu teoriler, 'birim' hakkındaki savlarını, 'kuruluşa' yönelik olarak şekillendirmektedir. Örneğin; 'Çekirdek Grup Teorisinde', bir kuruluşun, sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir 'biriminin' araştırılması önerilmekle birlikte; bu öneriyi, 'kuruluş' faydasını sağlamak için yeterli olduğu varsayımı şekillendirmektedir. Yani mevcut literatürel ortak kabule göre; 'çekirdek gurubu' incelemek onun 'araştırma nesnesi' olarak ele alınması anlamını taşıyacak şekilde; 'çekirdek gruba' yönelik savlara yol açmamaktadır. Dolayısıyla kısacası; D dairesinde/turuncu renkte ifade edilen, 2022 tarihi itibarıyla 'birimin' kendi başına bir 'araştırma nesnesine' dönüştüğü değildir. '?' tarihinde, (son post-modern tezin ileri sürülmesi ile) 'yönetim bilimi teorisinin' 'araştırma nesnesinin' 'birim' olarak kabul edildiği ortak bir kabulün oluşacağını söylemek, daha yerinde olacaktır. Yalnızca ileri sürülen yeni teoriler değil, aynı zamanda, 2000-2022 tarihleri arasında ileri sürülmüş olan teoriler de, ancak '?' tarihi itibarıyla; 'araştırma nesnesinin' 'birim' olduğu literatürel ortak kabulüne muhatap olacaktır. Çünkü diğer kırılmalarda da aynı şey geçerli olmuştur. Modern dönemin 1967 başladığı, 1967'de veya örneğin 1975'te değil, klasik dönemin bitimiyle 1977 sonrasında ifade edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla birim döneminin 2000'de başladığına dair bir ortak kabulün oluşması için post-modern dönemin biteceği '?' tarihini beklemek gerekmektedir.

oluşturulduktan sonra, ‘araştırma nesnesinin kapsamında’ yaşanan ‘daralma’ sonucunda, modern dönemde, siyah simidin ifade ettiği, ‘işletme olmayan’ yönetim tiplerinin ‘kapsam’ dışında bırakıldığı görülmektedir. Örneğin; kâr amacı gütmeyen yönetimler olan ibadethaneler, dernekler veya askeri tesisler, siyah simidin içindeki yer alan ‘işletme olmayan’ yönetimlerden olmaları bakımından modern dönem yönetim bilimi teorilerine konu olmamıştır. Aynı durum, sırasıyla lacivert simitte, işletmeler arasında ve mavi simitte, kuruluş içindeki diğer parçalar arasında tekrarlanmıştır; renkli simitler, sırasıyla; işletme olmayan idareler, kuruluş olmayan işletmeler ve birim olmayan diğer kuruluş parçalarını ifade etmektedir. Turuncu renkli D dairesi, yönetim biliminin gelecek döneminde hâkim olacak ‘araştırma nesnesinin kapsamını’ ifade etmek bakımından bu tezin ‘araştırma nesnesinin değişim yönünden’ yola çıkarak yaptığı öngörüü oluşturmaktadır.

Sonuç olarak söylenebilir ki; yönetim bilimi teorisinde yaşanan teorik gelişmeler, kronolojik bir incelemeye tabi tutulursa; ‘grafik: 5.1./araştırma nesnesinin değişim yönüne’ sahip olduğu ve ‘grafik: 5.2./değişim yönünün’ niteliğinin ‘kapsam daralması’ şeklinde kendini gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Tüm yönetimleri kapsayacak şekilde genelgeçer savlar ileri süren teorilerden, belirli ‘sistemsal ve durumsal’ sınırlamalara dayanarak siyasi-iktisat teorisi temelli ‘işletmeci’ savlar ileri süren teorilere ve sonrasında ise ‘yeniden yapılaşmacı’ temelde; sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir işletme hakkında savlar ileri süren teorilere doğru, ‘kapsam daralması’ karakterli bir ‘değişim yönü’ söz konusu olmuştur. Bu tespitlerden sonra, tezin bulunacağı öngörü ise; ‘değişimin’ bu ‘yönünü’ takip eden teorilerin, yolun devamında/gelecekte, tekrar bir ‘kapsam daralmasına’ gideceğidir. Gelecek dönem yönetim bilimi teorileri, savlarını, kuruluşun sınırlı, tanımlı ve dolayısıyla belirli bir parçası olan ‘birim’ için geçerli olduğu varsayımıyla ileri sürecekler yani ‘araştırma nesnesini’, ‘birim’ olarak belirleyeceklerdir. Eğer ‘değişim yönünü’ kırmak bakımından ‘devrimsel’ bir gelişme yaşanmazsa; yönetim biliminde, savların yalnızca ‘birim’ için geçerli olacak bir ‘kapsayıcılık’ ileri sürüldüğü teorik gelişmeler söz konusu olacaktır.

KAYNAKLAR

- Aaker, D.A.ve Biel, A.L. (1993). *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aaker, D.A. ve Joachimsthaler, E. (2002). *Brand Leadership*, Sydney: Free Press Business.
- Aaker, D.A. ve Keller, K.L. (1990). "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, 54(1), 27–41.
- Adams, J.S. (1963). "Towards An Understanding of Inequity". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J.S. (1965). "Inequity in Social Exchange". *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adams, J.S. ve Freedman, S. (1976). "Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography". *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43-90.
- Ajzen, I. (1991). "The Theory of Planned Behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2001). "Nature and Operation of Attitudes". *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58.
- Alderfer, C.P. (1967). "An Organizational Syndrome". *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 440-460.
- Alderfer, C.P. (1969). "An Empirical Test of A New Theory of Human Needs". *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Aldrich, H.E. ve Pfeffer, J. (1976). "Environments of Organizations". *Annual Review of Sociology*, 2, 79–105.
- Alford, R.R. ve Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, The State, and Democracy*. New York, Ny: Cambridge University Press.
- Allison, R.I. ve Uhl, K.P. (1964). "Influence of Beer Brand Identification On Taste Perception". *Journal of Marketing Research*, 1(3), 36–39.
- Altounjy, R., Alaeddin, O., Hussain, H.I. ve Kot, S. (2020). "Moving From Bricks To Clicks: Merchants' Acceptance of The Mobile Payment in Malaysia". *International Journal of Ebusiness and Egovernment Studies*, 12(2), 136-150.
- AMA. (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association. İnternet: <https://www.ama.org/topics/branding/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- Ambrose, M.L. ve Cropanzano, R. (2003). "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions To Tenure and Promotion Decisions". *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266-275.
- American Management Association (1965). *Zero Defects: Doing It Right The First Time*. New York City: American Management Association.
- Ansoff, H.I. (1957). "Strategies For Diversification". *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H.I. (1958). "A Model For Diversification". *Management Science*, 4(4), 392–414.
- Ansoff, H.I. (1975). "Managing Strategic Surprise By Response To Weak Signals". *California Management Review*, 18(2), 21–33.
- Ansoff, H.I. (1977). "The Changing Shape of The Strategic Problem". *Journal of General Management*, 4(4), 42–58.
- Ansoff, H.I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan.

- Ansoff, H.I. (1980). "Strategic Issue Management". *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice/Hall International.
- Ansoff, H.I. (1987). "The Emerging Paradigm of Strategic Behaviour", *Strategic Management Journal*. 8(6). 501-515.
- Anthony, R.N., Dearden, J. ve Vancil, R.F. (1972). *Key Economic Variables: Management Controls Systems*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Antony, J. (2006). "Six Sigma For Service Processes". *Business Process Management Journal*, 12(2), 234–248.
- Archer, L.B. (1968). *The Structure of Design Processes*. Doctoral Thesis, Royal College of Art, London, İnternet: https://researchonline.rca.ac.uk/2949/1/bruce_archer_structure_of_design_processes_1968.pdf Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- Argyris, C. (1957). "The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment". *Administrative Science Quarterly*. 2(1). 1-24.
- Argyris, C. (1973). "Personality and Organization Theory Revisited". *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 141-167.
- Arrow, K.J. (1950). "A Difficulty in The Concept of Social Welfare". *Journal of Political Economy*, 58(4), 328–346.
- Arthur, W.B., Day, J., Jaworski, J., Jung, M., Nonaka, I., Scharmer, C.O. ve Senge, P.M. (2000). *Leadership in The Context of Emerging Worlds: Illuminating The Blind Spot*. New York: McKinsey Society of Organizational Learning Leadership Project, 1-18.
- Atkinson, R.C., Brelsford, J.W. ve Shiffrin, R.M. (1967). "Multiprocess Models for Memory With Applications to A Continuous Presentation Task". *Journal of Mathematical Psychology*, 4(2), 277–300.
- Atkinson, R.C. ve Shiffrin, R.M. (1965). "Mathematical Models for Memory and Learning". *Technical Report No. 70, Institute For Mathematical Studies in The Social Sciences*, Stanford University.
- Atkinson, R.C. ve Shiffrin, R.M. (1968). "Human Memory: A Proposed System and Its Control Processes". In K. W. Spence, J. T. Spence, *The Psychology of Learning and Motivation: II*. Academic Press. 90-91.
- Atkinson, R.C. ve Shiffrin, R.M. (1971). "The Control of Short-Term Memory". *Scientific American*, 225(2), 82–91.
- Atwater, B. ve Gagne, M.L. (1997); "The Theory of Constraints Versus Contribution Margin Analysis For Product Mix Decisions", *Journal of Cost Management*, 11(1), 6-15.
- Avery, J., Steenburgh, T.J., Deighton, J. ve Caravella, M. (2013). "Adding Bricks To Clicks: On The Role of Physical Stores in A World of Online Shopping". *NIM Marketing Intelligence Review*, 5(2), 28-33.
- Ayman Güler, B. (2015). "Yönetim Bilimi Ya Da Kamu Yönetimi: Yöntembilimsel Özellikler Üzerine". *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, 2, 9-44.
10. Ayman Güler, B. (1994). "Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, 27(4).
- Backhaus, J. ve Stephen F. (2001). *Von Justi (1717-1771): Health As Part of A State’s Capital*.
- Baldwin, J.N. (1987). "Public Versus Private: Not That Different, Not That Consequential". *Public Personnel Management*, 16(2), 181–193.

