

TARİHSEL SÜREÇTE YÖNETİM DÜŞÜNÇESİ

Editör: Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ



Yazarlar:

Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÜNAL
Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK
Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL
Dr. Öğr. Üyesi Gamze Ebru ÇİFTÇİ
Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÜNYAY AÇIKGÖZ
Dr. Öğr. Üyesi İsa DEMİRKOL
Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER
Dr. Öğr. Üyesi Yasemin KAYA HARMANCI
Öğr. Gör. Ayten AKCAN
Öğr. Gör. Murat AYAR
Arş. Gör. Mert CAN ERDOĞAN



İKSAD
Publishing House

TARİHSEL SÜREÇTE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Editör

Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Yazarlar:

Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÜNAL

Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK

Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÜNYAY AÇIKGÖZ

Dr. Öğr. Üyesi Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Dr. Öğr. Üyesi İsa DEMİRKOL

Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN

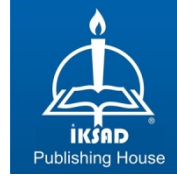
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin KAYA HARMANCI

Öğr. Gör. Ayten AKCAN

Öğr. Gör. Murat AYAR

Arş. Gör. Mert CAN ERDOĞAN



Copyright © 2019 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non commercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development And Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E-mail: iksadyayinevi@gmail.com

kongreiksad@gmail.com

www.iksad.net

www.iksad.org.tr

www.iksadkongre.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2019©

ISBN: 978-605-7923-87-5

Cover Design: İbrahim Kaya

January / 2019

Size = 16x24 cm

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ

Prof. Dr. İlhami DURMUŞ

(1 – 2)

ÖN SÖZ

Dr. Öğr. Üyesi Gamze Ebru ÇİFTÇİ

(3 – 4)

BÖLÜM 1:

İLKÇAĞ'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Öğr. Gör. Ayten AKCAN

(5– 32)

BÖLÜM 2:

ORTAÇAĞ'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Arş. Gör. Mert CAN ERDOĞAN

(33– 72)

BÖLÜM 3:

YENİÇAĞ'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÜNYAY AÇIKGÖZ

(73– 106)

BÖLÜM 4:

SANAYİ DEVRİMİNDEN BİLİMSEL YÖNETİM DÜŞÜNCESİNE GEÇİŞ

Öğr. Gör. Murat AYAR

(107– 126)

BÖLÜM 5:

MODERNİZM VE MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÜNAL

(127– 156)

BÖLÜM 6:
POSTMODERNİZM VE POSTMODERN YÖNETİM
DÜŞÜNÇESİ

Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER

(157– 174)

BÖLÜM 7:
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Bengü HIRLAK

(175– 196)

BÖLÜM 8:
STRATEJİK YÖNETİM

Dr. Öğr. Üyesi Gamze Ebru ÇİFTÇİ

(197– 220)

BÖLÜM 9:
DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Melahat ÖNEREN

(221– 242)

BÖLÜM 10:
BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON

Dr. Öğr. Üyesi Cihat KARTAL

(243– 266)

BÖLÜM 11:
KÜRESELLEŞME ve YÖNETİM

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin KAYA HARMANCI

(267– 292)

BÖLÜM 12:
KURUMSAL YÖNETİŞİM

Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM

(293– 316)

BÖLÜM 13:

AR-GE, TEKNOLOJİ, ENDÜSTRİ 4.0 VE YÖNETİM

Dr. Öğr. Üyesi İsa DEMİRKOL

(317– 340)

SUNUŞ

İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamaları sosyal, siyasi, iktisadi, dini, hukuki, askeri boyutuyla yapılanmalarına temel oluşturmuştur. Onlarda birlikte yaşama ihtiyaç ve arzusu kendi aralarında teşkilatlanmalarını pekiştirmiştir. Böylece yönetim düşüncesi de ortaya çıkmıştır. Yazının icadı ve yazı sistemlerinin kullanılmaya başlamasıyla birçok alanda olduğu gibi yönetim düşüncesi de belgelerden hareketle takip edilebilir hale gelmiştir. İnsanlığın geçirdiği kültürel gelişmelerde olduğu gibi yönetim anlayış ve düşüncesinde de eskiden yeniye doğru belirli bir gelişme seyri görülmektedir. Özellikle bu gelişmeler farklı coğrafyalarda kronolojik bir sırayı takip etmektedir. Böylece yönetim anlayış ve düşüncesindeki değişim ve dönüşüm basamakları da tarihsel süreçte değerlendirilebilmektedir. Tarih öncesinden yazının icadına ve yazının icadından da günümüze kadar kesintisiz bir yönetim anlayış ve düşüncesinde belirli bir değişim ve gelişim seyrinin olduğu bilinmektedir. Bunun yalnız devlet yönetiminde değil, aynı zamanda kurumsal ve özel olmak üzere birçok alanda oluştuğu ve geliştiği dikkati çekmektedir. Bunların modern toplum yapısıyla yönetim düşüncesini daha da derinleştirip, çeşitlendirdiği araştırmalardan açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

“Tarihsel Süreç İçinde Yönetim Düşüncesi” adlı bu kitap kronolojik bir sıra ve coğrafi genişlik dikkate alınarak hazırlanmıştır. Adından da anlaşıldığı üzere tarihi süreç içinde yönetim değişik boyutlarıyla ele alınmıştır. Yönetimin tarihsel boyutu kronolojik bir sıraya göre ele alındıktan sonra modern yönetim anlayış ve düşüncesi

değişik başlıklarla incelenmeye çalışılmıştır. Kitapta hem kronoloji temelli eskiden yeniye doğru konular üzerinde durulmuş hem de günümüz yönetim düşüncesi birbirinden farklı konu başlıklarıyla taçlandırılmıştır. Yönetim düşüncesi yazının icadından modern zamana kadar getirilmiş ve bu düşüncede ortaya çıkan gelişmelerle de bilgi, strateji, değişim, küreselleşme gibi başlıklar altında tamamlanmıştır. Bu kitabın ele alınan konular itibarıyla alanında bir boşluğu dolduracak özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda konuyla ilgili yapılacak yeni çalışmalar için de bir temel oluşturacağı kanaatini taşımaktayım. Bu düşünceden hareketle kitabın editörlüğünü yapan Dr. Öğr. Üyesi Gamze Ebru ÇİFTÇİ başta olmak üzere tüm emeği geçen yazarlarını kutluyorum. Kitabın yönetim ve yönetim düşüncesine ilgi duyanlar başta olmak üzere lisans ve lisansüstü öğrenciler ile akademisyenlere katkı sağlayacağı düşüncesini taşımaktayım.

Prof. Dr. İlhami DURMUŞ

ÖN SÖZ

İnsanın dünyada varoluşundan günümüze kadar geçen ve birçok çağı da içinde barındıran zaman diliminde, insanlık, doğa ve bütün canlılar birçok evrimden geçmiştir. İnsanın doğa ile başa çıkma mücadelesi ile başlayan öğrenme süreci asırlar süren kuşaktan kuşağa aktarımı ile bilimin doğmasına ve zamanla gelişmesine yol açmıştır. Bilimdeki her bir gelişme insan ve toplum yaşamını şekillendirirken, yaşanan toplumsal olaylar da bilimin şekil değiştirmesine katkı sağlamıştır. Özellikle 20. yüzyıldan sonra bilimsel olarak ele alınan daha önceki yıllarda ise devlet adamlarının öğütlerinde ve felsefecilerin söylemlerde rastladığımız yönetim kavramı; hangi çağda, hangi toplulukta olursa olsun önemini her zaman korumuştur.

Tarihsel süreçte dünya sahnesinde yer almış birçok topluluk, medeniyetler, devlet veya imparatorluklar olmuştur. Ayrıca bu toplulukları yöneten başarıları veya başarısızlıkları ile tarihe adlarını yazdırmış birçok lider tarih sahnesinden gelip geçmiştir. Tarihsel süreç içinde bilimin, teknolojinin, insanın ve insanlığın değişimi ve gelişimi ile birlikte yönetim düşüncesi de değişmiştir. Elbette bugün “en iyi yönetim nasıl olmalıdır” sorusuna cevap aramak istiyorsak yönetim düşüncesini kronolojik süreci içinde iyi bir şekilde inceleyip, bu düşüncüyü dönemin şartlarında değerlendirerek gerekli bilgi dağarcığını oluşturmamız gerekir. Bu bilgi birikiminin bugünün yönetim anlayışında katma değere dönüştürülmesinin yönetim biliminin gelişimi açısından oldukça önemli olduğunu da unutmamalıyız.

Bu fikirden hareket edilerek tasarlanan bu kitapta “Yönetim” kavramının tarihsel süreç içinde nasıl bir evrimden geçtiğini birbirinden değerli akademisyenlerimizin kalemleri ile aktarmaya çalıştık. Alan yazınına önemli bir katkı sağlayacağını düşündüğüm bu eser için düşünce ve çalışmaları ile katkı sağlayan, çok değerli Öğretim Üyelerimiz Melahat ÖNEREN’e, İsa DEMİRKOL’a, Cihat KARTAL’a, Fatma ÜNYAY AÇIKGÖZ’e, Ali ÜNAL’a, Ali BAYRAM’a, Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER’e, Yasemin KAYA HARMANCI’ya, Bengü HIRLAK’a ve Öğretim Görevlilerimiz Murat AYAR’a, Ayten AKCAN’a ve Arş. Görevlisi Mert CAN ERDOĞAN’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca, bu yoğun çalışma temposunda bizleri kırmayıp, kitabımızı okuyarak hem Sunuşu hemde engin görüşleri ile kitabımıza katkı sağlayan, Ülkemizin tanınmış ve çok saygıdeğer Eskiçağ Tarihi Profesörlerinden Sayın Prof. Dr. İlhami DURMUŞ hocama bizleri onurlandırdığı için sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Editör

Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

BÖLÜM 1

İLKÇAĞ'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Ayten AKCAN*

1. İLKÇAĞ'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Tüm ekonomik kaynakların en etkin ve en verimli şekilde dönüştürülmesi, diğer bir deyişle fayda sağlayacak aşamaya getirilmesi, aynı zamanda bu kaynakları kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, kontrolünün sağlanması, diğer bir taraftan bir insan grubunda işbirliğinin ve koordinasyonun gerçekleştirilmesi ve bunlara yönelik çalışmaların tümü, yönetim kavramı ile açıklanır. Yönetim, insanın ve insan ilişkilerinin olduğu mekânda ve zamanda hep var olmuştur. Yönetim düşüncesinin İlkçağ ile serüvenine başladığı, elde edilen bulgu ve bilgilerden insanoğlunun ihtiyaçlarının zaman içerisinde artmasıyla beraber, bu ihtiyaçların karşılanması adına mutlak bir ilerleme katettiği ve bu ilerlemenin de doğru orantılı olarak yönetim düşüncesinde kendini gösterdiği gözlemlenmiştir.

Tarihi Daniel A. Wren yönetim düşüncesinin başlangıcını M.Ö. 5000'li yıllara kadar götürmektedir. Bu tarihlerden çok önce, tarım faaliyetlerinin yapılmaya başlanması, tarımla beraber yerleşik hayata geçilmesi ve yerleşik hayat şeklinin bir getirisi olan mülkiyet anlayışının ortaya çıkması insanoğlu adına çok önemli bir aşamadır.

*Öğr.Gör. Hitit Üniversitesi, Sungurlu MYO, ayten_dokuyucu_7@hotmail.com

Aynı zamanda mülkiyetin korunması ihtiyacı da site devlet oluşumunu beraberinde getirmiştir. Devlet olgusunun insanlık tarihi için çok önemli bir yere sahip olduğu, çağlar boyunca yapılan ve halen yapılmakta olan arkeolojik çalışmalar sonucu, İlkçağ medeniyetlerinin devlet anlayışlarının bize eski insanların yönetsel düşünce sistemlerini anlamamız açısından çok değerli bilgiler verdiğini unutmamak gerekir. Çağlar boyunca devlet şekillerinin ve elbette yönetim düşüncesinin değişimi, üretim ve ticari ilişkilerdeki gelişim ve değişimin bir sonucu olarak farklılık göstermiştir. Her yeni devlet ve üretim şekli kendi kimyasına uygun kurumları da beraberinde getirmiştir. Düşünce sistemlerinin ve buna uyumlu kurumların; toplum düzenini, devlet yapısını, iktidar anlayışını, bireyin toplum içindeki yerini ve önemini, haklarını-yetkilerini, özgürlüğünü belirlemesi açısından önemli bir yere sahiptir.

İlkçağ'da yönetim düşüncesi konusunda kaynakların çokluğu, bu kaynaklardan ortaya çıkan görüş ve düşüncelerin farklılığı, konunun bütün ayrıntıları ile işlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple zorunlu olarak bir sınırlama ve tasnife gidilecek ve konu genel çerçevede ele alınacaktır. Bu yüzden İlkçağ'da yönetim düşünce sistemlerinin başını çeken belli başlı medeniyetler incelenerek birtakım sorulara cevap verilmeye çalışılacaktır.

İlkçağ'da doğu medeniyetlerine bakıldığında, medeniyet tarihini etkileyen, hatta insanlığın bugüne ulaşma noktasında tarihe farklı bakış açısı çizen bir dizi olayın Ortadoğu'da meydana geldiğini görmekteyiz. Tarih sahnesine Mezopotamya ve Mısır gibi tarihin ilk medeniyetlerini çıkaran Ortadoğu, bugün ki devlet anlayışının

temelini oluşturmaktadır. Özellikle Mezopotamya medeniyetlerinin insanlığın gelişmesi ve uygarlık seviyesine ulaşmaları konusunda büyük katkı sağladıkları bir gerçektir. Mezopotamya, İlkçağ'da; Anadolu, Akdeniz ve İran başta olmak üzere ilişkide bulunduğu bütün toplumların gelişmelerine katkı sağlamıştır.

Yazıyı icat ederek tarihte kendilerini en önemli tahta oturturan Sümerliler, devlet diyebileceğimiz nitelikte bir örgütsel yapıya sahip ilk topluluktur. Parçalı bir yapı olarak göze çarpan Site - devlet şeklinde ilk örgütlenmeyi gerçekleştirmişlerdir. Elbette bu parçalı yapı siyasal birliğin kurulması ve barış ortamının uzun süreli yaşanılmasına zorluk çıkaran bir yapıdır, fakat ilk teşkilatlanmış yapı olarak buldukları yerleşkede bir düzen ve nizam getirdikleri muhakkaktır. Sümer yönetim düşüncesinin en önemli özelliği, feodal yönü ile ortada olmayan ve askeri yapıyı bir baskı aracı olarak kullanmayan bir yönetim anlayışa sahip olması diyebiliriz.

Nil'in Mısır'a hayat verdiğini ve Mısır'ı uygarlık tarihi sayfalarında çok farklı bir konuma taşıdığı bilinen bir gerçektir. Monarşik bir yapıyla "Firavun" adı verilen krallarla yönetilen Mısır, güçlü bir orduya ve bürokrasiye sahip İlk Çağ'ın en köleci toplumu olarak göze çarpmaktadır. Yönetim anlayışlarının tamamen dinden kaynaklanan bir hukuk sistemine dayanmasında Firavun'un kendini Tanrının oğlu olarak tanıttırmasının da rolü büyüktür. Tüm toprakların Firavuna yani tanrıya ait olduğu bir mülkiyet anlayışının olduğu göze çarpmaktadır.

Hammurabi Kanunları ise Babilleri yönetim noktasında önemli bir yere taşımış, merkezi bir devlet kurulması adına Hammurabi'nin

bu kanunlarla devleti hukuksal bir sistem ile donatmış olması yönetim düşüncesine uzak olmadığına en büyük kanıtıdır. Özellikle ticaret sözleşmeleriyle, ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağlamışlar ve sözleşme hukukunun ilk müjdecileri olmuşlardır.

Problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir. Eski Yunan felsefesi sadece yönetim alanında değil siyaset, iktisat, sosyoloji gibi sosyal bilim alanında birçok bilim dalında temel olarak kabul edilir. Sokrates, Eflatun, Aristo gibi filozofların eserleri ve düşünceleri evrensel yönetim felsefesinin temellerini oluşturur. Özellikle çalışma ahlakının önemini her fırsatta vurgulayan Sokrates, sadece devlet yönetiminde değil tüm organizasyonlarda yönetim konusuyla ilgilenmiştir.

İlkçağ Roma İmparatorluğu döneminde daha otoriter bir organizasyon yapısı dikkat çeker. Bu dönemde küçük çapta da olsa fabrikaların, imalathanelerin kurulduğu görülmektedir. Bu üretim yerlerinde uzman ve kalifiye eleman çalıştırmaya özen gösterdikleri de dikkat çekicidir.

Bağımsızlık anlayışının devletin ve yönetim düşüncesinin temelini teşkil ettiği bir başka topluluk eski Türklerdir. Devletin ve yönetimin başında bulunan kişi tarihte ilk defa bu topluluklarda “kağan” unvanını almış, kağan Tanrı tarafından bazı güç ve yetkilerle donatılmış olsa da hiçbir zaman çağdaşları gibi kendini Tanrı-Kral görmemiştir. Eski Türklerde devlet teşkilatlanması ve yapısı halkın yöneticilerle, yöneticilerinde halk ile uyumlu işbirliği esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla devleti devlet yapan ve yöneticinin başarılı bir yönetim sergilemesini sağlayan esas unsur millettir. Dikkat

çeken diğerk bir husus işbirliğı anlayışına bağı, görev paylaşımına dayalı kolektif bir yönetim düşüncesinin mevcut olduğı görölmektedir.

2. SÜMERLİLERDE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Grekçe, “ırmakların ortasındaki ülke” anlamına gelen ve Dicle-Fırat havzasını kapsayan Mezopotamya, dünyanın en eski devletleri arasında yer alan devletlerin beşığıdir. Mezopotamya’da kurulan ve tarih sahnesine çıkan büyük medeniyetlerden biri de Sümerlilerdir. M.Ö. 3500 yıllarından itibaren başlayan tarihi ile Sümerliler; Yazı, dil, tıp, astronomi, matematik gibi pozitif bilimlerin yanı sıra din, fal, büyü ve mitoloji gibi alanlarda da diğerk medeniyetlere örnek olmuşlardır (Ciziri, 1997:24). Kendine çağdaş olan birçok toplum ve medeniyetinin gelişimine öncülük ettikleri gibi, siyasi ve sosyal hayata getirdikleri yeniliklerle çığır açmışlardır (Üstüner, 2008:18).

İndus Nehri veya Kafkasya üzerinden geldikleri tahmin edilen Sümerliler, Güney Mezopotamya’daki bataklık bölgeye geldiklerinde, farklı gruplar halinde yerleşime elverişli bölgelerde birçok şehir devleti kurmuşlardır (Landsberger, 1943:89). Fakat bu bölgede kendilerinden daha alt seviyede bir köy kültürü ile karşılaşmışlardır (Wooley, 1938:197). Bölgeye Sümerlilerden önce gelen bu kültür, kısa sürede Sümerlilerden etkilenmiş ve çömlekçi çarkı, silindir, mühür, yüksek mabet gibi bir takım yeni kültür unsurları oluşturmaya başlayarak eski köy kültürünü hızla şehir kültürü haline getirmişlerdir (Memiş, 2007:21). Güney Mezopotamya’da M.Ö. 3500’lerden itibaren Ur, Uruk, Kiş, Lagaş, Eridu gibi şehir devletleri kuran Sümerliler ilk site-devlet yapılanması ile örgütlenme ve devlet

olabilme bilinci adına ilk adımı atan uygarlık olmuştur. Bu teşkilatlanmayı ilk olarak M.Ö. 2750 yılında Uruk Kralı Lugalzagizi, aşağı Mezopotamya'daki kent devletlerini bir yönetim altına toplayarak başarmıştır (Ciziri, 1997:28). Fakat bu siyasi teşkilatlanmanın parçalı bir şekilde oluşu, merkezi bir birlikten yoksunluk, zaman içinde barış ve sükûnetin kısa ve süresiz olmasına sebep olacaktır. M.Ö. 3500'lerde bu yerel yönetimlere benzetebileceğimiz yapılar, ortak bir hukuk sistemine de sahip değillerdi (Kramer, 2014:32). Bu kent-devletlerinin her birinde ayrı bir hukuk sistemi geliştirildiğini ve bu sistemlerinde, kendi yerel ihtiyaçları, talep ve beklentileri doğrultusunda şekillendiği göze çarpmaktadır (Garaudy, 1995:41).

Devletin başında patesi (bazı bilginler bu Sümerce adı “ensi” şeklinde de okuyorlar), bazen de lugal (sözcük anlamı: bey) adı verilen bir hükümdar bulunuyordu. Patesi, genel olarak belli bir soylu aileden seçiliyor ve yerine çoğu kez kendi oğulları geçiyordu. Patesi, baş rahip ve tanrıların vekilliği görevlerini yapıyordu; tapınağın milis kuvvetlerine komutanlık ediyor, başta yapı ve sulama çalışmaları olmak üzere tapınağın ekonomisini yönetiyordu (Diakov ve Kovale, 2014:89)

Şehir-devlet yapılanması artık Sümerlilerde bir toplum modeli haline gelmişti. Dingir yani “*Tengri*” Tanrı anlamında kullanılmış bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır (Durmuş, 2007: 13). Bu toplum modelinin oluşmasında Tengrilere karşı duyulan büyük hayranlık yatmakta ve tamamen dinsel (teokratik) sebeplerlerden dolayı kentler tanrıların bir armağanı olarak kabul edilmekteydi (Frangipane,

2002:66). Bu kentlerde *Ziggurat* adı verilen tapınaklar tanrıların ikame etmeleri için inşa edilecekti. İşte bu yüzden Sümer kentleri için “tapınak-kent” deyimini de kullanılmaktaydı. Kent tanrısının temsilcisi olan Lugallar, zamanla alternatif güç olmaya başlayan rahiplerle güç ve otorite mücadelesine girişmişlerdir. Bu güç ve yetki çatışması beraberinde dini-siyasi erk ayırım sürecinin başlamasına ve laik devlet yapısının temellerini atması bakımından ayrı bir öneme sahip olacaktı (Huot ve Thalmann, 2000: 74). Ancak bu ayırımın Sümer yönetim anlayışında, siyasal ve idari düzende makam ve sorumluluklar noktasında bazı olumsuz etkiler yaptığı da düşünülebilir. Şehirlerin başında “en” veya “ensi” olarak adlandırılan yöneticiler bulunması bu yöneticilerin aynı zamanda rahiplik görevini de yerine getirmeleri zamanla kendini iyiden iyiye gösterecek olan bu probleme örnektir.

Kent-devlet anlayışının ilk aşamasına baktığımızda, din ve devlet işlerinin bir arada yürütüldüğü ve coğrafi koşulların getirisi olarak “mabet sosyalizmi” ya da “teokratik sosyalizm” denilen bir çeşit ilkel sosyalizm olan yönetim şeklinin varlığı göze çarpmaktadır (Memiş, 2007:21-23). Kişiler ürettiklerini saraya vermekte ve ihtiyacı olanı almaktaydılar. Üretim ve tüketim araçlarının devlet tekelinde olan bu görüntüsü ilkel sosyalizmin yaşandığının en önemli kanıtıdır (Göze,1995:58). İhtiyaç fazlası ürünler ile de elde bulunmayan hammaddeler ithal edilerek, üretimde çeşitlilik sağlanmaya çalışıldığı diğer dikkat çekici bir husustur (Ağaoğulları, 2013:54). Artan ekonomik ilişkiler ve gelişen devlet yapısı ortaya birtakım problemler çıkarmış ve bu işleri düzene sokma çabaları da beraberinde yazıyı getirmiştir. Aşağı yukarı M.Ö. 3100’lerde icat ettikleri yazıyı

geliştirmek suretiyle en azından M.Ö. 2900 yıllarından itibaren düşündüklerini yazıyla anlatabilecek duruma gelmişlerdir. Bundan böyle Sümerlilere ait yazılı belgelerin sayısı da artmaya başlamıştır (Durmuş, 2018:180). Güney Mezopotamya'nın nüfusları hızla artan kentlerinde, merkezi idarenin yürüttüğü inşa projeleri çoğaldıkça, tapınakların depolarında biriktirilen ve buradan dağıtılan ürünlerin miktarı arttıkça basit işaretler, sayılar ve listeler ihtiyacı karşılayamayacak bir konuma ulaşmıştır. Çok yönlü ve karmaşık verileri yansıtabilecek olan yazı, bütün bu engelleri aşmak için icat edilmiş ve geliştirilmiştir (Uhlig, 2006:171).

Geliştirilen yazı, daha sonraları toplumda geçerli olan sözlü kuralların yazılı biçim kazanmasını sağlamıştır. Ayrıca, Mezopotamya'da kişisel mülkiyet düşüncesinin erken ortaya çıkması, yazılı hukuk kavramının da erken doğmasına yol açmıştır. Daha iyi bir düzen ve düzgün bir hukuk sistemi arama ihtiyacı Eski Mezopotamya'da dünyanın ilk ihtilalcisi olarak “*Urukagina*”yı karşımıza çıkarmıştır. Daha önceki kötü idare sebebiyle meydana gelen yolsuzlukları, halkın huzursuzluğunu ve hoşnutsuzluğunu gidermek için bir adaletname ilan eden Urukagina, Sümerce yazılmış olan bu adaletnamede, eski kötü idare döneminden ve özgürlükleri ellerinden alındığı için halkın şikâyetçi olduğundan bahsetmiş ve bu adaletnamede çözüm önerileri sunmuştur.(Tosun ve Yalvaç, 1975:98). Buda bize o dönem insanların sert askeri yapıya ya da despotik anlayışa karşı sessiz kalmadığını göstermesi açısından ve ilk hukuk kitabı olma özelliği bakımından önemlidir. (Sander, 1994:74). Kralların toplumdaki tüm ilişkileri düzenleyen güç olarak kanun

buyurma geleneği, Sümerler de doğacak, daha sonraki Mezopotamya devletlerinde sürdüğü gibi, diğer Ön Asya devletlerini de etkileyecekti (Köroğlu, 2006:101).

Zaman içinde Mezopotamyalı kavimler arasında tarıma dayalı ticaret ilişkileri başladı ve bölgede ticâret geliştikçe, güvenlik gereksinimlerinde de artış yaşandı. Bu süreçte, halktan alınan vergiler arttırıldı ve askerî yapılar tesis edildi. İşte yaşanan bütün bu gelişmeler, kent devletlerini karşı karşıya getirdi ve birbirlerinin egemenliği altına girip köleleşmek istemeyen halkı yöneticiler kullanmayı iyi bilmişler ve siyasi egemenliklerini güçlendirmişlerdir. (Durant, 1996:88). Yöneticilerin siyasî egemenliklerini güçlendirmek için kullandıkları bir diğer araç da halkın inançlarıydı. İlerleyen dönemlerde rahipler ve yaptıkları işler hem nitelik, hem de nicelik bakımından arttı ve başrahibin yönetici olmasına başlandı ve böylelikle Sümerlilerde monarşi rejimi ortaya çıktı. Başrahip olan kralların yapıp ettikleri, artık tanrıların isteği olarak sunulmaya başlandı ve halkın bunu kabul etmesi sağlanarak iktidarlarının meşruiyeti, teokratik bir temele oturtuldu (Tanilli, 1992:89).

Yazılı tarihin ilk örneklerinden olan Sümer kil tabletlerinden ilk siyasal tarihi, yönetim ve meclis tarihini de öğreniyoruz. M.Ö.3000 yıllarında ilk defa ciddi bir konu için meclis ve günümüz meclis sitemlerine yakın bir yapıya sahip bir oluşum gerçekleşmiştir. Kentlerde, gerçek haklarla donanmış halk meclisleri ve yaşlılar kurulları vardı. Bunlar hükümdarı seçiyor (ve belki de azlediyor), adalet dağıtıyor, yönetsel önlemler alıyor, patesiyle temel politik sorunları (örneğin savaş ilanı) tartışıyor, topluluğa yeni yurttaşlar

kabul ediyor, topluluk mülklerini, vb. yönetiyorlardı. Örneğin topluluk çobanı gibi yönetim temsilcilerini atama yetkisi yaşlılar kuruluna aitti (Diakov ve Kovalev, 2014:97). Biri yaşlılar meclisi, diğeri eli silah tutan gençler tarafından oluşturulan meclis olmak üzere iki meclis bulunmaktaydı. (Kramer, 2014:112). Yaşlılar meclisi daha çok danışman olarak görev yapmaktaydı. Asker doğmuşlar meclisinin ise, savaş ve barış meselelerinde karar verme, harp liderini seçme ve davalara bakma gibi görevleri bulunduğu bilinmektedir (Kınal, 1962:644-645).

3. MISIRLILARDA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Tarihi devirlerden bizlere miras kalan en büyük uygarlıklardan birisi hiç kuşku yok ki Eski Mısır Uygarlığı'dır. Mısır'ın siyasi, idari ve yönetim teşkilatı hakkındaki bilgileri dönemin yazılı kaynaklarından, abidelerden, çeşitli vesikalardan aynı zamanda arkeolojik kazılardan elde edilen ve bulunduğu dönemin özelliklerini yansıtan özel objelerden elde etmekteyiz (Wendel, 1890:16). M.Ö. 5500'lerde göçebe yaşamdan tarımsal yaşam tarzının ortaya çıkmasıyla tarım kökenli bir toplum haline gelerek yerleşik yaşama geçiş yapan Mısır, toplumu Nil Vadisi'nin çevrebilimine odaklanmış köklü bir uygarlığın temsilcisi olarak uzun süre varlık göstermiştir. Nil Nehri'nin Fırat ve Dicle'nin kuzeyden güneye akışıyla ters orantılı olarak Yukarı Mısır ve Aşağı Mısır olmak üzere iki farklı coğrafyadan oluşan Mısır uygarlığının dengesi ve istikrarını, nehrin bölgeye sağladığı ekonomik getirilerle ilişkilendirmek mümkündür (Freeman, 2013:24). *Herodotos* "Mısır, Nil'in bir armağanıdır" diyerek, bu nehrin önemini en iyi şekilde açıklamıştır. Çünkü Nil Nehri

olmasaydı, Mısır'ın Akdeniz kıyısı dışında hiçbir yerde tarım yapılamazdı.

Mısır'da insan türünün kanıtları, on binlerce yıl öncesine dayanır. Ancak, bölgede geniş çapta yerleşimlerin başlaması, M.Ö. 6000 yılını bulmuştur (Valbelle, 1992:33). Mısır tarihi genellikle *Eski*, *Orta* ve *Yeni* krallık dönemi olmak üzere üç dönemde incelenir. Bu dönemlerde kendi içinde ara dönemlere ayrılır. Mısır uygarlığı, din ve siyaset ilişkisini gözler önüne seren bir siyasi yapılanma geliştirmiştir. Mısır'da dine dayalı (teokratik) bir yönetim biçimi vardı. Kendine has bir devlet düzeni oluşturan Mısır, Tanrı olarak kabul edilen *firavunlar* tarafından yönetilmiştir (İplikçioğlu, 1990:151). Tanrı-kral ya da firavun-kral olarak Mısır'ı yöneten hükümdarların, siyasi merkezi “*Memphis*” olarak belirlenen ülkede siyasi birliği sağlaması, ilk üç sülaleyi kapsayan Eski Mısır dönemine tekabül etmektedir. Mısır'da ilk siyasi teşkilatlanma “*nom*” adı verilen şehir devletleri şeklinde olmuştur. M.Ö. 3000'li yıllarda Kral Menes Mısır'a tamamen hakim olarak ülkede ilk siyasi birliği sağlayan Tanrı-Kral olmuştur. (Vercoutter, 1992:85). Uzun yıllar sürecek olan monarşi sisteminin temellerinin atıldığı bu dönemde, özellikle de M.Ö. 2500'lerde firavunun, Güneş tanrısı Ra'nın temsilcisi olduğunun kabul görmesinin ardından firavun-kral anlayışının daha gelişmiş bir formda devam ettiğini söylemek mümkündür (Freeman, 2013:30). Elde ettikleri bu güç sayesinde ülke yönetiminde her türlü yetkiye sahip olmuşlardır. Firavunların, tapınak ve tapınak görevlileri ile olan yakın ilişkileri sayesinde bu güçlerini daha da çok pekiştirdikleri elde ele geçen bulgu ve belgelerden anlaşılmaktadır (Maspero, 1892:39). Mısır

mitolojisinde firavun, şahin başlı insan bedenli Tanrı Horus olarak tasnif edilmiştir. Bu mitolojiye göre firavun, bir kral değil, insan bedenine girmiş bir tanrı ruhudur. Böylelikle Firavun'un Mısır tarihi boyunca kimliği değişmeyen bir tanrı olarak görülmesine neden olmuştur. Bu yönüyle firavunluk, krallıkların yönetim şekline ve konumundan tamamen farklıdır (Şenel, 2014:469). Eski Krallık, firavunların otoritesinin altın çağını yaşadığı, kralın yeryüzünde tanrının gücüne sahip olan, korkulan, fakat itaat edilen bir kişi olarak görüldüğü bir dönem olmuştur. Bu dönem, siyasi çalkantıların yaşandığı bir devre olan I. Ara Dönem'e kapısını aralamaktadır (Desplancques, 2006:60). Orta İmparatorluk Dönemi, uzun süren karışıklıktan sonra tekrar toparlanmış, siyasi birlik tekrar oluşturulmuştur (Narçın, 2007:66). Elbette Mısır'ın tek bir yönetim içerisinde kalmasının en büyük sebeplerinden biri, tek bir nehirden (Nil Nehri) beslenen birleşmiş bir ülkenin yönetilmesinin, iki nehirle parçalanmış bir coğrafyada ve kıtalararası göç yolları üzerinde bulunan Mezopotamya'ya göre daha kolay olmasıyla doğrudan alakalıdır (Wilkinson, 2013:48).

Memleket yönetiminde firavunun iki büyük yardımcısı da bulunurdu. Yardımcılarından biri kuzeyin yani kırmızı evin, diğeri ise güneyin yani beyaz evin sorumlusudur. Devlet yönetiminde ikili teşkilat yöntemi ile ikiye bölünerek yönetilmenin yanı sıra, devlet kendi içinde eyaletlere ayrılırdı. Devlet idaresinde firavundan sonra gelen en yetkili kişi ise vezirlerdi. Firavun vezirlerine her zaman adaletli olmalarını tavsiye ederdi. Çünkü tanrıyı seven adaletten ayrılmaz düşüncesi hakim idi. Adaletin sağlanması noktasında bu

kadar hassas olmalarındaki bir ve önemli diğere sebep devlet teşkilatlanmasının sorunsuz bir şekilde ilerlemesinin istenmesidir (Memiş, 2006:90). Eski Mısır'da bütün merkezi idare kralın sarayında bulunurdu. Kral, sarayında ailesi ve bazı memurlarıyla beraber bulunurdu. Aynı zamanda sarayda kralın güvenliğinden sorumlu olan kralın hassa askerleri bulunurdu. Bunlar güvenilir ve seçilmiş kişilerden oluşurdu. Kralın bazı devlet işleri vezirleri tarafından yapılırdı (İplikçioğlu, 1990:117). Fakat özellikle Memurların atanması ve cezalandırılması, adaletin tesis edilmesi konularıyla bizzat kendisi ilgilenirdi (İnan, 1956:167). Mısır'da toplamda 30 hanedanlık bulunmakta ve her farklı dönemde devlet yönetiminde ayrı bir hanedanlık kendini göstermekteydi. Devlet yönetiminde sülaleler etkin olduğunu ve ailede öne çıkan kişinin kral olduğu bir yönetim düşüncesi hakimdi. Bu sistemin sekteye uğradığı dönem Yeni Krallık Dönemi idi. Bu dönemde Mısır'ın başında "Amon" denilen rahiplerin olduğunu ve yetkilerin oldukça arttığını ve devlet idaresinde kontrolü ele geçirdikleri görülmektedir. Hatta bu rahipler başa geçecek kralı bile tayin edebilecek düzeye gelerek, babadan oğula geçen bu sistemi ortadan kaldırmışlardır (Özer, 1939:66).

4. BABİLLİLERDE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

M.Ö. 4000-M.Ö.500 arası dönemde Mezopotamya'nın en önemli dini ve siyasi güç merkezlerinden biri Babil Devleti'dir. Mezopotamya havalisinde sakin çeşitli kavimlerden biri olan Amurlular, başlarında bulunan Sumu-Abum'un (M.Ö.2225-2212) çabalarıyla M.Ö. 2225 tarihinde Babil şehri ve civarında bir site devleti kurmuşlardı. M.Ö. 2200-2175'da bu devlet siyasi, idari ve mali

yönlere iyice kuvvetlendi. Amurlular buradaki Sami'lerle birleşerek büyük bir Sami topluluğu oluşturmuşlardır (Koroğlu, 2013:99). Başkenti Ninova kenti olan Babil Devleti, bu bölgede ilk "Mutlak Krallık" anlayışının ortaya çıktığı devlettir. (Andre, 2006:114). Babil İmparatorluğu'nun, imparatorluk karakteri kazanmasındaki en önemli tanrılardan biri Marduk'du. Marduk, Babil İmparatorluğu'nun en güçlü kralı olan Hammurabi'nin koruyucu tanrılığını üstlenmesinin yanı sıra, ülkedeki kanunların yapılması ve yürürlüğe konulmasında da önemli bir yere sahipti (Kılıç ve Ay, 2013:391) Babil'in en güçlü krallarının başında gelen Hammurabi merkezi otoriteyi sağlayabilmek ve ülke sınırlarının en uç noktasında bile varlığını hissettirebilmek için Tanrı Marduk'un başını çektiği bir din bütünlüğü sağlamak istemiş ve bunu başarmıştır (Dıakov ve Kovalev, 2014:96). İç politikada çok güzel kullandığı din faktörünü dini bir misyon yüklenerek daha da sarsılmaz bir hale getirmiş, bununla da kalmayıp kendisini tanrı Marduk'un yeryüzündeki vekili olarak görmüş ve bütün topluma bu anlayışı benimsetmiştir (İşçi, 2016:47). Sosyal ve ekonomik dengenin sağlanması, serbest ortamda zayıfları korumak, sosyal adaleti sağlamak adına Hammurabi ilk yazılı yasaları uygulamaya hazır hale getirdiğinden bahseder (Mieroop, 2014:48). Kent-merkez anlayışlı bir devlet yapısını, hukuk devleti haline getiren hükümdar Hammurabi, devletin yönetim ve bürokratik sistematüğün temellerini atmış olması bakımından da önemli bir kişiliktir. Bu yazılı yasalar dönemin yönetim düşüncesi ortaya koyması açısından da oldukça önemlidir (Macneill, 2005:63).

Babil’de hakim olan siyasi sistemleri Hamurabi'den önce ve sonra olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür. Hamurabi'den önceki devirlerde, Babil’de teokratik bir site devleti bulunmaktaydı. Şehirde fiilen hükümlan olan site şefi Patesi idi. Bu şef şehirde Tanrı’nın temsilcisi olup onun adına siteyi idare ederdi. Bundan dolayı Patesi şehrin en büyük ruhani şahsiyeti sayılırdı (Okandan, 1951:118). Hammurabi zamanında ve sonrasında daha güçlü bir siyasi erk ve yönetim ortaya çıkmış kamuya ait işler daha sonra merkezileştirilmişti (Kozak, 2015:61). Hammurabi tarihte ilk olma özelliğini taşıyan kanun kitabında şahsını “*adaletin hükümdarı*” diye vasıflandırarak fiil ve hareketlerinin emsalsizliğini ileri sürmüş, ülkede hak ve adaleti sağlamakla görevlendirildiğini söyleyerek bu merkezi yapıyı daha da güçlendirmiştir (Okandan, 1951:122). Devlette yer alan idari görevlilere biri tımar verildiği ve yönetimde yararlılık gösteren bu görevlilerin ölümlerinin ardından bu tımarların oğullarına geçtiği görülmektedir. Elbette bu görevlilerin oğullarının liyakat sahibi olmaları şartı konulması önemli bir ayrıntıdır (Köroğlu, 2013:114). Özel mülkiyetin ve serbest ticaretin yapıldığı Babil Ülkesinde, diğer Ortadoğu toplumlarından daha farklı bir hükümdar-tebaa ilişkisi olduğu düşünülebilir (Yıldırım, 2004:103).

5. YUNANLILARDA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Yunan uygarlığı deyimi, M.Ö.1200’lerden Roma İmparatorluğu’nun bölgede egemen olduğu M.Ö.200’lü yıllara kadar, bugünkü Yunanistan’da konuşlanmış site devletlerine verilen isimdir. Bu dönemin M.Ö.5 ve M.Ö.4. yüzyılları arasına Klasik Yunan dönemi

denir ve batı medeniyetinin altın çağı olarak kabul edilir (Friedell, 1994:55).

Antik çağda mülk sahiplerinin yaşadıkları kentin ve mülkiyetlerinin korunması ihtiyacı ile site devletleri ortaya çıkmış ve bu şehir devletlerine Antik Yunan'da site devleti anlamında “*Polis*” denmiştir (Göze, 2007:5). Çevresine kırsal bölgelerde yaşayan halkı toplayan ve bu topluluklara egemen olan polisler, yani köleci kent devletler, bu dönemde ortaya çıktılar. Bu birleşme sürecine synoecismos “topluluk” adı verildi (Diakov ve Kovalev, 2014:156). Antik Çağ'da mülk sahiplerinin yaşadığı kenti ve özel mülkiyetlerini korumak için oluşturulan site devletleri Engels'e göre ilk sınıfsal devletin oluşumu olarak görülmelidir. Bu dönemde eşitlik kavramı; yurttaşlar arası ve köleler arası olmak üzere iki gruba ayrılmış, bu gruplara farklı uygulamalarla yaklaşılmıştır (Eroğul, 1990:66). Öyle görülüyor ki, polis devletinin görevi zaten, nüfusun onda birini oluşturan özgür mülk sahibi yurttaşları, kölelerden korumak olmuştur. Asıl üretimi gerçekleştiren sınıfın köleler olduğunu düşünürsek bu durum mülk sahibi olmayan grupların konum olarak toplumda nerede oldukları daha açık bir şekilde anlamamıza yardımcı olacaktır (Ökte, 2008:19). Dolayısıyla eşitlik ve özgürlük gibi kavramlar, yönetimde temsil ve oy hakkı ufak bir azınlık olan, mülkiyet sahibi yurttaşlara tanınmış, yani eşitlik ve özgürlük bu gruplara atfedilmişti (Göze, 1995:6). Antik Yunan Kenti anlayışında ilk dönemlerde mülk sahibi olmayan sınıfın sömürülmesi ve üzerlerinde egemenlik kurulması gibi bir anlayışın hakim olduğunu görüyoruz.

Kent devlet, kölelerin ve yoksulların emeğinin sömürülme merkezi haline gelmiş, doğuştan soylu sınıf, burada, bütün eski ataerkil kurumları kendi iktidarının aracı durumuna getirmişti. “Oligarşi”yi yani birkaç soylu ailenin egemenliğini kurmak için klan başkanlarının (basileusların) ayaklarını kaydırıyordu. Halk kurullarının işlevine gelince, gerçekte hiçe indirgenmişti. Bu kurullar artık aristokrasinin ellerinde oyuncaktan başka bir şey değildi (Diakov ve Kovalev, 2014:177). Ataerkil toplum, böylece, sınıflara bölünmüş, çelişik bir topluma dönüştü; eskiden tam anlamıyla herkesin çıkarlarını karşılayan bir yönetsel işlev olan iktidar, eski klan yetkililerinin egemenlik aracı durumuna geldi.

M.Ö. VII. ve VI. yüzyıllarda, Korinthos, Megara, Sikyon, Argos, Miletos’ta, İtalya ve Sicilya kolonilerinde gruplar halinde çok sert tartışmalar çıkıyor, hatta darbe niteliğinde olaylar yaşanıyor. Bu ihtilalci harekette asıl sayıca güçlü olan aynı zamanda zenginlerin boyunduruğunda bulunan köylü grup idi (Barreau ve Bigot, 2008:63). Halk partisinin başarı kazanıp aristokrasiyi devirdiği yerlerde iktidar bu partinin şefinin eline geçiyor ve bu durumda, Greklerin deyimine göre, “*tiran*” oluyordu. Tiranlar aristokrasiyi eziyor, topraklarını yoksullara dağıtıyor, mesleklerin ve ticaretin gelişmesini destekliyordu.

Yunan kentinde aristokrasiden tiranlığa ve demokrasiye kadar farklı uygulamalar görülmekle beraber Yunan kentini karakterize eden yönetim “*demokrasi*”dir (Yalçınkaya, 2011:43). Atina kentinde *halk* (*demos*) kavramının karşılığı olarak farklı toplumsal sınıflar karşımıza çıkmaktadır. *Eupatrid*; büyük toprak sahibisoylular, *demiurgoi*;

ticaretle ve zanaatla uğraşan kentli orta sınıf, *georgoi*; az topraklı yoksul köylü, *thethes*; toprakları ve belli bir işleri olmayan kentli emekçiler olarak ayrıldığı görülmektedir (Ağaoğulları, 2013:24). Bu saydığımız kesimlerin eşlerinin ya da kızlarının, siyasal ve toplumsal alana dâhil edilmediği, evlerinde kapalı bir yaşam sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Ağaoğulları, *kadınların* hiçbir zaman yurttaşlık statüsüne erişemediğini belirtmektedir. Yunan toplum yapısına bakıldığında; demokrasi kavramı çerçevesinden ele alındığında, *kadınlar* ve *yabancılar* da kısmen özgür insanlardır, *halk* kavramının içindedir, fakat siyasal haklardan yoksundurlar (Finley, 2003:117).

Eski Yunanda özgürlük kavramı vardı, fakat bu özgürlük bireyin özgürlüğü değildi. Özgürlükten kasıt kentin ve siyasetin özgür olması ile ilgili idi. Özgürlük iktidarın kolektif kullanımına katılım olarak ele alınırdı (Sartori, 1996:316).

Yunan'da demokrasiyi meydana getiren siyasal yapıların ve kurumların işleyişine bakılacak olursa: Halk Meclisi (*ekklesia*); tüm sınıflardan oluşuyordu, Polemarkhos; başkomutan, *Areopagus*; görev süresi dolan *arkhonlardı*, Dörtüzler Meclisi *bule* (daha sonra beşyüz kişiye yükselecektir), Yüksek Yönetici Memurlar; dokuzarkhon ve diğer önemli memurluklar söz konusuydu (Şenel, 2011:127-128). Siyasal işleyiş olarak ise, *ekklesia*-halk meclisinin işlevinin aslında siyasal iktidarı kullanmaktan öte halkın siyasal anlamda eğitim yeridir. Sayı bakımından kalabalık olan Halk meclisi, önemli siyasal mevzuların dışında bırakılırdı. Görülecek olan önemli konularda özellikle de *bulenin* güçlü bir konuma sahip olduğu ve bu mecliste de soyluların bulunduğu belirtilmektedir (Ağaoğulları, 2013:33-46).

Yunan toplumunda yer alan farklı kategorilerden biri olarak **yurttaş** kavramı, toplumun tamamı (kadınlar, yabancılar, fakirler) göz önüne alındığında, *çok sınırlı* bir kesime **yurttaş** sıfatıyla **siyasal haklar** tanımaktadır. Bunun dışında, Yunan toplumunda; yönetsel, askeri, kültürel, sosyal mevzularda algı *kente* odaklı bir yapı arz etmektedir. Yunan toplumunda her mesele *kent* ile ilişkili olmak durumundadır. “Bireysellik” anlayışı henüz gelişmemiştir (Çaha, 2010:81).

6. ROMALILARDA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Roma Dönemini üç bölüme ayırmak mümkündür:

1-M.Ö. 8.yy - 6.yy sonu: Krallık Dönemi: Roma kentinin kuruluşundan son Etrüsk kralının sürülüp Cumhuriyet’in kurulmasına kadarki dönem.

2-M.Ö. 5.yy - 1.yy: Cumhuriyet(Republik) Dönemi ve yıkılışı: J. Ceasar’ın diktatörlüğü.

3-M.Ö. 1.yy - M.S. 4/5.yy: İmparatorluk Dönemi: Augustus ile başlayan imparatorluk döneminden, Geç Antik Dönem başlangıcına kadar.

Efsaneye göre, Roma; M.Ö.753’de kurulmuştur. M.Ö. 1. yüzyılda yaşamış Romalı yazarlardan Vara, yıllık seçilen *Consül* listelerini temel alarak Roma’nın kuruluş tarihini M.Ö. 753 olarak önermiştir. Roma Şehri Tiber Nehri’nin sığ bir bölümündeki yerleşimlerin gelişmesiyle ortaya çıkmıştı (Eutropius, 2007:19). Roma Köyü, M.Ö. 8. yüzyılda kurulmuştu. Roma halkı, Etrüskçe adlar taşıyan 3 *tribus (kabile)* halinde örgütlenmişti. Bu kabileler kendi içlerinde aile birliği ve klanlara ayrılıyordu. Ama bütün bu insanlar

ortak bir ataya bağılı oldukları iddia ediliyor ve aynı gelenekleri paylaşıyorlardı. Her Romalının 3 adı vardı. Bu adlandırmalarda kişilerin hangi soydan ve aileden geldiğı anlatılmaktaydı (Montesquieu, 2014:66).

Roma'da *Senatus* (soyluların meclisi) haricinde *Curia'ların* (yerel meclis) oluşturduğu *Comitia Curiata* adı verilen bir meclis bulunmaktaydı. 30 *curianın* toplandığı mecliste her bir *curianın* bir oyu bulunmaktaydı. Kralın seçilmesi, kanunların yapılması ve savaş kararı almak gibi görevleri bulunmaktaydı. Bu meclisi daha ziyade *Patricii* denen tam hukuklu yurttaşlar oluşturmaktaydı (Mommsen, 1984:25).

Krallık döneminin sonuna doğru, bu meclisin yerine *Comitia Centuriata* (yüzler meclisi) aldı. Bu sefer meclise sadece *Patriciiler* değil, onlara göre daha az haklara sahip olan, "sınırlı hukuklu" yurttaşlarda (*Plepler*) girebilmekteydi. Bu durum, ister zengin olsun, ister fakir olsun tüm Roma yurttaşlarını tek meclis bir çatı altında topluyordu (Baydur, 1998:141).

Yüzler meclisi yurttaşların servetlerine göre 5 sınıfa bölünmüştü. Birinci sınıfı en zengin sınıflar oluşturmaktaydı. Çoğunluğu oluşturan bu grup kararlarda daha etkili oluyordu. *Senatus* olarak bilinen kralın danışma organı 33 üyeden oluşmaktaydı. *Senatus* üyeleri, kral tarafından *Paterfamiliaslar* (aile babası) arasından seçilmekteydi (Livius, 2011:137). Çok geniş yetkilere sahip olan bu aile babaları, evde bulunan çocuk, cariyeye ve kölelerin lideriydi ve onların ölüm-yaşam kararı bile ellerindeydi. Roma halkı bu sosyal ve siyasal düzen ile tam hukuklu ve sınırlı hukuklu yurttaşlardan yani

Patricii ve *Pleplerden* oluşmaktaydı. *Patricii*, varlıklı ve soylu ailelere mensup kişilerden oluşurken; *Plepler*, ticaret ve zanaat ile uğraşan bir kesim olarak karşımıza çıkmaktadır (Eutropius, 2007:198). *Plepler*, *Patricii* aileler ile evlenemiyor, memuriyette seçme ve seçilme hakları bulunmuyordu. *Köleler* ise, Roma halkının önemli bir kesimini oluşturmalarına rağmen, hiçbir siyasal hakka sahip değildi.

Roma Krallık döneminde başta “*Rex*” olarak adlandırılan bir kral vardı. Bu kral *Senatus*’un teklifi ile *Curia Meclisi* tarafından seçilirdi. Kral, *İmperium*’a (emretme yetkisi) sahipti. Kral; hem başkomutan, hem başrahip, hem de baş hâkim olarak askeri, dini ve hukuki gücü elinde tutuyordu (Finley, 2003:33).

Roma Cumhuriyeti Dönemi ise; hükümetin bir cumhuriyet gibi işlediği Antik Roma İmparatorluğu’nun bir dönemi idi. Etrüsklerin Roma kentini kurarken zorla çalıştırdıkları Latin halkı, zaman içinde güçlenerek Etrüsk kralını ülkeden kovarak Roma Cumhuriyeti’ni kurmuşlardır. Cumhuriyet döneminde hiyerarşik yapıda gözle görülür bir değişiklik olmamış, sadece toplumsal baskı azalmış ve mimari-sanat-dini alanlarda Yunan kültürüyle etkileşimler artmıştır. Yaşanan iç savaşlarla yıpranan Cumhuriyet dönemi, J.Ceaser’in diplomatik grupları ve askeri gücü ele alması ve imparatorluğu yeniden ilan etmesi sonucunda sona ermiştir (Atlan, 1970:31).

Son kralın Roma’dan kovulmasından sonra, yıllık seçilen ve “*Consul*” unvanını taşıyan iki yüksek devlet memurunun yani “*Magistrat*’ın yönettiği Cumhuriyet idaresi kuruldu. Böylelikle güç ve yetki tek bir kişiden, iki kişiye geçti. Bu iki *consul* aynı oranda *emretme* ve *hükmetme* yetkisine sahipti. Her bir *consul* diğerinin aldığı

karara itiraz edebilirdi. Bu dönemde “şövalye (*atlı sınıf*) sınıfı” olarak adlandırabileceğimiz bir sınıf vardı ve oldukça önemli bir yere sahipti. Roma devlet idaresinin önemli bir kısmı *Patricii*’lerin elindeydi ve Plepler için bu durum zaman içinde katlanılmaz bir duruma dönüştü. Nitekim *Patricii* ve *Plepler*arası bir mücadelenin başlaması kaçınılmazdı (Berki, 1950:69). Zengin *Plepler*, yüksek devlet mevkilerine seçilmek ve *Patricii* sınıfından kişilerle evlenmek istiyorlardı. Fakir olan *Plepler* durumlarını düzeltmek ve borçlarını ödeyemediklerinde uygulanan ağır yaptırımlardan kurtulmak istiyorlardı (Küçük ve Saygılı, 2014:101). Daha sonra *Plepler* seslerini duyurabilmek ve daha iyi yurttaşlık hakkı için M.Ö. 494’de Roma’yı terk edip *Kutsal Dağa* çıktılar. *Patricii* sınıfı ise bu hareketi sonlandırdı. Devam eden *Patricii-Plep* mücadelesinde önemli bir adım M.Ö. 5. yüzyıl ortalarında atıldı. *Pleplerin* talepleri üzerine, consullerin atanması geçici olarak askıya alındı ve öncelikle kanunların yazılması için M.Ö. 452’de “*Decemvirler*” görevlendirdi (Eren, 2017:98). On *Patriciiden* oluşan bu komisyon kanunları iyileştirecek standart bir hale getirecek ve yazılı olanları kayıt altına alacaktı. Böylece, kimilerine göre Tunç, kimilerine göre fildişi veya ahşap levhalar üzerine kazınarak yazılan kanunlar şehrin meydanına asılarak herkesin haberdar olması sağlandı. Tarihe “*12 Levha Kanunları*” olarak geçen bu kanunlar sadece Roma Hukuku’nun değil, birçok ülke tarafından kabul edilen “*İnsan Hakları Beyannamesi’nin*” temeli sayılmaktadır. Bu kanunlar ile daha önce hiç olmayan dürüstlük ve adalet mekanizması kurulmuştur. Böylece **Plepler** her iki kısımda artık seçme ve seçilme hakkına sahip oldular. Aynı zamanda bu kanun

Roma'nın Cumhuriyet Döneminin başında güçleri alabildiğine artan soylular sınıfı ile halk arasındaki toplumsal ve siyasal çatışmanın, yaşanan sınıf kavgalarının halk tarafından kazanılmış bir sonucudur.

KAYNAKÇA.

- Ağaoğulları, M. A. (2013). Kent Devletinden İmparatorluğa. Ankara: İmge Yayınevi.
- Andre, B. S. (2006) Babil. (Ela Uluatam, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Atlan, S. (1970). Roma Tarihinin Ana Hatları – I. Kısım Cumhuriyet Devri, İstanbul: Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Barreau, J. C. &Bigot, G. (2008). Tarih Öncesinden Günümüze Bütün Dünya Tarihi. İstanbul: Dharma Yayınları.
- Baydur, N. (1998). Roma Sikkeleri. İstanbul: Arkeoloji Ve Sanat Yayınları
- Berki, Ş. (1950). “Roma’da Borçların Kaynakları”. Ankara Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi. 7(3-4):378-413.
- Ciziri, Ş. (1997). Anadolu’dan Mezopotamya’ya Tarih ve Uygarlık. Ankara: Doruk Yayıncılık.
- Çaha, Ö. (2010). Siyasi Düşüncelere Giriş. İstanbul: Dem Yayınları.
- Desplancques, S. (2006). Antik Mısır. (İsmail Yerguz, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Diakov, V. &Kovalev, S. (2014). İlkçağ Tarihi. (Özdemir İnce, Çev.). Ankara: Yordam Yayıncılık.
- Durant, W. (1996). Medeniyetin Temelleri. İstanbul: Birleşik Yayıncılık.
- Durmuş, İ. (2007). “Milattan Önceki Dönemlerde Anadolu’da Türk Varlığı”. Uluslararası Askeri Tarih Dergisi. 87:1-16.
- Durmuş, İ. (2018). “Sumerlilerin Kökeni ve Kültürü”. Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi. 5:177-200.

- Eren,S. (2017 Aralık). “Roma Diktatörlüğü”. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi. 23(2):167-220.
- Eroğul, C. (1990). Devlet Nedir. İstanbul: İmge Yayınları.
- Eutropius. (2007). Roma Tarihinin Özeti. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Finley, M. I. (2003). Antik ve Modern Demokrasi. (Deniz Türker, Çev.). Ankara: Ayraç Yayınları.
- Frangipane, M. (2002). Yakındoğu’da Devletin Doğuşu. (Zühre İlkelen, Çev.). İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayınları.
- Freeman, C. (2013). Mısır, Yunan ve Roma: Antik Akdeniz Uygarlıkları. (Suat Kemal Angı, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Friedell, E. (1994). Antik Yunan’ın Kültür Tarihi. (Necati Aça, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Garaudy, R. (1995). İnsanlığın Medeniyet Destanı. İstanbul: Pınar Yayınları.
- Göze, A. (1995). Siyasal Düşünceler ve Yönetimler. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hout, J. L. ve Thalmann J. P. (2000). Kentlerin Doğuşu. (Ali Bektaş Girgin, Çev.). Ankara: İmge Yayıncılık.
- İnan, A. (1956). Eski Mısır Tarih ve Medeniyeti. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- İplikçioğlu, B. (1990). Eski Çağ Tarihinin Anahatları 1. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- İşçi, M. (2016). Siyasi Düşünceler Tarihi. İstanbul: Der Yayıncılık.
- Kılıç, Y. ve Ay, Ş. (2013). “Eski Mezopotamya’da Siyasi Örgütlenmede Din Olgusu” *TurkishStudies*, 8(5):387-403.

- Kınal, F. (1962). “Eski Önasya Medeniyetlerinde “Halk Meclisleri”:
Belleten Dergisi. XXVI (104):640-652.
- Kozak, İ. E. (2015). Genel Hukuk Tarihi. Ankara: Palet Yayınları.
- Köroğlu, K. (2006). Eski Mezopotamya Tarihi. İstanbul: İletişim
Yayınları.
- Köroğlu, K. (2013). Eski Mezopotamya Tarihi, Başlangıçtan Perslere
Kadar. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kramer, S. N. (2014). Tarih Sümer’de Başlar. İstanbul: Kabalıcı
Yayınevi.
- Küçük, E. & Saygılı, A. (2014) “Roma Hukukunda İstisna Halinin
Paradigmatik Biçimi Iustitium Kurumu”.İnönü Üniversitesi
Hukuk Fakültesi Dergisi. 5(2):259-282.
- Landsberger, B. (1943). “Sümerler”. (Mebrure Tosun, Çev.): Ankara
Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, VI:83-92.
- Livius, T. (2011). Roma Tarihi I. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Maspero, G. (1892). LifeInAncientEgyptandAssyria. London.
- Memiş, E. (2007). Eskiçağda Mezopotamya. Bursa: Ekin Kitabevi
Yayınevi.
- Memiş, Ekrem (2006). Eski Çağ Medeniyetleri Tarihi. Bursa: Ekin
Kitabevi.
- Mieroop, M. V. D. (2014). Hammurabi. (Bülent O. Doğan, Çev.)
İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mommsen, T. (1984). Le DroitPublicRomain. (Paul FrédéricGirard,
Çev.). Paris.
- Montesquieu. (2014). Romalıların Yükselişi ve Çöküşü. (Ahmet Saki,
Çev.). İstanbul: Köprü Kitapları.

- Narçın, Ali. (2007). A'dan Z'ye Mısır. İstanbul: Ozan Yayıncılık.
- Okandan, R. G. (1951). Umumi Hukuk Tarihi Dersleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Ökte, K. S. (2008. Bahar). Antik Çağ'da İktisadi Düşünce. 7(24).
<http://www.e-sosder.com/dergi/24037-062.pdf>.
- Özer, Y. Z. (1939). Mısır Tarihi. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Sander, O. (1994). Siyasi Tarih (İlkçağlardan 1918'e). Ankara: İmge Yayıncılık.
- Sartori, G. (1996). Demokrasi Teorisine Geri Dönüş. (Tuncer Karamustafaoglu ve Mehmet Turhan, Çev.). Ankara: Yetkin Yayınları.
- Şenel, A. (2011). Siyasal Düşünceler Tarihi: *Tarih Öncesinde İlkçağda Ortaçağda ve Yeniçağda Toplum ve Siyasal Düşünüş*. Ankara: Bilim-Sanat Yayınları.
- Şenel, A. (2014). Kemirgenlerden Sömürgenlere İnsanlık Tarihi. Ankara: İmge Yayınevi.
- Tanilli, S. (1992). Uygarlık Tarihi. İstanbul: Say Yayınları.
- Tosun, M. & Yalvaç, K. (1975). Sumer, Babil, Asur Kanunları ve AmmiŞaduga Fermanı. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Uhlıg, H. (2006). Tarihin Başlangıcında Bir Halk Sümerler. İstanbul: Telos Yayınları.
- Üstüner, A. C. (2008). Mezopotamya'da Sümer Uygarlığı. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı.
- Valbelle, D. (1992). Eski Mısır'da Yaşam. (Cem Muhtaroglu, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

- Vercoutter, J. (1992). Eski Mısır. (Emine Su, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wendel, F. C. H. (1890). History of Egypt. New York.
- Wilkinson, T. (2013). Eski Mısır: M.Ö. 3000'den Kleopatra'ya Bir Uygarlığın Tarihi. (Ümit Hüsrev Yolsal, Çev.). İstanbul: Say Yayıncılık.
- William, H. M. (2005). Dünya Tarihi. (Alaaddin Şenel, Çev.). İstanbul: İmge Yayınevi.
- Wooley, C. L. (1938). "Bir Ecnebi Kitabında Sümerler". (Ziya Nebi, Çev.): Yücel Aylık Sanat ve Fikir Mecmuası, VI:194-202.
- Yalçinkaya, A. (2011). "Yunan Uygarlığı İçinde Polis ve Siyaset". *Sokrates'ten Jakobenlere Batı'da Siyasal Düşünceler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yıldırım, R. (2004). Uygarlık Tarihine Giriş. Ankara: Asil Yayın.

BÖLÜM 2

ORTAÇAĞ'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

*Mert Can ERDOĞAN**

Yönetim düşüncesi en geniş anlamıyla kişinin yaşadığı toplumda kamusal gücün nasıl ve hangi amaçlara yönelik kullanılması gerektiği üzerine ürettiği düşünceleri içermektedir. Bu düşüncelerin tarihsel serüvenini ele almak ise farklı sorunları beraberinde getirir. Ortaçağ yönetim düşüncesini bütüncül bir şekilde ele almak da bu noktada pek kolay değildir. Ortaçağ yönetim düşüncesine yönelik çalışmalar kimi zaman modern yönetim düşüncesinin oluşumunu izah etmek için kimi zamansa ideolojik kaygılarla Avrupa odaklı bir resim ortaya koymaktadır. Ortaçağ teriminin kendisi bile çeşitli açılardan Avrupa merkezli bir zaman algısını ortaya koymaktadır. Bu noktada öncelikle Katolik Kilise yaratılış ve mesihin yeniden doğuşu arasında kalan bir ara dönemde yaşandığını ifade etmiştir. Bu fikri yeniden yorumlayan bazı Rönesans yazarları klasik Yunan-Roma medeniyetini yücelten üçlü bir çağ tasnifine giderek Roma medeniyetinin çöküşüyle bu medeniyetin yeniden doğuşu arasında kalan devre Ortaçağ ismini verdiler.¹ Dolayısıyla Ortaçağ kavramı Avrupa'da yaşanan farklı

* Arş.Gör., Kırıkkale Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Tarih Bölümü, historianturk@gmail.com

¹Bu kavram ilk defa Leanorda Bruni tarafından 1442 yılında kullanılmıştır.

tarihsel süreçleri değerlendirmek için geliştirilmişti ve Avrupa dışında anlamlı bir karşılığı yoktu.

Ortaçağ kavramıyla uyumlu bir şekilde Ortaçağ yönetim düşüncesini konu alan modern çalışmalar da Ortaçağ yönetim düşüncesini klasik Yunan-Roma medeniyeti ile Rönesans arasında kalmış bir ara devir olarak görmektedirler. Böyle bir yaklaşım maalesef ilgili dönemde Avrupa dışında üretilen siyaset düşüncelerini ikinci plana itmektedir. Çünkü yönetim düşüncesi doğal olarak üretildiği toplumun siyasal ihtiyaçlarına cevap vermeyi hedeflemektedir. Bu dönemde İslam coğrafyası, Orta Asya ve Çin'in siyasal sorunları ise Avrupa'nın meselelerinden oldukça farklıdır. Bu farklı coğrafyaların Ortaçağ olarak adlandırdığımız dönem boyunca paylaştıkları ortak payda özellikle siyasal bağlamda oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla küresel seviyede bir Ortaçağ'dan hele hele bir Ortaçağ yönetim düşüncesinden bahsetmek neredeyse olanaksızdır.²

Bu dönemin yönetim düşüncesini ancak bölgesel bazda alt başlıklar halinde incelemek ve betimlemek mümkündür. Yani Ortaçağın tamamını kapsayan tek bir tasvirden ziyade farklı dönemleri ve bölgeleri ayrı ayrı ele alan çok sayıda betimleme yapmamız gerekmektedir. Bu betimlemeler birbirinden oldukça farklı olacaktır.

² Ortaçağ için küresel seviyede bir ortak payda yaratmak istediğimiz zaman büyük salgın hastalıklar, göçebe toplumlarının klasik medeniyet merkezlerine büyük çaplı saldırıları ve dini inançların kurumsallaşarak örgütlü bürokratik yapılara dönüşmesi akla ilk gelen özelliklerdir. Fakat bu özelliklerin ne derece Ortaçağ'a has olduğu tartışma konusudur. Aynı zamanda bu ortak paydalar dahi Amerika ve büyük ölçüde Afrika kıtasını dışarıda bırakmaktadır. Dahası ilgili gelişmeler Avrasya boyunca eş zamanlı yaşanmamış çoğunlukla farklı zaman dilimlerini kapsamıştır.

Çünkü bu dönemde farklı medeniyet merkezlerinin karşılaştıkları siyasal sorunlar birbirinden oldukça farklıdır.

1. Ortaçağ'da Çin Yönetim Düşüncesi

Bu bağlamda Çin oldukça ilginç bir konumdadır. Çin'de yönetim düşüncesi ahlak, ilahiyat ve mantık disiplinlerinden ayrılmış değildi. Yönetim düşüncesinin gelişimi bir tarafla varoluşu açıklama çabalarının içinde gerçekleşmişti. Bu çabaların ulaştığı temel kavram “ilahi düzen”di. Dünya üzerindeki tüm farklılıklar ve değişimler birbirini tamamlayan zıtlıklar olarak düzeni oluşturmaktaydı. Değişim ve farklılık düzenin kendisiydi. Dolayısıyla içinde yaşanılan dünyanın zıtlıkları düzeni açıklamak için yeterliydi bunun için kutsal öykülere ve kadiri mutlak bir yaratıcıya ihtiyaç yoktu. Bu düzen içerisinde her canlı ve cansız kendisini keşfetmeli ve varlığına uygun hareket etmeliydi. Kişinin kendisini keşfetme sürecine ise yol anlamına gelen “Tao” deniyor ve yine bu kavram üzerinden Klasik Çin düşüncesinin varoluş felsefesi şekilleniyordu. Bu süreçte ilahi düzenin yeryüzündeki karşılığı olarak Çin İmparatorluğu işaret ediliyor ve göklerdeki ilahi düzenle yeryüzündeki imparatorluk düzeni birbirini tamamlayan unsurlar olarak kabul ediliyordu (Jullien, 2015: 215-245).

Klasik Çin düşüncesinde siyasal uygarlık ilahi düzeninin yeryüzüne yansıması olarak kabul gördüğü için devlet görevlileri adeta ilahi bir mükemmeliyet içerisinde konumlarına uygun davranmalıydı. Konfüçyüs'e göre “memur” gerçek bir “memur” ve “amir” gerçek bir “amir” olmalıydı. Kişilerin devlet ve toplum hayatındaki rollerine uygun hale gelmeleri ve konumlarına uygun

davranışlar sergilemeleri Konfüçyüsçü düşüncenin temel gayesiydi. Bu gayeye ulaşmada ritüeller oldukça önemliydi. Ritüeller eşliğinde kişi rolünü mükemmelen kavrayacak ve konumuyla uyumlu, aşırılıklardan uzak bir hayata kavuşacaktır. Böylelikle kişi mutlak bir doğruluk içinde yaşayacak ve toplumdaki rolünün hakkını verecektir. (Mote, 1988: 27)

Konfüçyüsçü devlet anlayışında insanların ailevi köklerinden ziyade devletteki konumlarına yaraşır davranmaları önemsendiği için Konfüçyüsçü gelenek tarihin ilk liyakat temelli devlet anlayışlarından biri olarak görülmektedir. Konfüçyüs'ün kendisi bu ideale uygun şekilde tüm toplumsal kesimlerden öğrenci kabul etmiş ve onun eğitim anlayışı Konfüçyüsçü devlet anlayışıyla özdeşleşmişti (Sertdemir, 2014: 22-37).

Farklılıkların uyumuna dayanan Klasik Çin düşüncesinde varoluş ve ahlaki gelişim Taocu terimlerle ele alınmış, bu düşüncenin siyasal düzleme yansımada Konfüçyüsçü anlayış tamamlayıcı rol oynamıştı. Fakat Taocu ve Konfüçyüsçü anlayışların birbiriyle uyumlu bir konuma ulaşması kolay olmamıştı. Taocu ön kabullerden yola çıkan çeşitli siyaset kuramcıları kimi zaman kıymeti kendinden menkul ve toplumu her açıdan denetleyen totaliter bir devlet kuramı üretirken kimi zamansa mutlak bir serbestliğe dayanan ve herkesi kendi haline bırakmayı öğütleyen özgürlükçü anlayışlar üretmişti.³

³ Taoculuğun temel kabulü evrenin sürekli devinim halinde olmasıydı. Fakat burada esas mesele evreni oluşturan güçlerin birbiriyle çatışma içerisinde değil uyum halinde olmasıydı. Aydınlık ve karanlık birbirinin zıttı değil tamamlayıcıydı. Karanlık olmasaydı aydınlanma, aydınlık olmasaydı da kararlar olmayacağı için ilk

Taoculuktan beslenen farklı siyaset kuramlarının tasfiye edilmesi ve Taoculuğun varoluşu açıklamalarıyla Konfüçyüsçü siyaset anlayışının uzlaştırılması ancak Han hanedanı döneminde (MÖ. 206- MS. 220) gerçekleşmişti. Han hanedanı döneminde ortaya çıkan bütüncül yaklaşım sonucunda Çin'e egemen olan iki güçlü düşünce geleneği harmanlanarak klasik Çin düşüncesini şekillendirdi. Böylelikle bir taraftan Taoculuğun Konfüçyüsçü siyasetle uyumlu bir yorumu (Huang Lao Okulu) diğer taraftan Konfüçyüs'ün konuşmalarından bile önemli ölçüde farklı ama Taoculukla uyumlu bir Konfüçyüsçülük ortaya çıkmıştı. Ortaya çıkan bu sentez klasik Çin düşüncesinin özü olarak kabul görmüş ve Han hanedanının imparatorluk ideolojisiyle bütünleşmişti (Cheng,2015: 365).