- Balke, W., Mintzberg, H. ve Waters, J. (1978). "Team Teaching General Management: Theoretically, Experientially, Practically". *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, 3(2), 3–10.
- Bandura, A. (1974). "Behavior Theory and The Models of Man". *American Psychologist*, 29(12), 859–869.
- Bandura, A. (1977). "Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory of Behavioral Change". *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1978) "Reflections On Self-Efficacy". *Advances in Behavior Research and Therapy*, 1, 237-269.
- Bandura, A. (1982). "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency". *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1989). "Human Agency in Social Cognitive Theory". *American Psychologist*, 44, 1175- 1184.
- Bandura, A. (1990)(a). *Multidimensional Scales of Perceived Academic Efficacy*. Stanford University, Stanford, Ca. [These Scales Have Subsequently Been Published in Bandura, A. (2006). "Guide For Constructing Self-Efficacy Scales". In F. Pajares, T. Urdan (Eds.). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*, (Vol. 5. 307-337). Greenwich, Ct: Information Age Publishing.]
- Bandura, A. (1990)(b). "Reflections On Nonability Determinants of Competence". In. R. J. Sternberg, J. Kolligian, Jr. (Eds.), *Competence Considered* (315-362). New Haven, Ct: Yale University Press.
- Bandura, A. (1991). "Social Cognitive Theory of Self-Regulation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1998). "Health Promotion From The Perspective of Social Cognitive Theory". *Psychology and Health*, 13,623-649.
- Bandura, A. ve Adams, N.E. (1977). "Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change". *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287–310.
- Bandura, A. ve National Inst of Mental Health. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of The Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnard, C.I. (1945). "Education For Executives". *The Journal of Business of The University of Chicago*, 18(4). 175-182.
- Barnard, C.I. (1946). "The Executive in Action". *Marshall Edward Dimock*. 61(1). 134-136.
- Barnard, C.I. (1949). "Problems of Modern Society". *The Phi Delta Kappan*. 31(1). 8-12.
- Barnard, C.I. (1952). "Social Science: Illusion and Reality". *The American Scholar*, 21(3). 359-360.
- Barnard, C.I. (1958). "Elementary Conditions of Business Morals". *California Management Review*, 1(1), 1–13.
- Barnard, C.I., Oppenheimer, R., Charles A. Thomas, Harry A.W. ve David E.L. (1946) A Report on the International Control of Atomic Energy. Washington, DC: US Department of State.
- Barnes, J.A. (1969). "Graph Theory and Social Networks: A Technical Comment On Connectedness and Connectivity". *Sociology*. 3(2). 215-232.

- Barney, M. (2002). "Motorola's Second Generation". *Six Sigma Forum Magazine*, 1(3), 13-16.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005), *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management To People At Work*, Chichester: Wiley.
- Barsky, A., Kaplan, S.A. ve Beal, D.J. (2011). "Just Feelings? The Role of Affect in The Formation of Organizational Fairness Judgments". *Journal of Management*, 37(1), 248-279.
- Baumol, W.J. (1990). "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive". *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Beach, L.R. ve Mitchell, T. R. (1987). "Image Theory: Principles, Goals, and Plans in Decision Making". *Acta Psychologica*, 66(3), 201-220.
- Belbin, R.M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. London: Heinemann.
- Bennis, W.G. (2009). *On Becoming A Leader*. Cambridge, MA: Perseus Pub.
- Berger, C.R. ve Calabrese, R. J. (1975). "Some Explorations In Initial Interaction and Beyond: Toward A Developmental Theory of Interpersonal Communication". *Human Communication Research*, 1(2), 99-112.
- Bergson, A. (1938). "A Reformulation of Certain Aspects of Welfare Economics". *The Quarterly Journal of Economics*, 52(2), 310-334.
- Berhold, M. (1971). "A Theory of Linear Profit-Sharing Incentives". *The Quarterly Journal of Economics*, 85(3), 460-482.
- Berle, A.A. ve Means, G.C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. Harcourt, Brace and World, New York.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. ve Jones, T.M. (1999). "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance". *The Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Best, M. ve Neuhauser, D. (2008). "Kaoru Ishikawa: From Fishbones To World Peace". *Quality and Safety in Health Care*, 17(2), 150-152.
- Bettis, R.A., Bradley, S.P. ve Hamel, G. (1992). "Outsourcing and Industrial Decline". *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7-22.
- Bhargava, S. (2008). "Entrepreneurial Management: Emergence of A New Field". In S. Bhargava (Ed.), *Entrepreneurial Management Sage Publications India Pvt Ltd*, 29-41.
- Bies, R.J. ve Moag, J.F. (1986) "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness". In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research On Negotiations in Organizations*, Vol. 1, Jai Press, Greenwich, 43-55.
- Binmore, K. (2007). *Game Theory: A Very Short Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Bird, M., Channon, C. ve Ehrenberg, A.S. (1970). "Brand Image and Brand Usage". *Journal of Marketing Research*, 7(3), 307-314.
- Bisgaard, S. ve De Mast, J. (2006). "After Six Sigma— What's Next?" *Quality Progress*, 30-36.
- Bishop, J.W. ve Scott, K.D. (2000). "An Examination of Organizational and Team Commitment in A Self-Directed Team Environment". *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Black, D. (1948). "On The Rationale of Group Decision-Making". *Journal of Political Economy*, 56(1), 23-34.

- Black, M. (1975). "The Designer and Manager Syndrome", In T. F. Schutte (Ed.) *The Art of Design Management – The Tiffany-Wharton Lectures On Corporate Design Management*. New York: Tiffany & Co., Courtesy of Tiffany & Co. and The University of Pennsylvania Press.. 41–55.
- Blader, S. L. ve Tyler, T.R. (2009). "Testing and Extending The Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Blader, S.L. ve Tyler, T.R. (2003). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice". *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.
- Blake, R.R. ve Mouton, J. S. (1981). "Management By Grid® Principles Or Situationalism: Which?". *Group & Organization Studies*, 6(4), 439–455.
- Blake, R.R. ve Mouton, J. S. (1982). "A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management By Principle". *Organizational Dynamics*, 10(4), 20–43.
- Blake, R.R. ve Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. ve Moorman, R.H. (2005). "The Moderating Effects of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Blau, P.M. (1967). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Blau, P.M. (1970). "A Formal Theory of Differentiation in Organizations". *American Sociological Review*, 35(2), 201–218.
- Boeckmann, R.J. ve Tyler, T.R. (2002). "Trust, Respect, and The Psychology of Political Engagement 1". *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2067-2088.
- Borgatti, S.P. ve Halgin, D.S. (2011). "On Network Theory", *Organization Science, Informs*, 22(5), 1168-1181.
- Boulding, K.E. (1956). "General Systems Theory: The Skeleton of Science". *Management Science*, 2(3), 197-208.
- Boulding, K.E. (1956). *The Image; Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Boutillier, S. ve Uzunidis, D. (2013). "Entrepreneur: Etymological Bases. Encyclopedia of Creativity", *Invention, Innovation and Entrepreneurship*, 580–584.
- Bower, J.L. ve Christensen, C.M. (1995). "Disruptive Technologies: Catching The Wave". *Harvard Business Review*, 73,(1), 53-52.
- Bozeman, B., Perry, J. ve Kraemer, K. (1983). "Public Management: Public and Private Perspectives". *Journal of Policy Analysis and Management*, 2(4), 657.
- Brownlow, L., Merriam, C. ve Gulick, L. (1937). *Administrative Management in The Government of The United States*. Washington, Dc: President's Committee On Administrative Management.
- Buchanan, J M. (1974). "Good Economics: Bad Law". *Virginia Law Review*, 60(3), 483–492.
- Buchanan, J.M. (1949). "The Pure Theory of Government Finance: A Suggested Approach". *Journal of Political Economy*, 57(6), 496–505.
- Buchanan, J.M. (1954). "Individual Choice in Voting and The Market". *Journal of Political Economy*, 62(4), 334–343.

- Buchanan, J.M. (1954). "Social Choice, Democracy, and Free Markets". *Journal of Political Economy*, 62(2), 114–123.
- Buchanan, J.M. (1957). "External and Internal Public Debt". *The American Economic Review*, 47(6), 995–1000.
- Buchanan, J.M. (1975). "Public Finance and Public Choice". *National Tax Journal*, 28(4), 383–394.
- Buchanan, J.M. ve Tullock, G. (1999). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy. The Collected Works of James M. Buchanan, Vol. 3*. Indianapolis: Liberty Fund.
- Buglione, B.R. (1973). "Transforming Education into An Individualized Process. The Clearing House: A Journal of Educational Strategies", *Issues and Ideas*, 47(7), 409-412.
- Burke, C. (1992). "Peter Behrens and The German Letter: Type Design and Architectural Lettering". *Journal of Design History*, 5(1), 19–37.
- Callon, M. (1986). "The Sociology of An Actor-Network: The Case of The Electric Vehicle". *Mapping The Dynamics of Science and Technology*, 19–34.
- Callon, M. (1990). "Techno-Economic Networks and Irreversibility". *The Sociological Review*, 38(1_Suppl), 132–161.
- Cameron, K. ve Freeman, S. (1991). *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships To Effectiveness. Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Camp, R.C. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee, Wis: Asqc Quality Press.
- Cartwright, D. ve Festinger, L. (1943). "A Quantitative Theory of Decision". *Psychological Review*, 50(6), 595–621.
- Casson, M. (2003). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Cheltenham, U.K: Edward Elgar. 20-21.
- Cavanagh, R.R., Neuman, R.P. ve Pande, P.S. (2005). *What Is Design For Six Sigma?*. New York: Mcgraw-Hill.
- Ceruzzi, P.E. ve Proquest (Firm). (2003). *A History of Modern Computing*. London, Eng: MIT Press.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT. Press.
- Chatzkel, J. (2002). *Intellectual Capital: Innovation 01.06 (Express Exec)*. Oxford: Capstone.
- Childe, G. (2001). *Kendini Yaratan İnsan: İnsanın Çağlar Boyunca Gelişimi*. (Çev. Filiz Ofluoğlu). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Christensen, C.M. (2002). "The Rules of Innovation". *Technology Review*, 105(5), 32-38.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E. ve McDonald, R. (2013). "What Is Disruptive Innovation". *Harvard Business Review*. 1-11.
- Clark, S. (2000). "Work– Family Border Theory: A New Theory of Work–Life Balance". *Human Relations* 53(6), 747-770.
- Clarkson, M.B.E. (1995). "A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clifford, G. ve Sohal, A.S. (1998). "Developing Self-Directed Work Teams". *Management Decision*, 77-84.
- Coase, R.H. (1937). "The Nature of The Firm". *Economica*, 4(16), 386–405.

- Coase, R.H. (1959). "The Federal Communications Commission". *The Journal of Law & Economics*, 2, 1–40.
- Coase, R.H. (1960). "The Problem of Social Cost". *The Journal of Law & Economics*, 3, 1–44.
- Coase, R.H. (1988). "The Nature of The Firm: Influence". *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 33–47.
- Coman, A. ve Ronen, B. (1995). "Information Technology in Operations Management: A Theory-of-Constraints Approach". *International Journal of Production Research*, 33(5), 1403–1415.
- Cooper, R., Junginger, S. ve Lockwood, T. (2011). *The Handbook of Design Management*. Oxford: Berg Publishers.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. ve Gilliland, S.W. (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1989). "Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory". *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293–299.
- Crosby, F. (1976). "A Model of Egoistical Relative Deprivation". *Psychological Review*, 83(2), 85–113.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York City: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1984). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. New York: McGraw-Hill. 75–77.
- Crosby, P.B. (1989). *Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted To Ask Phil Crosby*. New York: McGraw-Hill.
- Cummings, T.G., Blumenthal, J.F. ve Greiner, L.E. (1983). "Managing Organizational Decline: The Case For Transorganizational Systems". *Human Resource Management*, 22(4), 377–390.
- Cummins, R.A., Gullone, E. (2000). "Why We Should Not Use 5-Point Likert Scales: The Case For Subjective Quality of Life Measurement". *Proceedings, Second International Conference On Quality of Life In Cities*, Singapore: National University of Singapore, 74–93.
- Cyert, R.M. ve March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*. Prentice Hall: Pearson Education.
- Damuth, J.E. ve Heisler, I.L. (1988). "Alternative Formulations of Multilevel Selection". *Biology and Philosophy*, 3, 407–430.
- D'angelo, R. ve Zarbo, R.J. (2007). "The Henry Ford Production System: Measures of Process Defects and Waste in Surgical Pathology As A Basis For Quality Improvement Initiatives". *American Journal of Clinical Pathology*, 128(3), 423–429.
- Daniel, D.R. (1961). "Management Information Crisis". *HBR*, September–October.
- Dansereau, F., Yammarino, F.J. ve Kohles, J.C. (1999). "Multiple Levels of Analysis From A Longitudinal Perspective: Some Implications For Theory Building". *The Academy of Management Review*, 24(2), 346–357.
- Davenport T.H. ve Perez-Guardado M.A. (1999). "Process Ecology: A New Metaphor For Reengineering-Oriented Change". In: Elzinga D.J., Gullidge T.R., Lee Cy. (Eds) *Business Process Engineering*. Springer, Boston, Ma. 25–41.
- Davenport, T.H. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press,.