Bu noktada Çin yönetim düşüncesini Avrupa'dan ayıran temel meselelerden biri düşünce geleneğinde farklı yönetim biçimlerine yer vermemesi olmuştur. İmparatorluk ideolojisinden sapmayan Çinliler hiçbir zaman cumhuriyet veya aristokrasi gibi farklı yönetim biçimlerini tartışmamışlardı. Batıda olduğu gibi Çinliler için farklı yönetim biçimlerinin rekabeti söz konusu değildi. Çin kendisini

bakışta zıt görünen şeyler aslında birbirinin potansiyelinden ibaretti. Bu yaklaşım iyi ve kötü gibi etik değerlere karşı da şüpheyle yaklaşıyordu. İşte bu noktadan sonra Taoculuğun birbirinden zıt siyasal görüşler üretmesinin önü açılıyordu. Çünkü Taoculuğun bir yorumuna göre tüm doğa gibi toplumu ve insanı da olduğu gibi kabul etmeyi savunan yorum çerçevesinde hayatın kendiliğinden devam eden akışıyla barışmak gerektiğini savunuluyordu. Bu yorum nihayetinde anarşist bir siyasal paradigma inşa etmekteydi. Buna karşı yasacılar olarak adlandırılan bir diğer Taocu yorum, devletin iyi ve kötü amaçlar için bir araç olarak değil kıymeti kendinden menkul bir yapı olarak görmüştü. Kıymetli olan devletin hizmet ettiği araç değil de bizzati kendi varlığı olduğundaysa tamamen totaliter ve baskıcı bir rejim tasarısı ortaya çıkıyordu. Dolayısıyla Taocu varoluş anlayışı birbirinden çok farklı yorumlar üretebiliyordu.

dünyanın merkezi olarak kabul etmişve kendisini bu şekilde isimlendirmişti (Chonggou). Onlara göre imparatorun idaresi dışında kalan bölgeler ideolojik olarak da dünyanın çeperindeydi. Bu sebeple Çin düşüncesi kendine odaklı gelişmiş ve imparatorluk sınırları dışındaki yönetim biçimleri tartışmanın dışında bırakılmıştı (Jullien, 2015: 215-245).

Klasik Çin düşüncesinin oluşumunda önemli rol oynayan Han hanedanının MS. 3. Yüzyılda yıkılması düşünce hayatında önemli değişimlere yol açtı. Han hanedanının yıkılmasını takip eden yüzyıllarda Çin siyasal bütünlüğünü önemli ölçüde yitirerek farklı güç merkezlerine bölündü. Bu siyasal bölünme düşünce hayatına da yansdı ve Han döneminde ortaya çıkan bütüncül anlayış yerini farklı düşünce okullarına bıraktı. Bu düşünce okulları özellikle Hint kökenli Budizm'in etkisi altına girerek Taoizm ile Budizm'in farklı sentezlerini ortaya çıkardılar. Budizm temelde dış dünyayı bir yanılısama olarak görmekteydi. Bu yanılısamayı fark etmenin ve aşmanın yolu ise kişinin kendisini keşfetmesi ve kendi içsel yolculuğunu tamamlamasıydı. Bu anlayış Taoizm ile çeşitli açılardan ortak paydalar barındırmaktaydı. Taoizm tıpkı aydınlık ve karanlık gibi varlık ve yokluğu da birbirinin zıttı değil tamamlayıcısı olarak görüyordu, Taoizm'e göre varlık ve yokluk arasındaki ilişki mevcut ile potansiyel arasındaki ilişkiyle aynıydı. Tüm evren varlık yokluk arasındaki dengeye dayanıyordu. Bu noktada Budizm'in dış alemi yanılıgı olarak görmesi ve bu yanılıgının bilgelik yoluyla aşılabileceğini önermesi III. ve IV yüzyıllarda Çinli seçkinler arasında Taoizm anlayışı ile birlikte algılandı ve oldukça kabul gördü. V. Yüzyıldan

itibaren Çinli seçkinler doğrudan Sanskritçe metinleri çevirmeye başlayarak Budizm'in kaynaklarına ulaşmaya çalıştılar. Fakat Budizm'in dış dünyayı bütünüyle bilinç ürünü olarak görmesi Çin anlayışına aykırı gelmiştir. Bu durum özellikle Tang hanedanı devrinde (618-907) Çin'e has Budizm öğretilerinin gelişmesine yol açmıştır. Tang devrinde gelişen Çinli Budizm öğretileri kendi cemaatini yaratmış ve bu cemaatler devlet kurumlarıyla bütünleşerek imparatorluk ideolojisine tabi olmuştur (Cheng, 2015: 368-371).

Çin'de gelişen Budizm anlayışı (Çan Budizmi / Japoncası Zen Budizmi) Buda'nın doğasını evrensel ve "boş" bir bilgelik olarak görüyordu. Yani herkes bu bilgelige ulaşabilse de bu bilgelik ifade edilemez ve akılla kavranamazdı. Ancak sezgisel bir parıltıyla bir anda yakalanabilirdi. Bu yüzden bu bilgeye ulaşmak için zihin önce boşaltılmalı ve meditasyon yoluyla yoğunlaşmalıydı. Bir açıdan anti-entelektüel bir karakter taşıyan bu anlayışa özellikle Konfüçyüsçü seçkinler giderek sertleşen bir muhalefet göstermişlerdi. Bu muhalefet nihayet Tang hanedanının sonuna doğru Çin'de Buda etkisinin azalmasına Konfüçyüsçü anlayışın yeniden egemen olmasına yol açmıştır. Neo Konfüçyüsçülük olarak adlandırılan bu akım çerçevesinde toplumsal meselelere giderek kayıtsızlaşan Budizm anlayışı yerine beşerî meselelerin önemini savunan anlayış öne çıktı (Xinzhong, 2000: 259).

Neo Konfüçyüsçülük kapsamında Çinli seçkinler yeniden siyasal meselelere odaklanarak imparatorluk idaresine yoğunlaştılar. Bu bağlamda imparatorluk, göklerdeki düzenin yeryüzündeki timsali olduğu için kaba kuvvete değil uyuma dayanmalıdır. Fakat klasik

Konfüçyüsçü anlayıştan farklı olarak Neo Konfüçyüsçüler yeryüzündeki uyumu tarif ederken rollerin karşılıklı olarak hakkını vermek yerine hiyerarşik ilişkilere vurgu yapmaya başladılar. Bubağlamda Konfüçyüs'ün dediği gibi amirlerin de memurların da konumlarının hakkını vermesine yönelik vurgu kayboldu ve daha çok görevlilerin efendilerine yönelik vazife ahlakı vurgulandı. Bu vurguyla Neo Konfüçyüsçü düşünce, otoriter imparatorluk ideolojisini pekiştirmeye başladı. Taoizm ve Budizm'deki denge ve eşitliğin yerini böylelikle hiyerarşik bir uyum aldı(Mote,1988: 76).

2. Ortaçağ Avrupa'sında Yönetim Düşüncesi

Batı'da siyasal düşüncenin serüveni büyük ölçüde kent devletleri (polis) ile başlamaktadır. Akdeniz'in kıyılarına dağılmış farklı kent devletlerinde yaşayan insanların şehirleri üzerine geliştirdikleri fikirler buralardaki ilk siyasal metinlerdir. Kent devletlerinde yaşayan özgür erkekler buradaki kamusal hayatın (agora) ve idarenin bir parçasıydılar. Bu insanların içinde yaşadıkları topluluğa dair ortaya koydukları fikirler kaçınılmaz olarak siyasal metinlere dönüşüyordu. Bu dönemde idarenin usulü şehirden şehre değişmekle birlikte, siyasal aidiyetler, kimlikler ve dini inançlar yaşanan şehre göre şekillenmekteydi. Dolayısıyla şehir demek siyaset demekti ve farklı şehirler farklı siyasal gelenekler üretmekteydi. Birbiriyle yan yana gelişen farklı siyasal gelenekler, dönemin seçkinleri açısından farklı siyasal modelleri karşılaştırma ve değerlendirme fırsatı doğurmaktaydı. Özellikle halkın idaredeki yeri

seçkinler açısında büyük bir tartışma konusuydu (Yalçinkaya, 2014: 19-86).

Dönemin ünlü düşünürleri Eflatun ve Aristo demokrasi, aristokrasi ve monarşi gibi farklı yönetim biçimleri üzerine çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdi. Eflatun monarşiyi (Platon, 1992), Aristo (Aristoteles, 1975) ise halkın idaresini (politeia) ideal yönetim biçimi olarak görmekteydi. Fakat her ikisine göre de rejimler zaman içerisinde bozularak bir diğerine eviriliyordu. Eğer monarşi yozlaşır ve yönetici keyfi kararlarla ülkeyi yönetmeye başlarsa tiranlık adı verilen bozuk bir yapı doğuyordu. Bu yapı bir süre sonra seçkinlerin ve halkın öfkesine yol açıyor ve onların muhalefetiyle aristokrasi yahut halk idaresi doğuyordu. Fakat bu rejimler de zaman içerisinde bozularak aristokrasinin yozlaşmış hali olan oligarşiye yahut halk idaresinin yozlaşmış hali olan demokrasiye dönüşüyordu. Her ikisi de bu kötüye gidişi engellemek için erdemli insanlara ihtiyaç olduğunu dile getirmişti. Kent devleti erdemli insanların oluşturdukları yasalarla bilgece yönetilmeli ve kendi ihtiyaçlarını karşılayacak kadar geniş fakat lükse düşmeyecek kadar sınırlı kaynaklara sahip olmalıydı. Aristo ve Eflatun'un ortaya koyduğu yönetim düşüncesinin bazı unsurları daha sonraki dönemlere önemli izler bırakmıştı. Özellikle erdemli insanlara dayalı yönetim anlayışı, yasaların üstünlüğü, kapalı ekonomi anlayışı ve lüksün eleştirisi kendisini hem Roma hem de Ortaçağ yönetim düşüncesinde gösterecekti.

Batı'da siyasal düşüncenin evriminin ikinci önemli aşaması Roma döneminde yaşanmıştır. Roma diğer çağdaşları gibi başlangıçta bir kent devletiydi. Bu yüzden Aristo ve Eflatun'un ortaya koyduğu

düşünce ikliminin bir parçasıydı. Siyasal yapısı da yine diğer kent devletleriyle ortak özellikler taşıyordu. Bu yüzden Roma aslında Batı siyasal düşüncesine yeni ve yabancı bir kaynak sunmamıştır. Romalı siyasetçiler mevcut kent devleti geleneğinde bulunan çeşitli anlayışları küresel hâkimiyetlerine uygun şekilde yeniden yorumlamışlardır (Yılmaz, 2014: 19-86).

Kent Devletlerinin siyasal geleneğinde bulunan monarşi, aristokrasi ve halk idaresi gibi yönetim usullerinin farklı tarafları Roma'da birleşmişti. Roma idaresinde etkin rol oynayan Senato Roma'da seçkinlerin idari gücünü temsil ediyor ve rejime aristokratik bir boyut katıyordu. Buna karşılık tüm özgür erkeklerin oyuyla göreve gelen tribünler, geniş halk kitlelerinin çıkarlarını temsil ediyor ve onları soylulara karşı koruyordu. Adeta sulh hâkimi gibi görev yaparak yasaları denetleyen bu görevliler Roma idaresinde halkın gücünü temsil ediyordu. Nihayet ülkeyi yönetmek için seçilen konsüller ise idarenin monarşik yapısını yansıtıyordu. Bu farklı güç merkezleri arasındaki denge ve rekabet Roma'nın kent devletlerinde gelişen farklı gelenekleri kendi bünyesinde barındırdığını göstermekteydi (Polibus, 2010).

Siyasal geleneği gibi Roma'nın düşünce hayatı da büyük ölçüde kent devletlerinden beslenmişti. Dönemin ünlü düşünürlerinden Kıbrıslı Zenon'un bazı fikirleri Roma'da büyük ilgi görmüştü. Stoacılık olarak isimlendirilen bu görüşler insanlara hayatlarının sorumluluklarını alma ve topluma karşı vazifelerini kabullenmeyi öğütliyordu. Zengin-fakir ayrımı olmaksızın mutluluğun sırrı kişinin doğasıyla barışarak erdemli bir hayat sürmesine bağlanıyordu.

Erdemli hayatın temeli akıldı. Erdemli insan iştah, coşku ve tutku gibi akıldışı içgüdülere teslim olmayarak bilgelik, cesaret, adalet ve ölçülülük içinde yaşardı. Stoacılık akımının kamu vazifelerine ve toplumsal sorumluluğa yönelik kurulu düzenle ve siyasal yapılarla olan uyumlu yapısı, onu devlet adamlarının gözünde oldukça makbul bir anlayışa çevirmişti. Bu sebeple Cicero ve Seneca (Seneca, 2017) gibi ünlü devlet adamlarıyla Roma'nın en başarılı imparatorlarından biri kabul edilen Marcus Aurelius döneminin öne çıkan Stoacılarıydı (Marucs Aurelius, 2017).

Roma yönetim düşüncesinin en önemli meselelerinden biri iktidarı paylaşan güçlerin dengesiydi. Roma siyasetinde ordu komutanları her zaman siyaseten etkili olmuştu. Fakat Roma'nın hakimiyet sahası genişledikçe ordu komutanlarının elindeki kaynaklar alışılmadık oranda artmış ve onların gücünü dengelemek de zorlamıştı. Bu durum rejimin dengesini zamanla bozmuş ve M.Ö. 31 yılında imparatorluk düzeni kurulmuştu. Roma'da yaşanan bu rejim krizi dönemin siyasal metinlerini de doğrudan etkilemişti. Bu krize tanıklık etmiş olan Cicero stoacı anlayış içerisinde cumhuriyet kavramını savunmuştu. Ona göre cumhuriyet ancak kurumların muhafazası ve yasaların uygulanmasıyla ayakta kalabilirdi. Cicero'nun yöneticilerin kişiliğinden bağımsız bir şekilde kurumlara ve yasalara yaptığı vurgu yönetim düşüncesinde hukuku yeni bir meşruiyet kaynağı olarak işaret etmekteydi. Stoacı düşüncede herkesin kendi vazifesine uygun hareket ederek ödevini yapması fikriyle birleşen bu hukuki sorumluluk kavramı Cicero üzerinden Roma

hukukçularına oradan da Katolik Kilise'nin kurucularına geçerek yönetim düşüncesine derin izler bırakmıştı (Cicero,2018).

Roma İmparatorluğu'nun hakimiyeti Avrupa'yı çok derinden etkilemişti. Fakat İmparatorluğun 395'de Doğu ve Batı olarak bölünmesi ve 476'da Batı Roma'nın yıkılması da Avrupa için büyük bir dönem noktası olmuştur. Batı Roma sonrası dönemde siyasal düşüncenin temel konu Kilise ile devlet arasındaki ilişkinin nasıl şekilleneceği olmuştur. Başlangıçta Romalılar tarafından yasaklanan Hristiyanlık yüzyıllar içerisinde yaygınlaşmış ve 4. Yüzyılda önce serbest bırakılmış daha sonra da İmparatorluğun resmi dini olarak benimsenmişti. Hristiyanlığın süreç içerisinde siyasal otoriteye olan yaklaşımı da değişime uğramıştır. İlk Hristiyanlar dünyevi konulara karşı oldukça ilgisizlerdi, Dünya'nın farkında olunması öğütleniyorsa da dünyevi konulara dair herhangi bir ilgi gösterilmiyordu. Buna karşılık peygamberin ölümünden sonra takipçilerinden Pavlus Hristiyanlık inancını mevcut otoritenin kayıtsız şartsız onaylanması olarak yorumladı.

“Herkes altında bulunduğu yönetime boyun eğsin. Çünkü Tanrı'dan olmayan yönetim yoktur. Var olanlar Tanrı tarafından kurulmuştur. Bu nedenle yönetime direnen, Tanrı'nın düzenlediğine karşı gelmiş olur. Karşı gelenler yargılanır. Vergi ödemenizin nedeni de budur. Çünkü yöneticiler Tanrı'nın bu amaç için gayretle çalışan hizmetkârlarıdır. Herkese hakkını verin: Vergi hakkı olana vergi,

gümrük hakkı olana gümrük, saygı hakkı olana saygı, onur hakkı olana onur verin.”⁴

Kilise'nin kurucu babalarından kabul edilen Pavlus Hristiyanlık inancını her türlü iktidara boyun eğmek biçiminde şekillendirmişti. Pavlus'un bu hareketleri yeni dinin mensuplarının Roma'ya karşı hareketlerini önlemek ve bundan doğacak tehditler yüzünden yeni dini riske atmamak amacındaydı. Pavlus'un bu anlayışı kilise babaları olarak adlandırılan ilk Hristiyanların siyasal düşüncesine yön verdi. Fakat Hristiyanlık Roma'da kabul gördükçe ve devlet tarafından benimsedikçe, Hristiyanlığın siyasal otoriteye olan desteği koşulsuz olmaktan çıktı. M.S. V. Yüzyıl'da Hristiyan düşüncesine yön veren Augustinus'a göre iyi veya güzel sıfatları sadece Tanrı'dan gelirdi bu yüzden Tanrı'nın izinde olmayan bir devlet iyi ve güzel olamazdı. Yeryüzündeki her şeyin burada bulunmasının asıl sebebi ilk günahı. Bu yüzden burada bulunan varlık ve kurumların kökenleri iyi veya güzel olamazdı. Fakat yeryüzündeki devlet Tanrı'nın yasalarını takip ettiği onun hükümlerine benzediği ölçüde değerli olabilirdi. Bu yaklaşımıyla Augustinus devleti doğuştan tanrısal bir yapı olmaktan çıkararak onun kökenini bir günaha bağlıyordu. Böylece devlet kendi başına değeri olmaktan çıkıyor ve ancak Tanrı'nın yasalarına uyduğu ölçüde anlam kazanıyordu. Yeryüzü devleti ile Tanrı devleti arasındaki hiyerarşik ilişkide, Kilise teşkilatı Tanrı devleti demek değildi ama onun yeryüzündeki temsilcisiydi. Bu da Kilise yasalarına,

⁴ Romalılar, 13:1-7

seküler kanunlar önünde dolaylı bir üstünlük veriyordu (Saint Augustine, 2009).

Roma'nın himayesiyle giderek güçlenen ve kurumsallaşan Kilise 476'da Batı Roma'nın yıkılmasıyla yeni koşullarla karşı karşıya kaldı. Bu süreçte Doğu Roma İmparatorları devletlerini Tanrı Krallığı'nın yeryüzündeki yansıması olarak görüyor ve kendilerini hem dünyevi hem de ruhani konularda otorite olarak sunuyorlardı. Buna karşılık Roma Kilisesi'nin lideri Papa I. Gregorius iktidarı bölerek onu iki kılıç metaforuyla dünyevi ve ruhani olarak ayırıyordu. Kutsal ayinlerin yürütülmesi ve ibadetlerin icra edilmesi gibi dini konularda Kilise'nin, kamu düzenine yönelik işlerde ise siyasi otoritenin sorumlu olduğunu savunuyordu. Böylece Doğu Roma İmparatoru'nun Kilise'nin iç işlerine karışmasını engellemeyi amaçlıyordu. Fakat Gregorius Doğu'da İmparator'un otoritesini dengelerken, Batı Roma topraklarındaki güç boşluğunu Kilise'nin doldurabileceğinin farkındaydı. Bu yüzden birbirleriyle rekabet eden kralların ancak ruhani otoritenin onayıyla anlam bulacağını savunuyordu. Krallar her yerde vardı ve bu olağanüstü bir meziyet değildi, önemli olan gerçek bir Hristiyan kral olabilmektir ve bunun kararını ancak Kilise verebilirdi. Gregorius'un temelleri attığı bu anlayış Kilise'nin siyasi otorite karşısında giderek güçlenmesine ve hakimiyetini pekiştirmesine yol açtı (Yalçınkaya, 2014: 203-225).

Dünyevi ve ruhani işlerinin birbirinden ayrılmasını savunan 2 kılıç metaforu, Doğu Roma İmparatorluğu'nun güçlü ve egemen olduğu dönemde Kiliseye ihtiyaç duyduğu özerkliği sağlamıştı. Fakat Doğu Roma İmparatorluğu'nun zayıflayarak küresel bir güç olmaktan

çıkması, Kilisenin din-devlet ilişkilerine olan bakışını da değiştirdi. Kilise artık sadece ruhani konularda söz sahibi olmakla yetinmiyordu. Ortaçağ Avrupa'sında egemenliğini büyük ölçüde yitirmiş çok sayıda zayıf kral karşısında Kilise artık kendisini hem ruhani hem de dünyevi konularda otorite olarak görüyordu. XI. Yüzyıl'da papalık yapan VII. Gregorius iki kılıç kuramını yeniden yorumlayarak Kilisenin iki kılıcın da sahibi olduğunu savundu. Ona göre Tanrı'nın iktidarı mutlak ve bölünmezdi. Bu yüzden onun iktidarını temsil eden iki kılıcın birbiriyle uyumsuz hareket etmesi düşünülemezdi. Kilise ruhani konularda tartışmasız söz sahibiydi ve dini meseleleri olması gerektiği gibi idare ediyordu. Fakat siyasi konuların Kilise'nin buyruklarına aykırı bir şekilde yürütülmesi de kabul edilemezdi. Bu bağlamda iki kılıç da kiliseye aitti ama birincisi doğrudan Kilise'nin elindeyken ikincisi vekâleten krallara ve imparatora bırakılmıştı. Dolayısıyla tüm krallar ve imparator Tanrı'nın hizmetkârları olarak Kilise'nin emrinde ve hizmetinde olmalıydı (Yalçınkaya, 2014: 237-263).

Kilise'nin iktidarını dünyevi konulara doğru genişletme çabasına karşılık düşünce hayatında önemli bir direnç ortaya çıktı. İmparator ve krallar sessiz sedasız papanın boyunduruğu altına girmeyi kabul etmeyerek mücadeleye giriştiler. Siyasal mücadelenin yanı sıra düşünce hayatında da karşılıklı olarak tezler üretildi.

Bu dönemde gelişen ve kalabalıklaşan şehirlerde kurulan üniversiteler de düşünce hayatında manastırların yerini almaya başladı. Üniversitelerde eğitim alan gençler kent devletleri döneminde üretilen fikirleri yeniden yönetim düşüncesinin gündemine taşıdılar.

Özellikle Aquitumlu Thomas, Aristo'nun fikirlerini takip ederek insanı siyasal bir varlık olarak değerlendirdi. Ona göre bir insan Hıristiyan olsun ya da olmasın topluluk içinde yaşadığı zaman siyasal bir varlığa dönüştü. Yani kendi çıkarlarını diğer insanlara karşı korumaya çalışırdı. Bu noktada çatışmayı engellemek ve ortak çıkarları gözetmek için devlet mekanizması kurulurdu. Dolayısıyla devletin amacı mensuplarının ortak çıkarlarını gözetmekti. Bu durum doğal olarak kilise ve devlet işleri arasına kalın bir çizgi çekmekteydi (Aquitumlu Thomas, 2003).

Aristocu siyasal düşünce devlet işlerinin müstakil olmasını isteyen kesimlerin elini güçlendirmekteydi. Roma hukukuna hâkim olan bu kesim kimi zaman Kilise'nin varsayımlarını ona karşı kullanarak kapsamlı bir karşı tez geliştirdi. Buna göre tanrısal iktidarın mutlak ve bölünmez oluşu onun yeryüzünde tek bir kişi tarafından temsilini gerektirmezdi. Kralların elindeki Tanrı'nın siyasi gücünü temsil eden kılıç krala ait olmadığı gibi papaya da ait değildi. Tanrısal gücün yeryüzündeki aracısı halktı ve bu yüzden kılıç halkın emrinde olmalıydı. Tanrı'nın ruhani konulardaki otoritesini temsil eden kılıç da Papa'ya ait değildi. Bu kılıcın gerçek sahibi tüm Hıristiyanlıktı. Her iki kılıcın taşıyıcısı da kendi alanlarında yetkinlerdi, diğer kılıcın nasıl taşınacağını bilemezlerdi. Eğer birisi ruhani bir konuda yanlış yaparsa dini kılıçla, toplumsal konuda bir yanlış yaparsa siyasi kılıçla cezalandırılırdı. Dolayısıyla papanın kralları dini konularda aforoz etme hakkı olduğu gibi kralların da papayı siyasi konularda azletme hakkı bulunuyordu (Ağaoğulları, 2014: 263-270). Bu tartışmalar ve karşılık üretilen tezler bağlamında Kilise ile krallar arasındaki yetki

tartışmaları Ortaçağ Avrupa yönetim düşüncesinin ana konusu oluşturmuştu.

3.Ortaçağ İslam Dünyası'nda Yönetim Düşüncesi

Avrupa ve Çin yönetim düşüncesinden bahsedilirken; bu gelenekler, genellikle coğrafi bölgeleri üzerinden isimlendirilir. “Hristiyanlık Dünyası” veya “Budizm Dünyası” gibi dini inanç ve aidiyet üzerinden bir adlandırmaya gidilmez. Fakat söz konusu İslam coğrafyası olunca bu tutum değişmekte ve dini inanış üzerinden bir isimlendirmeye gidilmektedir. Bu farklılığın temel sebebi İslam'ın farklı ve kendi içinde bütünlüğü olan kültürel bir birim olarak kabul edilmesidir. Hristiyanlık ve Budizm'in aksine İslam'ın geldiği coğrafyada köklü bir devlet geleneği bulunmuyordu. Bu bağlamda İslam dini Hristiyanlık ve Budizm'den farklı olarak aynı zamanda bir devlet olarak gelişmişti. Peygamber hem insanlığı İslam'a davetle görevlendirilmiş bir elçi hem de İslam Devleti'nin kurucusu olmuştu. İlk Müslümanlar bu yeni devletin kurucu babalarıydı. İslam dininin yayılması ile İslam Devleti'nin genişlemesi birlikte ilerlemekteydi. Avrupa ve Çin'de, Hristiyanlık ve Budizm devlet düzeni içerisinde kendilerine bir yer bulmaya çalışırken, İslam dini kendi devletini kurmuştu. Dolayısıyla İslam Devleti'nin ortaya koyduğu yeni siyasal model ve düşünce hayatı, İslam dininden ayrı düşünülemezdi.

Fakat İslam dininin devlet geleneği olmayan bir bölgede ortaya çıkması beraberinde Batı'da ve Çin'de olmayan sorunlar getirmişti. Din ve devlet yapısının iç içe geçmesi, peygamberin vefatından sonra onun yerini alacak kişinin rolünü de karmaşık bir hale getirmekteydi.

Peygamberin halefleri Müslümanların aynı anda hem ruhani hem de siyasi önderi konumuna gelmekteydi. Bu durumda Müslümanlar halifelik makamına geçecek kişilerden hem güçlü ve itibarlı hem de dindar ve ahlaklı olmalarını bekliyordu. Fakat peygamberin vefatından önce bu özelliklere sahip kişilerin halifeliğini güvence altına alacak bir veraset düzeni kurulmadığı gibi yerine geçecek bir halef de seçilmemişti. Bu yüzden peygamberin vefatından sonra yaşanan iktidar mücadelesi sadece bir taht kavgası olmakla kalmamıştı. Halifeler aynı zaman İslam âleminin imamı olarak kabul edildiği için meşruiyetini yitirmiş bir halifeyi takip etmek doğru yolda sapmak olarak görülmüştü. Bu çatışma içerisinde kimin halife olabileceği ve halifelerin hangi erdemlere sahip olması gerektiği yönetim düşüncesinin karşılaştığı en acil sorundu. Halife Osman'ın yönetimini meşru bulmayıp onu katledenlerle maktul halifenin taraftarları arasında yaşanan iç savaş Halife Ali'nin katledilmesiyle neticelenmişti. Bu mücadele içerisinde hangi halifenin hangi aşamada meşruiyetini yitirerek yönetim hakkını kaybettiği hem yönetim düşüncesinin temel tartışma konusu hem de mezhepsel bölünmelerin belirleyicisi olmuştu (Crone,2005: 25).

Peygamber sonrası seçimle işbaşına gelen ve meşruiyetleri Müslümanlarca denetlenen ilk halifeler döneminde siyaset çoğulcu bir yapıdaydı. İlk halifelerden Ebubekir ve Ömer bir mesele çıkınca Medine'de bulunan sahabe arasındaki âlimleri çağırıp bir genel toplantı yapmakta ve çoğunluk tarafından alınan kararları uygulamaktaydılar (Kahveci, 2012: 25). Bu dönemde âlimlerin mutabakatı [icmâ] en az nass kadar otoriter ve kutsal kabul ediliyor ve

Peygamberin “Ümmetim hata üzerinde ittifak etmez”⁵ hadisi buna dayanak olarak gösteriliyordu.

Bu dönemde yönetim düşüncesinin karşılaştığı önemli bir sorun fethedilen toprakların yönetimi üzerine olmuştu. Peygamber zamanında İslam’ı kabul eden ve böylece bütünleşen Arap kabileleri, Peygamber’in vefatından kısa bir süre sonra muazzam fetihler gerçekleştirmişlerdi. Gerçekleştirdikleri devasa fetihler sonucunda Arap kabile gelenekleri ile yönetilmesi mümkün olmayan büyük bir hilafet kurulmuştu. Bu topraklarda yaşayan yerel halk mevcut devlet geleneklerini ve siyaset anlayışlarını zaman içerisinde Arap kabileleri ile paylaşmaya başladılar. Özellikle Roma ve Sasani İmparatorluğu’nda hâkim olan monarşi anlayışı Emevilerce benimsendi. Böylelikle başlangıçta bir kabile konfederasyonu olarak doğan İslam Devleti kısa süre içerisinde dönüşüm geçirerek Muaviye önderliğinde Emevi ailesinin egemen olduğu aristokratik bir monarşiye dönüştü (Black, 2011: 18).

Emevi ailesinin mensupları Batıda Atlantik Okyanusu’ndan Doğuda İndus Nehri’ne kadar yeni fethedilen toprakların yöneticiliğini üstlenirken, Emevi halifeleri tıpkı Roma ve İran’da olduğu üzere kendi hanedanlarını kutsallaştıran teşrifat usulleri düzenlemeye başladılar. Örneğin Emevi döneminin ortalarına kadar halifelere sıradan bir Müslüman gibi hitap edilirken, Halife Abdülmelik zamanında halifelerle konuşurken veya onların konuştuğu bir mecliste bulunurken dikkat edilmesi gereken davranış kalıpları

⁵Tirmizi, 9/11.

oluşturulmuştur. Resmi yazışmalarda ton belirgin olarak daha resmileşmiş ve halifelerin takdimiyle ilgili ifadeler daha şaşalı hale gelmiştir. Byylelikle halifeler Müslümanlara yol gösteren bir imam olmanın ötesinde birer hükümdara dönüşmüşlerdi (Donner, 1986: 283).

Fakat Emevilerin kendi kabilelerinin üstünlüğüne dayanan hakimiyet modeli İşlam toplumunun dönüşümüyle aşınmaktaydı. Yerel halkların İşlamiyet'i kabul etmesi ve Arap kabilelerin yerleşik hayata geçerek yerel halklarla kaynaşması, Emevi düzenine yönelik muhalefeti büyütüyordu. İşlamiyet'e göre tüm Müslümanlar Allah katında eşit olsa da Emevilerin İşlam Devleti'nde belli aileleri kayırılması, özellikle Arap olmayan Müslümanlar arasında rahatsızlık yaratıyordu. Bu rahatsızlıklar iç savaştan beri devam eden mezhepsel muhalefetle birleşmekteydi. Başta şiiler ve Hariciler olmak üzere çeşitli gruplar halife Osman ve onun soyunu paylaşan Emevilerin hilafetini gayri-meşru buluyordu. Büyüyen muhalefet nihayet Emevileri iktidardan indirecek bir dizi isyan başlattı. Bu isyanlar neticesinde farklı muhalif gruplar içerisinde en geniş tabana hitap eden Abbasiler, iktidarı devraldı. Abbasiler, Emevilerin aksine İşlam toplumunun tümünü kucaklayan ve aşiret bağlarına dayanmayan bir devlet inşasına giriştiler. Bu süreçte İşan devlet geleneği önemli roller üstlendi (Yıldırım, 2016: 152).

İşan'da devlet geleneğinin derin tarihi kökleri vardı. İşlamiyet ortaya çıktığı zaman bu geleneği temsil eden g Sasani İmparatorluğuydu. Fakat Sasani İmparatorluğu kısa süre içerisinde Müslümanlarca yıkıldı. Emeviler döneminde tüm İşan coğrafyası ele

geçirilerek İran devlet geleneğinin İslam dışında yaşayabileceği bir merkez bırakılmadı. Böylece İranlı devlet adamları henüz Emeviler döneminden itibaren İslam yönetim düşüncesine yön vermeye başladılar. Fakat Abbasiler döneminde bu etki iyice gözle görülür hale geldi. Çünkü Abbasiler, aşiret bağlarının yön verdiği Emevi düzenini terk ederek, farklı etnik kökenlerden gelen Müslüman unsurları evrensel bir kimlik altında toparlayan yeni bir devlet düzeni inşa ediyorlardı. Bu süreçte İran devlet geleneği, Abbasiler için oldukça yol gösterici oldu.

İran devlet geleneğine göre, tüm ülke hükümdara Allah tarafından ihsan edilmiş bir timardı. Buranın halkı hükümdarın koruyucu ve paylaştırıcı himayesi altında yaşayan kullardı. Hükümdarın iktidarı herhangi bir kurumsal veya şahsi denetime değil sadece hükümdarlığın getirdiği yükümlülüklerle tabiiydi. Bu yüzden İran yönetim düşüncesinde hükümdara yükümlülükleri konusunda yol gösteren bürokratlar ve eserler çok önemliydi. Nasihatname adı verilen hükümdara yol gösteren bu eserler, İslam yönetim düşüncesinde de özellikle Abbasilerden sonra oldukça etkili olmuştu. Bu eserlerde hükümetin gerekliliği, yükümlükleri ve doğası üzerine önemli yaklaşımlar ortaya konulmuştu.

Nasihatname geleneğine göre ideal toplum düzeninin sağlanması için güçlü bir hükümdara gereksinim vardı. İnsanlar medeni bir hayata sahip olmak için öncelikle bir cemiyet içinde yaşamak zorundaydı. Çünkü kimse tek başına medeni hayatın gerektirdiği işlerin hakkından gelemezdi. Farklı işlerle uğraşan insanlar birbirlerine karşılıklı olarak muhtaç kalırlar ve bir araya

gelerek cemiyet kurarlardı. Fakat nasihatname yazarlarına göre insanlar bir araya gelip birlikte yaşamaya başladıkça kendi haklarına razı olmayıp açgözlülük ve hırsıyla hareket etmeye başlamaktaydı. Bunun sonucunda ise aralarında çeşitli çatışmalar ortaya çıkmaktaydı. İnsanlar arasındaki çatışmayı sona erdirmek ve zulmü engellemek için ise devlet düzenine ihtiyaç vardı (Ülgener, 2006: 104).Fakat farklı organlardan meydana gelen devlet mekanizmasının bir arada durması ise ancak güçlü bir hükümdar ile mümkün olmaktadır. Hükümdarın bu rolünü nasihatname yazarlarından Gazali “*Farklı yönetsel görevleri yerine getiren farklı kişileri birbirine bağlayacak bir güç yoksa, düzen bozulur. Dolayısıyla hükümdar vazgeçilmez bir önem kazanmaktadır. Bu kişilerin itaat ettiği ve her makama o makama uygun birini atayan bir hükümdar olmalıdır.*”(Black, 2011: 157) sözleriyle ifade etmişti. Aynı yaklaşımı bir diğer ünlü nasihatname yazarı Maverdi:“*Allah insanlara (ümme) bir lider gönderdi; onun kanalıyla hilafeti meydana getirdi; onun kanalıyla da din birliğini (milleti) korudu; yönetimi (siyaseti) ona bıraktı ki, işler doğru din temelinde yürüsün. Liderlik din birliğinin üzerine kurulduğu temel ilke haline geldi; bunun kanalıyla halkın refahında (masalih al-‘umma;) ve halkın işlerinde (al umur al-amma) istikrar sağlandı ve bundan özel kamu görevleri (al wilayat al khassa) ortaya çıktı*”(Black, 2011: 136) sözleriyle dile getirmekteydi.

Bu bağlamda hükümdar üzerinde kontrol sahibi olan bir konsey olması gerektiği hatta ülkenin konsey tipi imametle yönetilmesi fikri İslam yönetim düşüncesinde tartışılmıştı. Farabi’ye göre idare için gerekli bütün özelliklerin tek bir kişide toplanması çok zordu. Aranılan

özellikler iki kişide toplanmışsa iki kişi beraber yönetmeli eğer daha çok kişide toplanmışsa bu kişiler hükümeti ortak oluşturmalıydılar. El Eshem ise iktidarı bütünüyle bir âlimler konseyine devretmeyi teklif etmekteydi. Bu fikirler yerel dinamiklerin de tesiriyle Kuzey Afrika'da İbadiler, Kurtuba'daki yerel aileler ve Bahreyn'de Keramiteler tarafından dönem dönem uygulamaya konmuştu (Crone,2005: 315).

Hükümdarın başka şahıslarca denetlenmesi fikrine ek olarak, hükümetin belli bir yasal çerçeve içerisinde işlemesi gerekliliği de İslam yönetim düşüncesinde ciddi şekilde tartışılmıştı. Bu yazarlara göre hükümdarın takip etmesi gereken çerçeve İslam hukuku yani şeriattı. Şeriat kavramı hukuki bağlamda cezalar, muameleler ve ibadetleri içine alan bir kanunlar bütünüydü. Bu bütün, miras hukuku, aile ilişkileri, ticarete dair kurallar gibi medeni hukuku oluşturan konuların yanında toplumsal ve kamusal hayata yönelik anayasal bir çerçeve de sunmaktaydı. Bu çerçeve içerisinde şeriat, hükümetin çeşitli kurum ve yetkilileri arasında işlevleri, güçleri ve görevleri taksim ediyor; bunlarla halk arasındaki ilişkiyi tanımlıyordu. Şeriat üzerine çalışan hukuk bilginlerine ise fakih ismi verilmekteydi. Fakihler yüzyıllar boyunca hem medeni hukuk hem de kamu hukuku üzerine de ciddi çalışmalar ortaya koymuşlardı. Özellikle kamu hukuku üzerine ortaya konulan eserler, İslam yönetim düşüncesinde, siyasal iktidarın hareket edeceği belirli bir yasal çerçeve inşa etmişti (Crone,2005: 420-421).

Fakihlerin ortaya koydukları kamu hukukuna dair çalışmalar özellikle XI. Yüzyıl'da İslam yönetim düşüncesinde güçlü bir zemin bulmuştu. *Ahkâmu's Sultaniyye* kavramı üzerinden ortaya konan kapsamlı kamu hukuku eserleri hükümdarlar için ülke idaresiyle ilgili Şer'i hükümleri bir araya topluyordu. Kadı Ebu Ya'la el-Ferrâ ve Maverdi gibi büyük İslam âlimleri bu dönemde *Ahkâmu's Sultaniyye* isimli eserler kaleme aldılar. Kamu hukukuna dair eserinin girişinde Maverdi, devlet idaresiyle ilgili şeriat kurallarının devlet adamları tarafından bilinmesinin şart olduğunu ancak bunların fıkıh kitaplarında çok dağınık bir vaziyette bulunduğunu ifade etmişti. Bu yüzden devlet adamlarının ülke idaresinde kullanmaları için İslami kaideleri içeren rehber niteliğindeki eserini kaleme aldığını belirtmişti. Maverdi eseri boyunca halife tayini, halifenin hak ve vazifeleri gibi kamusal konular üzerine geçerli olan Şeriat kurallarını tartışmış, farklı mezheplerin yaklaşımlarını karşılaştırmalı olarak vermişti. (Erkal, 1988: 555) Bu boyutuyla kamu hukuku üzerine yazılmış kapsamlı eserler, yöneticilere ülkelerini idare ederken uymaları gereken hukuki kaideleri göstermekteydi.

İslam yönetim düşüncesinde hükümdarı şeriat ve konsey üzerinden denetlemeye yönelik fikirler bulunsa da nasihatname yazarları hükümdarları istişareye çağırarakla yetinmişlerdi. Bu bağlamda ülke idaresinde akıllı ve bilgili kişilere danışmanın gerekliliği düşüncesi Nizamülmülk'ün *Siyasetname*'sin de geniş yer tutmuştu. Nizamülmülk'e göre "Bir kişinin tedbiri bir kişinin kuvvetine, iki kişinin tedbiri iki kişinin kuvvetine" bedeldi. Bir hükümdar ne kadar bilgili ve akıllı olursa olsun, bir karar alırken

yetkin danışmanlarından fikir almalıydı. Nizamülmülk bu görüşünü peygamberin icraatlarına ve Kuran-ı Kerim'e dayandırmaktaydı. Ona göre “*Dünyaya peygamberimiz Muhammed (s.a.)’dan daha alim kimse gelmediği*” ve “*O’nun bilgisi hakkında söylenecek söz*” olmamasına “*görüüp bildikleri haricinde göklerin, yerlerin, Cennet ve cehennemin, levh, kalem, arş- kürsi ve benzeri pek çok şeyin bilgileri kendisine arz edilmiş*” olmasına rağmen “*Allah Teâlâ: Ey Muhammed! Bir iş yapacağın zaman işinde onlara danış*” ve “*Önemli olaylarla karşılaştığın zaman dostlarınla meşveret et diye*” emretmişti. Peygamberin dahi işlerini danışarak yapması gerekirken, hiçbir hükümdarın “*Benim kimse ile müşavereye ihtiyacım yoktur*” diyemezdi. Nihayet Nizamülmülk’e göre “*padişahın önemli bir olay karşısında ihtiyarlar, bilginler ve dostları ile meşveret etmesi vacip*”ti ve “*Meşveret yapmadan icraatta bulunan liderler bencil ve zayıf görüşlü*”ydü. (Nizamülmülk, 2006: 112-113) Nizamülmülk’ün ortaya koyduğu yaklaşımda meşveret ülkenin iyi yönetilmesi için gerekli bir idari usulün çok ötesindedir. Nizamülmülk idarede meşvereti ilahi bir emir olarak sunmakta ve bu usulü hükümdar için bir tercihten çıkartıp zorunluğa dönüştürmektedir.

Nasihatname geleneği hükümetin yükümlülüğü noktasında adalet kavramını vurgulamaktaydı. Adalet kavramı kadim İran nasihatnamelerinden beri üzerinde durulan bir kavramdı. Taberi’nin tarihinde geçen bir hikâye bu kavramın içeriğini oldukça iyi anlatmaktadır. Bu hikâyeye göre, kadim Pers hükümdarlarından Kısra Perviz, hazinesinde büyük miktarda para toplamak için halkına baskı yapmış ve ağır vergiler talep etmişti. Bunun sonucunda fiyatlar aşırı

yükselmiş ve geçim zorlaşarak halkı isyana teşvik etmişti. Nihayet Kısra Perviz'e cephe alan halk, başlattığı isyanla onu tahttan indirmiş ve kendisine yaptığı diğer zulümlerin içinde bilhassa vergi toplarken şiddet kullandığı suçlamasını yöneltmişti. Bu suçlamalar karşısında Kısra Perviz “*Tanrı’dan sonra hükümdarları ayakta tutan ve kuvvetlendiren şey para ve askerdir. Ordu ve silah ancak büyük paralar sayesinde elde edilir. Lazım olan mal ancak ciddi çalışmak ve vergi tahsili esnasında kuvvet sarf etmekle toplanabilir. Hazineye para toplama işini ilk defa biz başlatmış değiliz. Bu mal ve hazineler hükümdarlığın ve memleketin temelidir.*” cevabını vermişti. (İnalçık,2012: 6)

Halktan ağır vergiler toplanarak oluşturulacak hazine ile paralı askerlerin devletin temeli olduğu fikrine karşılık yaklaşık yüzyıl sonra bir başka Pers hükümdarı Anuşirvan, tüm coğrafyayı derinden etkileyecek ve kökenleri *Kelile ve Dimne*’ye kadar giden devlet kuramını uygulamaya sokmuştu. Anuşirvan’a göre hükümdarın gücünü askerlerinden aldığı doğrudur ve askerlerin masraflarını karşılamak için de güçlü bir hazineye ihtiyaç vardı. Bu amaçla halktan vergi alınması gerekmektedir; fakat halkın uzun vadede vergisini ödeyebilmesi için müreffeh olması da şarttı. Bu yüzden devletin adil olması gerekmektedir ki halkın refahı muhafaza edilebilsin. Dolayısıyla devletin temeli nihayetinde hazine ve ordu değil, adalettir. (İnalçık, 1973: 66) Bu yaklaşım devletin varlığını halkın refahına; halkın refahını ise devletin adaletine bağlamaktaydı. *Adalet dairesi* olarak bilinen bu kuram, Abbasiler devrinden sonra İslam yönetim düşüncesine damgasını vurdu. Keykavus’un

Kabusname'sinden (Keykavus Bin İskender, 2015: 217)⁶ , Nizamülmülk'ün Siyasetname'sine (Nizamülmülk, 2006: 38-39)⁷, Yusuf Has Hacip'in Kutadgu Bilig'in den⁸ Gazali'nin Nasihat'ül Mülük'üne⁹, (İmam Gazali,1969: 26)nasihatname geleneğinin öne çıkan eserlerinde, adaletin tesisi hükümetin temel yükümlülüğü olarak gösteriliyordu. Nasihatnamelere göre adalet mefhumuna atfedilen anlam o kadar büyüktü ki Selçuklu veziri Nizamülmülk'e göre devletler, hak dinine bağlı olmadan da ayakta kalabilirlerdi; fakat adaletin olmadığı bir devletin yaşaması mümkün değildi. Nitekim Firavunlar ve kadim Pers hükümdarları Müslüman olmamasına rağmen adaletli idareleri sebebiyle yüzyıllarca yaşamışlardı. (Nizamülmülk, 2006: 28)

Önemi tekrar tekrar vurgulanan adalet kavramını Nasihatname yazarları, devlet ve toplum arasında olması gereken mutlak bir ahenk olarak yorumlamıştı. Bu açıdan bakıldığında İslam yönetim düşüncesinde adil yönetim aslında başarılı ve etkili bir idare anlamına

⁶ “Andan gerü sipahiyi, raiyyet üzerine havale kılma, yani güç etmeğe koma, ta ki memleketin mamur ola, ilin şen ola, Şöyle ki çerinin maslahatın gözlersin, raiyyet mesalihin dahi şöyle gözlemek gereksin. Eğer çiraiyyeti, çeriyle muti etmek olur, amma çeri dahi raiyyetle kayımdır ki raiyyetten tahıl hâsıl ola, sipahi harcede. Pes raiyyetin şenliğı, yerinde adilden olur. İmdi pes her endişe ki adilden taşra olan, gönlüne girmeye yol verme.”.

⁷ Nizamülmülk diğer yazarlar gibi adalet dairesini formüleştirerek vermek yerine eserinin özellikle dördüncü faslında bu teoriyi hikâye içerisinde okuyucuya sunmuştur..

⁸ “Memleket tutmak için çok asker ve ordu lazımdır, askerini beslemek için de çok mal ve servete ihtiyaç vardır, bu malı elde etmek için halkın zengin olması gerektir. Halkın zengin olması için de doğru kanunlar konulmalıdır.” 2057-2059. Beyitler

⁹ “Bütün halk hükümdarın kuvvetidir, araziyi imar etme hükümdarın bahçesidir, meyvesi emanettir ve sonucu adalettir. Adalet hükümdarın kalesidir. Mal ve mülk, düşmana karşı koymak için en güçlü asker ve hükümdarın zahiresidir.”.

gelmekteydi. Halife Mansur'a göre adalet *“hukuku doğru uygulayacak devlet adamlarının görevlendirilmesi, halkın gece gündüz güvenli yolculuk yapabilmeleri için yollarda güvenliğin sağlanması ve arazilerin düşmanlar tarafından talan edilmemesi için yaşadıkları yerlerin ve uzak toprakların askerler tarafından savunulmasıdır.”* (Crone,2005: 237)

İslam dünyasında düşünce hayatı çeşitli kaynaklardan beslenerek devletin gerekliliği, doğası ve yükümlüğü üzerine çok zengin bir birikim ortaya koymuştu. Özellikle Abbasi döneminden itibaren belirginleşen Roma ve Sasani siyasi düşünce mirasının etkisiyle, hem kent devletlerinden hem de İran adalet geleneğinden beslenen güçlü bir fikri zemin oluşmuştu.

4. Ortaçağ'da İç Asya Yönetim Düşüncesi

Ortaçağ boyunca egemen olmuş farklı siyaset geleneklerini arasında, Çin, Avrupa, Hint ve İslam medeniyetlerinin ortasında kalan İç Asya bozkırları önemli bir yer tutmaktadır. Fakat bozkırda yazılı geleneğin ve kaynakların sınırlı oluşu burada siyasal düşünce tartışması takibini oldukça güçleştirmektedir. Bu sebeple farklı yazar ve yaklaşımlar arasındaki etkileşimi ele almak yerine bu çalışmada siyasal meşruiyete ve işleyişe egemen olan kavramların incelenmesiyle yetinilecektir. Bu dönemde bozkırda siyasal düşünceye egemen olan kavramlar özellikle kut, töre ve ortak akıldır.

Tanrı tarafından bahşedilmiş iktidar olarak tanımlayabileceğimiz “kut” kavramı bozkır halklarının siyasal düşüncelerinde kutsal bir kavramdı. “Kut”u elde eden hükümdar, eski bozkır kültürüne göre

“Kağan” olurdu. Kağan yeryüzünün meşru hükümdarıydı ve Tanrı'nın takdiriyle dünyanın bütün ülkelerini yönetme hakkına sahipti.

Türk yönetim düşüncesinin en eski metinlerinden olan Orhun yazıtlarında Bilge Kağan “*Tanrı buyurduğu için, kendim devletli olduğum için, kağan oturdum.*” “*Türk milletinin adı sanı yok olmasın diye, babam kağanı, annem hatunu yükseltmiş olan tanrı, il veren Tanrı, Türk milletinin adı sanı yok olmasın diye,...*¹⁰ *kendimi o Tanrı kağan oturttu tabii...sonra, Tanrı bağışlasın, devletim var olduğu için, kısmetim var olduğu için, ölecek milleti diriltip besledim.*”¹¹ demektedir. Türklerde kut kavramı, şahsa ait tanrısal bir lütuf olarak görülmekteydi. Hükümdar devleti doğrudan Tanrıya yani kişisel talihine borçluydu. Karahanlı Türklerinden Kaşgarlı Mahmut, Divan-ı Lügat-i Türk adlı eserinde “*Tanrım bir kuluna kutluluk ve ululuk verirse, her gün onun işi yükselir.*” Demektedir (Tanyu,1980: 74).

Hükümdar olma hakkının tanrı tarafından bahşedilmiş bir “talih” ve “saadet” olduğu dolayısıyla devletin hükümdarın kişisel talihi olduğu fikri bozkırda kurulan devletlerin hükümdarla özdeşleşmesi anlamına geliyordu. Bu durumun bir diğer örneğini Karahanlı Türkleri tarafından yazılmış Kutadgu Bilig isimli eserde görülmekteydi. Eserin yazarı Yusuf Has Hacib, eser boyunca devlet ve kut (ikbal) kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmakta ve şöyle demektedir: “*Ey ikbal bulan, bu ikbale güvenme;gelen ikbal bir gün olur gider.Ey*

¹⁰Kültigin Abidesi, Doğu Yönü, 25. Satır

¹¹Kültigin Abidesi, Doğu Yönü, 26. Satır

devlet sahibi, ikbalinin devamını istersen; onun devamı süresince sen de iyilik etmeye devam et Güvenme bu mutluluğa, geldiği gibi gider; inanma bu devlete, verdiği gibi alır. Eğer bu devlet dönem olmasaydı; ey kuzum bu ikbal ne güzel şey olurdu.” (Yusuf Has Hacip, 2008: 175-176). Kutadgu Bilig’de ele alındığı şekliyle, devlet hükümdarın bahtıydı. Hükümdar, bu devlete talihi sayesinde kavuşmuştu ve bu yüzden de makamını kimseye borçlu değildi. Devlet kavramının kişiselleşmesiyle neticelenen bu yaklaşım sonucunda, devletin kaderi ve geleceği hükümdarın talihi ve ikbaline bağlanmış, hükümet kurumu kişisel bir mesele olarak yorumlanmıştı.

Her ne kadar devlet hükümdarın talihi olarak görülse ve onun şahsıyla bütünleşse de bozkır yönetim düşüncesinde devletin belirli kaidelere göre idare edilmesi fikri önemli yer tutmaktaydı. Türk devlet geleneğinde hükümdarın uyması gereken kural ve teamülleri kapsayan *töre* kavramı siyasal meşruiyetin [kut] ayrılmaz bir parçasıydı. Bu kavram kaynağını göçebe aşiretler arasında gelişen geleneksel hukuktan almaktaydı; fakat bu hukuku töreye dönüştüren özne hükümdardı. Türk yönetim düşüncesine göre devletin kurucu kağanları mutlaka bir töre koymalıydı. Örneğin Selçukname’de Oğuz Kağan, arkasından gelecekler için vasiyet edip töre koymuştu. Orhun abidelerine göre, Gök Türk devletinin kurucusu Bumin Kağan tahta oturunca Türk milletinin ülkesini ve töresini ortaya çıkarmış, tanzim etmişti. İltiş Kağan ise Gök Türk devletini esaret yıllarının ardından yeniden canlandırdığı zaman töresi bozulmuş olan milletini ecdadının töresine göre yeniden harekete geçirmişti. Abidelere göre Bumin Kağan “*böyle kazanılmış, tanzim edilmiş ülkemiz, töremiz var*”

diyerek devletin gücünü ifade etmişti. Törenin devletin ayrılmaz parçası olduğu fikri nihayet üstte gök çökmedikçe ve altta yer yarılmadıkça Türk devletinin ve töresinin bozulmayacağı ifadeleriyle kendini göstermişti (İnalçık, 2012: 16).

Kadim Türk devlet geleneğinin töreye yaptığı vurgu etkisini Türklerin İslamiyet'e girmesinden sonra da sürdürmüştü. Bu bağlamda İslam yönetim düşüncesi içerisinde hukukun üstünlüğünü en çok vurgulayan siyasal metinlerden biri, Yusuf Hac Hacib'in Kutadgu Bilig'in de görülmekteydi. Hacib'in öğretisi Müslüman bir okuyucu kitlesine hitap etmekle beraber şeriatın ötesinde bir hukuksal çerçeveye sunmaktaydı. Yusuf Has Hacip'e göre, beylik iyi bir şeydi, fakat daha iyi olan şey kanundu ve onun doğru tatbik edilmesi şarttı.¹² Çünkü beylik ancak kanun ile ayakta durmaktaydı¹³. Bu yüzden hükümdarın ülkeyi kanunlara göre ve ölçülü hareket ederek yönetmesi gerekiyordu.¹⁴ Kutadgu Bilig'de ifade edilen devlet-kanun birlikteliği, İslam dünyasında Türk kökenli hanedanların çoğalmasıyla birlikte, İslam yönetim düşüncesine geçmişti. Örneğin Selçuklu devletinde şeriatın yanında kamusal hukuku tanzim eden kanunlar ve bu kanunlardan sorumlu kurumlar meydana getirilmişti. Bu bağlamda Selçuklularda örfi hukuk konusunda uzman yüksek yargıçlar [kazaskerler] tayin edilmiş ve siyasi suçlara devlet hukuku çerçevesinde bakan bir yüksek mahkeme [divan-ı mezalim] oluşturulmuştu (Köprülü, 2012: 65). Şeriat kaidelerinden başka

¹² “İdi edgü beglik takı edgüre: törü ol anı tüztorıtu gerek” 454. Dize.

¹³ “Törü birle beglig turur ol örü,” 5285. Dize.

¹⁴“Biri saklık ol bir törü il köki” 2015. Dize.

devletin idaresini düzenleyecek kamusal bir hukuk kavramı, Selçuklulardan sonra İslam yönetim düşüncesinde kalıcı bir konum kazanmıştı. Bu kavram sayesinde göçebe aşiretler, şeriatta var olmayan fakat geleneksel olarak sahip oldukları hakları devletten talep edebiliyorlardı. Hükümdar bu hukukun dışında hareket ettiği takdirde töre ve kanun kavramları üzerinden eleştirilebiliyordu.

Bozkır yönetim düşüncesinin öne çıkan bir diğer kavramı ortak akıldı. Bu kavramın izlerini Kutadgu Bilig’de de akla ve meşverete dayalı idare övgüsünde görebilmekteyiz. Soyut kavramları başarılı bir şekilde kişileştiren Yusuf Has Hacip, eserinin kurgusunda akla özel bir yer vermektedir. Kutadgu Bilig’de akıl, hem kişinin değerini arttıran bir fazilet hem de başarılı ülke idaresinde temel kaide olarak sunulmaktadır. Bu bağlamda eserde “*insanın değerinin akıldan ve bilgiden geldiği*” ifade edilmektedir çünkü “*Tanrı insanı yaratırken ona erdem bilgili, akıl ve anlayış vermiştir.*” denilmektedir. Yusuf Has Hacip’e göre, “*Tanrı kime anlayış akıl ve bilgi verirse o pek iyiliğe elini uzatmaktadır, anlayış nerede olursa orası ululuk bulmaktadır*”.¹⁵ Fakat akıl sadece kişisel bir erdem değildir, iyi bir yönetici olmanın sırrı da akıldan geçmektedir: “*Kimde akıl varsa, o asil insan olur*” ve “*kişi akıl ile asil insan adını alır, beyler bilgi ile memleket işini düzenler.*”¹⁶

¹⁵ “*baya kimke birse ukuşög bilig, öküşed gülükke uzattı elig*” “*ukuş kayda bolsa ulugluk bulur, bilig kimde bolsa bedüklü kalur.*” 150. ve 154. dizeler

¹⁶ “*Kimingde ukuş bolsa aslı bolur*” “*ukuş birle aslı Atanur kişi, bilig birle begler ite il işi.*” 290. ve 303. dizeler

Kutadgu Bilig’de akla öylesine büyük bir önem atfedilmiştir ki aslında kurgu akıllı kişilerin ülkeyi birbirlerine danışarak yönetmesi üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda eser hükümdar ile ona danışmanlık eden üç farklı karakterin birbirleri arasındaki diyaloglardan oluşmaktadır. Metin boyunca hükümdar ve danışmanları ülke idaresindeki temel ilkeler ve karşılaşılabilecek sorunlar üzerinde istişare etmektedirler. Bu diyaloglarda hem hükümdar hem de danışmanları akıllı ve bilgili olmalarından ötürü övülmektedir. Hikâyede her karakter bir vasfı simgelese de nihayetinde hepsi akılı övülerek okuyucuya sunulmuştur. Bu bağlamda talihi simgeleyen vezir: “*Ay-Toldı adında zeki bir adam vardı... doğası sakın, akıllı, bilgili, zeki, iyi gönüllü genç bir delikanlıydı.*”¹⁷ cümleleriyle yüceltilirken adaleti temsil eden hükümdar *Gün Doğdu* eserinde “*O akıllı bilgili yumuşak huylu bir beymiş ve erdemli insanları ararmış, aklın kıymetini yine akıllı bilir, bilgenin sattığı bilgiyi de bilgili alır.*”¹⁸ ifadeleriyle övülmüştür. Kutadgu Bilig’de hayatın geçiciliğini ve iyiliği temsil eden Oğurmuş (uyanmış) dahi sadece takvası ve merhameti ile değil aynı zamanda zekâsı ile övülmektedir. Hükümdar Oğurmuş’ı neden hizmetine almak istediğini “*İnsan dediğin bilgili ve akıllı olandır, onun dışındakilerin hepsi de hayvan gibidir. İş bilirse bilgili ve akıllı*

¹⁷ “*Bir ay toldıatlıg er erdi tetig eşitti bu çavıg itindi itig yiğit erdi oğlan kılınçı amulu kuşlug biliglig hem öglülg köngül*” 432-433.dizeler

¹⁸ “*Ukuslug biliglig bey ermiş amul tiler ermiş erdem idilerin ol ukus kadrini hem ukuslug bilir bilig sat bilge biliglig alır*” 469-470. dizeler

insan bilir; İş yaparsa bilgili ve akıllı insan yapar”¹⁹ sözleriyle ifade etmiştir.

Kutadgu Bilig’in kurgusunda akla ve istişareye dayalı yönetimin savunusu hikâyedeki dördüncü şahıs olan ve akılı temsil eden Ögdülmüş (övlümüş) karakteri ile birlikte açıkça ortaya çıkmaktadır. Eserin kurgusunda adaletli hükümdarı temsil eden Gün Doğdu ülke idaresiyle ilgili hemen her konuda akılı temsil eden Ögdülmüş’e danışmaktadır: *“Hükümdar Ögdülmüş’i takdir etti; iyi ve kötü bütün işlerini ona danıştı.”*²⁰ Ögdülmüş hükümdara, hazineden, diplomasiye; savaştan devlet adamlarının seçimine çok çeşitli konularda nasihat vermektedir. Fakat mesele ideal hükümdarın tasvirine gelince eserdeki istişareye ve akla dayalı yönetim vurgusu kendisini bütünüyle göstermektedir:

*“Ey hükümdar dinle, sakın, iyi gönüllü ve sınımış kişi ne der, hangi insanda akıl ve anlayış varsa; ona insan de ve ne kadar översen öv. Akıl, anlayış ve bilgi tam olarak kimde bulunursa, onu kötüyse iyi, küçükse büyük bil. Kişi için akıl ne iyi şeydir; akıllılara danışman nazarıyla bakmalı.”*²¹

Kutadgu Bilig’de nihayet aklın genel bir tanımı da verilmiştir. Bu tanıma göre akıl *“uzak görüşlüdür”*, *“ayağı sağlam basar”* *“ne kadar ters düşüm varsa bir bakışla çözer”* *“kaçana yetişir, uçanı tutar, kırığı*

¹⁹ *“Biligligu kuşlug kişi ol kişi anıng danaru barça yılka tuşu biligligu kuşlug bilir bilse iş biligligu kuşlug kulur kılca iş”* 3165-1366. dizeler

²⁰ *“Ağırladı ilig kör ögdülmüş gangar aydı edgü isiz öz işig”* 1641. dize

²¹ *“Negü tir eşitgil ay ilçi başı örügked köngülüg sınımış kişi kayu erde bolsa ukuş birle ög anı er atagıl ence ögse ögu kuşög bilig kimde bolsa tükel yavuz erse ked ti kiçig erse ög ne edgu turur bu kişike öge ögi bolsa ötrü atagu öge”*1992.-1995. dizeler

sarar, bozuğu düzeltir.” Dahası “aklın tavır ve hareketi makuldür” “Sözü nereye erişse orası o söze uyar” “sıcak yüzlüdür herkes için sevimlidir.”²² Bu özellikleriyle akıl ülke idaresinde temel yol gösterici ve sorun giderici olarak kabul edilmiştir. Aklın sorunlara süratle çözüm üretmesi bu çözümlerin dengeli ve uzun ömürlü olması ve nihayet akılla üretilen çözümlerin ikna edici olup halk tarafından kabul görmesi ülke idaresinde işlenecek yolu işaret etmektedir.

Ortaçağ yönetim düşüncesinin özgün bir örneği olan İç Asya yönetim düşüncesi onu çevreleyen medeniyetlere oranla henüz yeterince keşfedilmemiş olsa da bu çalışmada yapmaya çalıştığımız üzere bozkır geleneğinin öne çıkan eserleri üzerinden İç Asya siyasetinin meşruiyet kaynaklarını, egemenlik felsefesini ve temel yönetim ilkelerini anlayabiliyoruz. Bir bütün olarak baktığımızda Ortaçağ’da bozkır siyasetine yönetim hakkını doğrudan tanrıdan alan hükümdarlar egemen olmuştur. Devlet kavramı bu hükümdarların kişiliğinde cisimleşmekte ve iktidar doğrudan kişisel bir talih olarak görülmektedir. Bu hükümdarlar toplumun hayat tarzını ve geleneğini kucaklayan töreyi şekillendirir ve korurdu. Böylece siyasal meseleler sadece kaba kuvvetle göre değil fakat aynı zamanda töreyle çözümlenirdi. İktidar kişisel bir talih olarak görülse de hükümdarın ülke yönetimini çevresindeki akıllı kişilere danışarak yürütmesi beklenirdi. Kararların istişare ile alınması ve akla yatkın olması, bu kararların uygulanmasını da daha mümkün kılardı.

²² “yitik özlüg ol kör kamuğ kasevug kayu işketeg sebekitür adak” “nece ters tüğün erse baksa yazar” kaçınılg yeter ol uçuglıg tutar” isig yüzlüg ol kör kamuğ kasevüg” 1850- 1817. dizeler

5. Sonuç

Farklı coğrafyalarda gelişen siyasi düşünce geleneklerinin Ortaçağ'daki durumlarına baktığımızda ortaya genel ve kapsayıcı bir hikaye yerine farklı ve çok sayıda ayrı yapı çıkmaktadır. Siyasi düşünce kavramının kendisi farklı geleneklerde farklı anlamlara geldiği için kavramın kendisi için bile genel geçer bir tarif yapmak zordur. Tüm bu zorluğa farklı düşünce geleneklerini ortak bir dönemlendirmeye tabii tutmanın güçlüğü de eklenince Ortaçağ olarak adlandırılan dönemin bütüncül bir tasvirini yapmak mümkün olmamaktadır.

Bu çalışmada ortaya konulmaya çalışıldığı üzere, Ortaçağ olarak adlandırdığımız süreç dünyanın farklı siyasi gelenekleri için bambaşka anlamlar ifade etmektedir. Farklı kaynaklardan beslenen farklı düşünce gelenekleri bu dönemde kendilerine has sorunlarla karşı karşıya gelmiş ve bu sorunlara yönelik farklı siyasal düşünce yapıları üretmişlerdir. Farklı zorluklarla karşılaşan ve bu yüzden farklı sorulara cevap arayan bu düşünce geleneklerini aynı çatıda toplama girişimi, karşılaştırmalı tarih çalışmaları için faydalıdır ve karşılıklı etkileşimleri göstermek adına önemlidir. Fakat bu dönemin gerçek tasvirini yapmak ancak birbirinden farklı dünyaları tek tek betimlemekle mümkündür.

KAYNAKLAR

- Aquitumiua Thomas. (2003). On Law, Morality and Politics, Hackett Publishing Company.
- Black, Antony. (2011).TheHistory of Islamic Political Thought om the Prophet to the Present, Edinburgh University Press.
- Cheng, Anne.(2015). “Skolastik Düşünce ve Çin’de Modern Düşüncenin Doğuşu”, Felsefe Tarihi Cilt 2 Modern Dünyanın Yaratılması editör: Jachueline Russ, İletişim Yayınları, İstanbul,
- Cicero. (2018).Devlet Üzerine, İthaki Yayınları, , İstanbul.
- CronePatricia. (2005).Medieval Islamic Political Thought, Edinburgh University Press, Edinburgh.
- DonnerFred. (1986). The Formation of Islamic State, Journal of the American Oriental Society,106 s. 283-296
- İmam Gazali. (1969). Nasihatül Mülük, Sinan Yayınevi, İstanbul,
- İnalçık Halil. (1973)The Ottoman Empire: The Classical Age 1300-1600, : Weindenfeld and Nicolson Londra.
- İnalçık Halil. (2012). “Kutadgu Bilig’de Türk İdare Geleneği ve Adalet”, Adalet Kitabı, Kadim Yayınları, Ankara.
- Jullien François. (2015) “Çin Kurucu Düşüncesi”, Felsefe Tarihi Cilt 1 Kurucu Düşünceler, editör Jacqueline Russ, İletişim Yayınları, İstanbul
- Kahveci Niyazi. (2012) İslam Yönetim düşüncesi, Sinemis yayınları Ankara,
- Köprülü Mehmet Fuad. (2012). “Orta zaman Türk Hukuki Müesseseleri: İslam Amme Hukukundan Ayrı bir Türk Amme Hukuku Yok mudur?”, Adalet Kitabı, Kadim Yayınları, Ankara,

- Marcus Aurelius, (2017) Kendime Düşünceler, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mote Frederick W. (1988).Intellectual Foundations of China, Mc Graw-Hill Humanities.
- Nizamülmülk. (2006). Siyasetname, Dergâh Yayınları, İstanbul.
- Platon. (1975) Devlet, Remzi Yayınları, İstanbul.
- Aristoteles. (1992). Politika, Remzi Yayınları, İstanbul.
- Polibus. (2010).The Histories, Oxford University Press,.
- Seneca. (2017). Bilgelığın Sarsılmazlığı Üzerine, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Sertdemir İlknur. (2014). Mevlana ile Konfüçyüs'ün evren ve ahlak görüşleri üzerine bir karşılaştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doğu Dilleri ve Edebiyatları (Sinoloji) Anabilim Dalı.
- Şafak Ali. (1988) “Ahkâmu’ s Sultaniyyesi Maddesi”, DIA, c1,
- Tanyu Hikmet. (1980). İslamlıktan Önce Türklerde Tek Tanrı İnancı, Ankara Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Ülgener Sabri. (2006). “İslam Hukuk ve Ahlak Kaynaklarında İktisat Siyaseti Meseleleri” Makaleler, Der Yayınları, İstanbul,.
- Xinzhong Yao. (2000). An Introduction to Confucianism, Cambridge: Cambridge University Press,.
- Yalçinkaya Ayhan.(2014).“İlahi Siyaset”, Sokrates'ten Jakobenler'e Batı'da Siyasal Düşünceler, editör Mehmet Ali Ağaoğulları, İletişim Yayınları, İstanbul.

- Yalçinkaya Ayhan.(2014). “Yunan Uygarlığı İçinde Polis ve Siyaset”, Sokrates’ten Jakobenler’e Batı’da Siyasal Düşünceler, editör Mehmet Ali Ağaoğulları, İletişim Yayınları. İstanbul
- Yıldırım Nimet. (2016.) İran Kültürü, Pinhan Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz Zafer. (2014). Helen Güneşi Batıyor Roma Güneşi Doğuyor, Sokrates’ten Jakobenler’e Batı’da Siyasal Düşünceler, editör Mehmet Ali Ağaoğulları, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yusuf Has Hacip. (2008). Kutadgu Bilig, Çeviren Reşid Rahmeti Arat, Kabalcı yayınevi, İstanbul.

BÖLÜM 3

YENİÇAĞ'DA YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

*Fatma ÜNYAY AÇIKGÖZ**

Yönetim, “*Yönetme işi, çekip çevirme, idare.*” anlamına gelmektedir (TDK Güncel Sözlük). Bu bölümde Yeniçağ'da yönetim düşüncesi konusu, yönetme yetkisine sahip olan hükümdar ve siyaset işlerinin yürütüldüğü kurum olan devlet üzerinden ele alınmıştır.

Yönetim düşüncesinin gelişimi eskiçağlardan itibaren çeşitli filozof ve âlimlerin eserlerinden takip edilebilmektedir. Tarihsel süreçte yönetim felsefesinin öncüleri İlk ve Ortaçağ'da Batı'da Sokrates, Eflatun (Platon), Aristo; Doğu'da Farabi, Maverdî, Nizamülmülk, Gazali, Ebu'n-Necip Sühreverdi, İbn-i Teymiye ve İbn-i Haldun'dur (Yeşil, 2016:2-3). Özellikle İbn-i Haldun Ortaçağ siyaset düşüncesine getirdiği kavramlarla kendisinden sonrakilere öncülükte baş sırayı almıştır. Osmanlılarda Tursun Bey, Gelibolulu Mustafa Âli, Kınalızade Ali, Koçi Bey, Hasan Kâfî Akhisarî, Kâtip Çelebi ve Nâimâ Mustafa Efendi gibi müelliflerin siyasetname türündeki yazılarında Osmanlı yönetim anlayışı ortaya konmuştur.

Ortaçağın sonlarında Avrupa'daki feodalitenin siyasî bir sistem olmaktan çıkması ve kilisenin etkisini yitirmesi neticesinde devlet yapısında ve felsefesinde bir takım değişiklikler meydana gelmiş (Vatansever, 2017:405); yönetim düşüncesinin Yeniçağ'daki öncüleri

*Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Tarih Bölümü, facikgoz78@hotmail.com

de Avrupa’da Machiavelli, Bodin ve Hobbes ile aydınlanma çağının üç düşünürü Locke, Montesquieu ve Rousseau olmuştur. Özellikle İtalya’da Machiavelli, İngiltere’de Hobbes ve Fransa’da Bodin’in temsil ettiği mutlak monarşi kuramları dönemin düşünüşüne damgalarını vurmuştur (Şenel, 1995). Sanayi devriminden sonra bir bilim olarak ele alınan yönetim düşüncesine yön ve şekil verenler, Eskiçağ ve Ortaçağ filozoflarının izinden giden Avrupalı Yeniçağ düşünürleri olmuştur. Yeniçağ felsefesi, günümüz yönetim anlayışı üzerindeki etkisini halen sürdürmektedir.

Yeniçağ’da yönetim düşüncesi Batı’da, Doğu’dakine nazaran çok daha derin izler bırakmış ve Yakınçağ’da ve hatta günümüzde yönetim düşüncesinin şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Bu bölümde Yeniçağ düşünürlerinin yönetim ile ilgili görüşleri Osmanlılarda ve Avrupa’da olmak üzere iki kısımda ele alınmıştır.

1. Osmanlılarda Yönetim Düşüncesi

Osmanlı klasik devlet anlayışı, başta Halil İnalcık olmak üzere Mehmet Öz ve başka araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Buna göre, Türkler yüzyıllar boyunca farklı coğrafyalarda yaşadıkları ve farklı kültürlerle temas halinde oldukları için bu süreç içerisinde Osmanlılara gelinceye kadar kazandıkları yönetim anlayışı çerçevesinde bir devlet geleneği oluşturmuşlardır. Bu anlayışın kökleri Orta Asya Türk-Moğol devlet geleneklerine kadar uzanmakta ve Hint-İran gelenekleri, İslam geleneği, Yunan siyasî felsefesi ve Bizans pratiklerinin bir sentezi olarak şekillenmiştir (Öz, 2013:186; Yetişgin ve Özdamar, 2016:168). Osmanlı devlet anlayışını bu geleneğin en önemli iki unsuru olan “*ku*” ve “*töre*” oluşturmuştur.