- De Bono, E. (1970). *Lateral Thinking: Creativity Step By Step*. New York: Harper & Row.
- De Bono, E. (1995). "Serious Creativity". *The Journal For Quality and Participation*, 18, 12-18.
- De Bono, E. (2011). *The Six Value Medals*. Random House.
- De Mast, J. ve Bisgaard, S. (2007). "The Science in Six Sigma". *Quality Progress*, 40(1), 25-29.
- Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Dedhia, N.S. (2005). "Six Sigma Basics". *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(5), 567-574.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Deming, W.E. (1986). *Out of The Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Deming, W.E. (2000). *Out of The Crisis*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Deming, W.E. (2000). *The New Economics For Industry, Government, Education*. Cambridge: MIT Press.
- Denhardt, J.V. ve Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Denhardt, J.V. ve Denhardt, R.B. (2015). "The New Public Service Revisited". *Public Administration Review*, 75(5), 664-672.
- Denhardt, R.B. (1992), "Public Administrative Theory and The Seperation of Powers," *Public Administration in Action: Readings Profiles & Cases*, Edt.: R. B. Denhardt and B. R. Hammond, Harcourt Brace & Company, Florida, USA.
- Denhardt, R.B. (2019). *Letters To A Young Leader: A New Leadership For A New Generation*. Routledge.
- Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (1999). "Leading Change in Local Goverment". *Pa Times*. 22(9), 3.
- Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2000). "The New Public Service: Serving Rather Than Steering". *Public Administration Review*, 60, 549-559.
- Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2001). "The New Public Service: Putting Democracy First". *National Civic Review*, 90(4), 391-401.
- Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2003). *The New Public Service: Serving Rather Than Steering*, M. E. Sharp, New York, USA.
- Denhardt, R.B. ve Denhardt, J.V. (2006). *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government, and Society*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. ve Aristigueta, M.P. (2002). *Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. ve Blanc, T. A. (2014). *Public Administration: An Action Orientation*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Deshpande, P.B., Makker, S.L. ve Goldstein, M.. (1999), "Boost Compotitiveness Via Six Sigma", *Chemicial Engineering Progress*, 11, 65-70.
- Devaney, R.L. (2018). *An Introduction to Chaotic Dynamical Systems*. Crc Press.
- Dimaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dominguez, L. (2005). *The Manager's Step-By-Step Guide To Outsourcing*. Mcgraw Hill Professional.

- Donaldson, T. (1999). "Response: Making Stakeholder Theory Whole". *The Academy of Management Review*, 24(2), 237–241.
- Donaldson, T. ve Preston, L.E. (1995). "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *The Academy of Management Review*, 20(1), 65- 91.
- Downs, A. (1957). "An Economic Theory of Political Action in A Democracy". *Journal of Political Economy*, 65(2), 135–150.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship - Practice and Principles*, New York: Harperbusiness.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1955). "Management Science and The Manager". *Management Science*, 1(2):115-126.
- Drucker, P.F. (1976). "What Results Should You Expect? A Users' Guide To MBO". *Public Administration Review*, 36(1), 12–19.
- Drucker, P.F. (1980). "The Deadly Sins in Public Administration". *Public Administration Review*, 40(2), 103–106.
- Drucker, P.F. ve Maciariello, J.A. (2008). *Management. Rev. Ed.* New York, Ny: Collins. 258.
- Duncan, R.B. (1972). "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Dunleavy, P. ve Hood, C. (1994). "From Old Public Administration To New Public Management", *Public Money & Management*, 14(3), 9-16,
- Dyer, J., Gregersen, H.B. ve Christensen, C.M. (2011). *The Innovator's Dna: Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators*.
- Eckes G., (2003). *Six Sigma For Everyone*. New York: John Wiley & Sons.
- Edvinsson, L. ve Sullivan, P. (1996). "Developing A Model For Managing Intellectual Capital". *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Emerson, R.M. (1962). "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Emery, F.E. ve Trist, E.L. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- EU. (2006). "Key Competences For Lifelong Learning. Annex To Recommendation of The European Parliament and of The Council of 18 December 2006 On Key Competences For Lifelong Learning". *Journal of Laws of The European Union*. (2006/962/Ec). L 394/13. İnternet: [https://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=oj:l:2006:394:0010:0018:en:pdf#:~:text=the%20reference%20framework%20sets%20out,7\)%20sense%20of%20initiative%20and](https://eur-lex.europa.eu/lexuriserv/lexuriserv.do?uri=oj:l:2006:394:0010:0018:en:pdf#:~:text=the%20reference%20framework%20sets%20out,7)%20sense%20of%20initiative%20and) Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- Farquhar, P.H. (1989). "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, 1(3), 24–33. 24.
- Farr, M. (1965). "Design Management: Why Is It Needed Now?". *Design Journal*, (200), 38–39.
- Fayol, H. (1937). "The Administrative Theory In The State". In. *Papers On The Science of Administration*. Gulick, L., Urwick, L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. İçinde Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge, 108-125.
- Fayol, H. (2016). *Genel Ve Endüstriyel Yönetim*. (Çev. M. Asım Çalıkoğlu). Ankara: Adres Yayınları.

- Feigenbaum, A.V. (1956). "Total Quality Control". *Harvard Business Review*; 34(6), 93-101.
- Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1950). "Informal Social Communication". *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Festinger, L. (1954). "A Theory of Social Comparison Processes". *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Festinger, L. (1957). "A Theory of Cognitive Dissonance". *Stanford University Press*.
- Festinger, L. ve Carlsmith, J.M. (1959). "Cognitive Consequences of Forced Compliance". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203-210.
- Festinger, L. ve Thibaut, J. (1951). "Interpersonal Communication in Small Groups". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 92-99.
- Fiedler, F.E. (1962). "Leader Attitudes, Group Climate, and Group Creativity". *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65(5), 308-318.
- Fiedler, F.E. (1964). "A Contingency Model of Leadership Effectiveness". *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Fink, R. ve Bevington, N. (2010). "How Caterpillar Uses 6 Sigma To Execute Strategy". *Strategic Finance*, 91(10), 25-28.
- Finniston, M., Jones, A., Nuttgens, P. ve Gorb, P. (1983). "Education - For What?". *Journal of The Royal Society of Arts*, 131(5323), 366-378.
- Fishbein, M. (1963). "An Investigation of The Relationships Between Beliefs About An Object and The Attitude Toward That Object". *Human Relations*, 16(3), 233-239.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction To Theory and Research*, Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Foche, G. (1965). *A Guide To Zero Defects, Quality and Reliability Assurance Handbook*, Washington: Office of The Assistant Secretary of Defence, US.
- Folger, R. (1986). "Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model". In. H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, J. Greenberg (Eds.), *Research in Social Relations*. New York: Plenum Press. 145-162.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications, Inc.
- Frederickson, H.G. (1996). "Comparing The Reinventing Government Movement With The New Public Administration". *Public Administration Review*, 56(3), 263-270.
- Frederickson, H.G. ve Smith, K.B. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. New York, Ny: Oxford University Press.
- Freeman, J. ve Hannan, M.T. (1983). "Niche Width and The Dynamics of Organizational Populations". *The American Journal of Sociology*, 88(6), 1116-1145.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (1999). "Response: Divergent Stakeholder Theory". *The Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R.E. ve Reed, D.L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance". *California Management Review*, 25(3), 88-106.

- Friedland, R. (2013), "God, Love, and Other Good Reasons For Practice: Thinking Through Institutional Logics", Lounsbury, M. and Boxenbaum, E. (Ed.) *Institutional Logics in Action, Part A (Research in The Sociology of Organizations, Vol. 39 Part A)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley. 25-50.
- Fruin, W.M. (1997). *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital At Toshiba*. New York: Oxford University Press.
- Gardner, B.B. ve Levy, S.J. (1955). "The Product and The Brand". *Harvard Business Review*, March-April, 33-39.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences For The 21st Century*. Basic Books.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, New York.
- Garnsey, E. (1998). "A Theory of The Early Growth of The Firm", *Industrial and Corporate Change*, 7(3). 523–556.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University Of California Press.
- Gijo, E.V. ve Rao, T.S. (2005). "Six Sigma Implementation – Hurdles and More Hurdles", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16:6, 721-725,
- Goldratt, E.M. (1988). "Computerized Shop Floor Scheduling". *International Journal of Production Research*, 26(3), 443–455.
- Goldratt, E.M. (1990)(a). *The Haystack Syndrome: Shifting Information Out of The Data Ocean*, The North River Press.
- Goldratt, E.M. (1990)(b). *What Is This Thing Called Theory of Constraints and How Should It Be Implemented?*. Croton-On-Hudson, N.Y: North River Press.
- Goldratt, E.M. (2010). "Introduction To Toc – My Perspective," *Theory of Constraints Handbook*. (Der.: James F. Cox II, John G. Schleier,Jr), McGrawhill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. The Emotionally Intelligent Workplace*.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2020). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Discovering Leadership.
- Goodman, J. (2001). *Vault Career Guide To Marketing & Brand Management*. New York: Vault Reports Incorporated.
- Gorb, P. (1980)(a). "Design and Its Use To Managers". *Journal of The Royal Society of Arts*, 128(5283), 144-158.
- Gorb, P. (1980)(b). "The Place of Design in Management Education". *Management Education and Development*, 11(3), 190–200.
- Gorb, P. (1986). "The Business of Design Management". *Design Studies*, 7(2), 106–110.
- Gorb, P. ve Dumas, A. (1987). "Silent Design". *Design Studies*, 8(3), 150–156.
- Gorb, P. ve Schneider, E. (Eds). (1988). *Design Talks!* Aldershot: Ashgate Publishing.
- Gore, A. (1996). "The Best Kept Secrets in Government: A Report To President Bill Clinton". *National Performance Review*.
- Gouldner, A. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

- Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). "Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries Into Business Ethics." *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 433–444.
- Greengard, S. (1995), "Discover Best Practices From Benchmarking", *Personnel Journal*. Tarafindan; Bhutta, K. S., Huq, F. (1999). "Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach". *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254–268.
- Greiner, L.E. (1972). "Evolution and Revolution As Organizations Grow". *Harvard Business Review*, 50, 4, 37-46.
- Greiner, L.E. ve Bhambri, A. (1989). "New Ceo Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change". *Strategic Management Journal*, 10, 67–86.
- Greiner, L.E., Bhambri, A. ve Cummings, T.G. (2003). "Searching For A Strategy To Teach Strategy". *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 402–420.
- Grigaliunas, B.S. ve Herzberg, F. (1971). "Relevancy in The Test of Motivator-Hygiene Theory". *Journal of Applied Psychology*, 55(1), 73–79.
- Grinnell, J. (1924). "Geography and Evolution". *Ecology*, 5(3), 225–229.
- Gulick, L. (1937)(a). "Notes On The Theory of Organization". In. Papers On The Science of Administration. Gulick, L., Urwick L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge, 1-50.
- Gulick, L. (1937)(b). "Science, Values and Public Administration". In. Papers On The Science of Administration. Gulick, L., Urwick, L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In. Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume Iv. London and Newyork: Routledge. 198-204.
- Gully, S.M. ve Phillips, J.M. (2019). "On Finding Your Level". In S. E. Humphrey, J. M. Lebreton (Eds.), *The Handbook of Multilevel Theory, Measurement, and Analysis* (Pp. 11–38). American Psychological Association.
- Gunn, L. (1988). "Public Management: A Third Approach?". *Public Money & Management*, 8(1-2), 21–25.
- Haas, E., Hall, R. ve Johnson, N. (1966). "Toward An Empirically Derived Taxonomy of Organizations". In R. Bowers (Ed.), *Studies On Behavior in Organizations* (157-180). Athens: University of Georgia Press.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E.E. (1971). "Employee Reactions To Job Characteristics". *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). "Development of The Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976). "Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory". *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Haeckel E. (1883). *The Pedigree of Man, and Other Essays*, Tr. By E.B. Aveling, London: Freethought Publishing. Vol. 6.

- Haeckel, E. (1866). *Generelle Morphologie Der Organismen*. 2 Vols. Berlin: Georg Reimer.
- Hage, J. (1965). "An Axiomatic Theory of Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- Hägerstrand, T. (1967). *Innovation Diffusion As A Spatial Process*. The University of Chicago Press.
- Hahn, G.J., Hill, W.J., Hoerl, R.W. ve Zinkgraf, S.A. (1999). "The Impact of Six Sigma Improvement-A Glimpse Into The Future of Statistics". *The American Statistician*, 53(3), 208–215.
- Halpin, J.F. (1966). *Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance*. New York City: McGraw-Hill.
- Hambrick, D.C. ve Mason, P.A. (1984). "Upper Echelons: The Organization As A Reflection of Its Top Managers". *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G. (1991). "Competition For Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
- Hamel, G. (1993). "The Future For Strategy: An Interview With Gary Hamel". *European Management Journal*, 11(2), 150–157.
- Hamel, G. (2009). "Moon Shots For Management". *Harvard Business Review*, 87(2), 91–98.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1983). "Managing Strategic Responsibility in The MNC". *Strategic Management Journal*, 4(4), 341-351.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1991). "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing". *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1993). "Strategy As Stretch and Leverage". *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1994). "Competing For The Future". *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
- Hammer, M. (1990). "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate". *Harvard Business Review* July/August, 104–112.
- Hammer, M. (2007). "The Process Audit". *Harvard Business Review*, 85(4), 111. 1-13.
- Hammer, M. (2010). "What Is Business Process Management?". In: Brocke J., Rosemann M. (Eds) *Handbook On Business Process Management 1. International Handbooks On Information Systems*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hammer, M. ve Champy, J. (2001). *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. New York: Harpercollins Publishers.
- Hannan, M.T., Carroll G.R. ve Pólos L. (2003). "The Organizational Niche". *Sociological Theory*, 21(4): 309-340.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1977). "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hannan, M.T. ve Freeman, J. (1987). "The Ecology of Organizational Founding: American Labor Unions, 1836-1985". *American Journal of Sociology*, 92(4), 910–943.
- Harris, D.D.R., Gorb, P. ve Caldecote, V. (1981). "Education For Capability." *Journal of The Royal Society of Arts*, 129(5298), 324–331.
- Harris, M.M., Lievens, F. ve Hoye, G.V. (2004). "I Think They Discriminated Against Me': Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory For

- Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations". *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 54-65.
- Harry, M.J. ve Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporations*. New York: Currency.
- Hawley, A.H. (1968). "Human Ecology." In. Edited By David L. Sills. *International Encyclopedia of The Social Sciences*, New York: Macmillan.
- Hax, A.C. ve Wilde, D.L. (2001). "The Delta Model-Discovering New Sources of Profitability in A Networked Economy". *European Management Journal*, 19(4), 379-391..
- Hax, A.C. ve Wilde, D.L. (2001). *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in A Networked Economy*. Springer.
- Hax, A.C. (2010). *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*. (Springer Ebooks.) New York: Springer.
- Hax, A.C. ve Wilde, D.L. (2002). *The Delta Model-Toward A Unified Framework of Strategy*. Available At SSRN 344580.
- Heding, T., Knudtzen, C.F. ve Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. London: Routledge.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons Inc.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H., Natemeyer, W. E. (1979). "Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power". *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Herzberg, F. (1965). "The New Industrial Psychology", *Industrial and Labour Relations Review*, 18, 364-376.
- Herzberg, F. (2003). "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*. 87-96.
- Herzberg, F. ve Mathapo, J., Wiener, Y., Wiesen, L.E. (1974). "Motivation-Hygiene Correlates of Mental Health: An Examination of Motivational Inversion in A Clinical Population". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(3), 411-419.
- Herzberg, F. ve Mausner, B., Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work*. London, New York: Routledge.
- Hickman, G.R. ve Creighton-Zollar, A. (1998). "Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategic Initiatives For 21st Century Organizations". *Public Personnel Management*, 27(2), 187-200.
- Hirschheim, R. ve Dibbern, J. (2009). "Outsourcing in A Global Economy: Traditional Information Technology Outsourcing, Offshore Outsourcing, and Business Process Outsourcing". *Information Systems Outsourcing*, 3-21.
- Hisrich, R.D. ve Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management*. *Effective Entrepreneurial Management*.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. ve Sexton, D.L. (2002). *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*. *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*.
- Ho, K.S. ve Fung, K.C. (1994). "Developing A TQM Excellence Model". *The TQM Magazine*, 6(6), 24-30.
- Hofstede, G. (1980). "Culture and Organizations", *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

- Hofstede, G. (1990). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. New York: Mcgrawhill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Holt, D.B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Homans, G.C. (1949). "The Perspectives of Elton Mayo: Some Corrections". *The Review of Economics and Statistics*, 31(4), 319–321.
- Homans, G.C. (1958). "Social Behavior As Exchange". *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt: Brace.
- Homans, G.C. (1964). "Commentary". *Sociological Inquiry*, 34, 221-231.
- Hood, C. (1976). *The Limits of Administration*. London: Wiley.
- Hood, C. (1978)(a). "Keeping The Centre Small: Explanations of Agency Type". *Political Studies*, 26(1), 30–46.
- Hood, C. (1978)(b). "The Crown Agents Affair". *Public Administration*, 56(3), 297–303.
- Hood, C. (1991)(a). "A Public Management For All Seasons". *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hood, C. (1991)(b). "Privatisation Good, Sale of Office Bad?". *Contemporary Record*, 4(3), 32–35.
- Hood, C. (1995). "Emerging Issues in Public Administration". *Public Administration*, 73(1), 165–183.
- Hood, C. (2004). *Regulation Inside Government: Waste Watchers, Quality Police, and Sleaze-Busters*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Hood, C. (2010). "Can We? Administrative Limits Revisited". *Public Administration Review*, 70(4), 527–534.
- Hood, C. ve Peters, G. (2004). "The Middle Aging of New Public Management: Into The Age of Paradox?", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-Part*, 14(3), 267–282.
- Hood, C. ve (2000). "Paradoxes of Public-Sector Managerialism, Old Public Management and Public Service Bargains". *International Public Management Journal*, 3, 1-22.
- Hotelling, H. (1929). "Stability in Competition". *The Economic Journal*, 39(153), 41–57.
- House, R.J. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16(3). 321-339.
- House, R.J. ve Mitchell, T.R. (1975). "Path-Goal Theory of Leadership. Prepared For: Office of Naval Research", *Organizational Research Department of Psychology University of Washington Seattle*, Washington.
- Hoyman, M. ve Duer, H. (2004). "A Typology of Workplace Policies: Worker Friendly Vs. Family Friendly?", *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 113–132.
- Hughes, E.C. (1936). "The Ecological Aspect of Institutions". *American Sociological Review*, 1(2), 180-189.
- Hughes, E.C. (1937). "Institutional Office and The Person". *American Journal of Sociology*, 43(3), 404–413.
- Humble, J.W. (1970). *Management By Objectives in Action*. McGraw·Hill Book Company.

- Hunt, S.D. ve Morgan, R. M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Huse, E.F. (1975). *Organization Development and Change*. St. Paul: West.
- Husted, B.W. ve Folger, R. (2004). "Fairness and Transaction Costs: The Contribution of Organizational Justice Theory To An Integrative Model of Economic Organization". *Organization Science*, 15(6), 719-729.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach To A Continuous Improvement Strategy*. New York: Mcgraw Hill.
- Ind, N. (2001). *Living The Brand*, London: Kogan Page.
- Ingle, S. ve Roe, W. (2001). "Six Sigma Black Belt Implementation". *The TQM Magazine*, 13(4), 273-280.
- Ishikawa, K. (1976). *Guide To Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- İnternet: <http://oracleofbacon.org/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <http://sixdegrees.com/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://academic.oup.com/jdh/issue/1/1> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: https://asd.gsfc.nasa.gov/archive/hubble/overview/hubble_bio.html#:~:text=hubble%20was%20born%20on%20november,university,%20where%20he%20studied%20law. Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://collocations.en-academic.com/1969/brand> Erişim Tarihi: 07.06.2022
- İnternet: <https://deming.org/timeline/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://deming.org/timeline/>, Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://deming.org/timeline/>, Erişim Tarihi: 7.6.2022.
- İnternet: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s/%c3%b6zl%c3%bck/ingilizce/chaos> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://dictionary.cambridge.org/tr/s/%c3%b6zl%c3%bck/ingilizce-t%c3%bcrk%c3%a7e/network> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://efqm.org/about> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://excellence.ca/canada-awards-for-excellence/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: https://livinginternet.com/i/ii_roberts.htm Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://nso.nato.int/nso/home/main/home/nato-standardization-history> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://ottoscharmer.com/> Erişim Tarihi: 08.06.2022.
- İnternet: <https://publicchoice.gmu.edu/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://shingo.org/about-the-shingo-institute/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://sozluk.gov.tr/?q=y%c3%b6neti%c5%9fim&aranan=> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://web.archive.org/web/20190924083349/http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles> Erişim Tarihi: 08.06.2022.
- İnternet: <https://www.bsigroup.com/tr-tr/bsi-hakkinda/gecmisimiz/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- İnternet: <https://www.christenseninstitute.org/disruptive-innovations/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.dmi.org/page/whatisdmi> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.genglobal.org/about-gen> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: https://www.hbs.edu/faculty/pages/profile.aspx?facid=6532&view=publication_s Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/sigma-level/yield-to-sigma-conversion-table/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/pub100080.pdf> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.kalder.org/tarihce> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.kohmae.com/en/entry/> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: https://www.livinginternet.com/i/ii_arpanet.htm Erişim Tarihi: 07.06.2022

İnternet: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/homologous> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6098.pdf> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/summary/> Erişim Tarihi: 14.09.2021.