Kut “devlet idaresinde güç, yaratıcılık ve yetki bakımından sahip olunan üstün güç; mutluluk, ilahî kaynaktan gelen rahmet, bereket” anlamına gelmektedir (TDK, Güncel Sözlük). Türk halklarının geleneksel dünya görüşünde kutsal bir kavram olarak kut; “baht, zenginlik, rızık” anlamına gelir. Kut’un “tanrı’nın lütfu anlamı”, “can, ruh”; “baht, uğur, başarı rızık”; “yücelik, mertebe”; “gerçeğe ulaşmak”; “ilahi kudret”, “kısmet” gibi anlamları da bulunmaktadır (Özçelik, 2016:1, 2).

Eski bozkır kültür ve ananesine göre bir kişinin kağan olabilmesi için Tanrı’nın ona bir takım hasletler vermesi gerekirdi. Bir başka ifadeyle “kut”u elde eden hükümdar “kağan” yani hükümdar olurdu. Böylece “yeryüzünün hükümdarı” sayılan Türk kağanları elde ettikleri kut ile Tanrı’nın yerdeki temsilcileri olurdu. O, kudretini Tanrı’dan alır ve onun adına saltanatını sürdürürdü (Uğur, 2001:86;). Kut babadan oğula geçerdi (Niyazi, 2007:49). Zaman içinde Türk devletlerinde bazı farklı adet ve gelenekler yerleştirse de bu anlayış Selçuklular ve Osmanlılarda da devam etmiştir. Nitekim onların hükümdarları için kullanılan unvanlar “*El-Sultanü’l- Azam*”, “*Âlempenah*” ve “*Sahib-kıran*” gibi Tanrı’dan alınan güçle cihan hâkimiyeti anlayışı çerçevesinde değerlendirilebilecek unvanlardır (Özçelik, 2016: 3).

Türk devlet geleneğindeki kut anlayışı hâkimiyetin kaynağı bakımından “*karizmatik hâkimiyet*” olarak adlandırılabilir. Karizmatik hâkimiyette hâkimiyet, kendisine Tanrı tarafından kut verilmiş olan hükümdardaki yine Tanrı vergisi olarak nitelendirilen üstün vasıflardan kaynaklanmaktadır. Karizmatik hâkimiyette idare

edilenler, hükümdar, Tanrı'nın lütuf ve inayetle donattığı varlıklar olarak kabul edilir (Niyazi, 2007: 44-45).

Türk devlet geleneğinin ikinci önemli unsuru “*töre*” dir. Töre, “*Bir toplulukta benimsenmiş, yerleşmiş davranış ve yaşama biçimlerinin, kuralların, görenek ve geleneklerin, ortaklaşa alışkanlıkların, tutulan yolların bütünü, âdet*”; “*Bir toplumdaki ahlaki davranış biçimleri, adap*” anlamına gelmektedir (TDK, Güncel Sözlük). Türk devlet anlayışı hakkında en eski kaynak olan Orhun Kitabeleri'ne göre hâkimiyeti Tanrı'dan alan hakan, hâkimiyet ve bağımsızlığı başlıca töre koyma olarak algılar. Devletin varlığı töre koyan hakan ile ayaktadır. Temuçin de cihan imparatoru ilan edildiğinde Yasa'sını ilan etmiştir. Yasa hükümleri hanların sırf kendi iradeleri ile çıkardıkları yeni kanunlarla tamamlanmıştır. Hanlık hâkimiyetinin ve devlet teşkilatının temelini oluşturan “*töre*” veya “*yasa*”,Orta Asya'da Türk ve Moğol kavimleri arasında Mete'den Timur'a kadar binlerce yıl ana hatları değişmeden varlığını sürdürmüştür (İnalçık, 2000: 31-32).

Aynı geleneğin uzantısı olarak Osmanlılarda şer'î hukukun yanında örfî hukuk devlet işlerinde önemli bir yer tutmuştur. Padişahlar, örf gereği oluşturdukları kanunları bir araya getirerek “*Kanunname*” adı verilen kanun mecmuaları düzenlemiştir. Kanunnamelerin düzenlenmesindeki esas gaye reayanın haklarını korumaktı.

Selçuklularda ve Osmanlılarda hükümdar yönetimi altında bulunan halk için reaya tabiri kullanılmaktaydı. Yöneten-yönetilen ya da hükümdar-reaya ilişkisine göre padişah emir veren, emrine

uyulması gereken ve sürekli halkın iyiliğini gözeten konumda idi (Özçelik, 2016:33).

Osmanlılarda sultanların hizmetlerindeki devlet adamları, hükümdara öğüt (nasihatü's-selâtin) ya da siyasetname edebiyatı içerisinde devlet yönetimi, hükümdarın taşıması gereken özellikler ve bozuklukların nasıl giderileceği gibi konuları ele almışlardır. Fatih devri devlet adamlarından Tursun Bey'in devletin kökenine dair görüşleri bu geleneğin ilk örneği sayılır. XVI. yüzyılın sonlarından itibaren devletin içinde bulunduğu buhran dönemi, Osmanlı müelliflerinin yorumlarında devletin eski gücünü yitirdiği ve yozlaştığı şeklinde yer bulmuştu. Bu müellifler genel olarak “*gelenekçi yorumcular*” olarak adlandırılmışsa da (Öz, 1997); “*gelenekçi reformcular*” olarak da zikredilmektedir (Özçelik, 1997: 53; Shaw, 2008: 351). Her iki tanımlamada da dikkati çeken Osmanlı müelliflerinin devlet konusunda gelenekçi bir yaklaşım içinde olduklarıdır.

Osmanlı devlet adamları ve âlimleri XVI. yüzyılın sonlarından itibaren içinde buldukları devlet ve toplum düzeninin “*bozulmaya*” başladığının farkındaydılar. Bu durumu “*nizâm-ı âleme ihtilâl ve reâyâ ve berâyâyâ infial*” geldiği şeklinde ifade etmişlerdir. Bu gelişmeyi izah ederken de “*daire-i adliye*” ve “*erkân-ı erbaa*” gibi ilkelerin üzerinde durmuşlardır (Öz, 1997:12). Dolayısıyla bu eserlerin özü Osmanlı klasik düzeninde meydana gelen bozulmanın Osmanlı yönetici sınıfı tarafından fark edilerek yorumlanmasından ibarettir. Bu nedenle siyasetname ya da nasihatname türü olarak

yazılmış olan bu eserler, dönemin yönetim anlayış ve düşüncesini en iyi yansıtan yegâne kaynaklar olmuştur.

Diğer taraftan Osmanlı nasihatname yazarları toplum ve siyaset kavramını, kökleri eski Yunan'a kadar uzanan ve toplumda yer alan unsurların vücuttaki bir uzva benzetilmesi şeklindeki organizmacı bir yaklaşımla ele almışlardır. Örneğin Platon'a göre toplum bilge yöneticiler, cesur askerler ve ılımlı üreticilerden oluşan üç sınıftan oluşmaktadır. Bu özelliklerin mevcudiyeti toplumda doğru bir düzende olduğunu gösterir. Gazali'ye göre medenî bir toplum oluşturabilmek için üreticiler, askerler ve bu iki sınıf arasındaki dengeyi sağlayan idarecilerdir (Erdoğan, 2017:448). Kınalızade Ali, Kâtip Çelebi ve Naimâ gibi bazı Osmanlı düşünürlerinde de klasik organizmacı eğilim görülmekle birlikte (Doğan, 2013). Osmanlıların bu yaklaşımlara farklı bir boyut kazandırdığı; hatta onlardan önemli ölçüde ayrıldığı görülmektedir (Erdoğan, 2017:449-451).

Osmanlı siyasetnamelerinde vurgulanan temel ilke ve kavramlar şunlardır: Devletin ve saltanatın gerekliliği ve mahiyeti, nizam-ı âlem, adalet, erkân-ı erbaa (dört direk), kanun-ı kadim, emanetleri ehline vermek, reaya (Öz, 2013:172-186).

1.1 . Tursun Bey

Osmanlı tarih yazarlarından Tursun Bey (XV. yüzyıl), “*Tarih-i Ebu'l- Feth*” adlı eserinin giriş kısmını siyasetname tarzında kaleme almış ve yukarıda sözü edilen töre konusuna Cengiz Han'a atfen yer vermiştir: “... *nizam-ı âlemin görünüşü için, Cengiz Han'ın yaptığı gibi olursa olayları sebebine bağlarlar ve buna siyaset-i sultanî ve yasağ-ı padişahî derler ki geleneğimize göre ona örf derler.*” Her ne

zaman olursa olsun örfün devam ettirilebilmesi ve uygulanması için hükümdarın mevcudiyeti gereklidir (Tursun Bey, Tarihsiz: 22). Tursun Bey'e göre insanlar arasındaki düzeni korumak ve her insanı kendi kabiliyetiyle uyumlu bir mevkide tutmak için bir hükümdar şarttır (Öz, 1997:50).

Tursun Bey'in düşünceleri, klasik İslam yazarlarının görüşleriyle paralel olarak her toplumda mutlak otoriteye sahip bir yöneticinin varlığının gerekliliği üzerinde yoğunlaşır. İnsanlar topluluk halinde yaşmalıdır ve bu topluluğun düzenini sağlayacak bir otoriteye ihtiyaç vardır (Öz, 1997:51; Öz, 2013:174). Bu mutlak otorite hükümdarın sert mizaçlı olmasını gerektirmez. Tam tersi Tursun Bey'e göre adalet ve hilm (yumuşak huyluluk) iki güzel haslettir. Hükümdarların öğünmelerine ve kendileri hakkında güzel sözler söylenmesine sebep olur. Devletin ve saltanatın devamı bunlarla daha kolay olur. Böylece insanların düzenli bir şekilde yaşamaları sağlanır (Tursun Bey, Tarihsiz: 27). Dolayısıyla ona göre hükümdarın iki fazileti taşıması, halim (yumuşak huylu) ve adil olması gerekir.

Hükümdarın taşıması gereken üçüncü fazilet cömertlik dördüncüsü ise hikmet faziletidir (Tursun Bey, Tarihsiz: 31).

Tursun Bey'in üzerinde durduğu adalet anlayışında İslamî dönem siyasetnamelerinde de kullanılan “*daire-i adliye*” formülü kullanılmış ve bu anlayış Osmanlı siyasetnamelerinde de yer bulmuştur. Buna göre; hükümdar asker olmadan kuvvet sahibi olamaz; para olmadan asker olmaz; tebânın refahı olmadan para olmaz ve adalet olmadan halk refaha eremez (Öz, 1997:51).

Tursun Bey'in yönetim anlayışında tedbirli olmanın önemi büyüktür. İnsanlar tabiatı gereği toplu halde yaşarlar ve yaşama vasıtalarını sağlamak için birbirlerine yardıma muhtaçtır. Bu da topluluk halinde yaşamakla mümkündür. İnsanlar kendi hallerine bırakılırsa, aralarında anlaşmazlık ve husumet hüküm sürer ki bu da yardımlaşma imkânını ortadan kaldırır. Karşılıklı yardımlaşma ve nizamın gereği tedbirdir. Bu tedbire “siyaset” denir (İnalcık, 1996: 340).

Eski Türklerden beri gelen kut anlayışı Tursun Bey tarihinde şöyledir: Tanrı padişaha itaati, fark gözetmeksizin herkese farz kılmıştır. Hükümdar yüce kimseleri alçaltır, alçaktakileri yükseltir. Tanrı'nın zatına mahsus sıfatlar onda tezahür eder. Bu, hükümdarın mutlak otorite sahibi olduğu anlamına gelir. Padişah görünüşte sırf kendi ihtiraslarını tatmine çalışarak hazine ve asker ile elindeki kazancını ve kuvvetini artırır. Ancak aslında iyi bir siyasetle bu hazineyi dağıtması ve asker sayesinde düzeni koruması mümkündür (İnalcık, 1996:340-341).

Tursun Bey eserinin giriş kısmını şöyle bitirir: “*Padişah-ı devlet, himmet atını iyi nam sahralarında koşturmağa çalışır. Bunun için de, nasıl ki din padişahlığı kendilerine müyesser olduysa ahiret sultanlığı da hâsıl olsun diye çalışır ve mal sarfı ile kalpleri celb eder. Ve adalet ve faziletle de memleketi imar eder.*” (Tursun Bey, Tarihsiz: 33). Tursun Bey iyi ün bırakmanın, adil ve erdemli olmanın hükümdar için önemine dikkati çeker.

Tursun Bey'in devlet yönetimi ile ilgili olarak Hâce Nasıruddin Tûsî'nin Ahlâk-ı Nâsirî ve Farabî'nin Medinetü'l-Fâdıla adlı

eserlerinden naklederek ortaya koyduğu bu görüşleri (Öz, 2013:173; İnalçık, 1996: 341), toplumsal düzenin muhafazası için tam ve mutlak otoriteyi haiz, adaletli, yumuşak huylu ve cömert bir hükümdarın olmasının zarurî olduğu; örf ve kanunun önemli olduğu etrafında şekillenmektedir.

1.2 .İbn-i Haldun ve Osmanlı Düşünürlerinde Organizmacı Yaklaşımlar

Tunuslu sosyolog ve tarihçi İbn-i Haldun (1332-1406), Ortaçağın sonlarında yaşamış olmakla birlikte kendisinden sonra gelen pek çok düşünürü etkilemiştir. İbn-i Haldun'un Mukaddime'si Osmanlı müellif ve düşünürleri için adeta başyapıt niteliğinde bir eserdir. Mukaddime'nin önemi XVI. yüzyıldan XX. yüzyılın başlarına doğru giderek artmıştır. J. V. Hammer onu "*Arab Montesquieu'su*" olarak adlandırmıştır. İbn-i Haldûn insan, toplum, medeniyet, umran, bedeviyet, hadariyet, asabiyet, siyaset, devlet, tavırlar teorisi, adalet, ekonomi, ahlâk, tarih, din, toplumsal yasalar, felsefe ve ilim konularını ele almıştır (Okumuş, 2006:143). İbn-i Haldun devlet konusundaki görüşlerini realist bir yaklaşımla ortaya koymuştur (Elmalı, 2003).

İbn-i Haldun'un asabiyet teorisine göre insan ilişkilerini etkileyen ve sosyal hayatın yürütülmesini belirleyen güç asabiyettir. Korunma, savunma, adaleti sağlamak vb. diğer işler asabiyet adını verdiği birbirine kenetlenmiş olan güçlü bir toplulukla sağlanır. Devlet, insan hayatında tabii bir olgudur. Bu, insanın tabiatı gereği toplu halde yaşama özeliğinden kaynaklanır. Başka bir ifadeyle insan için devlet ve siyaset, insan oluşundan dolayı vardır. Hükümdarlığın

yani devletin üzerine bina edildiği temel asalet, Şan ve ululuktur. Devletin varlığını tamamlayan ve onu mükemmelleŐtiren Şey ise iyi ve güzel Őeylerdir. Siyaset ve devlet, insanların emin bir Şekilde varlıklarını devam ettirmelerinin teminatı ve Allah'ın hükümlerini insanlar arasında uygulama hususunda Allah'ın halifeliğidir (İbn-i Haldun, 2004:189, 196-197).

İbn-i Haldun, asabiyeti “*Bir aŐiretten veya bir aileden gelmek veya bir babanın çocukları olarak kardeŐ olmak özel bir asabiyet meydana getirir.*”, “*Asabiyet, sadece nesep birliğinden veya o manadaki diğer bir Şeyden hâsıl olur.*” Şeklinde açıklamaktadır ve asabiyet onun devlet görüşünün temelini teşkil eder (Azarkan, 2003).

İbn-i Haldun, toplumların devlet haline gelebilmelerini asabiyetle mümkün görmektedir. Hiçbir toplum asabiyetini oluŐturmadan devlet kuramaz, yaşamını bile sürdüremez. Asabiyeti oluŐmayan toplumlar en ufak bir zorlama karşısında dağılmaya mahkûmdurlar. Devlet kurulduktan sonra da asabiyet önemini sürdürür. Öyle ki devletin sürekliliği asabiyete bağlıdır. Devletin kurulabilmesi için gerekli olan maddi ve manevi güç asabiyetin kendisidir. İnsanlar arasındaki ilişkileri düzenleyecek ve onların birbirine zulmetmesini önleyecek olan yöneticiye ihtiyaç vardır. Bu kişinin, asabiyeti yönünden diğerlerinden çok daha güçlü olması gerekir (İbn-i Haldun, 2004: 189).

İbn-i Haldun hükümdarlığın riyasetten daha ileri olduğunu; çünkü riyasetin, sahibine tâbi olunan ve kendisine tâbi olanlara karşı zora baŐvuracak gücü bulunmayan bir makam olduğunu söyler. Hükümdarlık ise galip gelmeye ve zor kullanmaya dayalı bir

makamdır. Asabiyetin nihaî hedefi olan hükümdarlığa ulaşıldığında artık kabile, hükümdarlığa yani devlete sahip olur. Bu da ya tek başına hükümdarlık ya da bir devlete yardım edip desteklemek suretiyle elde ettiği hükümdarlık şeklinde olur. Eğer bazı nedenlerden dolayı asabiyet bu nihaî noktaya ulaşamazsa Allah'ın onun hakkında vereceği kesin hükme kadar olduğu hal üzere kalır (İbn-i Haldun, 2004:189-190).

İbn-i Haldun'a göre büyük bir hâkimiyete ve hükümranlığa ulaşmış devletlerin temelinde din, hak bir peygamber ya da hak bir devlet vardır (İbn-i Haldun, 2004:221). Hükümdar ve devlet dünya için bir pazar gibidir. O pazara yaklaşıldığında bütün eşyalar bulunur, uzaklaşıldığında ise bütün eşyalar yok olur (İbn-i Haldun, 2004:504). Devlet olmanın yani hükümdarlığın özellikleri şunlardır: Büyüklük ve otoritenin tek bir kişide toplanması, lüks ve bolluk, sükûnet ve rahatlık (İbn-i Haldun, 2004:9).

İbn-i Haldun'un üzerinde durduğu konulardan biri de, İslam devlet anlayışının temelini oluşturan “*biat*” mefhumudur. Biat, itaat etmeye söz vermektir. Bir emir'e biat eden kimse kendi ve diğer bütün Müslümanların işlerini ve idaresini ona teslim edip, onun emirlerine itaat edeceğine söz vermiş demektir. Bu durum bir çeşit sözleşme anlamına gelmektedir. Dolayısıyla biat kavramı, Avrupalı Yeniçağ düşünürlerinin toplum sözleşmesi kuramının temelini oluşturmaktadır (Azerkan, 2003).

İbn-i Haldun, İslam siyaset düşüncesinde pozitif bir devlet ve siyaset anlayışına doğru yönelen ilk düşünürdür. O, devleti biyolojik bir varlık olarak gören organizmacı devlet anlayışının en önemli

temsilcisidir. İbn-i Haldun'un tavırlar nazariyesine göre toplumlar canlı organizmalar gibi dinamiktir ve insan hayatının ihtiyarlığı ve sonu olduğu gibi devletin de ihtiyarlık dönemi ve sonu vardır (Doğan, 2013:202). Devlet olma yolunda başlangıçta büyüklük ve izzet, asabiyeti oluşturanlar arasında ortaktır ve hepsi de devlet olma yüceliğini elde etmek için çalışırlar. Devlet kurmakla elde edecekleri yücelik ve üstünlüğü kaybetmektense ölmeyi tercih ederler. Ancak devlet kurulduktan sonra bu şerefe tek bir kişi sahip olunca, diğerleri devlet için savaşmak konusunda atalet gösterirler, zillete ve boyun eğmeğe alışırlar. Onlardan sonra gelenler de bu hal üzere yaşamlarını sürdürürler. Sadece devleti korumalarının karşılığında alacakları ücretleri düşünürler. Böylece asabiyeti oluşturanların azim ve güçlerini yitirmeleriyle asabiyet gittikçe bozulur. Neticede devletin gücü zayıflar ve ihtiyarlık dönemine girer (İbn-i Haldun, 2004:238).

Devletin gücünü zayıflatan ikinci faktör devlet olmanın da gereği olan bolluk ve lüks'tür. Alışkanlıklar ve harcamalar artınca gelirler giderleri karşılamaya yetmez. Hükümdarlar çoğu zenginlerin ellerindeki malları alır, kendi oğullarına veya devletin hizmetinde bulunanlara verir. Böylece aslında varlıklı kesimin zayıf düşmesiyle hükümdar da zayıf düşer. Aynı şekilde devlet içinde israf arttığında, devletin ihtiyaçları ve harcamaları karşılamadığında hükümdar onların açıklarını kapatmak için maaşlarını artırır. Toplanan vergiler maaş olarak dağıtıldığında bu artış her birinin lüksünü ve harcamalarını artırır. Ordudaki asker sayısı düşer. Böylece devletin korunması zayıflar, yönetim kuvvetten düşer ve bu durum komşu devletlerin veya kendi yönetimi altındaki kabilelerin ve asabiyetlerin cesaretini artırır.

Sonuç olarak Allah'ın, bütün yarattıkları için takdir etmiş olduğu yok olma kaderi onun için de gerçekleşir. İbn-i Haldun devletlerin ömrünün genellikle üç nesil kadar olduğunu; kazanılan şan ve şerefin dördüncü nesilde son bulduğunu söylemektedir (İbn-i Haldun, 2004: 238-239,241,242).

Diğer taraftan İbn-i Haldun toplumların iki tavrını bedevilik (göçebelik) ve hedarilik (medenilik) olarak açıklamıştır. Her göçebe toplum zamanla gelişerek toprağa yerleşecektir, Zira göçebe toplumlar güç ve servet kazandıkça yerleşik bir hayat sürme istekleri artar. Böylece göçebe toplumlar kademeli olarak kasaba ve şehirlere yerleşirler ve devlet aşaması ortaya çıkar. Devlet aşamasında otorite, insanları dış tehlikelere karşı korur. Böylece insanlar askerlikten ve güvensizlik ortamının doğurduğu yaşam tarzından vazgeçerek, yerleşik hayatta kendi zevk ve rahatlarını düşünürler. Sanat, edebiyat, mimarlık gibi kültürel konularla ilgilenmeye başlarlar. Ayrıca otoritenin her alanda kendini hissettirmesi insanların bağımsızlık duygularını da yok eder. İbn Haldun'un tarihsel süreçteki tüm toplumların “*bedevi*” yaşamdan “*medeni*” yaşam biçimine geçiş yaptıklarını ve bunun kaçınılmaz genel bir kural olduğunu söylemesi “*tarihsel determinizm*” anlayışıyla hareket ettiğini göstermektedir (Azarkan, 2003).

İbn-i Haldun'un organizmacı devlet görüşleri Osmanlı düşünürlerini de etkilemiştir. İbn-i Haldun'un bu teorileri,devletin muhtemel bir çöküşten nasıl kurtarılacağı konusunda, XVI. yüzyıldan devletin son dönemlerine kadar Kınalızade Ali, Kâtip Çelebi,Naima, Taşköprülüzâde, Münecimbaşı, Hayrullah Efendi ve Cevdet Paşa

gibi Osmanlı düşünürleri için temel başvuru kaynağı olmuştur (Özçelik, 2016: 52; Okumuş, 2006). Bu cümleden olarak aşağıda bazı Yeniçağ Osmanlı düşünürlerinin görüşleri ele alınmıştır.

1.3 . Kınalızade Ali

Kınalızade Ali'ye (ölümü 1572) göre İbn-i Haldun'da olduğu gibi insan toplumsal bir varlıktır. Toplumsal düzen için tedbir gereklidir. Bu düzenin sağlanmasında diğer bütün düşünürler tarafından da vurgulandığı üzere padişahların rolü hayatî derecede öneme sahiptir. Kınalızade Ali kalbin vücudun merkez organı oluşu gibi hükümdarın da devletin en önemli unsuru olduğunu savunur (Öz, 2013).

Kınalızade Ali'ye göre devlet haksızlıkları ve kargaşayı önleyici ve dolayısıyla toplumun bekasını sağlayıcı özelliğiyle gereklidir. Toplumu organizmacı bir yaklaşımla ele alan Kınalızade Ali'nin devlet ve toplum nazariyesinde devletin ve toplum düzeninin ayakta kalabilmesinin ön şartı, yöneticisinin adil olmasıdır. İbn-i Haldun'da olduğu gibi “*adalet dairesi*” Kınalızade'nin “*Ahlâk-ı Alâî*” adlı eserinde üzerinde durulan bir konudur (Okumuş, 2006:152).

1.4 Kâtip Çelebi

XVII. yüzyıl Osmanlı düşünürlerinden Kâtip Çelebi (1609-1657) devlet yönetimi ile ilgili düşüncelerini “*Düstûrî'l-Amel liIslahi'l- Halel*” ve “*Mizanü'l-Hak fî İhtiyari'l- Ahak*” adlı eserlerinde dile getirmiştir. Kâtip Çelebi'ye göre devlet, “*mülk ve saltanat manasına gelip, birtakım kurallarla birbirine bağlanmış insanlardan oluşur.*” Onun devlet düşüncesiyle İbn-i Haldûn'un kiler arasında bir

paralellik bulunmaktadır. İbn-i Haldûn'a göre de insan toplulukları devletin kuruluş aşamasına kadar toplumların göçebelikten başlayıp, yerleşik düzene geçinceye kadar bir olgunlaşma devresi söz konusudur ve bu devreleri geçirmek bir devlet için tabîî bir zorunluluktur. Bunun yanı sıra, devletin kurulabilmesi güç ve üstünlükile olur ki, bu da asabiyet ile sağlanır. Kâtip Çelebi de devletlerin ömrü konusunda tıpkı İbn-i Haldun gibi organizmacı bir yaklaşımı benimser. İbn-i Haldûn, devletin ömrü ile insan hayatı arasında bir ilişki kurar. Çelebi'ye göre, devletin bir tavırdan başka bir tavra geçişi söz konusudur. Her bireyin belirli bir ömrü olduğu gibi, devletlerin de muayyen birer ömürleri vardır. İnsan nasıl doğar, büyür, gelişir, yaşlanır ve sonunda ölürse, onun gibi devletler de kurulur, gelişir, duraklar ve nihayetinde yıkılır. Çelebi'ye göre, insan vücudu kan, balgam, safra ve sevda olmak üzere dört sıvıdan meydana geldiği gibi, toplumlar da ulemâ (bilginler), asker, tüccar ve reâya sınıflarından oluşmuştur. Kâtip Çelebi, bu sınıfların mevcut durumunu ve devletin içinde bulunduğu buhranın giderilmesine yönelik çözümlerini de ortaya koyarak devletin yıkılmaktan kurtarılabilceğini öne sürmüştür. O, toplumların yerinde ve zamanında alınacak önlemlerle ihtiyarlık devrelerini daha rahat geçirebileceklerini savunur. Devlet adamlarının basiret ve gayretiyle, Osmanlı Devleti'ndeki sözü edilen sıkıntıların aşılabileceği ümidini taşır. Dolayısıyla Kâtip Çelebi, bu görüşleri ile İbn-i Haldûn'un tarihî determinizmine yeni bir boyut getirmiştir. İbn Haldûn, bir devlet için yıkılma çağını hazırlayan sebepler ortaya çıktığında hiçbir önlemin yeterli olamayacağını, belli bir zaman sonra yıkılmanın

gerçekleşeceğini öne sürerken Çelebi insan bilgisi ve iradesine dayalı müspet müdahalelerin, ortaya çıkan problemlerin çözümünde etkili olacağını ileri sürmüştür (Sözen, 2009: 26-32).

Kâtip Çelebi, Mizanü'l-Hak fi İhtiyari'l-Ahak adlı eserinin “öğütler” bahsinde, padişahların farzları ve vacipleri yerine getirmeleri; İslam inançlarını bilecek kadar din ve ilim konularıyla donanımlı olmaları; hazine, asker ve halkla ilişkileri bilmesi gerektiğini vurgular. Ayrıca tarih okuyarak geçmişe ait tecrübelerden istifade etmelerini, halkın örf ve anelerini öğrenerek bazen yumuşak bazen de sert yöntemlerle kanunları uygulamalarını öğütler (Özçelik, 2017: 222-223).

1.5 . Naîmâ Mustafa Efendi

Naîmâ Mustafa Efendi(1655-1716), İbn-i Haldun gibi toplumsal hayatın zorunluluğuna inanmaktadır. İnsanları düzen bağı altına alabilecek bir kuruluşa ihtiyaç vardır ki o da devlettir. Naîmâ'ya göre devletin var olabilmesi için, belirli bir toprak parçası, bu toprak parçası üzerinde yaşayan kalıcı ve düzenli bir insan topluluğunun mevcudiyeti ve bu ikisi arasında egemen bir gücün bulunması gerekir. Toplum ve devlet anlayışı İbn-i Haldun'un organizmacı yaklaşımına benzerlik göstermekle birlikte Kâtip Çelebi gibi devletlerin doğup büyüdüktan sonra yok olmak yerine kurtarılabileceğini düşünür (Arslantürk, 1997:65-66). Devletlerin de tıpkı insanlar gibi kuvvetlerinin aynı olmadığını, ayrıca bir asrın ahvalinin diğer asra uymadığını ileri sürerek devlet adamlarının da buldukları zamanın icaplarına göre hareket ettiğini söyler (Naîmâ Mustafa Efendi, 2007: 25-26).

Naima'ya göre İbn-i Haldun'un görüşleri doğrultusunda devletler beş devreden geçerler. Birincisi hükümdarın halkıyla bütünleştiği asabiyete dayalı devredir. İkinci devre mutlak hâkimiyet dönemidir. Yönetenlerle yönetilenler arasında bir ayrılık söz konusudur. Devlet yönetiminde kul sınıfı vardır. Üçüncü devre refah dönemidir ki güzel sanatlar ve zana'at yönünden üstün bir seviyeye ulaşır; ahlakî bozukluk, suiistimal yoktur. Dördüncü devre barış dönemidir. Devlet genişleyeceği kadar genişlemiştir; yavaş yavaş iç bünyesinde çöküş başlamıştır. Herkes daha çok mal ve para biriktirmeye başlamıştır. Beşinci devre çöküş dönemidir. Devletin gelirleri azalır, giderleri ise artar. Asker çoğalır, tüccar ahlaksızlaşır, yöneticiler halka zulmetmeye başlar ve sonuçta anarşi çoğalır ve devlet ölümle karşılaşır. Naima'ya göre Osmanlı Devleti XVI. ve XVII. yüzyıllarda beşinci dönemi yaşamaktadır; fakat Osmanlı ölmemelidir. Ölümünden kurtuluşun tek çaresi vardır o da adaletle dönmektir (Naima Mustafa Efendi, 2007: 26-30; Arslantürk, 1997: 76-77). Osmanlı Devlet yapısının ancak askerler ve yönetici kalemiye sınıfı arasındaki dengeyle korunabileceğini; yöneticilerin israftan kaçınmaları gerektiğini ve ordu ile devleti eski düzenine kavuşturmaları gerektiğini vurgulamıştır (Shaw, 2008: 350).

Nâimâ'nın organizmacı yaklaşımına göre en üstte beyinin işlevlerinin benzeri olarak yönetici sınıf bulunmaktadır. Diğer bütün sınıflar bu sınıfa bağlıdır. Nasıl ki beyinde meydana gelen bir bozukluk bütün vücudun organlarını bozacağı gibi idareci sınıfta oluşacak herhangi bir bozukluk da diğer sınıfları bozacaktır. O, ulema sınıfını vücutta dolaşan kana, asker sınıfını balgama, tüccar sınıfını

safraya ve reâya yani köylü sınıfını da sevdaya benzetir. Erkân-ı erbaa adı verilen dört unsur kan, balgam, safra ve sevdanın vücudun sıhhatinin bozulmaması için itidal üzere olmaları gerekmektedir. Bunlardan birisi nitelik ve nicelik yönünden fenalaşıp bozulursa veya diğerlerine galip gelirse onu çıkarmak veya dindirmek lazımdır (Arslantürk, 1997: 69-72).

Nâima, İbn-i Haldun ve Kınalızade'ye atfen daire-i adliye konusuna da değinmiştir: “*Mülk ü devlet, asker ve rical iledir. Ve rical mal ile bulunur ve mal reâyadan husule gelir. Reaya adl ile muntazamü'l-hal olur. Cemî-i devlete tatarruk eden za'f u kelâldâima bu dört rüknün ihtilalinden münba'is olagelmıştır. Bu esasların tezeliülüne ba'is nice esbâb u havadis zikr etmişlerdir. Zararı cümlesinden eşedd olan seferler mümtedd olup beyne'l- vükelâ ihtilaf-ı ârâzuhûr etmektedir.*” (Naîmâ Mustafa Efendi, 2007:30-31).

Kınalızade Ali, Kâtip Çelebi ve Nâmiâ gibi yazarlar genel olarak organizmacı yaklaşımlarıyla devlet mefhumunu İbn-i Haldun gibi realist açıdan ele almakta; ancak Osmanlı Devleti söz konusu olduğunda realizmden uzaklaşmakta ve kendilerince olması gereken üzerinde durarak idealist bir duruş ortaya koymaktadırlar.

2. Avrupa'da Yönetim Düşüncesi

2.1. Machiavelli

Yeniçağ'ın başlarında bireyselciliğin ve milliyetçiliğin yükseldiği Rönesans Avrupa'sında yönetim düşüncesine Floransalı düşünür Niccolo Machievelli'nin (1469-1527) fikirleri damgasını vurmuştur. Rönesans, ortaçağın sonlarında İtalya'da başlayarak tüm Batı Avrupa'ya sirayet eden ekonomi, kültür ve siyasette meydana

gelen büyük bir yenilenme hareketidir. Rönesans Avrupa'sında siyasî yapıdaki büyük değişikliklerden biri Kutsal Roma-Germen İmparatorluğunun ve birleşik Avrupa idealinin giderek anlamını kaybetmesi iken bir diğeri kent cumhuriyetlerinin önemini yitirmesidir. Cumhuriyetçi rejimler bozulmaya, cumhuriyet adı altında aristokratik yönetimler ön plana çıkmaya başlamıştı. Diğer taraftan Fransa, İngiltere ve İspanya gibi ülkeler siyasal birliklerini daha da sağlamlaştırmış ve ulusal birer devlet yolunda oldukça yol kat etmişlerdi. (Öztürk, 2013:183,186). Machiavelli, realist bir yaklaşımla düşünce dünyasını bu siyasal ortamda geliştirmiştir (Elmalı, 2003; Öztürk, 2013:186).

Machiavelli Prens (Hükümdar) adlı eserine hükümdarlıkların iki türlü olduğunu söyleyerek başlar. Bunlardan birincisi insanları yönetmiş ve halen yöneten tüm devletlerin tüm hükümdarlıklar ya cumhuriyet ya da prensliktir; hükümdarlıkların da kimi soydan gelmez kimi de Napoli Krallığında olduğu gibi soydan gelme devletine sonradan kattığı üyeler vardır. Machiavelli'nin ele aldığı bazı konular şunlardır: Soydan gelme prenslikler, karma prenslikler, insanın kendi orduları ve kendi becerisiyle ele geçirdiği yeni prenslikler, başkasının gücüyle ele geçirilen prenslikler, alçaklıkla prensliğin başına geçenler, sivil prenslik, ruhban prenslikleri, prensin ordusuyla ilgili yapması gerekenler, prenslerin övgü ya da yergi aldıkları şeyler, cömertlik, cimrilik, zalimlik, merhamet, kendisini saydırmak için bir prensin yapması gerekenler, prenslerin bakanları ve talih (Machiavelli, 1999).

Machiavelli düşüncesinde de tıpkı İbn-i Haldun'da olduğu gibi iktidar tek kişinin elinde toplanmıştır ve en iyi yönetim biçimi güce dayalı bir siyasettir (Elmalı, 2003:138). Machiavelli'ye göre hükümdarın iyi olmama gücüne sahip olması ve şartlar gerektiğinde bu gücünü kullanabilmesi gerekir. Öte yandan kötü nam edinmemeye dikkat etmesi gerekir. Kötü ün hükümdarın mevcut konumunu ortadan kaldırma tehlikesi doğuracaktır. Hükümdarın asıl amacı da yalnızca konumunu korumak değil aynı zamanda onur ve şöhret kazanmaktır (Machiavelli, 1999:100).

Machiavelli'ye göre insanlar her zaman nankör, değişken, ikiyüzlü ve çıkarıcı olduğu için tamamen bu insanların sözlerine bel bağlayan hükümdar, başka tedbirler almamışsa yok olmaya mahkûmdur. Bunun için de hükümdar iktidarını korumak, sürdürmek ve aldatılmamak için sürekli tetikte olmak zorundadır. Hatta hükümdar iktidarını sürdürmek için ikiyüzlü davranabilmelidir. Bir hükümdar tahtını elinde tutmak istiyorsa katı yürekli olmayı öğrenmeli ve gerektiğinde bu sanata başvurmalıdır. Bununla birlikte Machiavelli hükümdarın erdemli görünmekle kalmayıp gerçekte öyle de olması gerektiğini ve doğru olanı güçlüyken yaparak sadece gerektiğinde bu erdemlerden vazgeçmesi gerektiğini savunur (Machiavelli, 1999:100; Kesgin, 2015:109-110). Hükümdar her zaman danışmanlarına kulak vermelidir. Ancak bunu kendisi istediğinde yapmalıdır; başkaları istediğinde değil (Machiavelli, 1999: 133).

Machiavelli'ye göre yeterince güçlü bir iktidara sahip olmak erdemli olabilmenin veya erdemli işler yapabilmenin gereğidir. Discourse adlı eserinde siyasî bir iktidarın yani devletin kurulması ve

korunması için koşulların gerektirdiği her yola başvurulması gerektiğini vurgular; çünkü devlet veya siyasî iktidar, iyilik, adalet, namus gibi ahlâkî değerlerin var olabilmesi için gereklidir (Kesgin, 2015:111).

Machiavelli'nin Prens adlı eserinde devlet bazen siyasi bir rejim, bazen siyasi güç, bazen de egemen olunan toprak ya da statü anlamına gelmektedir (Öztürk, 2013:201).

Machiavelli düşüncesinde özgür bir devlette yaşamak bireylerin özgürlüğü için şarttır. Bağımsız bir devlet kendi amaçlarını kendisi seçen bir devlettir. Ancak özgürlüğü sadece bireylerin sorumluluğunu göz ardı edecek derecede bireyin özgürlüğüne indirgemez. Halk idaresi, özgürlüğe dayalı yönetim ile cumhuriyet aynı anlama gelir. Machiavelli özgürlüğü soylular ve halkın koruyabileceğini söyler; daha çok da Roma'da olduğu gibi halkın koruyabileceğini düşünür. Cumhuriyet, hükümdarlığa göre daha istikrarlıdır. Egemenliğin halka ait olmasına rağmen cumhuriyetin tam olarak demokrasiye özdeş olmaması ve temelinin karma anayasa olmasından dolayı rejim anayasa olarak adlandırılmaz. Yasanın nihaî gayesi bireyleri ortak iyilik yolunda erdemli olmaya zorlamaktır. Böylece yozlaşmayı durdurmak ve toplumsal özgürlükleri korumak mümkündür (Öztürk, 2013:191,192,195). Machiavelli realist bir yaklaşımla yazdığı eserin pek çok yerinde Eflatun'un ideal devlet görüşünü eleştirmektedir (Köktürk, 2011:90).

Machiavelli'nin devlet anlayışında siyasal düşünce tarihine getirdiği en büyük yenilik gerçekçilik olmuş ayrıca siyasî düşünce tarihinde “*amaca ulaşmak için her araç meşrudur*” görüşü ile ün

kazanmıştır. Devleti kuramsal olarak laikleştirmiştir. Machiavelli gözlemlerden yola çıkarak genellemelere ulaşırken olaylar arasındaki ilişkiler ve olayların nedenleri üzerinde durmuş ve böylece siyaset biliminin öncüleri arasında yer almıştır (Çuhadar, 119-120).

2.2. Bodin

Rönesans filozoflarından Jean Bodin (1530-1596), modern devletin unsurlarından “*egemenlik*” kavramını modern anlamda kullanan ilk düşünürdür. Bodin, “*Devletin Altı Kitabı*”nda açıkladığı görüşlerine göre devlet birçok ögenin bir araya geldiği bir gemiye benzer. Bu geminin güvertesi mutlaklık, süreklilik ve devredilemezlik olarak üç temel malzemeyle inşa edilmiştir (Saygılı, 2014:185). Devlet, birçok ailenin ve bunların ortak çıkarlarının egemen bir güç tarafından, doğruluk üzere yani yasa uyarınca yönetilmesidir. Ona göre halk devleti en iyi devlet biçimidir. Halk devleti, bütün yasalarda eşitlik ve adalet bulunmasını ister ve toplum yasalarını doğa yasalarına indirger. Ona göre herhangi bir insanın dinî bir kanaati kabule zorlanması dine aykırı olduğundan, devlet nizamının kilise ve teolojiden ayrılmasını ve devletin dünyevileştirilmesini ileri sürer. Bodin, iç savaşın kendisinde oluşturduğu derin anarşi korkusunun tesiriyle, devletinölümsüz Tanrı’dan sonra, insanın her şeyi kendisine borçlu bulunduğu varlık olduğunu ve anarşiden kurtulması için devlete tam itaatini savunur. Bodin’e göre “*anarşiye düşmek istemeyen her devlet, tüm egemenliği tek bir krala, tek bir kurula bırakmak zorundadır. Egemenlik bölündü mü anarşi çıkar. Bu nedenle iki seçenektan birini seçmek zorundasınız; ya mutlak egemenlik ya da anarşi. Egemenliği hem bölmek hem de düzeni sağlamak*

olanaksızdır.” Bu düşünceleri geliştirmesinde Fransız din savaşlarının yol açtığı kargaşanın etkisi vardır (Çuhadar, 2007:120).

2.3. Hobbes

Bir Rönesans düşünürü olarak siyaset felsefesinde realist düşüncenin öncüsü sayılan İngiliz Thomas Hobbes (1588-1679) idealist yaklaşımlara karşı bir duruş sergilemektedir. Bu realizm özellikle devletlerarası sistem ve politikalar ile ilgili görüşlerinde tebarüz eder (Emeklier, 2011:101-103).İngiltere’de iç savaş yıllarında Leviathan’ı (1651) yazan Thomas Hobbes bu eserinde siyaset felsefesine sözleşme kuramını getirerek bir devletin kurulmasında insanlar arasında toplumsal sözleşmeye dikkati çekmiştir (Vatansever, 2017: 405; Köktürk, 2011: 91). Hobbes devlet nazariyesi ve siyaset felsefesi konusunda Thucydides, Epikür, Bodin ve Machiavelli’den etkilenmiştir (Güriz, 1956:300). Ayrıca İbn-i Haldun’dan da izler taşımaktadır.

Mutlak monarşi aralarında Hobbes’un da bulunduğu üç düşünürün, üzerinde durduğu bir husus olmuştur. Machiavelli İtalya’da siyasî birliğin kurulması, Bodin Fransa’da din savaşlarının önlenmesi, Hobbes ise İngiltere’de iç savaşın yeniden yaşanmaması için mutlak monarşiyi çare olarak görmüştür. Hobbes toplumsal sözleşme teorisini mutlak monarşinin amaçları doğrultusunda kullanmıştır (Şenel, 1995:302).

Hobbes’un siyaset felsefesinde doğal yani toplum öncesi olarak adlandırılan durum ve toplumsal yani uygar durum söz konusudur. Doğa durumunda, insanlar arasında şiddet eğilimi ve ölüm korkusu hâkimdir, insanların hayatta kalabilmek için her şeyi yapma hakkı

vardır ve genel bir çatışma halini ifade etmektedir. Güvensizlik, rekabet ve herkesten üstün olma arzusu doğal düzende insanlar arasında savaşıdan olur. Adeta insan insanın kurdudur. İnsanlar bundan kurtulmak için barışa ve diğer insanlarla anlaşmaya yönelir (Vatansever, 2017:408-409; Şenel, 1995:329).

Hobbes'a göre insan doğasında rekabet, güvensizlik ve şan ve şeref kaynaklı üç kavga sebebi vardır. Bu şartlarda güvenliğin sağlanabilmesinin koşulu toplumsal sözleşme ile kurulabilecek bir egemen gücün oluşturulmasıdır. Başka bir deyişle bu savaşı önlemenin yolu insanların bir sözleşme ile özgürlüklerini Leviathan adını verdiği mutlak kralın başında bulunduğu devlete devretmeleridir (Köktürk, 2011: 91).Devleti oluşturan başlıca neden güvensiz ortamın meydana getirdiği korkudur. Bireyin güven içinde yaşamak istemesinden dolayı, sözleşme zaten her bir bireyin çıkarınıdır. Sözleşme karşılıklı hak devresidir ve devletin ortaya çıkışı bu sözleşmenin yapılmasıyla olmaktadır. Ona göre devlet, bu sözleşmeyle sözleşmeyi yapan tüm insanların bireysel güvenliğini özellikle can güvenliğini sağlayan, sözleşmeyle yapmaları gereken ne varsa taraflara bunu ifa ettiren, insanları korku altında tutarak doğa yasalarına uymalarını sağlayan yapay bir insandır (Vatansever, 2017: 409).

Hobbes insanın, suç işleyenlerin hukuk tarafından cezalandırılacağını bildiği takdirde ahlakî şekilde hareket ettiğini ileri sürer. Devlet kötü fiilleri cezalandırarak ahlâkîliği mümkün kılar. “*Hükümet olmaksızın ahlâklılık aptalca bir cüretkârlıktır*” (Güriz, 1956:307).

Thomas Hobbes'un sözleşme teorisi John Locke ve J. J. Rousseau gibi düşünürler tarafından geliştirilmiştir (Zabunoğlu, 2016: 437). Esasen toplumsal sözleşme kuramı İbn-i Haldun'un devlet nazariyesinde “*biat*” olarak ilk kez ifade edilmişti. Yine farklılıklar olmakla birlikte Hobbes'un doğa durumu ve uygar durum (toplumsal durum) kuramı İbn-i Haldun'da bedevilik ve hedarilik olarak dile getirilmişti.

2.4. Locke

John Locke (1632-1704), XVII. yüzyıl İngiliz düşünürlerindedir. Yaşamı XVIII. yüzyılın ilk birkaç yılına kadar sürdüğünden dolayı aydınlanma çağının filozofları arasında gösterilmiştir. Siyasi liberalizmin kurucusu ve temsilcisi olarak kabul edilen John Locke da Hobbes gibi devlet ile ilgili görüşlerini sosyal sözleşme teorisine dayalı olarak açıklayan filozoflardandır.

Locke, Hobbes'un doğa durumu anlayışına yeni bir boyut kazandırmıştır. Ona göre insan medenî (uygar) toplum aşamasından önce ilkel bir doğa durumu içindedir. Locke'un doğa durumu teorisi Hobbes'tan farklıdır ve insan herkesin herkesle savaş durumunda bulunduğu bir durum değildir (Şenel, 1995:). Bireylerin sosyal doğaları, topluluk halinde yaşama eğiliminde olmaları anlamına gelmektedir. Doğa durumunda özgürlük ve eşitlik ortamı söz konusudur. Vicdanî varlıklar olarak bireyler birbirlerine karşı duyarlı ve saygılı oldukları için merkezî bir otorite olmamasına rağmen toplum hayatı devam eder. Böyle bir ortamda her bir birey emeği ile elde ettiği şeyleri özel mülk olarak sahiplenir (Kılınç: 2018:59-60).

Hobbes'un leviathan modeli rekabet karşıtıdır ve bireysel irade, egemenin iradesine tâbi kılınmıştır; Locke'un liberal modelinde ise rekabet, uyumsuzluğa yol açan bir etken olarak görülmektedir. Hobbes'ta tehlikeli olan bencillik, Locke'ta üretici bir tarafa yönelmektedir. Locke'a göre en iyi yönetim şekli anayasal monarşidir. Locke uzantıları günümüze kadar devam eden ve hukuk devletinin temel koşulları arasında sayılan kuvvetler ayrılığını savunmaktadır. Hobbes ise yönetimde güçlerin ayrılmamasını savunmaktaydı (Çapar ve Yıldırım, 2012:24, 27).

Locke'a göre; insanlar doğuştan bazı haklara sahiptir. Devletin ortaya çıkması da bu haklardan kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle insanlar doğal haklarının korunması için bir araya gelerek devleti kurmuşlardır. Ona göre "*insanların, bir toplum içine girmelerinin nedeni, sahip oldukları mülkiyetin korunması içindir*" (Çapar ve Yıldırım, 2012:3).

Locke'un insan doğasında temellendirdiği toplum modeli hukuk devleti ilkesine tâbi; yasama, yürütme ve yargı yetkisinin devredildiği devlettir. Bu devletin amacı ise bireylerin doğa durumunda sahip oldukları özgürlük halini yeni ortamda da devam ettirmektir (Kılınç, 2018: 60).

Locke'a göre sözleşmenin ihlali hem bireysel direniş hakkı hem de ortak direnme yani ihtilal hakkı vermektedir. Devlet bireyin yaşama, güvenlik ve mülkiyet haklarını çiğneyerek doğa yasalarını ihlal etmiş olur ve bu durumda halkın direnme hakkı doğmaktadır (Çapar ve Yıldırım, 2012:24).

John Locke'un siyaset teorisinin en önemli iddiası bireysel mülkiyet hakkının toplum öncesi doğa durumunda mümkün olduğudur. Doğal mülkiyet haklarının tasarrufunu kazanmış bireyler, kendi arzuları ve rızalarıyla siyasî topluluğun mensubu durumuna gelirler. Siyasal topluluğa ait olma bilinci, doğal mülkiyet haklarını kullanma özgürlüğü esasında şekillenmiş olur (Şahin, 2017: 46).

Locke, İngiltere'de 1680 Görkemli Devrim'inden sonra burjuva parlamentarizminin ağır bastığı bir dönemde ortaya koyduğu siyaset teorisinde, egemenliği halka dayandırarak, yalnız İngiliz burjuvazisinin değil, tüm Avrupa burjuvazisinin siyasî düşüncesinin temellerini atmıştır (Şenel, 1995:288).

2.5. Montesquieu

Aydınlanma Çağı, pozitivist düşüncenin filizlenme çağıdır ve Charles-Louis' de Secondat Montesquieu (1685-1755), bu geçiş döneminin en önemli temsilcilerinden birisi olarak aklın yanında gözlem ve deneye, doğayı tanıma yanında insanı anlamağa yer vermiştir. Geniş bir tarih kültürüne sahip olan düşünür, "*Kanunların Ruhu*" adlı eserinde akılcı bir yaklaşımla toplum düzenini ve sorunlarını yer ve zaman içinde incelemeye çalışmıştır. (Gürkan, 1988: 10).

Fransız düşünür Montesquieu devleti bir yapı olarak ele alarak devletin bir bütün olduğunu; tüm kurumlarının, işleyiş kurallarının ve geleneklerinin devletin içsel birliğinin sonucu ve ifadesi olduğu varsayımını ileri sürmüştür. İnsanın bütün diğer mevcudat gibi değişmeyen kanunlarla yönetilmekte olduğunu savunur. İnsan hem zekî varlık olarak Tanrı'nın koyduğu kanunları hem de kendi koyduğu

kanunları sürekli değiştirmektedir. Ona göre insan kendisini yönetmesi gerekir ancak o da bütün sınırlı zekâlar gibi bilgisizliğe ve yanlışa düşecektir. İnsanlar toplum halinde yaşamaya başlamalarından itibaren zayıflık duygularını kaybederler, aralarındaki eşitliği de yitirirler ve kendi aralarında bir tür savaş durumu başlar. Ayrıca her özel toplum kendi gücünün bilincine varır. Bu da milletler arasında savaş hali oluşturur. Bu iki çeşit savaş hali, insanlar arasında kanunların yerleşmesine neden olur. Böylelikle hem insanlar arası kanunlar (medenî hukuk) hem de topluluklar arası kanunlar (devletler hukuku) ortaya çıkar. Bütün bunlardan anlaşıldığına göre, Montesquieu insanın her an doğru yoldan çıkacak bir yapısı olduğuna ve kurallar veya kanunlarla kontrol altına alınması gerektiğine inanmaktadır. O her devlette var olan üç tür yetkinin yasama, yürütme ve yargı yetkileri olduğunu söyleyerek ve bunların özelliklerini belirleyerek ilk kez kuvvetler ayırımı düşüncesini şekillendirmiştir (uhadar, 2007:123).

Siyasî düşünce tarihinde yönetim biçimleri üç çeşit olarak ele alınmakta; ancak bu yönetim tarzlarının kabul ediliş veya eleştirilmesinde farklılıklar bulunmaktadır. Montesquieu'ya göre de cumhuriyet, saltanat ve istibdattan oluşan üç tür hükümet şekli bulunmaktadır. Cumhuriyet'le yönetim, milletin tümünün ya da bir parçasının yönetimi elinde bulundurmasıdır; saltanatla idarede, bir kişinin, sabit ve yerleşmiş kanunlarla yönetimi söz konusudur. İstibdatla yönetim ise, bir kişinin hiçbir kanun ve kurala bağlı olmaksızın kendi arzu ve heveslerine göre idaresidir. (uhadar, 2007: 124).

2.6. Rousseau

Aydınlanma çağı Fransız düşünürlerinden Jean Jacques Rousseau (1712-1778) yönetim konusundaki görüşlerinde sözleşme üzerine yaptığı vurgu ile öne çıkmış; toplumsal sözleşme kuramına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Rousseau, ekonomik ve sınıfsal tabanını bir sonraki yüzyılda (XIX. yüzyıl) bulacak bir ideolojinin öncülüğünü yapan, çağının ötesinde duran bir düşünür olarak nitelendirilir. Rousseau aydınlanma çağı filozoflarının aksine, insan – toplum - doğa ilişkilerinde uyumu vurgulayan görüşleriyle Sokrates ve Platon, Aristoteles, Kynik Dyojen, Epiküros'tan ve Stoa felsefecilerinden izler taşımaktadır (Bağce, 2010:106-116).

Onun doğa durumu anlayışına göre insan, fizikî bakımdan hemen hemen diğer hayvanlardan farksızdır. Bazı hayvanlardan daha güçsüz, bazılarında daha hantaldır. Ama hepsinden daha beceriklidir. İnsanı hayvanlardan ayıran iki özelliği vardır. Birincisi hayvanların doğa yasalarına içgüdülerıyla uymalarına karşılık, insanın davranışlarını seçebilme yetisine sahip olmasıdır. İkincisi ise evrim gösterme yeteneğine sahip bulunmasıdır. Doğa durumunda insanların birbirlerine karşı herhangi bir görev ve sorumlulukları olmadığı için iyi-kötü, adaletli - adaletsiz gibi kavramlar da yoktur. Aralarında doğal eşitsizlikler dışında, uygarlığın yarattığı eşitsizlikler yoktur; çünkü mülkiyet yoktur. Bundan ötürü doğa durumunda “eşitlik” ve eşitliğin doğurduğu “doğal özgürlük” vardır. Rousseau'ya göre doğa durumundan uygar topluma geçiş teorisinde, mülkiyetin, maden işlemeciliğinin (metalürji) ve tarımın gelişmesi zamanla doğa

durumunun eşitliğini bozmuştur. Mülkiyet, toplumdaki barış durumuna son vermiş, savaş hali yaratmıştır (Şenel, 1995: 358-360).

Rousseau'nun toplum sözleşmesi kuramına göre insanlar bu kavga durumuna son vermek için bir sözleşme yapmaya karar verirler. Bunda birbiriyle çelişir gözükken iki amaç vardır. Biri doğa halindeki özgürlüklerini korumak, diğeri, doğa durumunda ortaya çıkan kavgaları sonlandıracak bir egemenin idaresi altına girmek. Bu şu anlama geliyordu: Her birey tek tek tüm haklarını topluma devrettiğinde, toplumun idaresi altına girmekle birlikte, kimsenin yönetimi altına girmemiş, kendilerine itaat etmiş olacaklar. Toplum sözleşmesi, oybirliği ile kabul edilmiş olmalıdır ve sözleşmeye katılmayan o topluma dâhil değildir. Böylece “*genel irade*” adı verilen ve toplumu yönetecek olan ortak bir güç belirmektedir. (Şenel, 1995:362).Böylece Rousseau, Hobbes'un toplum sözleşmesi kuramını geliştirmiş ve kendisinden sonraki düşünörlere öncölük etmiştir.

KAYNAKLAR

- Arslantürk, Z (1997).Naîma'ya Göre XVII. Yüzyıl Osmanlı Toplum Yapısı, Ayışığı Kitapları, İstanbul.
- Azarkan, E. (2003), “İbn Haldun’un Devlet Görüşü”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4.
- Bağce, H.E. (2010). “Rousseau’da Toplum Sözleşmesi, Siyasal Meşruiyet ve Katılımcı Demokrasi”, I. Uluslararası Müzakereci Demokrasi Sempozyumu (15-16 Nisan 2009) Bildiri Kitabı, İstanbul:106-117.
- Çapar, S. ve Yıldırım, Ş. (2012). “Hobbes ve Lock’un Devlet Düşüncesine Katkıları”, Türk İdare Dergisi, 474: 1-29.
- Çuhadar, C. (2007). “Bazı Filozofların Düşüncesinde Devlet Kavramı”, Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 12 (2): 111-129
- Doğan, C. (2013). “16 ve 17. Yüzyıl Osmanlı Siyasetname ve Ahlak namelerinde İbn Haldunizm: Kınalızade Ali Efendi, Katip Çelebi ve Naima Örnekleri”, Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (27): 197-214.
- Elmalı, O. (2003). “İbn Haldun ve Machiavelli’nin Realist Kuramları”, Ekev Akademi Dergisi, 7 (15): 133-142.
- Erdoğan, M. C. (2017). “Osmanlı Siyasi Düşünce Tarihi Çalışmalarında Nasihatnamelerin Kullanımı”, Tarih Yazımı Üzerine (Yöntemler – Yaklaşımlar – İlkeler - Yorumlar), Editör: İsmail Özçelik, Berikan Yayınevi, Ankara, s.433-474.

- Fatih Sultan Mehmet (2003). Kanunname-i Al-i Osman (Tahlil ve Karşılaştırmalı Metin), Hazırlayan: Abdülkadir Özcan, Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Güriz, A. (1956). “Hobbes, Şahsiyeti ve Siyasî Fikirleri”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 12(1-2): 298-315.
- Gürkan, Ü.(1988). “Montesquieu ve Kanunların Ruhu”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 40 (1-4): 9-31.
- İbn-i Haldun (2004). Mukaddime, Birinci Cilt, Çev.: Halil Kendir, Yeni Şafak Yayınları, Ankara.
- İnalçık, H. (2000). Osmanlı’da Devlet Hukuk Adalet, Eren Yayıncılık, İstanbul.
- İnalçık, H. (1996). Osmanlı İmparatorluğu Toplum ve Ekonomi, Eren Yayıncılık, İstanbul.
- Kesgin, A. (2015). “Machiavelli and Machiavellianism”, Beytulhikme An International Journal of Philosophy, 5 (I): 105-139.
- Kılınç, Z. A. (2018). “Toplumsal Sözleşme Teorileri, İbn Haldun ve İnsan Doğası”, PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(1), : 56-68.
- Köktürk, A. (2011). “Modern Öncesi Devletin Yönetim Anlayışı”, Güvenlik Stratejileri Dergisi, 13: 73-97.
- Machiavelli (1999). Prens, Çeviren: Nazım Güvenç, Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Nâimâ Mustafa Efendi. (2007). Tarih-i Naima, I, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Niyazi, M. (2007), Türk Devlet Felsefesi, Ötüken Yayınları, İstanbul.

- Okunmuş, E. (2006). “İbn Haldun’un Osmanlı Düşüncesine Etkisi”, İslam Araştırmaları Dergisi, 15:141-185.
- Öz, M. (1997). Osmanlı’da Çözülme ve Gelenekçi Yorumcuları, Dergah Yayınları, İstanbul.
- Öz, M. (2013). Kanun-ı Kadimin Peşinde Osmanlı’da Çözülme ve Gelenekçi Yorumcuları, Dergah Yayınları, İstanbul.
- Özçelik, İ. (2016). Devlet-i Aliyye Yazarlarına Göre Yönetim ve Toplum (Gelibolulu Mustafa Ali, Göriceleli Koçi Bey, Kâtip Çelebi ve Hezarfen Hüseyin Efendi), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, A. (2013). “Machiavelli Düşüncesinde Cumhuriyetçi Özgürlük ve Kurucu Lider İmgesi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 68(2): 181-204.
- Saygılı, A. (2014). “Jean Budin’in Egemenlik Anlayışı Çerçevesinde Kralın İki Bedeni Kuramına Kısa Bir Bakış”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 63 (1): 185-198.
- Shaw, J.S. (2008). Osmanlı İmparatorluğu ve Modern Türkiye (Gaziler İmparatorluğu Osmanlı İmparatorluğu’nun Yükselişi ve Çöküşü (1280-1808), I. Çev: Mehmet Harmanlı e Yayınları, İstanbul.
- Sözen, K. (2009). “Kâtip Çelebi’nin Devlet Görüşü ve Osmanlı Türk Düşüncesindeki Etkileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 1 (22): 25-40.
- Şahin, K. (2017). “John Locke’un Toplum ve Devlet Anlayışı”, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52 (1): 41-55.
- Şenel, A. (1995). Siyasi Düşünceler Tarihi-Tarih Öncesinde İlkçağda Ortaçağda ve Yeniçağda Toplum ve Siyasi Düşünce, Bilim ve Sanat Yayınevi, Ankara.

- TDK Güncel Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr>. Erişim tarihi: 15.11.2018.
- Tursun Bey. (Tarihsiz). Fatih'in Tarihi- Tarih-i Ebu'l-Feth, Tercüman 1001 Eser.
- Uğur, A. (2001). Osmanlı Siyasetnameleri, Milli Eğitim Yayınları, İstanbul.
- Vatansever, H. Z. (2017). "Thomas Hobbes'un Siyaset Felsefesi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10 (52): 405-412.
- Yeşil, A. (2016). "Doğu ve Batı Yönetim Bilimi Düşüncesinin Öncüleri Machiavelli ve Nizamü'l-Mülk Örneği", Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA) 1(1): 47-70.
- Yetişgin, M; Özdamar T. (2016). "Türk Devlet Yönetme Geleneği: Osmanlı Devleti ve Azınlıklar", OTAM, 40/Güz: 167-194.
- Zabunoğlu, G. (2016). "Toplum Sözleşmesi Bağlamında John Locke'un Devlet Anlayışı", İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 7 (2): 431-456.

BÖLÜM 4

SANAYİ DEVRİMİNDEN BİLİMSEL YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNE GEÇİŞ

*Murat AYAR**

18.yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan daha sonra Kuzey Avrupa ve Kuzey Amerika’ya daha sonra Avrupa’nın diğer bölümlerine ve Japonya’ya doğru yayılan sanayi inkılâbı olarak da bilinen sanayi devrimi, makineleşme sayesinde yeni güç kaynaklarının kullanımının (gemi ve tren gibi) üretiminde ve maliyeti açısından ekonomisinde meydana gelen köklü değişimdir.

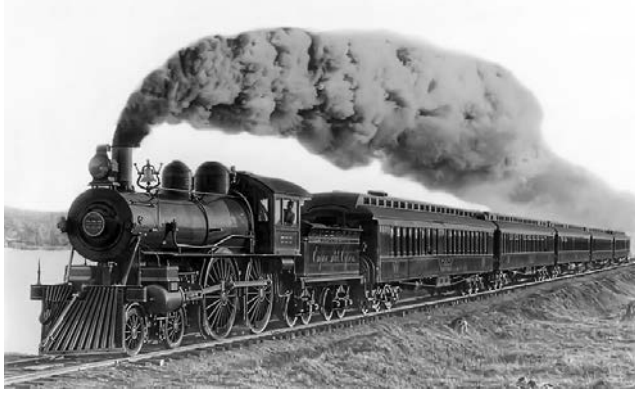
Teknoloji ve ekonomideki gelişmeleri ifade eden ve günümüze dek gelen etkilerini hala gösteren sanayi devrimi; öncelikle Avrupa’da, 1700’lü yılların sonunda başlamış sonrasında Amerika’ya aşama aşama kök salmış ve işletmelerin çalışma hayatını farklılaştırmıştır (Hodgetts, 1997:5).

1. Sanayi Devrimi

Sanayi Devriminin başlamasını sağlayan olayların başında 1763 yılında James Watt’ın buhar makinesini bulması gelmektedir. Kömür madenlerinde kullanılmaya başlayan buhar makinesi tekstil atölyelerinde de kullanılmıştır. Sonrasında ise buharlı gemi ve tren kullanılmıştır. Ayrıca o dönemde çelik üretimi geliştirilmiş bununla birlikte makineleşme daha da artmıştır. Bu sayede toplu üretim artmış ve fabrikalar ortaya çıkmıştır.

*Öğr. Gör., Giresun Üniversitesi, Dereli Meslek Yüksekokulu, Lokanta ve İkrâm Hizmetleri Bölümü, murat.ayar@giresun.edu.tr

Buharlı tren; sanayi devriminin önemli sembollerindedir.



Kaynak: www.kimnezamanıcatetti.com, “Lokomotif”, 2018.

Glasgow Üniversitesi’nde alet yapımcısı olarak görev yapmakta olan James Watt, tamir edilmesi için kendisine verilen Newcomen tipi bir buhar makinesi üzerinde iyileştirmeler yaparak patent almıştır (Başer, 2011: 136). Bu teknolojik yeniliklerle birlikte J. Watt’ın ortağı olan Matthew Boulton ile şirket kurarak ürünü alınır-satılır yani ticaret malı haline getirebilmişlerdir. Watt’ın mucitliği ve Boulton’un girişimciliği, icat edilen ürünü gelir getiren bir metaya dönüşmesini sağlamış böylelikle Watt’ın patentleri ile Boulton’un cesur fikirleri ve ileriye gören yatırımcı anlayışı ile bu ortaklık beklentinin üzerinde bir başarı ile sonuçlanmıştır. Watt ve Boulton’un geliştirdiği yeni tür, Sanayi Devriminin dönüm noktası olmuştur.

Buhar makinesinin bulunması ve ekonomik karşılığının sağlanması sanayi devrimini ifade ettiğini belirttikten sonra sanayileşmeyi getiren ve ilerlemesini sağlayan teknolojik gelişmelerden de bahsetmek gerekmektedir.

İngiliz sanayisinin lokomotif sektörü pamuklu dokuma sektörüdür. Pamuklu dokumanın öncü olmasının sebebi; sektörün çıtasını hızla yükselten teknolojik gelişmelerdir. Çok önemli diğer bir sektör ise demir sektörüdür. Pamuklu dokuma sektörü gibi teknolojik gelişmelere bağlı olarak çok hızlı büyüyen demir sektörü, diğer sanayi sektörlerini de etkilemiştir.

Tablo 1: Sanayi Devrimindeki Gelişmeler

Dönem	Matematik	Astronomi	Dinamik	Akışkanlar ve Isı	Manyetik ve Elektrik	Optik
Sanayi Devrimi (1780-1840)	Diferansiyel denklemler	Boylam sorununun çözülmesi	Mekaniğin genelleşmesi	Buhar makinesi, gizil ısı, yoğunlaştırıcı	İletim, Elektrik, Bataryalar ve akım	Akromatizm

Kaynak: Bernal, 1995: 32.

Sanayi devriminde meydana gelen teknolojik ve ekonomik gelişmelerin yanında demografik gelişim, işgücü gelişimi, yapısal gelişim, ulaşım ve altyapıda gelişim ile dış ticarete gelişmeler de meydana gelmiştir. Aşağıda bu konulardan kısa kısa bahsedilmiştir.

18. yüzyılda tıp alanındaki gelişmişliği düşünerek hastalıkların çabuk yayıldığı gerekli önlemlerin kısa zamanda alınmadığından hızlı bir şekilde salgına dönüştüğü, o dönemde yapılan savaşlar ve beraberinde getirdiği kıtlıklar nüfusu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Üretimin olmadığı yerlerde ölüm oranlarını birkaç kat artırmıştır. Ayrıca sıtma ve veba gibi hastalıklar birçok bölgede yerleşimi engellemiştir (Hobsbawm, 2003: 16).

Tablo 2: Nüfus Artışı (1750-1849)

Yıllar	Ortalama Nüfus (Milyon)	Nüfus Artışları (10 yıllık-%)
1750-1759	6.438	5.1
1760-1769	6.872	6.8
1770-1779	7.330	6.7
1780-1789	7.867	7.3
1790-1799	8.605	9.4
1800-1809	9.639	12.0
1810-1819	11.071	14.8
1820-1829	13.069	18.1
1830-1839	14.734	12.7
1840-1849	16.707	13.4

Kaynak: Shapiro, 1967:248.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere İngiltere'nin yüzyıllık nüfus artışları 10 yıllık periyotlar halinde verilmiştir. Nüfusun sanayi devrimine dek ortalama 6-7 milyon arasında sınırlı bir artış olduğu sanayi devrimiyle birlikte artış hızının fazlaştığı ve ortalama her on yıllık periyotlarda % 12-13 artış olduğu görülmektedir.

Sanayi devrimiyle birlikte gelişen teknolojik faaliyetler ve ekonomik büyümenin de etkisiyle mevcut işgücünün de artmasını

gerekli kılmıştır. Sanayi devriminde, yatırımların hızlı ve sürekli artmasından dolayı üretim artmış dolayısıyla daemeğe olan istekte artış göstermiştir (Deane, 1988:125-126).

Sanayileşme süreci 18. yüzyılın yarısında olduğu gibi 19. yüzyılın başlarında da, vasıfsız işçilerden ziyade makine başında vasıflı işçinin çalıştırılması, bunun neticesinde ise işçi başına sermayenin artması ve diğer ücretlerle maliyetin artması durumu söz konusu olduğundan vasıflı işgören yerine, vasıfsız eleman ya da makine tercih edilmiştir (Türkcan, 2009:91).

Sanayi devriminin ortaya çıktığı dönemde bilgi; araç-gereç, alet ve ürünler üzerinde uygulayarak başarı gösterilmiş sonrasında ise II. Dünya Savaşına kadar bilgiyi, işte uygulama devrimi gerçekleştirilmiştir. Günümüzde ise bilgi, bilime göre uygulanarak kullanılmakta böylelikle yönetim devri yaşanmaktadır (Hayran, 2006: 129).

Sermaye ve yatırımların artmasıyla çalışan işçi sayısı ile fiziksel yapıların sayısı artmıştır. Kentlerde fabrika sayısı arttıkça kırsaldan daha fazla göç almıştır. Böylelikle kent merkezleri yerleşim yerine dönmüştür. “*G. King’e göre 1695’te, İngiltere ve Galler nüfusunun sadece dörtte biri kentlerde ve pazar kurulan kasabalarda yaşamaktadır*” (Başer, 2011:170).Londra, 19. yüzyılın başlarında ortalama bir milyon nüfusa sahip olan Avrupa’nın en büyük şehridir (Hobsbawm, 2003:19). Bu verilerden anlaşıldığı gibi kentleşme ve nüfus artmasından dolayı mekânsal yapıların sayısı ve fiziksel ölçüleri de artmıştır.

Birçok alternatif kullanılmış olsa da ada ülkesi olması nedeniyle İngiltere’de ulaşım ve taşımacılık hem ülke içinde hem de başka ülkelere daha çok nehirler ve denizler üzerinden yapılmıştır. İngiltere’de “kıyı denizciliği çok önemli yer tutmuştur” (Başer, 2011: 182).

Nehirler ve kanallar üzerinde çok çaba göstererek ulaşım ve taşımacılığı geliştirmişler sonrasında ise her yere kanal inşa ederek, nehirler kanalları bağlayan su yolu haline getirmişlerdir (Braudel, 2004:506). Lord Bridge water başta olmak üzere, tarım ve sanayi sektörünün ileri gelenleri, Manchester Kanalı ve diğer kanalları inşa ettirerek bu alanda yatırım yapmışlar, İngiltere’nin her yanını kanallarla örmüşlerdir (Türkcan, 2009:107-109).

1800’lerin başında buhar gücü yardımıyla, vagonları ve yükleri çekerek araştırmalar yapılmıştır. Ve neticesinde 1814’te ilk buharlı lokomotif icat edilmiştir. Sanayi devrimini ileri seviyelere getiren buharlı lokomotifler ve buharlı gemiler olmuştur (Braudel, 2004:508). Böylelikle kıtalar ötesi ulaşım ve ticaret İngiltere için daha kolay hale gelmiştir.

Sanayi devrimiyle birlikte İngiltere’de ham pamuk ihracatı da önemli derece artmıştır. Sanayileşmenin dış ticarete, dış ticaretin de sanayileşmeye önemli derecede katkı sağladığı görülmektedir. Deane (1988:60-62)’ye göre; ithalat ve ihracat İngiliz mallarına talebi artırmış, çok sayıda ve farklı ürünlerde ucuz maliyet olanağını, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kendi ürünlerini satın alınmasını, sanayinin ülke finansmanına katkısını ve son olarak; Londra,

Liverpool, Manchester, Glasgow gibi büyük şehirlerin sanayi merkezlerinin gelişmesini sağlamıştır.