İnternet: <https://www.presencing.org/aboutus> Erişim Tarihi: 08.06.2022.

İnternet: <https://www.sertifika.site/belgelendirme-standartlari> Erişim Tarihi: 07.06.2022

İnternet: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> Erişim Tarihi: 07.06.2022

İnternet: <https://www.worldbank.org/en/archive/history#> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.youtube.com/watch?v=g08s-8yu58> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet: <https://www.youtube.com/watch?v=6n9ESFJTnHs> Erişim Tarihi: 07.06.2022

İnternet: https://www.youtube.com/watch?v=vcG_Pmt_Ny4&t=257s Erişim Tarihi: 07.06.2022.

İnternet; <https://publicchoicesociety.org/about> Erişim Tarihi: 07.06.2022.

Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). “Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Jensen, M.C. ve Murphy, K.J. (1990). “Performance Pay and Top-Management Incentives”. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. ve Kagermann, H. (2008). “Reinventing Your Business Model”. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.

Johnson, R. (1982). “Review of Big Government in Hard Times, By C. Hood, M. Wright”. *Southern Economic Journal*, 49(2), 579–581.

Johnson, R.A., Kast, F.E. ve Rosenzweig, J.E. (1964). “Systems Theory and Management”. *Management Science*, 10(2), 367–384.

Jones, S.R.G. (1992). “Was There A Hawthorne Effect?”, *American Journal of Sociology*. 98(3). 451-468.

Jones, T.M. (1995). “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.

Jones, T.M. ve Wicks, A. C. (1999). “Convergent Stakeholder Theory”. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

- Judge, T.A. ve Colquitt, J.A. (2004). "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict". *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Juran, J.M. (1986). "The Quality Trilogy: A Universal Approach To Managing For Quality." *Quality Progress*, August, 19-24.
- Juran, J.M. ve Gryna, F.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Jurkovich, R. (1974). "A Core Typology of Organizational Environments". *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 380-394.
- Kapferer, J-N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page.
- Kaplan R.S. (1999). *The Balanced Scorecard For Public Sector Organisations*, Cambridge: Harvard Business School Press,
- Kaplan, R.S. (1994), "Devising A Balanced Scorecard Matched To Business Strategy", *Planning Review*, 22 (5), 15-48.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance,". *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996)(a). "Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System". *Harvard Business Review* (January/February): 75-85.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996)(b), "Strategic Learning & The Balanced Scorecard", *Strategy & Leadership*, 24(5). 18 - 24.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996)(c). "Linking The Balanced Scorecard To Strategy". *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1998). "Putting The Balanced". In. (Ed. Siesfeld, T., Cefola, J., & Neef, D.) *The Economic Impact of Knowledge*, Butterworth-Heinemann.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2000). "Having Trouble With Your Strategy? Then Map It". *Focusing Your Organization On Strategy—With The Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.
- Kaufmann, D., Kraay, A. ve Mastruzzi, M. (2009), *Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2008*, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team.
- Keller, K.L. ve Marketing Science Institute. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint For Creating Strong Brands*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
- Keskin, N.E. (2010). "Yönetim Olgusu Üzerine 1909 Tarihli Bir Makale: Sosyal Bilimler ve Yönetim Bilimi". *Memleket Siyaset Yönetim*, 12, 181-200. 182.
- Kılıç, T. (2015). "Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector". *Academy of Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 83-89.
- Kılıç, T. ve Seymen, O.A. (2011). "Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin analizi ve Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 47-67.
- Kim, W.C. (2005). "Blue Ocean Strategy: From Theory To Practice". *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (1997). "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth". *Harvard Business Review*, 75(1), 102-112.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (1999). "Creating New Market Space". *Harvard Business Review*, 77(1), 83-93.

- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2004). "Blue Ocean Strategy". *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2005), "Value Innovation: A Leap Into The Blue Ocean", *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2009). "How Strategy Shapes Structure". *Harvard Business Review* (September): 72-80.
- Kim, W.C. ve Mauborgne, R. (2014). "The Four Pillars of Blue Ocean Leadership". *Blue Ocean Leadership Series*, 1-4.
- Kimberly, J.R. (1979). "Issues in The Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization". *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klein, K.J., Dansereau, F. ve Hall, R. J. (1994). "Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis". *The Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Klein, K.J. ve Kozlowski, S.W.J. (2000). "From Micro To Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research". *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Klein, K.J. ve Kozlowski, S.W.J. (Eds.). (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass.
- Klein, K.J., Tosi, H. ve Cannella, A.A. (1999). "Introduction To Special Topic Forum: Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments". *The Academy of Management Review*, 24(2), 243-248..
- Kleiner, A. (2003)(a). "Are You in With The in Crowd?". *Harvard Business Review*, 81(7), 86-92.
- Kleiner, A. (2003)(b). "Core Groups: A Theory of Power and Influence For Learning Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 16(6), 666-683
- Kleiner, A. (2003)(c). *Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success*. New York: Currency/Doubleday.
- Kleiner, A. (2008)(a). "Doggie Treats and The Core Group". In. *Learning and Performance Matter*. Eds: Kumar, P., Ramsey, P. London: World Scientific. 93-100.
- Kleiner, A. (2008)(b). *The Age of Heretics: A History of The Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management (Vol. 160)*. John Wiley & Sons.
- Kleiner, A. ve Roth, G. (1996). *Field Manual For A Learning Historian*. MIT Center For Organizational Learning and Reflection Learning Associates.
- Kleiner, A. ve Roth, G. (1997). "How To Make Experience Your Company's Best Teacher". *Harvard Business Review*, 75(5), 172-178.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Knox, J.B. (1963). "The Concept of Exchange in Sociological Theory: 1884 and 1961". *Social Forces*, 41(4), 341-346.
- Kolcaba, K.Y. (1992). "Holistic Comfort: Operationalizing The Construct As A Nurse-Sensitive Outcome". *Advances in Nursing Science*, 15(1), 1-10.

- Kolcaba, K.Y. ve Kolcaba, R.J. (1991). "An Analysis of The Concept of Comfort". *Journal of Advanced Nursing*, 16(11), 1301–1310.
- Kolyesnikova, N. Laverie, D.A., Duhan, D.F., Wilcox, J.B. ve Dodd, T.H. (2010). "The Influence of Product Knowledge On Purchase Venue Choice: Does Knowing More Lead From Bricks To Clicks?", *Supply Chain Forum: An International Journal*, 11(1), 28-40.
- Kuhn, H.W. (2003). *Lectures on The Theory of Games*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Kuhn, T.S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press: Chicago.
- Kurrild-Klitgaard, P. (2001). "An Empirical Example of The Condorcet Paradox of Voting in A Large Electorate". *Public Choice*, 107(1/2), 135–145.
- LaPiere, R.T. (1934). "Attitudes vs. Actions". *Social Forces*, 13(2), 230–237.
- Latour, B. (1987). *Science in Action: How To Follow Scientists and Engineers Through Society*. Milton Keynes: Open University Press.
- Latour, B. (1990). "Technology Is Society Made Durable". *The Sociological Review*, 38(1_Suppl), 103–131.
- Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. Cambridge,(Trans. By Porter, C) Massachusetts: Harvard University Press.
- Latour, B. (1996)(a). "On Actor-Network Theory: A Few Clarifications". *Soziale Welt*, 47(4), 369–381.
- Latour, B. (1996)(b). *Aramis Or The Love of Technology*. Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling The Social: An Introduction To Actor-Network-Theory*. (Acls Humanities E-Book.) Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B. ve Woolgar, S. (1986). *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton, N.J. :Princeton University Press.
- Law, J. (1992). *Notes On The Theory of The Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity*. *Systems Practice*, 5, 379-393.
- Law, J. ve Lodge, P. (1984). *Science For Social Scientists*. Palgrave Macmillan, London.
- Lawrence L. ve Venkatraman, N. (1992). "Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and The Kodak Effect". *Information Systems Research*, 3(4), 334-358.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lee, A.J. (1990). *U-Statistics: Theory and Practice*. New York: Marcel Dekker.
- Leonardelli, G.J. ve Toh, S.M. (2015). "Social Categorization in Intergroup Contexts: Three Kinds of Self-Categorization". *Social and Personality Psychology Compass*, 9(2), 69-87.
- Leventhal G.S. (1980). "What Should Be Done With Equity Theory?". In: Gergen K.J., Greenberg M.S. ve Willis R.H. (Eds) *Social Exchange*. Springer, Boston, MA.
- Levin, H. (1984). "Organizational Environments: Ritual and Rationality By John W. Meyer and W. Richard Scott With The Assistance of Brian Rowan and Terrence