Tablo 3: İngiltere'nin 18. Yüzyıldaki İhracatı (Kıymetli Maden Hariç – Milyon €)

Yıllar	İhracat	Yıllar	İhracat
1700	6.5		
1710	6.3	1770	14.3
1720	6.9	1780	12.6
1730	8.5	1790	18.9
1740	8.2	1795	26.3
1750	12.7	1799	34.1
1760	14.7	1800	40.8

Kaynak: Ashton (1955)'dan akt: Başer, 2011: 198.

Tablo 3'de görüldüğü gibi sanayi devriminin dış ticarete olan katkısı rakamlarla da ifade edilebilmektedir.

2.Sanayi Devriminde Yönetim Düşüncesi

Sanayi devrimi, insanlık tarihinin çok önemli olaylarından birisidir. Yukarıda sanayi devriminin etkilerinden bahsedilen sadece teknolojik, ekonomik değil; sosyal, siyasal ve yönetim alanlarında da mühim değişiklikler getirerek yeni anlayışların oluşmasını sağlamıştır (Aksoy, 2016: 31).

Yönetim insanlık tarihinin başlangıcından bu yana gelişim ve değişim gösteren bir kavramdır (Tengilimoğlu vd., 2013: 86). Tarih boyunca değişiklik gösteren yönetim kavramı, insanlık için çok önemli olan sanayi devrimi, savaşlar, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi olaylarla değişerek ve gelişerek günümüze gelmiştir.

Yönetim 1960'lı yılların başına dek işletmelerin basit bir şekilde günlük işlerini yerine getirmesi olarak ifade edilmektedir (Baranger, 1985:13). Yönetimle ilgili çalışmalar 18. yüzyılın ikinci yarısında artmaya başlamıştır. Çevrenin değişmesi ve gelişmesi dolayısıyla bu değişim ve gelişime uyum sağlama zorunluluğu bunun en önemli sebeplerinden biridir (Nişancı, 2015:259). Bu nedenlerden ötürü yönetim teorisinin gelişmesindeki en önemli etken Sanayi Devrimi olmuştur (Özalp vd. 2010:24).

El sanayisinin ve el sanatları yapan dağınık küçük üretim işletmelerinin koordine olması ve merkezileşmesi, sanayi devriminin ortaya çıkardığı fabrika sistemiyle oluşmuştur. Böylelikle sanayi devrimi ile birlikte örgütler büyümüş, faaliyet alanları genişlemiş ve sayıları artmıştır. Bunun sonucunda ise toplumun egemen kurumu örgütler olmuştur. Tüm bu gelişmeler alanyazında “örgütsel devrim” olarak ifade edilmektedir (Baransel, 1979:105).

Fabrika üretim sistemiyle birlikte üretim artırılmış verimlilik sağlanmıştır. Bu olumlu sonuçlarla birlikte yine bu konularda ve kontrol noktasında bazı eksiklikler ve problemler yaşanmıştır. Sayıları artan ve büyüyen örgütler için yönetici gereksinimi ortaya çıkmıştır

(Demir ve Eriğüç, 2018: 94). Bu durum yönetim olgusunun gelişmesinde çok önemli bir role sahiptir (Gürbüz ve Sığırı, 2013: 3-4).

Bilimsel yönetim anlayışından önce Adam Smith tarafından 1776'da yazılan “The Wealth of Nations – Milletlerin Zenginliği” isimli eseri, yönetim olgusunun bilim olarak ele alınmasında önemli rol oynamıştır (Shafriz, Ott ve Yang, 2015: 418-422).

3. Sanayi Devriminden Bilimsel Yönetim Düşüncesine Geçiş

1700'lü yılların ortasında başlayan teknolojik ve ekonomik gelişmeleriyle üretim yerlerinin bir merkezde toplanması, sayı ve büyüklüklerinin artması sanayi toplumunun oluşmasını sağlamaya başlamıştır. 1800'lü yılların ortasından itibaren bu gelişmeler daha da hızlanmış işletmeler toplumun en önemli kurumları haline gelmiştir. Sonrasında ise 1911 yılında F. W. Taylor “*Bilimsel Yönetim*” adlı kitabını çıkarmış, “Klasik Yönetim Teorisi” olarak ifade edilen yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015: 62).

Frederick W. Taylor (1997:17)'a göre; eskiden insan önde tutulmuş, gelecekte ise sistemlerin önde olması gerektiğini belirtmiştir. Fakat bunun insana ihtiyaç duyulmayacağı anlamına gelmediğini de ekleyerek, sistemlerin temel hedeflerinin insan yetiştirmek olması gerektiğini ifade etmiştir. Sistematik yönetime sahip işletmelerde yetenekli kişilerin önceki sistemlere göre daha hızlı ve net olarak başarıya ulaşacağını dile getirmiştir.

Taylor bilimsel yönetim hareketini başlatan kişi olarak, yönetimin çalışanlar üzerinde performans değerlendirmesi yapacak standartların olmadığını, iş bölümünün olmadığından yöneticilerin çalışanların işini yaptıklarını, işe alımlarda bilgi ve yeteneğin göz

önünde bulundurulmadığını, kısacası yönetim fonksiyonunun olmadığını belirtmiştir (Özalp vd. 2012:72).

Taylor, bilimsel temellere dayandırdığı bilimsel yönetimin ilkelerini (Taylor, 1997:99);

- Yönetim bilimini geliştirerek, işin en iyi ne şekilde yapılması gerektiğinin belirlenmesi,
- Bilimsel yönetim anlayışıyla çalışanların incelenerek seçilmesi, eğitilmesi, geliştirilip yetiştirilmesi,
- Yöneticilerin demokratik bir ortamda çalışanlarla birlikte hareket etmesi olarak ifade etmiştir.

Bilimsel yönetimin bu ilkeleri ve dönemin yapısı ele alındığında Taylor'un tarihin şartlarına göre uygun ifade kullandığı görülmektedir. Üretimin artırılmasına dayanan bilimsel yönetim anlayışının temellerinden olan yönetici ve çalışanların samimi bir şekilde iş birliği içinde olmaları gerektiğidir. Bu ortamın sağlanması da iki tarafın birbirine olan güven kavramına dayalıdır (Asunakutlu, 2001:5).

Bunlarla birlikte bilimsel yönetimle ulaşmak istediği asıl hedef “verimlilik” olmuştur. Taylor bütün ilkelerin gerçekleşmesi sonucunda başarıya ulaşırsa çalışanların performansının artacağını ve dolayısıyla da hem çalışanın hem de örgütün verimliliğinin artacağını belirtmiştir.

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yöneticilerin örgüt yapısını oluşturan tüm işlerde bilimsel yaklaşımı kabul etmeleri doğrultusunda işletmelerinde en üst seviyede verimliliğe ulaşabileceklerini savunmuştur. Bunun sonucunda ise iş ekonomisi, parça başına ücret,

zaman ve hareket etüdü ile iş standartları gibi uygulamalar yaygınlaşmıştır (Şimşek ve Çelik, 2014:99).

Taylorizm olarak da adlandırılan “*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*” verimliliği esas almıştır ve F. W. Taylor, Amerikan işletmelerinde önemli ölçüde verimliliğin artmasını sağlamıştır (Uysal, 2015:1). Bu anlayış Amerika’da yayılırken ve etkileri sürerken Avrupa’da Henry Fayol’un “*Yönetim Süreci Yaklaşımı*” yönetim bilimine yeni bir perspektif getirmiştir. Daha sonrasında ise bürokrasi olarak ifade edilen Max Weber’in görüşlerinden çıkarılan “*Bürokrasi Yaklaşımı*” ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015:263).

Henry Fayol, 1916 yılında çıkardığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” kitabında yönetsel boyutta davranışlar için birtakım kurallar getirmiş, Taylor’dan farklı olarak yönetime dair düşünceler ve davranışlara odaklanarak işletmelerin verimliliğini arttıracak önlemler üzerinde durmuştur (Asuna kutlu, 2001:7).

Berber (2016:129); “*Bütünüyle birbirinin aynısı koşullarda bile olsa aynı ilkeyi iki kez uygulamak neredeyse olanaksızdır: Birbirinden farklı olan ve (devamlı) değişen koşulları, aynı şekilde birbirinden farklı olan ve (devamlı) değişen insanları ve daha birçok değişkeni dikkate almak gerekir (Fayol, 1979:19)*” tam anlamıyla bu nedenle yayımlanmış bu eser, bir ekolün başlangıcı olmalı ve başyapıt olarak kabul edilmelidir diye ifade etmiştir.

Fayol tarafından tasvir edilen; planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve denetim uygulamalarıyla oluşan yönetim süreci yaklaşımının, yöneticilere göre en etkili yöntem olduğunu

belirtmiş, aynı yönde düşünenlere göre de bu yaklaşım yönetim kavramının omurgası halini almıştır (Özen, 2018:8).

“Yönetim süreci yaklaşımı” da ekonomik olarak faal olma ve akılcılık düşüncesini temel almıştır. Bundan dolayı da bu yaklaşım; bilimsel yönetim yaklaşımının devamı ya da tamamlayıcısı olarak görülebilir (Yılmaz, 2010:6).

Fayol, yönetimle ilgili yapısal ilkeler, süreçle ilgili ilkeler ve sonuçlarla ilgili ilkeler olarak üç başlık altında sınıflandırma yaparak on dört adet ilke geliştirmiştir (Özalp vd. 2012:73). Bunlar;

Tablo 4: Henry Fayol’un İlkelerinin Sınıflandırması

Yapısal İlkeler	Süreçle İlgili İlkeler	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İş bölümü	Disiplin	Personelin devamlılığı
Yönetim birliği	Hakkaniyet	Düzen ve istikrar
Yetki ve sorumluluk	Kumanda birliği	Girişim
Merkezleşme	Personelin ödüllendirilmesi ve ücretler	Birlik ve beraberlik ruhu
Hiyerarşi ilkesi	Genel çıkarların üstünlüğü	

Kaynak: Özalp vd., 2012: 73.

H. Fayol, yönetimi bir süreç olarak ele düşünmüş ve rasyonel bir şekilde bunu ifade etmiştir. Bu yüzden yönetim, sürekli kendini yenileyen ve geliştiren, bir anda oluverip yok olmayan ve tekrarlanan bir süreçtir (Genç, 2007:99-100).

Fransız bir maden mühendisi olan H. Fayol, yöneticiler açısından yapılması gereken uygulamaları belirlemiş, örgütlerde faaliyetlerin yönetim, finansal, ticari, muhasebe, teknik ve güvenlik olarak sınıflandırılması gerektiğini ifade etmiştir (Akdemir, 2012: 251).

Yönetim süreci yaklaşımı örgütlerde yalnızca organizasyon alanı ile ilgili olmamakla birlikte yönetime dair bütün konularda ilkeler ve kurallar geliştirmiştir. İşletmeler bir bütün olarak ele alınmış, birbirinden farklı amaçları olan üretim, muhasebe vs. gibi departmanların birlikte ele alınmasını sağlamıştır.

Fayol'un sistemli çalışan bir işletme için olması gerekenleri ortaya koyma çabası ifade ettiği bilimsel kanıtlar açısından oldukça önemlidir. Dahası, yönetim olgusunu, herkesin çalışmalarıyla katkı yaptığı ve örgüte bağlı herkes için bağlı olan bir parçası olarak benimsemesi, iş birliği içinde çalışmanın kanıtı olmuştur. Sonuçta Fayol, kedisi de yönetim ilkelerini açıklarken; ilkelerin evrensel özellikte olduğunu ancak bir kanun gibi görülmemesini belirtmiştir (Berber, 2016:129).

Max Weber, 1864-1920 yılları arasında yaşamış olan Alman bilim insanı, "*bürokrasi yaklaşımını*" ortaya koymuş ve bürokrasi konusunda ortaya koyduğu çalışmalarla örgüt ve yönetim kavramlarına önemli ölçüde katkı sağlamıştır (Can, 1999:38). Bu yaklaşımla düzensiz ve uyumsuz toplumsal çalışmaların rasyonellikle örgütlenerek yönetilmesini hedef edinmiştir.

Weber, bu dönemi orta düzey yönetimin oluşması, uzmanlaşmanın gelişmesi hiyerarşik yapıya sahip bir yönetimin

olduğunu nitelemiştir. Rasyonel fikirlerle oluşturulan bu yeni sistem, alanların sınırlandırılması, en üst seviyede üretkenlik, etkin ve verimli çalışma şekli ve her aşamada denetimin olması rasyonelleştirme gayretinin olduğunu göstermiştir (Sayılı vd. 2015:42).

Weber'in bürokratik örgüt yapısı bilimsel yönetim anlayışına dayalı klasik örgüt modelinin gelişmiş bir hali gibi kabul edilmektedir. Weber'in bürokratik örgüt modelinde “nesnellik, iş bölümü, güç hiyerarşisi, kariyer yönelimi, kurallar ve düzenlemeler” temellerinde yönetsel özellikler yer almaktadır (Sezer ve Akan, 2016:16).

Weber, akılcı bir yapıya sahip otorite bulunan örgütlerin gelişen değişimlere kolayca adapte olabileceğini ve örgütün daha etkili olacağını belirtmiştir. “Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı” adlı kitabında örgütlenmeyi bütünüyle incelemiştir. Örgütlerin var olabilmesi için ve varlıklarını sürdürebilmeleri için örgütte yetki konusunun kesinlikle çözülmüş olması gerektiğini, aksi takdirde örgütün yok olabileceğini ifade etmiştir (Yılmaz, 2010:8).

M. Weber'e göre bürokrasinin ön koşullarından biri modern yönetsel metodlar geliştirilmesi, üstünlüklerinden biri de yönetsel fonksiyonların mutlak olarak nesnel gerekçelere göre uzmanlaştırılması kuralının uygulanmasına en uygun seviyede imkân vermesidir (Coşkun ve Asunakutlu, 2001:180-181).

Weber, bürokrasi kavramını etkin bir organizasyon yapısına ulaşmak amacıyla kullanmıştır (Ertürk, 2006:101). Weber'e göre bürokratik bir yapının üstün bir örgüt yapısına sahip olabilmesi için etkinlik ve rasyonellik olması gerektiğinin anlaşılmasını belirtmiştir (Baransel, 1979:165).

Koçel (2015:264-265)'e göre bürokratik örgüt yapısının ilkeleri olarak şu maddeler sıralanmıştır:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- İlke ve yöntemler,
- Gayrişahsi ilişkiler (resmiyete bağlılık),
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve yükseltme,
- Yasal yetkinin uygulanması.

Baktığımız zaman bürokrasi yaklaşımının ilkelerinin de diğer yaklaşımlarla birbirine benzediği görülmektedir. Weber tarafından ortaya konulan bürokrasi yaklaşımı daha sonra R. Merton, P. Selznick, P. Blau gibi düşünürlerce daha detaylı şekilde ele alınmış ve geliştirilmeye çalışılmıştır (Şimşek ve Çelik, 2014:104).

4. Sonuç ve Değerlendirme

Sonuç olarak buharla makinesinin bulunması ile başlayan, teknolojik ve ekonomik gelişmelerle devam eden ve insanlık tarihinin dönüm noktalarından biri olan sanayi devrimi 1780'de başlayıp 1840'lara dek devam etmiştir.

Neredeyse tüm dünyayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen sanayi devriminden sonra 1800'lü yılların ortalarında dünyaya gelen F. W. Taylor tarafından artık iş yerlerinde, üretim atölyelerinde ya da fabrikalarda yapılan her iş ve eylemin bilimsel olarak yerine getirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Taylor'dan farklı olarak H. Fayol tarafından yönetimsel boyutta davranışlar için birtakım ilkeler getirilmiş ve yönetime dair düşünceler ve davranışlara odaklanarak işletmelerin verimliliğini artıracak yöntemler geliştirilmiştir.

Fayol'un ardından M. Weber'de, bürokrasi yaklaşımını ortaya koymuş, klasik örgüt modelini geliştirerek diğer yaklaşımlara benzer ilkeler doğrultusunda etkin bir organizasyon yapısına ulaşmayı amaç edinmiş ve böylece örgüt ve yönetim konularına katkı sağlamıştır.

Yönetim anlayışları birbirinden bağımsız olmayan ve her yeni gelişmelerle, kendinden önceki ya da öncekilere göre üzerine konulmuş, değiştirilmiş ve/veya geliştirilmiş bir yapıda olmuştur. Bir sonraki bölümde de "Modernizm ve Modern Yönetim Düşüncesi" yaklaşımları ele alınmıştır.

KAYNAKLAR

- Akdemir A. (2012). İşletmeciliğin Temel Bilgileri (İkinci Baskı), Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Aksoy A. (2016). “Geleneksel Devletten Modern Devlete: Sanayi Devrimi ve Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim”, Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi, 2(3): 31-37.
- Ashton, T.S. (1955). An Economic History of England: The 18th Century, Methuen Pub, Londra.
- Asunakutlu, T. (2001). “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz, Sayı 5:1-17.
- Baranger, P. (1985). Et col.; Gestion –Lesfonctions de l’entreprise; Librairie Vuibert, s.13, Paris.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Başer, N. E. (2011). “I. Sanayi Devriminde Teknolojik Gelişmenin Rolü”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Berber, A. (2016). “100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: Genel ve Endüstriyel Yönetim ve Fransa’da Fayolizm - Taylorizm Kutuplaşması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 45 (Özel Sayı): 118-132.
- Bernal, J.D. (1995). Modern Çağ Öncesi Fizik(Çev. Yurtören, D.), TÜBİTAK Yayınları, Ankara.

- Braudel, F. (2004). Maddi Uygarlık: Dünyanın Zamanı (Çev. Kılıçbay, M. A.), İmge Kitabevi, Ankara.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim (Beşinci Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Coşkun, B. ve Asunakutlu, T. (2001). “MaxWeber ve Bürokrasi Teorisi”, Türk İdare Dergisi, 73:171-188.
- Deane, P. (1988). İlk Sanayi İnkılâbı(Çev. Güran, T.), Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Demir, H. ve Eriğüç, G. (2018). “Bibliyometrik Bir Analiz İle Yönetim Düşünce Sisteminin İncelenmesi”. İş ve İnsan Dergisi, 5(2):91-114.
- Ertürk, M. (2006). İşletme Biliminin Temel İlkeleri, (6. Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Fayol, H. (1979). Administration Industrielle et Générale, Dunod, Paris.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (Üçüncü Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Sığırı, Ü. (2013). “Örgütsel davranışa giriş: yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanının kuramsal gelişimi”, (Ed. Ü. Sığırı ve S. Gürbüz), Örgütsel Davranış, ss. 1-44, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Hayran O. (2006). “Sağlık Hizmetleri Yönetimine Çağdaş Yaklaşım”, Medikal Plus Sağlık ve Tıp Teknolojileri Dergisi, 5 (49): 128-132.
- Hobsbawn, E. (2003). Devrim Çağı: 1789–1848(Çev. Şener, B.), Dost Kitabevi, Ankara.

- Hodgetts, R. M.(1997). Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. Çetin, C. ve Mutlu, E. C.) Der Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, (On Altıncı Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Nişancı, Z. N. (2015). “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (25): 257-294.
- Özalp, İ., Ağlargoç, O., Paşaoğlu, D. ve Şakar, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon-I, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G. N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, Z. ve Demirci, A. E. (2010). Yönetim Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özen, Ş. (2018). Yönetim Biliminin Gelişimi, Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları, Erzurum.
- Saylı, H., Mengenci, C. ve Bürcü, R. (2015). “Yönetim Düşüncesinin Evrimi Ve Sosyal Hizmet Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 37-57.
- Sezer, S. ve Durdagi, A. (2016). “Okul Müdürlerinin Yönetimsel Özellikleri ve Yönetim Stilllerinin Yönetim Kuramları Açısından Değerlendirilmesi”, Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction (Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi), 4(2): 15-32.
- Shafriz, M.J., Ott, S.J. ve Jang S.Y. (2015). Classics of Organization Theory, Eighth Edition, Cengage Learning.
- Shapiro, S. (1967). Capital and the Cotton Industry in the Industrial Revolution, Cornell University Press, New York.

- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2014). Yönetim ve Organizasyon, (Beşinci Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya.
- Taylor, Frederick W. (1997). Bilimsel Yönetimin İlkeleri, (Çev. H.Bahattin Akın), Çizgi Yayınları, Konya.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2013). İşletme Yönetimi, (Dördüncü Baskı). Seçkin Yayınları, Ankara.
- Türkcan, E. (2009). Dünya’da ve Türkiye’de Bilim, Teknoloji ve Politika. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Uysal, G. (2015). “Frederick Taylor’dan Hikmet Timur’a Prensipleri ile Yönetim Bilimi: İşyükü Analizi ile Norm Kadro Uygulaması”, Global İşletme Araştırmaları Kongresi (GIAK), Işık Üniversitesi, 4-5 Haziran 2015,869-881, İstanbul.
- Weber, M. (1999). Thetheory of social and economic organization- Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı, (Çev. Özer Ozankaya), İmge Kitabevi, Ankara.
- Yılmaz, P. (2010). “Örgüt Kültürü ve Finans Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Web Kaynakları

Kim ne zaman icat etti,

<https://www.kimnezamanicatetti.com/lokomotif/>,1

(Erişim tarihi: 05.12.2018).

BÖLÜM 5

MODERNİZM VE MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

*Ali ÜNAL**

Modernizm, değişen, gelişen ve globalleşen dünyada yeniliklere ayak uydurmanın ve yenilikçi kalabilmenin başlangıç noktasıdır. Aydınlanma, hümanizm, demokrasi, akılcılık, bilim, pozitivizm ve varoluşçuluk modernizm düşüncesi ile yaşamda yer bulan ve yaşamı şekillendiren akımlar olmuştur. Ortaya atılmış olduğu dönemlerde hüküm sürmekte olan kilise ve dini ritüellere dayalı, toplumsal yaşamın belirleyicisinin kilise merkezli düşüncelerin olduğu yapı modernizm anlayışı ile yerini aklın ve bilimin önderliğinde, sistematik düşünmeye dayalı anlayışa bırakmıştır. Modernizm düşüncesi ile bilim, sanat, siyasal yapı ve neticesinde toplumsal yaşam üzerinde kilisenin etkisi azalmış, özgür düşüncenin yolu açılmıştır.

Modernizm, modern dönemlerdeki yaşayış tarzını ve kültürel gelişmeyi yansıtmaktadır. Modernizmle ortaya çıkan yaşam tarzı, 18. yüzyıldan itibaren siyasal ve toplumsal yapıda etkili olmuştur. Feodal düşünce yapısının yerine bireyi ve akılı yücelten bir düzen oluşturmuştur (Yıldırım, 2009). Modernizm felsefesi ile toplumsal yaşama aktarılan temel öge aklın üstünlüğüdür. Bu bağlamda akıl ile

*Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, aliunal@hitit.edu.tr

açıklanan, bilimsel temele dayanan, pozitif düşünce ve yaşam felsefesi toplumsal yaşamı şekillendirmiştir.

Modernizmin düşüncesi, yönetim alanına da aktarılmıştır. Gelişen ve değişen dünya ile birlikte örgütler, örgüt yapıları ve işleyişi, insan davranışları, örgütsel çevre gibi birçok unsur da değişmiştir. Örgütlerin de değişime ayak uydurmak, yeni ortaya çıkan konulara açıklık getirmek, daha önce göz önünde bulunmayan durumları yorumlamak için yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Modern yönetim düşüncesi bu yenilenme, değişen şartları yorumlama çabalarının, örgüte, insana ve çevreye bütüncül bakışın ürünüdür. Burada önceki kuramların, düşünce biçimlerinin, uygulamaların yok edilmesi, onlara zıt bir yönetim anlayışının oluşturulması söz konusu değildir. Aksine önceki kuramların üzerine inşa edilen, onların ilkelerini ve dayandıkları temelleri almakla birlikte üzerine yeni yorumlar katan, yeni yaklaşımlarla yorumlayan, yönetim alanını güncelleştiren bir yaklaşım söz konusudur.

Klasik yönetim anlayışında var olan kapalılık ve örgüt merkezlik sonraki dönemlerde yerini insan merkezli, sosyal unsurların dikkate alındığı, örgütün çevresi ile etkileşim halinde olduğu bütüncül bir bakışa bırakmıştır. Modernizm düşüncesinde var olan akılcı, pozitif, gelişmeye açık, bilime ve gelişmeye odaklı anlayış modern yönetim düşüncesinde karşılığını bulmuştur. Tarihsel sürece bakıldığında modern düşüncenin ortaya çıktığı 1900'lü yılların ikinci yarısı sanayinin geliştiği, teknolojinin ve teknolojiye dayalı üretimin önem kazandığı ve yaygınlaştığı, iletişim kanallarının arttığı, işletmelerin küreselleştiği, işgücünün bilgi ve becerisinin arttığı bir

döneme karşılık gelmektedir. Bu dönemde örgütlerin gelişmelere ayak uydurmak için elbette değişmesi ve gelişmesi kaçınılmazdır. Modern yönetim yaklaşımı ihtiyaç duyulan bu gelişimi sağlamak yönünde yönetim kuramlarının yeniden yorumlanması, yeni yaklaşımların ortaya çıkarılması, örgütlerin mevcut yapılarının gelişerek ve yeniden biçimlendirilerek yenilenmesi anlamını taşımaktadır.

1. Yönetimin Modernleşmesi, Modern Yönetime Geçiş

Yönetim biliminin geliştiği, yönetimin bilimsel temellere dayanarak geliştirildiği dönem yönetim kuramlarının ve yönetim bilimcilerin ortaya çıktığı, günümüze kadar gelen teorilerin geliştirildiği yıllar da bu döneme rastlamaktadır. Yönetim bilimi, 1900'lü yılların başında bilimsel yönetimin ilkeleri ile klasik yönetim dönemini, 1930'lu yıllarda neo-klasik dönemini, 1950'li yıllarda modern yönetim dönemini ve 1980'li yıllarda postmodern yönetim dönemini geçirmiştir (Özcan ve Barca, 2010). Önceki yüzyılda çalışanlar, birer makine gibi görülmekte ve yönetsel kararlarda söz hakkına sahip değillerdir. Ancak sonrasında çalışanlar yönetsel kararları etkileyebilen, örgütteki önemli kararlara katılan önemli bir örgüt unsuru haline gelmişlerdir (Çankaya, 2018). Yönetim bilimi de geçirdiği evrim sürecinde örgüt merkezlikten örgüt ve insanı birlikte merkeze alan anlayışa bürünmüş, çevreyle etkileşimi dikkate alan, gelişmeye ve değişmeye açık anlayışı benimsemiştir. Modern yönetim anlayışına gelen bu süreçte klasik ve neo-klasik dönemleri incelemek yararlı olacaktır.

2. Modern Yönetim Düşüncesinin Öncesi

Modern yönetim düşüncesi bilimsel yönetim akımının devamında ortaya çıkan, bilimsel kavramlara dayalı, deneysel araştırmaları kapsayan yönetim anlayışını ifade etmektedir. Modern yönetim düşüncesi bütüncül ve çağdaş bakış açısı ortaya çıkarmıştır. Klasik yönetimin iş ve etkinlik odaklı yapısı ve gözardı edilen insan unsuru neoklasik yönetim anlayışında karşılığını bulmuş, insan özelliklerinin ön planda olduğu bakış açısı gelişmiştir. Bu sürecin devamında ise insan ve örgütü bütünleştiren, klasik ve neoklasik anlayıştaki öğeleri geliştiren modern yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır.

Klasik yönetim yaklaşımı iki ayrı alana bölünebilir. İlki Taylor ve dönemindeki çalışmalardan oluşan alt seviye yönetim analizi, ikincisi de bütün yönetim fonksiyonlarını kapsayan kapsamlı yönetim analizidir. Alt seviye yönetim analizi, bir görevi yerine getirmek için en iyi yola odaklanmakta, işçilerden en yüksek üretimi almak için işin nasıl yapılacağını araştırmaktadır. En iyi yolu bulma çabası bilimsel yönetimin yolunu açmıştır (Certo ve Certo, 2012: 28).

Yönetim düşüncesinde endüstri devriminin yerleşmesi (klasik), 1929 ekonomi krizi, İkinci Dünya Savaşı, 1973 petrol krizi ve 1980'lerden sonra küreselleşme gibi olaylar etkili olmuştur (Özcan ve Barca, 2010). Buradan yola çıkarak söz konusu değişimin ve ilerlemenin sadece örgütlerin kendi içinde ihtiyaç duydukları unsurlar doğrultusunda ya da bilimsel yaklaşımlarla ortaya çıktığını söylemek yeterli olmayacaktır. Yönetim biliminin gelişimi örgütlerde ve örgütsel süreçlerde duyulan eksiklikler ve gelişme ihtiyacı, bilimsel

gelişmeler, disiplinlerarası yaklaşımla diğer alanlardaki gelişmelerin aktarımının yanı sıra dünyada yaşanan olayların da etkisiyle gerçekleşmiştir. Örgütlerin dünyadan kopuk olarak algılanması, dünyada gelişen olaylardan soyutlanması mümkün değildir. Yaşanan olaylar, savaşlar, krizler dünyayı, insanları ve kaçınılmaz olarak örgütleri etkilemektedir. Bu etki karşılığında yönetim bilimi de örgütlerin yeni düzene karşı koyabilmesi için bilimsel alt yapıyı ve teorileri ortaya çıkarmıştır.

19. yüzyılın sonlarına doğru, 20. yüzyılın başlarında sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik çevre yönetimin sistematik olarak değerlendirilmesi için gerekli durumu ortaya çıkarmıştır. Teknolojik gelişmelerle bağlayan endüstri devrimi sadece işyerlerinde değil, toplumun tamamında değişimin yolunu açmıştır. Bu endüstrileşme ile iki aşamayı ortaya çıkarmıştır; bunlar endüstriyel altyapının gelişimi ve sermaye mallarının ortaya çıkışıdır. Bu süreç işlerin doğasını da çiftçilik ve zanaatkarlıktan daha karmaşık üretim süreçleri ve makineleşmeye doğru değiştirmiştir. Bu değişim toplumu da çiftliklerde çalışmak ve kırsal kesimde yaşamaktan şehirlerde yaşama ve fabrikalarda çalışmaya yönlendirmiştir. Organizasyonlar da bu değişimle birlikte yeni yönetim ve örgüt biçimleri geliştirmeye çalışmıştır (Bowditch vd., 2007:8).

Modern yönetim düşüncesini açıklarken önceki dönemlerde var olan ve modern yönetimin temelini oluşturan yaklaşımlara değinmek yararlı olacaktır.

2.1 Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesi organizasyon yapısına odaklı, rasyonel, kapalı bir yapıyı öne çıkarmaktadır. Ortaya çıktığı dönemler dikkate alındığında sanayinin gelişmekte olduğu, işçilerin henüz organizasyonun ve makinelerin önüne geçmemiş olduğu, gelişen teknik altyapıyla birlikte yeni tekniklere dayalı üretimin geliştirilmeye çalışıldığı bir dönem söz konusudur. Bu dönemde organizasyonların yapılanması öncelikli olarak hedef alınmış, sonraki dönemlerde gelişen insana ve diğer unsurlara odaklı yönetim anlayışı henüz gelişmemiştir.

Klasik düşünce, rutin işlerde makinelerin yanı sıra insanın etkin kullanımına ve örgütün yapısına odaklanmıştır (Şahin,2004).Klasik yönetim düşüncesi, insan faktörü dışındaki unsurlar üzerinde duran, insanı ikinci plana atan bir teoriyi içermektedir. Klasik yönetim, organizasyonun bir makine gibi maddi faktörlere dayalı olarak düzenlenmesi sonrasında insanın buna uygun davranacağını varsaymaktadır Rasyonellik anlayışını organizasyona yerleştirmeyi amaçlamaktaydı. Ekonomide, tasarımda, teoride rasyonel ilkeler ortaya konmuştur. Organizasyonu kapalı sistem olarak ele almış ve çevreye ilişkileri göz ardı etmiştir (Efil, 2015:51).

Örgütlerdeki davranışa yönelik klasik yönetim teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler, çalışanların davranışlarını tahmin ve kontrol etmek için yönetim yapısını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Mahmood ve Basharat, 2012).

Klasik yönetim düşüncesi, bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı olarak üç temel yaklaşımı ele

almaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, Frederick W. Taylor tarafından ortaya koyulmuştur. Bilimsel yönetimde örgüt yapısının değerlendirilmesine, sınıflandırmaya, kantitatif değerlemelere ve rasyonalizasyona odaklanmıştır (Bowditch vd., 2007:9). Bu yaklaşım, klasik yönetim teorisini net olarak yansıtan birey yerine örgüte, verimliliğe ve makinelere odaklanan yönetim anlayışını ifade etmektedir. Yüksek verim elde etmek için bireyi makinaya ek bir üretim faktörü olarak görmekte (Şahin, 2004), kişisel özellikleri olan bir canlı yerine makine gibi çalıştırılabilecek bir varlık olarak değerlendirmektedir. Yönetim süreci yaklaşımı Henry Fayol tarafından geliştirilmiştir. Yönetim ilkelerine odaklanan, organizasyonun tamamını ele alan bir düşünce yapısına dayanmaktadır. Yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı inceleyip makro nitelikte yönetsel teoriyi ortaya atmıştır (Efil, 2015:64). Bu yaklaşımın öne çıkan yönü örgüte bütüncül bakış açısıdır. Fayol, yönetimin nasıl yapılacağını işlerin bölünmesi / işbölümü, otorite ve sorumluluk, komuta birliği, ücret ve örgüt ruhu konularını içeren prensiplerde birleştirmiştir (Bowditch et al., 2007:9). Bürokrasi yaklaşımı Max Weber tarafından ortaya atılan, otorite düşüncesine dayanan yaklaşımdır. Örgüt, kapalı sistem olarak ele alınmakta, rasyonellik, verimlilik ve etkinlik örgütün öncelikli amaçları olarak görülmektedir. (Efil, 2015; Eren, 1998).

2.2 Neo-klasik Yönetim Düşüncesi

Neo-klasik yönetim düşüncesi, insan ilişkilerini temel alan, klasik yönetim düşüncesinde eksik kalan yanların ortaya çıkmasıyla oluşmuştur. İnsanın ekonomik ve sosyal yönlerinin birlikte ele

alındığı, insanı merkeze alan, güvene ve katılıma dayalı davranışsal boyutun öne çıktığı yönetim anlayışıdır.

Yönetime davranışsal yaklaşım, insanları anlayarak üretimi arttırmayı vurgular. Bu yaklaşımın savunucuları, eğer yöneticiler insanlarını anlarsa ve kuruluşlarını kendilerine uyarlarsa, organizasyonel başarının ortaya çıkacağını öne sürmektedirler (Certo ve Certo, 2012: 34).

Neo-klasik yönetim yaklaşımı klasik yönetim yaklaşımının eksikliklerini gidermeye yönelik, örgüt etkinliğini artırmak için insan ilişkilerine odaklanmıştır. Klasik yönetim teorilerinde mevcut anlayış, kavram ve ilkeler insan ilişkileri göz önüne alınarak geliştirilmiştir. Ekonomik rasyonellikle birlikte insanın tatmini bir arada bulunmaktadır. İnsan ilişkileri, motivasyon, liderlik, grup davranışı, iletişim konuları ile biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı, sosyal ve teknik sistemlerin etkileşimi üzerine eğilmektedir (Efil, 2015: 69). Davranışsal yönetim teorisi olarak da adlandırılan neo-klasik yönetim teorisi, insan unsuruna daha ayrıntılı olarak bakan, organizasyonları bir makine olarak görmeyen, organizasyonu teknik ve maddi unsurlara ek olarak insan unsuru ile oluşan bir yapı olarak değerlendiren bir akımdır (Koçel, 2014:273). Neo-klasik yaklaşım, iş yerindeki sosyal süreçlerin rolü üzerinde durmaktadırlar (Şahin, 2004). Çalışanlar, bir işyerinde sadece elde edecekleri gelire değil, sosyal imkanlara, örgüt iklimine, örgütün itibarına ve işten duyacakları hazzı da baktadırlar. İş ortamında çalışanlara gerekli huzur ve iş tatminini sağlamak ücret kadar önemlidir (Çankaya, 2018).