- E. Deal.” Beverly Hills, Ca: Sage, 1983, 302 Pp. Price: \$25.00 Cloth. (2007). *Journal of Policy Analysis and Management*, 3(4), 626–626.
- Levitt, S.D. ve List, J.A. (2011). “Was There Really A Hawthorne Effect at The Hawthorne Plant? An Analysis of The Original Illumination Experiments”. *American Economic Journal: Applied Economics* 3. 224–238.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality Selected Papers*. (Translated By: Donald K. Adams and Karl E. Zener). New York and London: Mcgraw-Hill Book Company.
- Lewin, K. (1939). “Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods”. *American Journal of Sociology*. 44(6). 868-896.
- Lewin, K. (1945) “The Research Center For Group Dynamics At Massachusetts Institute of Technology”. *Sociometry*, 8,(2). 126-136.
- Lewin, K. ve Lippitt, R. (1938). “An Experimental Approach to The Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note”. *Sociometry*. 1(3-4). 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R.K. (1939). “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”, *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lewin. K. (1944). “A Research Approach To Leadership Problems”. *Journal of Educational Sociology*, 17(7), Leadership In Democracy.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mcgraw-Hil.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management Value*. New York: Mcgraw-Hill.
- Likert, R. (1981). “System 4: A Resource For Improving Public Administration”. *Public Administration Review*, 41(6), 674-678.
- Likert, R. ve Likert, J. G. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. Mcgraw-Hill.
- Likert, R. ve Pyle, W. (1971). “Human Resource Accounting: A Human Organizational Measurement Approach”. *Financial Analysts Journal*, 27(1), 75-84.
- Lindemann, J. (2004). “Brand Valuation”. In. Clifton, R., Simmons, J. (2004). *Brands and Branding*. London: Economist. 27-47.
- Locke, E.A. (1965). “The Relationship of Task Success To Task Liking and Satisfaction”. *Journal of Applied Psychology*, 49(5), 379–385.
- Locke, E.A. (1966). “The Relationship of Intentions to Level of Performance”. *Journal of Applied Psychology*, 50(1), 60–66.
- Locke, E.A. (1968). “Toward A Theory of Task Motivation and Incentives”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157–189.
- Locke, E.A. (1969).” What Is Job Satisfaction?”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E.A. (2000). *The Prime Movers: Traits of The Great Wealth Creators*. New York: Amacom.
- Locke, E.A. ve Bryan, J.F. (1966). “The Effects of Goal-Setting, Rule-Learning and Knowledge of Score On Performance”. *The American Journal of Psychology*, 79(3), 451–457.
- Locke, E.A. ve Bryan, J.F. (1967). “Performance Goals As Determinants of Level of Performance and Boredom”. *The Journal of Applied Psychology*, 51(2), 120–130.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2002). “Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey.” *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2013). "Goal Setting Theory, 1990". In E. A. Locke, G. P. Latham (Eds.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (Pp. 3–15). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Long W. (1983). "The Meaning of Entrepreneurship". *American Journal of Small Business*. 8(2), 47-59.
- Lorenz, E.N. (1963). "Deterministic Nonperiodic Flow". *Journal of Atmospheric Sciences*, 20(2), 130-141.
- Lorenz, E.N. (1972). "Predictability: Does The Flap of A Butterfly's Wings in Brazil Set Off A Tornado in Texas". *American Association For The Advancement of Science*.
(http://gymportalen.dk/sites/lru.dk/files/lru/132_kap6_lorenz_artikel_the_butterfly_effect.pdf Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- Mabin, V.J. ve Balderstone, S. J. (2000). *The World of The Theory of Constraints: A Review of The International Literature*.
- Marcucci, E., Gatta, V., Le Pira, M., Chao, T. ve Li, S. (2021). "Bricks Or Clicks? Consumer Channel Choice and Its Transport and Environmental Implications For The Grocery Market in Norway". *Cities*, 110, 103046.
- Margolin, V. (1995). "Design History Or Design Studies: Subject Matter and Methods," *Design Issues*, 11(1). 4-15.
- Martin, T.L. (1986). "Forum Intellectual Capital Formation and the united states Educational System". *IEEE Power Engineering Review*, PER-6(9), 3–4.
- Martin. J.L. (2003). "What Is Field Theory?". *American Journal of Sociology*. 109(1). 1-49.
- Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- Mauborgne, R. (2014)(b). *From Blue Ocean Strategy To Blue Ocean Leadership*. Harvard Business School Publishing.
- Mayo, E. (1933). "The Human Problems of An Industrial Civilization". In. Papers On The Science of Administration. Gulick, L., Urwick, L (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In. Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume VI. London and Newyork: Routledge.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of An Industrial Civilization*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- McClelland, D.C. (1976). "The Achieving Society". *Irvington*.
- McClelland, D.C. ve Johnson, E.W. (1984). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co.
- Mcgregor, D.M. (1957). "The Human Side of Enterprise". *Management Review*, 46, 22-28.
- Mcgregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Mcgraw-Hill. 47-48.
- Merrett, F. (2006). "Reflections On The Hawthorne Effect". *Educational Psychology*. 26(1). 143–146.
- Mescon, M., Hammond, W.R., Byars, L.L. ve Foerst, Jr. J.R. (1973). *The Management of The Enterprise*. Macmillan.
- Meyer, J.W. (1977). "The Effects of Education As An Institution". *American Journal of Sociology*, 83(1), 55–77.

- Meyer, J.W. ve Ramirez, F. O. (2000). "The World Institutionalization of Education". *Discourse Formation in Comparative Education*, 111-132.
- Meyer, J.W., Ramirez, F. O., Frank, D. J. ve Schofer, E. (2007). *Higher Education As An Institution. Sociology of Higher Education: Contributions and Their Contexts*.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B., Meyer, M.W. (1978). "The Structure of Educational Organizations". *Schools and Society: A Sociological Approach To Education*, 217-225.
- Meyer, J.W. ve Scott, W.R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, Ca: Sage.
- Miles, S.J. ve Mangold, G. (2004). "A Conceptualization of The Employee Branding Process", *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2–3): 65–88.
- Miller, G.A., Galanter, E. ve Pribram, K. H. (1986). *Plans and The Structure of Behavior*. Adams Bannister Cox.
- Miller, H.L. ve Hargreaves, R.T. (1925). *The Self-Directed School*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Mintzberg, H. (1970). "Structured Observation As A Method To Study Managerial Work". *Journal of Management Studies*, 7(1), 87–104.
- Mintzberg, H. (1971). "Managerial Work: Analysis From Observation". *Management Science*, 18(2), B97–B110.
- Mintzberg, H. (1972). "The Myths of MIS". *California Management Review*, 15(1), 92–97.
- Mintzberg, H. (1973)(a). "Strategy-Making in Three Modes". *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H. (1973)(b). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1977). "Strategy Formulation As A Historical Process". *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 28–40.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation". *Management Science*, 24(9):934-948.
- Mintzberg, H. (1979)(a). "An Emerging Strategy of 'Direct' Research". *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582–589.
- Mintzberg, H. (1979)(b). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of The Research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A Synthesis of The Research On Organization Design". *Management Science*, 26, 322-341.
- Mintzberg, H. (1981). "What Is Planning Anyway?". *Strategic Management Journal*, 2(3), 319–324.
- Mintzberg, H. (1987)(a). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy". *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. (1987)(b). "The Strategy Concept II: Another Look At Why Organizations Need Strategies". *California Management Review*, 30(1), 25–32.
- Mintzberg, H. (1990). "The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.
- Mintzberg, H. (1993). "The Pitfalls of Strategic Planning". *California Management Review*, 36(1), 32–47.
- Mintzberg, H. (2009). *Tracking Strategies: Toward A General Theory of Strategy Formation*. Oxford University Press, New York.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. ve Lampel, J. (2005). *Strategy Bites Back: It is A Lot More, and Less, Than You Ever Imagined*. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times.
- Mintzberg, H. ve McHugh, A. (1985). "Strategy Formation in An Adhocracy". *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197.
- Mintzberg, H., Pascale, R.T., Goold, M. ve Rumelt, R.P. (1996). "CMR Forum: The 'Honda Effect' Revisited". *California Management Review*, 38(4), 77–117.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. London: Prentice-Hall International.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Théorêt, A. (1976). "The Structure of "Unstructured" Decision Processes". *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1982). "Tracking Strategy in An Entrepreneurial Firm". *The Academy of Management Journal*, 25(3), 465–499.
- Mintzberg, H. ve Waters, J.A. (1985). "of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. ve Wood, D.J. (1997). "Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts". *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mizuno, S. (1988). *Companywide Total Quality Control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Mooney, J. (1937). "Papers On The Science of Administration". Gulick L., Urwick L. (Eds). Institute of Public Administration. New York. In Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume Iv. London and Newyork: Routledge, 98–107.
- Morgan, R.M. ve Hunt, S. D. (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Muniesa, F. (2015). "Actor-Network Theory". *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences*, 80–84.
- Nash, J.F. (1950). "Equilibrium Points in N-Person Games". *Proceedings of The National Academy of Sciences of The United States of America*. 36(1). 48–49.
- Nash, J.F. (1950). "The Bargaining Problem". *Econometrica*. 18(2). 155–162.
- Nash, J.F. (1951). "Non-Cooperative Games". *Annals of Mathematics. Second Series*. 54(2). 286–295.
- Nash, J.F. (2002). "Ideal Money". *Southern Economic Journal*. 69(1). 4–11.
- Neave, H.R. (1987). "Deming's 14 Points For Management: Framework For Success". *Journal of The Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)*, 36(5), 561–570.
- Nelson, A.B. ve Shiffrin, R. M. (2013). "The Co-Evolution of Knowledge and Event Memory". *Psychological Review*, 120(2), 356–394.
- Newel, A. ve Simon, H.A. (1976). "Computer Science As Empirical Inquiry: Symbols and Search". *Communications of The Acm*. 19(3). 113–126.
- Nick, B. (1998). "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models". *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Oakley, M. (1984). *Managing Product Design*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Odiorne, G.S. (1978). "MBO: A Backward Glance". *Business Horizons*, 21(5), 14–24.

- Odiorne, G.S. (1979). *MBO II, A System of Managerial Leadership For The 80s*. Fearon Pitman Publishers.
- Oğuz, F. (2005). "Schumpeter'den Baumol'a Girişimcilik Anlayışı Üzerine", *Piyasa*, 4(13). 147-153.
- Ohmae, K. (1982)(a). "The Strategic Triangle: A New Perspective On Business Unit Strategy," *European Management Journal*, 1(1), 38-48.
- Ohmae, K. (1982)(b). *The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: Mcgraw-Hill.
- Ohmae, K. (1985). "Managing Innovation and New Products in Key Japanese Industries", *Research Management*, 28:4, 11-18.
- Oldham, G.R. ve Hackman, J.R. (2010). "Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research". *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Osborne, D. (1993). "Reinventing Government". *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 349-356.
- Osborne, D. (1993). *Reinventing Government*. League For Innovation in The Community Coll.
- Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Ouchi, W.G. (1980). "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Ouchi, W.G. (1984). "M-Form: Making Decisions and Building Consensus", *Challenge*, 27(3), 31-37.
- Ouchi, W.G. (1984). "The M-Form Society: Lessons From Business Management". *Human Resource Management*, 23(2), 191-213.
- Ouchi, W.G. ve Jaeger, A.M. (1978). "Type Z Organization: Stability in The Midst of Mobility". *The Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Ouchi, W.G. ve Johnson, J.B. (1978). "Types of Organizational Control and Their Relationship To Emotional Well Being". *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Örnek, A.Ş. ve Ayas, S. (2015). "The Relationship Between İntellectual Capital, İnnovative Work Behavior and Business Performance Reflection". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387-1395.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2) , 117-135.
- Özer, M.A. ve Önen. S.M. (2017). *200 Soruda Yönetim Kamu Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi, 19.
- Page, R.S. (1969). "A New Public Administration?". *Public Administration Review*, 29(3), 303-304.
- Palmes, P.C. (2006). *The Magic of Self-Directed Work Teams: a Case Study in Courage and Culture Change*. Asq Press.
- Parkinson, C.N. ve Osborn, R.C. (1957). *Parkinson's Law: and Other Studies in Administration*. Boston: Houghton Mifflin.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. Free Press, New York.
- Penrose, E.T. ve Pitelis, C.N. (2009). *The Theory of The Growth of The Firm*. Oxford: Oxford University Press.

- Perrow, C. (1967). "A Framework For The Comparative Analysis of Organizations". *American Sociological Review*, 32(2), 194–208.
- Peter, L. J. ve Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. New York: William Morrow & Company, Inc.
- Pettigrew, A.M. (1968). "Inter-Group Conflict and Role Strain". *Journal of Management Studies*, 5(2), 205–218.
- Pettigrew, A.M. (1973). "Occupational Specialization As An Emergent Process". *The Sociological Review*, 21(2), 255–278.
- Pettigrew, A.M. (1975). "Strategic Aspects of The Management of Specialist Activity". *Personnel Review*, 4(1), 5–13.
- Pettigrew, A.M. (1990). "Longitudinal Field Research On Change: Theory and Practice". *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- Petty, G.C., Hun Lim, D., Won Yoon, S. ve Fontan, J. (2008). "The Effect of Self-Directed Work Teams On Work Ethic". *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 49-63. 59.
- Pfeffer, J. (1972)(a). "Interorganizational Influence and Managerial Attitudes". *The Academy of Management Journal*, 15(3), 317–330.
- Pfeffer, J. (1972)(b). "Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment". *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–228.
- Pfeffer, J. (1973). "Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage". *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349–364.
- Pfeffer, J. ve Leong, A. (1977). "Resource Allocations in United Funds: Examination of Power and Dependence". *Social Forces*, 55(3), 775–790.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1974), "Organizational Decision Making As A Political Process: The Case of A University Budget", *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (2003) "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective". *Stanford Business Books*, Stanford.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R., Leblebici, H. (1976). "The Effect of Uncertainty On The Use of Social Influence in Organizational Decision Making". *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 227–245.
- Pilditch, J. (1976). *Talk About Design*. London: Barrie & Jenkins, Courtesy of Anne Pilditch.
- Pindur, W., Rogers, S.E. ve Kim, P. S. (1995). "The History of Management: A Global Perspective", *Journal of Management History*, 1(1), 59-77.
- Porter, M.E. (1974). "Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries". *The Review of Economics and Statistics*, 56(4), 419–436.
- Porter, M.E. (1979)(a) "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, 57, No. 2 (March–April 1979): 137–145.
- Porter, M.E. (1979)(b). "The Structure Within Industries and Companies Performance". *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227.
- Porter, M.E. (1980)(a). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1980)(b) "Industry Structure and Competitive Strategy: Keys To Profitability". *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41.

- Porter, M.E. (1983). "Industrial Organization and The Evolution of Concepts For Strategic Planning: The New Learning". *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172–180.
- Porter, M.E. (1989). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Ny: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.
- Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. 2nd Ed. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. (1993). "The Role of Core Competencies in The Corporation", *Research-Technology Management*, 36:6, 40-47.
- Prahalad, C.K. (1976). "Strategic Choices in Diversified MNCS". *Matrix Organization & Project Management*.
- Prahalad, C.K. (1990). "Globalization: The Intellectual and Managerial Challenges". *Human Resource Management (1986-1998)*, 29(1), 27-37.
- Prahalad, C.K. ve Doz, Y. L. (1981). "An Approach To Strategic Control in MNCS". *Sloan Management Review*, 22(4), 5.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1994). "Strategy As A Field of Study: Why Search For A New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, 15, 5–16.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1997). "The Core Competence of The Corporation". In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung*. Physica, Heidelberg. 969-987.
- Pyzdek, T. ve Keller, P.A. (2010). *The Six Sigma Handbook: A Complete Guide For Green Belts, Black Belts, and Managers At All Levels*. New York: Macgraw-Hill.
- Quinn, R.E. ve Cameron, K. (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rajagopal. (2015). *The Butterfly Effect in Competitive Markets: Driving Small Changes For Large Differences*. Palgrave Macmillan.
- Rasmusen, E. (2007). *Games and Information: An Introduction to Game Theory*. Oxford, Cambridge. Basil Blackwell.
- Recardo, R.J. ve Wade, D., Mention, C.A. (1996). *Teams: Who Needs Them and Why?*. Routledge.
- Reddin, W.J. (1967). "The 3-D Management Style Theory". *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Reddin, W.J. (1977). "An Integration of Leader-Behavior Typologies". *Group & Organization Studies*, 2(3), 282–295.
- Ridley, C.E. ve Simon, H.A. (1938). "The Criterion of Efficiency". *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 199(1), 20–25.
- Robert Jr. P., Thomas J. ve Phillips, J.R. (1980). "Structure Is Not Organization," *Business Horizons, Elsevier*, Vol. 23(3), 14-26.
- Robinson, J. (1969). *The Economics of Imperfect Competition*. New Yorkst. Martin's Press, Inc.
- Rodrik, D. (2008). *Thinking About Governance*. In; *Governance, Growth, and Development Decision-Making*, Washington. D.C., The International Bank For Reconstructionand Development/The World Bank, 17-24.
- Ross, S.A. (1973). "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem". *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.

- Roth, G. ve Kleiner, A. (1995). "Learning Histories: Assessing The Learning Organization". *The Systems Thinker*, 6(4), 1-7.
- Rousseau, D.M. (1985). "Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives". *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- Rupp, D.E. ve Cropanzano, R. (2002). "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Saari, D.G. (1994). *Geometry of Voting*. Berlin: Springer.
- Salancik, G.R. (1979)(a). "Field Stimulations For Organizational Behavior Research". *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 638-649.
- Salancik, G.R. (1979)(b). "Interorganizational Dependence and Responsiveness To Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors". *The Academy of Management Journal*, 22(2), 375-394.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J., Kelly, J.P. (1978). "A Contingency Model of Influence in Organizational Decision-Making". *The Pacific Sociological Review*, 21(2), 239-256.
- Salter, A.W. (2016). "Post-Cameralist Governance: Towards A Robust Political Economy of Bureaucracy", *Institute of Economic Affairs*. 36(3). 294-308.
- Samuelson, P.A. (1977). "St. Petersburg Paradoxes: Defanged, Dissected, and Historically Described". *Journal of Economic Literature*. 15.(1) 24-55.
- Saxena, S., Scharmer, C.O. ve Schuyler, K.C. (2014). *Connecting Inner Transformation As A Leader To Corporate and Societal Change*. Schuyler, Baugher, Jironet Y Lid-Falkman, *Leading With Spirit, Presence and Authenticity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Say, J.P. (1803). *Traite D'économie Politique, Ou, Simple Exposition De La Manière Dont Se Forment, Se Distribuent, Et Se Consomment Les Richesses*, 1st Edn, Paris: Crapelet. III:228. Tarafindan; Forget, E. L. (2002). *The Social Economics of Jean-Baptiste Say: Markets and Virtue*. Routledge.
- Sayre, W.S. (1949). "TVA and The Grass Roots; A Study in The Sociology of Formal Organization. By Philip Selznick". (Berkeley and Los Angeles: University of California Press. 1949. Pp. ix, 274. \$3.75.). *American Political Science Review*, 43(05), 1031-1033.
- Scharmer, C.O. (2000). "Presencing: Learning from the future as it emerges". *In conference on knowledge and innovation*, 25, 1-26.
- Scharmer, C.O. (2000). *Self-Transcending Knowledge*. Managing Industrial Knowledge London: Sage.
- Scharmer, C.O. (2001). *Self-Transcending Knowledge: Organizing Around Emerging Realities*. Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization, SAGE Publications, London EC2A 4PU.
- Scharmer, C.O. (2004). *Illuminating The Blind Spot of Leadership*. Fieldnotes: A Newsletter of the Shambhala Institute.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Learning From The Future As It Emerges: The Social Technology of Presencing*. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler.
- Schechter, F.I. (1927). "The Rational Basis of Trademark Protection". *Harvard Law Review*, 40(6), 813-833.
- Schoonhoven, C. (1981). "Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within The Language of Contingency". *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377.

- Schroeder, J.E. ve Salzer-Morling, M. (Eds) (2006). *Brand Culture*, London: Routledge.
- Schumpeter, J.A. (1911). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge. Tarafindan; Bonnet J, Pe'Rez G, De Lema D, Van Auken H. (Eds). (2010). *The Entrepreneurial Society. How To Fill The Gap Between Knowledge and Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schumpeter, J.A. (2003). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London and New York: Routledge.
- Scott, M. ve Bruce, R. (1987). "Five Stages of Growth in Small Business". *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.
- Scott, W.R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*.
- Selznick, P. (1943). "An Approach To A Theory of Bureaucracy". *American Sociological Review*, 8(1), 47-54.
- Selznick, P. (1948). "Foundations of The Theory of Organization". *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, III: Row, Peterson.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. ve Flowers, B.S. (2004). *Presence: Human Purpose and the Field of the Purpose*. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J. ve Flowers, B.S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. London: Nicholas Brealey.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research". *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Sharma, A. ve Krishnan, R. (2002). "Clicks Only, Clicks and Bricks, and Bricks Only: Are Retail Salespeople An Important Factor in Choice?", *Journal of Marketing Management*, 18:3-4, 317-336.
- Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R. ve Sherif, C. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*. Norman: University of Oklahoma Book Exchange. (Republished: The Robbers Cave Experiment. Middletown, Ct: Wesleyan University Press, 1988).
- Shewhart, W.A. (1926), "Quality Control Charts". *Bell System Technical Journal*, 5: 593-603.
- Shewhart, W.A. (1927), "Quality Control". *Bell System Technical Journal*, 6: 722-735.
- Shewhart, W.A. (1939). *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*. Washington: Department of Agriculture.
- Shewhart, W.A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Siebels, D. L. (2004), "Appendix G: Quality Awards", *The Quality Improvement Glossary, Milwaukee, Wisconsin: American Society For Quality*, 323-326.
- Simon, H.A. (1951). "Formal Theory of The Employment Relationship". *Econometrica*, 19(3), 293–305.
- Simon, H.A. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice". *The Quarterly Journal of Economics*. 69(1). 99-118.
- Simon, H.A. (1956)(a). "İdaredeki Atasözleri". (Çev. Mümtaz Soysal). *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 11(4). 85-109.

- Simon, H.A. (1956)(b). "Rational Choice and The Structure of The Environment". *Psychological Review*, 63(2), 129–138.
- Simon, H.A. (1967). "Motivational and Emotional Controls of Cognition". *Carnegie Institute of Technology Psychological Review*. 74(1). 29-39.
- Simon, H.A. (1969). "The Sciences of The Artificial". *The Massachusetts Institute of Technology*. The Murray Printing Company. USA.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Third Edition. London: The Free Press. Collier Macmillan Publishers.
- Sober, E. ve Wilson, D.S. (1998). *Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior*. Harvard University Press.
- Soren, B. (2008). "Quality Management and Juran's Legacy", *Quality Engineering*, 20(4), 390-401.
- Stein, R.E. (1997). *The Theory of Constraints*, Second Edition, Marcell Decker Inc., USA.
- Stewart, T.A. (1991). "Brainpower: Intellectual Capital is Becoming Corporate America's Most Valuable Asset and Can Be Its Sharpest Competitive Weapon; The Challenge is To Find What You Have - and Use It". *Fortune*, 123(11), 44-60.
- Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency, New York.
- Stouffer, S.A., Suchman, E.A., Devinney, L.C., Star, S.A. ve Williams, R.M. Jr. (1949). *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. (Studies in Social Psychology in World War II). Princeton Univ. Press.
- Taylor, F.W. (2016), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (Çev. Bahadır Akın), Ankara: Adres Yayınları.
- Terrence J.T. (1985). "Review of Triad Power: The Coming Shape of Global Competition., By K. Ohmae", *Canadian Journal of Communication*, 2(4) 409 – 410.
- The Academy of Management Meeting Chicago 1999. (1999). *Academy of Management Proceedings*, 1999(1), 3–164.
- The World Bank. (1989). *Sub-Saharan Africa: From Crisis To Sustainable Growth. A Long-Term Perspective Study* The World Bank, Washington, D.C.
- Thibaut, J.W. Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.
- Thompson, J.L. (1999). "The World of The Entrepreneur – A New Perspective". *Journal of Workplace Learning*, 11(6), 209–224.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Morrow.
- Toffler, A. (1981). *Şok*. (Çev: Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tosi, H.L. ve Slocum, J.W. (1984). "Contingency Theory: Some Suggested Directions". *Journal of Management*, 10(1), 9–26.
- Tribe, K. (1984). "Cameralism and The Science of Government". *The Journal of Modern History*, 56(2), 263–284.
- Trompenaars, A. ve Hampden-Turner, C. (1998). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill.
- Truscott, W.T. (2003). *Six Sigma: Continual Improvement For Businesses: A Practical Guide*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Tuckman, B.W. (1965). "Developmental Sequence in Small Groups". *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Tuna, C. 2008. Champion of 'Re-Engineering' Saved Companies, Challenged Thinking. New York. 6 Sept 2008. İnternet: <https://www.wsj.com/articles/sb122065063504705131> Erişim Tarihi: 07.06.2022.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. ve Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering The Social Group: A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell.
- Turner, L. (1986). "Review of Triad Power: The Coming Shape of Global Competition, By K. Ohmae". *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-)*, 62(4), 667–668.
- Tyler, T.R. (2011). *Why People Cooperate: The Role of Social Motivation*. Princeton University Press.
- Tyler, T.R. (2016). *From Harm Reduction To Community Engagement: Redefining The Goals of American Policing in The Twenty-First Century*. *Nw. Ul Rev.*, 111, 1537-1564.
- Tyler, T.R. ve Blader, S. L. (2000). "Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement". *Psychology Press*. 9-11.
- Tyler, T.R. ve Blader, S.L. (2002), "Terms of Engagement: Why Do People Invest Themselves in Work?", Sondak, H. (Ed.) *Toward Phenomenology of Groups and Group Membership (Research On Managing Groups and Teams, Vol. 4)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 115-140.
- UN. (1996), *Reports of The United Nations Conference On Human Settlements (Habitat II.)*, The Habitat Agenda Goals and Principles, Commitments and The Global Plan of Action.
- UN. (2014), *Preparatory Committee For The United Nations Conference On Housing and Sustainable Urban Development (Habitat III.)*, New York.
- UN. (2015). *World Economic and Social Survey*.
- UNDP. (2007), *Governance Indicators-A User's Guide*, New York.
- UNDP. (2011), "Governance Principles", *Institutional Capacity and Quality*, 268-294, 279.
- Urwick, L. (1937)(a). "Organization As A Technical Problem". In. *Papers On The Science of Administration*. Gulick, L., Urwick L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In. Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume IV. London and Newyork: Routledge, 50-98.
- Urwick, L. (1937)(b). "The Function of Administration With Special Reference To The Work of Henri Fayol". In. *Papers On The Science of Administration*. Gulick, L., Urwick L. (Eds.). Institute of Public Administration. New York. In Thompson, Kenneth (Ed.) (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Volume Iv. London and Newyork: Routledge, 125-141.
- Van Amelsvoort, P., Benders, J. (1996), "Team Time: A Model For Developing Self-Directed Work Teams", *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 159-170.
- Versteeg, A. (1990). "Self-Directed Work Teams Yield Long-Term Benefits". *The Journal of Business Strategy*, 11(6), 9-12.
- Von Bertalanffy, L. (1945). "Zu Einer Allgemeinen Systemlehre." *Biatter Fur Deutsche Philosophie*.

- Von Bertalanffy, L. (1950)(a). "An Outline of General System Theory". *British Journal For The Philosophy of Science*, 1, 134–165.
- Von Bertalanffy, L. (1950)(b). "The Theory of Open Systems in Physics and Biology". *Science*, 111(2872), 23-29.
- Von Bertalanffy, L. (1951)(a). "Metabolic Types and Growth Types." *The American Naturalist*, 85(821), 111–117.
- Von Bertalanffy, L. (1951)(b). "Problems of General System Theory". *Human Biology*, 23(4), 302–312.
- Von Bertalanffy, L. (1967). "General Theory of Systems: Application To Psychology". *Social Science Information*, 6(6), 125–136.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Von Bertalanffy, L. (1972). "The History and Status of General Systems Theory". *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Von Neumann, J. (1959). "On The Theory of Games of Strategy". In Harold W. Kuhn and Albert W. Tucker, Editors, *Contributions To The Theory of Games*, 4(40). *Annals of Mathematics Studies*, 13–42. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 13-14.
- Von Neumann, J. (1986). "John Von Neumann On Technological Prospects and Global Limits". *Population and Development Review*. 12(1). 117-126.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Waldegrave, J. (1713). "Minimax Solution of A 2 Person, Zero-Sum, Reported in A Letter From P. De Mommon To N. Bernouilli", Transl. and With Comments By H. W. Kuhn in W. J. Baumol and S. Goldfeld (Eds.), *Precursors of Mathematical Economics* (London: London School of Economics, 1968), 3--9.
- Waldo, D. (1947). "Organizational Analysis: Some Notes On Methods and Criteria". *Public Administration Review*, 7(4), 236–244.
- Waldo, D. (1952). "Development of Theory of Democratic Administration". *The American Political Science Review*, 46(1), 81–103.
- Waldo, D. (1961). "Organization Theory: An Elephantine Problem" [Review of Human Organization Research: Field Relations and Techniques; Understanding Organizational Behavior; Modern Organization Theory: A Symposium of The Foundation For Research On Human Behavior; General Systems: Yearbook of The Society For General Systems Research, Vol. IV; Comparative Studies in Administration; Some Theories of Organization, By R. N. Adams, J. J. Preiss, C. Argyris, M. Haire, L. Von Bertalanffy, A. Rapoport, Administrative Science Center, A. H. Rubenstein, C. J. Haberstroh]. *Public Administration Review*, 21(4), 210–225. 210–225.
- Waldo, D. (1965). "The Administrative State Revisited". *Public Administration Review*, 25(1), 5–30.
- Waldo, D. (1968). "Public Administration". *The Journal of Politics*, 30(2), 443–479.
- Waldo, D. (1969). "Public Administration and Change": *Terra Paene Incognita*. *Journal of Comparative Administration*, 1(1), 94–113.
- Waldo, D. (1971). "Some Thoughts On Alternatives, Dilemmas, and Paradoxes in A Time of Turbulence" In. (Ed: Dwight Waldo). *Public Administration in A Time of Turbulence*. New York: Chandler. 257-285.
- Waldo, D. (1972). "Developments in Public Administration". *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 404(1), 217–245.

- Waldo, D. (1984), *The Administrative State: A Study of The Political Theory of American Public Administration*, 2nd. Ed., New York: Holmes&Meier.
- Waldo, D. ve Pincus, W. (1946). "The Statutory Obligations of The President: Executive Necessity and Administrative Burden". *Public Administration Review*, 6(4), 339–347.
- Walster, E., Berscheid, E., Walster, G. W. (1973). "New Directions in Equity Research". *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.
- Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve Otorite*, (Çev. H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Weber, M. ve In Eisenstadt, S.N. (1968). *Max Weber On Charisma and Institution Building: Selected Papers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989). "Visionary Leadership and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 10, 17–32.
- Wheeler, H. (1946). *The Miracle of Man. Dunedin*. New Zealand: Longacre Press.
- Whetten, D.A. (1980). "Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science". *The Academy of Management Review*, 5(4), 577–588.
- Whipp, R. ve Pettigrew, A. (1992)(a). "Managing Change For Competitive Success: Bridging The Strategic and The Operational". *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 205–233.
- Whipp, R., Rosenfeld, R. ve Pettigrew, A.M. (1989). "Culture and Competitiveness: Evidence From Two Mature Uk Industries". *Journal of Management Studies*, 26(6), 561–585.
- WHO. (1978). *Declaration of Alma Ata*. Geneva, Switzerland: Author. İnternet: <https://www.who.int/teams/social-determinants-of-health/declaration-of-alma-ata> Erişim Tarihi: 08.06.2022.
- Wicks, A.C., Berman, S.L. ve Jones, T.M. (1999). "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications". *The Academy of Management Review*, 24(1), 99–116.
- Wiener, N. (1950). "Cybernetics". *Bulletin of The American Academy of Arts and Sciences*, 3(7), 2–4.
- Wilkins, A.L. ve Ouchi, W.G. (1983). "Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481.
- Willcocks, L.P. ve Plant, R. (2001). "Pathways To E-Business Leadership: Getting From Bricks To Clicks". *MIT Sloan Management Review*, 42 (3). 50-59.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in The Economics of Internal Organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1979)(a). "Assessing Vertical Market Restrictions: Antitrust Ramifications of The Transaction Cost Approach". *University of Pennsylvania Law Review*, 127(4), 953–993.
- Williamson, O.E. (1979)(b). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261.
- Williamson, O.E. (1981). "The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach". *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1993). "Opportunism and Its Critics". *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 97–107.

- Williamson, O.E. (1998). "Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed". *Economist*, 146, 23-58.
- Wilson, P. ve Gorb, P. (1983). "How Large and Small Firms Can Grow Together". *Long Range Planning*, 16(2), 19-27.
- Wilson, W. (1887). "The Study of Administration". *Political Science Quarterly*, 2(2), 197, 204-206.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*, Washington, D.C..
- World Bank. (1994). *Governance: The World Bank's Experience*, Washington, D.C..
- Yang, K. ve El-Haik, B.S. (2003). *Design For Six Sigma: A Roadmap For Product Development*. New York: Mcgraw-Hill.
- Zairi, M. ve Leonard, P. (1996). *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Zimmermann, V.B. ve Waldo, D. (1942). "A Worm's-Eye View". *Public Administration Review*, 2(1), 54-60.
- Zucker, L.G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence". *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.
- Zürn, M. (2010), "Global Governance As Multi-Level Governance", In. *Handbook On Multi-Level Governance*, Cheltenham, Uk-Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 80-99.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Ekinci, Emre

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi - Kentleşme ve Çevre Sorunları	2018
Lisans	Gazi Üniversitesi - Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	2015
Lise	Hasanoğlan Anadolu Öğretmen Lisesi	2011

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Ekinci, E., Keleş, İ. (2018). “Küreselleşen Kentte Baskın Kimlik; Yabancı (Ekonomik Hayatta BİR İnceleme)”. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(14), 564-575.

Ekinci, E., Karakoyunlu, İ. (2020). “İyi Yönetişim İlkeleri Üzerine Bir Eleştiri ve Küresel İyi Yönetişim İlkeleri Üzerine Bir Öneri”. *Türk İdare Dergisi*, (490), 115-140.