Neo-klasik yönetim düşüncesinde Western Electric Hawthorne tesislerinde Elton Mayo tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları önemli yer tutmaktadır. Bu araştırmalarda, çalışma ortamının fiziksel koşulları (ışıklandırma), çalışma koşulları (dinlenme süreleri, çalışma saatleri, işe karşı tutum) gibi, fiziksel ve çevresel etkilerin iş ve insan üzerinde yarattığı değişim incelenmiştir. Hawthorne araştırmalarında ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin artmasıyla verimliliğin de artacağı varsayılmıştır. Ancak elde edilen sonuçlara göre bu varsayım her zaman doğrulanamamıştır. Bazı durumlarda iyileştirmelere rağmen verimliliğin değişmediği, bazen de herhangi bir iyileştirme olmamasına rağmen verimliliğin arttığı görölmüştür. Bu sonuca göre fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere odaklanılmış ve çalışanların verimliliğinin motivasyon, tatmin, kişiler arası ilişkiler gibi sosyal faktörlerle açıklanacağı öne sürölmüştür (Koçel, 2014: 276).

Bu dönemde ortaya çıkarılan kuramlardan birisi Douglas Mc Gregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramıdır. Mc Gregor, daha çok klasik yönetim bakış açısını yansıtan, insanı örgütün gereklerini yerine getiren pasif bir unsur olarak gören X kuramı ile çalışana saygıyı öne çıkaran, bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması olarak tanımlanan Y kuramını geliştirmiştir (Akat vd., 1994:69-70; Eren, 1998:33-34).

Tablo 1. X ve Y Kuramlarına Göre Ortaya Atılan Varsayımlar

X Kuramı	Y Kuramı
İnsan işi sevmez, işten kaçma yolları arar, mümkün olduğunca işten kaçmak ister.	Çalışmak insan için oyun ve dinlenme kadar kolaydır.
Sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi yeğler, işe karşı arzusuzdur, güvenliği her şeyin üstünde tutar.	İnsan tembel değildir, işyerinde uygun ortam yaratılırsa çalışmak zevke dönüşür. O şekilde davranışlar geçmiş tecrübelerin ürünüdür.
Bencildir, örgüt amaçlarına kayıtsızdır, sıkı denetlenmelidir.	Gerekli koşullar yaratıldığı takdirde öğrenmek ve daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir.
Yeniliğe ve değişime karşı direnir, alışkanlıklarına bağlıdır.	İnsan kendini kontrol ederek ve yöneterek örgüt amaçlarına katkıda bulunur.
Saftır ve pratik zekadan yoksundur, kolay kandırılır, harekete geçmesi için maddi ödül gerekir.	Sıkı denetim ve ceza amaçlara yöneltmek için tek yol değildir.
İş yaptırmak için onu zorlamak, siki şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.	Amaçlara hizmet eden ve başarılı olan insan ödüllendirilmelidir.

Kaynak: Akat vd, 1994: 69-70; Koçel, 2014: 278-279; Eren, 1998: 33-34.

X ve Y kuramları karşılaştırıldığında makineyi ve örgütü merkeze alan düşünce ile insanı merkeze alan düşünce ortaya çıkmaktadır. X kuramı insanı zorlanarak çalıştırılması gereken bir varlık olarak görürken Y kuramı insanın kişisel yönünü öne çıkararak hümanist bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

Neo-klasik dönemin diğer yaklaşımı Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 1- Sistem 4 modelidir. Buna göre etkin ve etkin olmayan örgütlerde yapısal ve davranışsal öğeleri ortaya koymak için yönetici davranışları belirlenmiştir. Burada Sistem 1 – istismarcı otokratik, Sistem 2 – yardımsever otokratik, Sistem 3 – katılımcı, Sistem 4 – demokratik olarak yönetici davranışları sınıflandırılmıştır.

Bir örgütte yöneticinin lider özelliklerini de taşıması beklendiğinden yönetici davranışı ve lider davranışı bir arada incelenmiştir (Koçel, 2014:279).

Chris Argyris tarafından geliştirilen olgunlaşma kuramı da neo-klasik yönetim düşüncesinin içinde yer alan yaklaşımlardandır. Argyris kişilerin geliştikçe olgun olmayan davranışlardan olgun davranışlara yöneleceğini öne sürmektedir. Klasik yönetim yapısı kişilerin olgun insan özellikleri kazanmasını engelleyici etki yarattığı, kişileri bağımlı, pasif ve ast olmayı kabullenen hale getirdiği ifade edilmektedir. Olgun insan özellikleri aktif olma, bağımsızlık, değişik davranışlar gösterebilme, derin ilgi,uzun dönem bakış açısı, üstlük durumu,kendine duyarlı olma; olgun olmayan insan özellikleri ise pasiflik,bağımlılık,sınırlı davranış gösterme,yüzeysel ilgi,kısa dönem bakış açısı,astlık durumu,kendi duyarlılığından yoksun olma şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2014:281).

George V. Homans'ın insan grubu yaklaşımı da bu dönemdeki kuramlar arasında yer almaktadır. Homans, yöneticilerin biçimsel olmayan güçlü gruplardan korku duyduklarını, bu gruplardaki iç bağlılığın güçlü olması halinde yönetimin kontrol gücünün zayıflayacağını ve verimliliğin düşeceğini öne sürmektedir. Faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular şeklin üç öğeden oluşan modelde birbirinden ayrı olan üç kavramın birbiriyle sıkı ilişkide olduğu ve grubun biçimsel olmayan güçlü yapısının bundan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Eren,1998:35). Bu yaklaşım, örgütlerin psikolojik bir etkileşim sistemi olduğunu, bunun örgüte zararlı olmadığını, grupların kendi amaçlarının örgütsel amaçlar için

çalışmakla gerçekleşeceğini gördüklerinde örgütü yaşatmak ve örgütsel amaçlara ulaşmak için güçlü bir işbirliğine dönüşeceğini ortaya koymaktadır (Akat vd., 1994:77).

Neo-klasik yönetim yaklaşımında Kurt Lewin'in güç alanı analizi ve alan kuramından bahsetmek gerekmektedir. Lewin, örgütü çatışma halinde iki grup olarak görmektedir. Sürükleyici güçler, birbirine zıt bu iki güçten ilki olarak örgütsel güçleri örgütsel amaçlara yönlendirirler. İkinci gruptaki kısıtlayıcı güçler ise sürükleyici güçlerin etkisini azaltmakta ve sınırlamaktadır. İlk gruptakilere astları özendirici rekabet, harekete geçirici araçlar, ikinci gruptakilere ise örgüte karşı olumsuz duygular beslemek örnek verilebilir (Eren, 1998:38)

3. Modern Yönetim Düşüncesi

20. yüzyılda, bilimsel yönetimin temellerini atan klasik dönem temsilcilerinin ortaya attığı teoriler 1930'larda neo-klasik dönemde eleştirilerek, klasik dönem yönetim düşüncesi, insan unsurunun öne çıkmasıyla değişmiştir. Neo-klasik donemi 1950'li yıllarda ortaya atılan ve örgüt çevresine önem veren yönetim kuramları izlemiştir. Yaklaşık 25-30 yıl sonra post-modern yönetim kuramları ortaya çıkmış ve yönetim düşüncesinde yeni kavram ve kuramlar üretilmeye devam etmiştir (Özcan ve Barca, 2010). Klasik ve neo-klasik yönetim düşüncesinin en çok eksik kaldığı veya göz ardı ettiği nokta örgütün çevresi ile etkileşimidir. Klasik yönetim kuramında örgüte odaklanılmış, örgütün gelişimi ile verimlilik sağlanması hedeflenmiştir. Neo-klasik yönetim kuramında her ne kadar insan

ögesi ve insanın kişisel özellikleri geliştirilmiş ve insan ile örgüt bütün olarak görülmeye çalışılsa da çevre göz ardı edilmiştir. Her örgüt hem kendi içindeki unsurlardan hem de çevresinden etkilenmekte, üretim sürecinde veya sonucunda ortaya çıkardıklarıyla da çevreyi etkilemektedir. Hiçbir örgüt çevresinden kopuk şekilde varlığını sürdürmez. Bununla birlikte örgütlerin yapısı içsel ve dışsal durumlarına göre belirlenmektedir. Modern yönetim yaklaşımı tam bu noktada örgütleri iç ve dış çevresiyle bütün olarak ele almaktadır.

Modern yönetim yaklaşımı önceki yaklaşımlardan ayrı bir yaklaşım değildir. Modern düşünce ile önceki kuramlarda ortaya koyulan esaslar ve ilkeler yeniden yorumlanmış ve yeni ve bütüncül bir bileşim oluşturulmuştur. Örgütleri dinamik, açık, karmaşık ve değişime müsait sistemler olarak görmektedir (Şahin, 2004).

Bir işletme insan ve insan dışı kaynaklar olmak üzere iki ana girdiye sahiptir. İnsan kaynağı, çalışan insanlardan gelmektedir. Çalışanlar enerjilerini ve zamanlarını ücret ve diğer kazanımlar karşılığında örgüte işletmeye sunarlar. İnsan dışı kaynaklar ise ham malzemelerden ve bilgiden oluşmaktadır. Bunlar diğer çıktılara kaynakları ve çıktıları elde etmek için insan ile birleştirilerek dönüştürülürler ya da kullanılırlar (Donnelly vd., 1987:22). Üretim süreci boyunca ulaşılabilecek varlıkların bileşimi olan kaynaklar insan, parasal kaynaklar, ham malzemeler ve sermaye olmak üzere dört tanedir. İnsan kaynağı organizasyonda çalışan kişilerdir. Parasal kaynaklar yöneticilerin mal ve hizmet satın almak için kullanacağı para miktarıdır. Ham malzemeler, ürünlerin üretilmesinde doğrudan kullanılacak içeriklerdir. Sermaye ise üretim sürecinde kullanılacak

makineler ve ekipmandır (Certo ve Certo, 2012: 9). İnsanın emeği, zamanı ve diğer kaynaklar üzerindeki etkisi olmaksızın üretim gerçekleşmemektedir. Yönetim bilimi modern düşünce ile örgütün üretim sürecindeki fonksiyonlarının yanı sıra insanın bu etkin ve önemli rolünü ön plana çıkarmıştır. Bu uzun süreçte modern yönetim düşüncesinde geline n noktada örgütün çevresiyle olan ilişkisi ve çevresel değişkenlere ayak uydurmak için çevrenin ve örgütün durumundaki değişimi temel alan yönetim felsefesi geliştirilmiştir. Modern yönetim düşüncesinin iki temel yaklaşımı olarak sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Sistem yaklaşımı örgütü daha küçük birimlerin birleşimi ile oluşan, her birimin birbiri ile etkileşim içinde olduğu, altındaki ve üstündeki birimleri etkileyen ve etkilenen, çevreye duyarlı bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu yapı çevreye olan hassasiyeti sebebiyle dinamik, değişken ve uyum kabiliyeti yüksek bir örgüt şeklini ifade etmektedir.

Durumsallık yaklaşımında ise, örgütü iç ve dış çevrede oluşan şartlara göre şekillenen bir yapı olarak görölmektedir (Akat vd., 1994:100). Bu yaklaşım, örgütün sabit, her koşulda aynı şekilde işleyen bir yapı olmadığını, çevresel şartlara uyum sağlamak için şekillenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Yaklaşımın dayandığı temel felsefe de her yerde geçerli en iyinin olmadığıdır.

3.1. Sistem Yaklaşımı

Örgütler birçok birimin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık yapılardır. Bu karmaşık ve farklı birimleri bütünleştiren yapı sistem kavramı ile açıklanmaktadır.

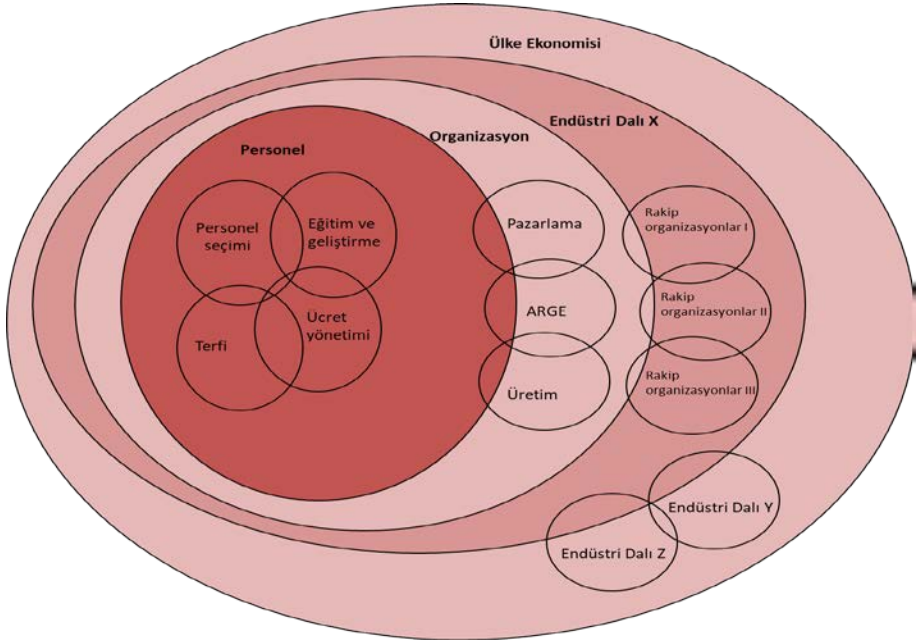
Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998:42).Endüstri dalı bir sistem olarak ele alındığında organizasyon diğer rakip firmalarla birlikte endüstri dalının alt sistemi, organizasyonun içindeki birimler olan personel yönetimi, Ar-ge, pazarlama gibi bölümlerde organizasyonun alt sistemleri olmaktadır. Alt sistemler arasındaki fonksiyonel bağıllık, sistemin faaliyetlerini ortaya çıkarmaktadır (Koçel, 2014:309).

Yönetime sistem yaklaşımı genel sistem teorisine dayanmaktadır. Teorinin ana önceliği, bir işletmenin işleyişini tam olarak anlamak için işletmenin bir sistem olarak görülmesi gerektiğidir. Sistem, bir amaç için bir bütün olarak işleyen bir dizi birbirine bağımlı parçadır. Genel sistem teorisi, çeşitli uzmanlık alanlarının bilgisini bütünleştirir, böylece sistem bir bütün olarak daha iyi anlaşılabilir (Certo ve Certo, 2012:38).

Örgütü etkileyen çevresel unsurlar çok çeşitlidir. Bunun içerisinde endüstri, hammadde, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazar, teknoloji, ekonomik koşullar, hükümet, kültür (Can, 1997:51) gibi öğelerin yanı sıra örgütün içinden kaynaklanan insan ilişkileri, örgütsel yapı, yönetim biçimi gibi unsurlar da olabilmektedir.

Modern dünyada iletişim, gelişmiş, bilgi önemli bir kaynak haline gelmiş, örgütler ve üretim süreçleri karmaşık, birbirlerinin içine geçen ve birbirlerinin çıktısını kullanan bir hal almıştır. Bu karmaşık yapı içerisinde birbirleriyle etkileşim içinde olan endüstriler, endüstri içindeki örgütler ve örgütlerin alt birimleri sistem yaklaşımı ile çok net şekilde açıklanmaktadır. Klasik yönetim teorisinde örgütler dışa kapalı olarak vurgulanmıştır. Ancak hiçbir örgütün dış çevreyle irtibatının ve etkileşiminin olmaması kabul edilemez. Bu sebeple sistem yaklaşımında organizasyonlar açık sistem olarak görülmektedir.

Şekil 1. Genel Olarak Sistem Yaklaşımı

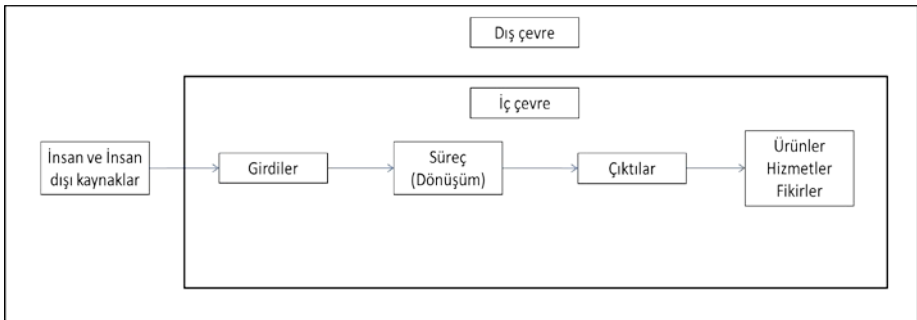


Kaynak: Koçel, 2014:309

3.1.1. Açık Sistem Olarak Organizasyonlar

Sistemler, açık ve kapalı olarak ve çevreleriyle karşılıklı etkileşim içinde ele alınmaktadır. Kapalı sistem düşüncesi mekanik sistemlere uygulanabilmektedir. Klasik yönetim düşüncesinde örgütler kendi kendini sınırlayıcı bir yapıya sahip olduğundan kapalı sistem olarak görülmektedirler. Klasik yönetim teorileri örgütlerin iç ilişkileri ve işleyişine odaklanan, çevre ile etkileşimi olmayan rasyonel kapalı sistemlerdir. Organizasyonun bağımsız olduğu, dış çevre göz önüne alınmadan iç yapı, görevler ve ilişkiler düzenlenerek amaçlara ulaşılacağı varsayılmaktadır. Kapalı sistemlerde statik bir denge ve entropiye eğilim söz konusudur (Eren, 1998: 45). Kapalı bir sistemde organizasyonun sadece iç çevresi söz konusudur, dış çevrenin etkisi göz ardı edilmiştir. Kapalı sistemler, maruz kalacakları entropi sebebiyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklardır. Açık sistemlerde ise dinamik denge ile yaratılan negatif entropi (Koçel, 2014:313) yıkılıp yok olmanın önüne geçmektedir.

Şekil 2. Sistem Olarak Organizasyon Çevresi



Kaynak: Donnelly vd., 1987:23

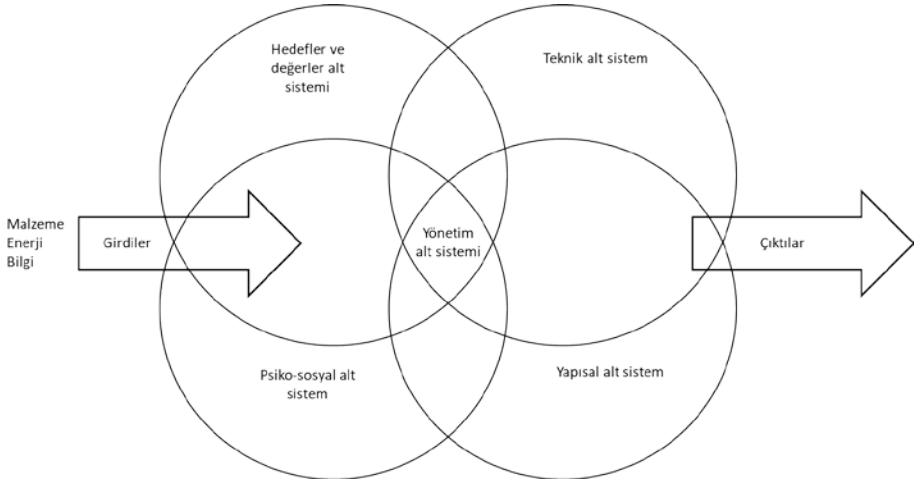
Bütün organizasyonlar, geniş bir çevrede kaynakları kullanarak ve çıktılar sunarak faaliyet göstermektedir. Bir örgüt, birbirine bağlı birçok ögenin arasında basit tek bir öge olarak görülebilir. Örgüt u geniş çevreden girdiler alır, bu girdileri kendi iç çevresinde işler ve değişmiş haliyle dış çevreye sunar (Donnelly vd.,1987:22). Söz konusu sürecin başarısı organizasyonun başarısını yansıtmaktadır.

Yönetmel etkinlik, yöneticilerin örgütsel kaynakları örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanımını ifade etmektedir. Eğer örgüt kaynaklarını amaçlarına ulaşmak için kullanmışsa etkin olduğu söylenebilir. Yönetmel verimlilik ise, üretim sürecinde üretkenliğe katkıda bulunan toplam kurumsal kaynakların oranıdır. Bu oran ne kadar yüksekse, yönetici o kadar verimli olur. Üretim sürecinde ne kadar çok kaynak harcanır veya kullanılmazsa, yönetici o kadar verimsiz olur. Bu durumda, kurumsal kaynaklar yalnızca mal veya hizmet üretiminde kullanılan hammaddeleri değil aynı zamanda insan çabasını da gösterir (Certo ve Certo, 2012:10).

Örgütün dış çevre ile ilişkisi bütün süreçlerde önemli bir konudur. Örgüt stratejisinin belirlenmesinde misyonun ve amaçların belirlenmesi, çevrenin taranması, mevcut stratejinin incelenmesi, stratejik konuların tanımlanması, yeni ve düzenlenmiş stratejilerin belirlenmesi, kritik başarı noktalarının belirlenmesi, operasyon, kaynak ve proje planlarının hazırlanması, uygulama ve sonuçların izlenmesi aşamaları yer almaktadır (Armstrong, 2001:19). Buradan da anlaşılacağı gibi örgütün çevresi hem mevcut duruma yönelik uygulamaları hem de gelecek stratejilerinin belirlenmesi için çok önemli bir faktördür. Modern yönetim anlayışında çevreyle etkileşimi

ön plana çıkardığı için önemi artmaktadır. Sistem devam eden nitelikte bir işleyişe, dönüştürme sürecine sahiptir. Bütün organizasyonlarda çevreden girdilerin alınması ve çıktıların sunulmasına yönelik bir döngü kesintisiz olarak sürmektedir.

Şekil 3. Organizasyon Sistemi



Kaynak: Eren, 1998:47

Örgütler, yapısı gereği birkaç alt sistemin bileşiminden oluşmuştur. Klasik yönetim teorisi yapısal ve yönetim alt sistemlerini vurgulamaktadır. Sistem yaklaşımında ise örgüt açık ve sosyo-teknik bir alt sistem olarak görülmekte ve bütün alt sistemleri dikkate alınarak aralarındaki etkileşim üzerinde durulmaktadır (Eren, 1998:48). Açık sistemler çevresi ile ilişki içindedir. Bu ilişkideki aksama başka sistemleri de etkilemektedir (Koçel, 2014:312).

3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımını, her zaman geçerli tek bir doğrunun olmadığı, değişen şartlara göre yeniden düzenlenme, değişme veya uyum sağlama ihtiyacının ortaya çıktığı bir teori olarak açıklamak mümkündür. 20. yüzyılda toplumsal yaşamda, siyasal ve sosyo-kültürel yapılarda farklılıklar ve ekonomik krizler, savaşlar gibi dünya düzeninde değişimler yaratan olaylar yaşanmıştır. Bu değişim birçok alanda olduğu gibi yönetim alanında da değişime ve gelişime sebep olmuştur. Mevcut yönetim teorileri ve süregelen anlayış organizasyonların değişen şartlara ayak uydurmasını zorlaştırmıştır. Mevcut teorilerle açıklanamayan ya da çözüm bulunamayan sorunlar için söz konusu durumun kendi şartları ile değerlendirilmesine yönelik bir teori ortaya çıkmıştır.

Durumsallık yaklaşımıyla organizasyonların sorunlarına klasik yaklaşımlardaki katı kurallar ve varsayımlar veya soyut ilkelerle çözüm aramaktan vazgeçilmiştir. İşletme ve çevre ilişkilerine doğrudan uygulamada karşılaşılan sorunlar ve ayrıntılı araştırmalar ile çözümler aranmış, mümkün olduğu sürece genelleme yapma yoluna gidilmiştir (Eren, 1998:61).

Bir kavramın uygulanması, uygulanabileceği durumsal özellikleri belirten çeşitli değişkenlere bağlıdır. Örgütsel başarı için yönetsel faaliyetleri belirleyen bireysel ve örgütsel durumların açıklanması gerekir. Bir yönetsel işlevin değerlendirilmesinde en doğru ve en uygun yol tek değildir. Her yerde geçerli evrensel ilkeler yoktur. Söz konusu tüm etkenlerin dikkate alınarak mevcut duruma, yönetsel işlev, süreç ve çevre koşullarına uygun olabilecek tüm

unsurlar değerlendirilip duruma uygun yolun belirlenmesi gerekmektedir (Eren, 1998:62). Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji – örgüt yapısı, örgüt – çevre ilişkileri, liderlik gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Bunlar arasında Wood ward araştırması, Aston Grubu araştırması, James Thompson yaklaşımı, Charles Perrow'un araştırmaları, Tavistock Enstitüsü alışmaları, Fiedler'in liderlik alışması, Burns ve Stalker'in araştırmaları, Lawrence ve Lorsch'un araştırmaları, Chandler'in araştırmaları, Leawitt'in araştırmaları, Farmer - Richman yaklaşımı, Negandhi - Prasad yaklaşımı, Khandwalla yaklaşımı yer almaktadır (Akat vd., 1994:101; Eren, 1998:62-81).

3.2.1. Durumsallık Yaklaşımı Üzerine Yapılan Araştırmalar

Durumsallık konusunun açıklanması için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların ortak yönü çevre ile örgüt etkileşimini dikkate alması, tek bir doğruyu her zaman uygulamak yerine koşula uygun çözümlere odaklanması, her koşulda farklı sonuçlara yol açan farklı değişkenlerin varlığını ve her örgütün diğerinden farklı olduğunu kabul etmesi şeklinde ifade edilebilir.

Aston Grubu yaklaşımı, hangi çevresel etkenlerin işletmenin hangi etkenleri üzerinde yoğunlaştığını incelemiştir. Bu araştırmada örgütsel süreçler meydana getirici ve kimlik kazandırıcı süreçler, varlığı sürdüren süreçler, iş akım süreci, denge kurma ve koruma süreci olarak sınıflandırılmıştır. Çevresel değişkenlerin örgütsel yapıya etkileri ise faaliyetlerin biçimlendirilmesi, otorite yapısı, iş akımının denetimi ve kurmay birimlerin büyüklüğü olarak dört kümede toplanmıştır. Woodward araştırmasında kullanılan teknoloji

ile örgüt ilişkileri incelenmiş, örgüt yapılarının teknolojiye göre farklı biçimlerde olacağı belirtilmiştir. Tavistock enstitüsü araştırmasında kullanılan teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren “sosyo- teknik sistem” olarak adlandırılan örgüt sınıflandırması ortaya koyulmuştur. Chandler araştırmasında işletmelerin başarılarında ortak noktaları belirlemeye çalışmıştır. İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyabilmek için strateji ve yapılarını nasıl değiştirdiklerini incelemiştir. Stratejideki değişiklikleri, çevresel değişiklikler sonrasında ortaya çıkan gelişme fırsatlarının fark edilmesinin sonucu ve değişimlere verilen tepkiler olarak görmektedir. Burns ve Stalker, teknolojik değişikliklerin ve piyasadaki değişikliklerin işletme yönetimi üzerindeki etkilerini incelemiştir. Farklı çevresel koşullara sahip örgütlerin yönetim sistemlerini mekanistik ve organistik yönetim sistemi olarak iki grupta toplamıştır. Lawrence ve Lorsch, örgütlerin yapılarının pazardaki talebin niteliği ile teknolojik çevredeki değişim hızına göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmaları sonucunda, farklı fonksiyonel birimlerdeki yöneticilerin bilgisel ve duygusal farklılıklarının ifade eden “farklılaşma” ve örgütlerin çevreye uyum sağlamak için farklı işlevsel birimler arasında gerçekleştirdikleri işbirliğini ifade eden “tamlaşma” kavramlarını ortaya atmışlardır. Leawitt, bireyler arası ilişkilerdeki grup başarısının örgütlerdeki başarı ile ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Organizasyonlarda işler, yapı, araçlar ve insanlar şeklinde dört değişken öne sürmüştür. Çevreden gelen belirsizlikler artınca bu değişkenlerin birbiriyle etkileşimi ile değişiklikler ortaya çıkmaktadır. James Thompson homojen çevre ve heterojen çevreden

bahsetmektedir. Farklı çevresel yapılarda istikrarın olması ve istikrarsızlık durumlarındaki değişimi ele almıştır. Farmer-Richman oluşturduğu modelde karşılaştırmalı yönetim, iç yönetim, dış sınırlayıcılar ve yönetsel başarı elemanlarından oluşan çevresel koşulları açıklayan dört öğeden oluşan bir model ortaya koymuştur. Model farklı ülke ve kültür yapılarında çevrelerin yönetsel başarılarına odaklanmaktadır. Negandhi-Prasad, yönetim fonksiyon ve süreçleri üzerine çevresel faktörlerin ve yönetim felsefesinin yakın çevre etkilerini incelemişlerdir. Perrow tarafından yapılan araştırmada, rutin ve rutin olmayan iş sınıflaması yapılmış, örgütlerin kullanacağı temel teknoloji türleri ve örgüt yapıları ile ilişkileri açıklanmıştır. Khandwalla yaklaşımında aralarında tek ve çift yönlü ilişkiler olan alt değişkenlere de sahip çevresel, stratejik, yapısal, yapısal, davranışsal ve başarı değişkenleri olmak üzere beş değişken yer almaktadır (Eren, 1998:62-81; Koçel, 2014:340-378; Akat vd., 1994:101-105; Efil, 2015:120-121).

Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısının nasıl olması gerektiği konusunda içsel ve dışsal değişkenlerin etkisini vurgulamaktadır. Organizasyonları tam bir açık sistem olarak görmekte ve dış çevre ile örgüt arasındaki ilişkileri konu almaktadır. Örgütü etkileyen dışsal faktörler müşteriler, teknoloji, Pazar koşulları, rekabet, devlet müdahalesi, sosyal/kültürel koşullar, içsel faktörler ise misyon ve vizyon, yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji ve amaçlar olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014:333).

4. Modern Yönetim Düşüncesi, Hizmet Üretimi: Sağlık Sektörü Üzerine Değerlendirme

Modern yönetim düşüncesi, insanı önemsizleştiren, makinayı ve mal üretiminde verimliliği örgütün en önemli amacı olarak gören klasik yönetim düşüncesinin eksikliğini kapatan bir anlayışı ortaya çıkarmıştır. Değişen sosyo-ekonomik, politik, toplumsal şartlar, teknolojideki ve endüstrideki gelişmelerle beraber işletmeler sadece mal üretmekle kalmayıp hizmet üretimini de gerçekleştirmeye başlamışlardır. Daha önceki dönemlerde hizmet sektörü henüz yeterince gelişmemiş ve yönetim bilimcilerin dikkatini çekmemiş olduğundan daha çok makinelere ve sanayiye odaklanılmıştır. Ancak değişen şartlarla birlikte profesyonel meslekler ortaya çıkmış, bireylerin gelir ve refah düzeylerinde farklılaşmalar oluşmuş, daha nitelikli işlere ve bu işleri yapacak bireylere ihtiyaç duyulmuştur. Bu gelişme, hizmet sektörünü tetiklemiştir.

İnsanların refah, gelir ve eğitim seviyelerinin yükselmesi, teknolojideki gelişmeler, kadınların çalışma hayatında yer alması hizmet çeşitliğini ve hizmet ihtiyacını artırmıştır. Hizmet sektörünün gelişmesine sebep olan etkenler zenginlik artışı, boş zamanın artması, kadın işgücündeki artış, yaşam beklentilerinin artması, ürünlerin karmaşıklaşması, yaşamın karmaşıklaşması, ekolojiye ve doğal kaynaklara daha fazla önem verilmesi, yeni ürünlerin artması şeklinde sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2012:41-47).

Hizmet sektörünü farklılığından dolayı tanımlaması zordur. Hizmet, bir tarafça diğerine sunulan bir eylem veya performanstır. İşlem fiziksel bir ürüne bağlanabilse de, performans esasen somuttur

ve normalde üretim faktörlerinin herhangi birinin mülkiyeti ile sonuçlanmaz. Hizmetler, belirli zamanlarda ve yerlerde müşterilere değer yaratan ve fayda sağlayan ekonomik faaliyetlerdir (Lovelock ve Wright, 1999:5). Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte üretim süreci de farklılaşmıştır. Klasik mal üretiminde makineler ön plandayken hizmet sektörü ile insan önem kazanmaya başlamıştır. Pazarlama karması elemanları incelendiğinde mal üretiminde ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma söz konusudur. Ancak hizmet sektöründe bu dört elemana insan, fiziksel imkanlar ve süreç yönetimi dahil olmaktadır (Magrath, 1986). Hizmetler, üretildiği anda tüketilen, kişisel performansa dayalı ürünlerdir. Üretimi insanın anlık devinimi ile gerçekleşmektedir. Haliyle insanın en önemli üretim faktörü olduğu bir süreç gerçekleşmektedir. Hizmet sektörünün her türünde insan, temel üretim faktörü olarak üretimi gerçekleştiren makinelerin yerini almış, makineleri işleten, yönlendiren, karar verici olmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere sadece makineye dayalı bir üretim anlayışından vazgeçilmesi hizmet sektörünün gelişmesi ile zorunlu hale gelmiştir. Hizmet sektöründeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan modern yönetim düşüncesi tesadüfi değildir.

Sağlık hizmetleri boyutuyla değerlendirildiğinde, hizmetin profesyonel niteliği, karmaşıklığı ve üretim portföyünün genişliği iyi üretim yapan insanın varlığını gerektirmektedir. Hizmetlerin ve aynı zamanda sağlık hizmetlerinin özellikleri soyutluk, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, türdeş olmaması, stoklanamaması, sahipliğinin olmaması, denenmesinin mümkün olmaması, farklı alanlarda uzmanları içermesi, arz talep dengesinin farklılığı, talebin belirsizliği,

homojen olmaması, bilgi asimetrisi, karmaşıklık, dışsallık olarak sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2012: 57-59). Bu özellikler, üretildiği anda tüketilen, profesyonel ve hata toleransı çok düşük olan sağlık sektöründe hizmet üretiminde insan faktörünün önemini ortaya çıkarmaktadır.

Sağlık hizmeti, profesyonel çalışanlar / insanlar tarafından sunulan hizmetleri içerir. Bunlar makinelerden önce değil insanların performansından ibarettir. Bununla beraber sağlık hizmetleri sadece bir sağlık işletmesini değil, sigorta kuruluşlarından politika yapıcılara, sağlık hizmeti sunan diğer aktörlere, topluma ve topluma hizmet sunan birçok kuruluşa kadar çok geniş bir çevreyle etkileşimde olan, kendi içerisinde de yine uzman çalışanlar tarafından hizmetlerin sunulduğu, insan, makine, teçhizat, bilgi ve hammadde niteliğindeki bileşenlerin ve bu bileşenleri kullanan, üretime sokan birimlerin yer aldığı bir sektördür. Sunulan profesyonel hizmetin nitelikleri, toplumsal yapıdaki bölgesel niteliklerdeki farklılıklar, politika yapıcılarının yaklaşımları, ülkenin siyasal ve ekonomik düzeni gibi birçok unsur sağlık hizmeti sunumunda duruma özel farklı kararlar vermeyi gerektirmektedir.

Klasik yönetim anlayışında makinelerin belirleyici ve ana aktör olduğu üretim süreci yerine insanı merkeze alan, çevresiyle ve alt sistemleriyle bütünleşen modern yönetim anlayışın doğuşu sağlık hizmet sektörünün yukarıda bahsedilen niteliklerini karşılamaktadır. Sağlık hizmetlerinin çevreyle olan çok boyutlu ilişkisi, sahip olduğu alt sistemler, farklı durumlarda farklı karar verme gerekliliği ve öncelikli olarak doğrudan profesyonel insan performansına dayanması

modern yönetim anlayışıyla sağlık sektörünün uyumunu veya sağlık hizmetlerinde olduğu hizmet sektöründe klasik yönetim anlayışının yetersizliğini ortaya koymaktadır. Neo-klasik yönetim düşüncesiyle gelişmeye başlayan insanın önemli ve etken olduğu üretim biçimi ve modern yönetim anlayışıyla ortaya çıkan durumsallık ve sistem yaklaşımları bu durumu ifade etmektedir.

5. Sonuç

Yönetim süreci sanayinin ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte gelişen ve karmaşıklaşan organizasyonların daha verimli, etkili ve kazançlı hale getirilmesi için çözümler aramıştır. Klasik yönetim anlayışının ortaya çıktığı 19. yüzyıldan itibaren bilimsel ilerlemeye paralel olarak yönetim teknikleri ve bakış açısı da gelişmiştir. Sürecin gelişiminde doğal olarak öncelik işletmelerin işleyişi, ürünlerin niteliği ve karlılık olmuştur. Bu dönemde bütün olanaklar daha çok ve daha iyi üretime yönlendirilmiştir. İnsan unsuru örgütün ve örgütün makine veya sermaye altyapısının gerisinde kalmıştır. İnsan unsuru bütün örgütlerde temel kaynaktır. Bilimin, bilginin, sanayinin, teknolojinin, toplumsal ve siyasal yaşamın değişmesiyle birlikte insanın değeri ve üretimdeki etkin rolü öne çıkmıştır. Neo-klasik ve modern yönetim anlayışında sermaye altyapısıyla birlikte onları işleten en değerli unsur olan insan önem kazanmış ve yönetim anlayışı değişmeye başlamıştır.

Modern yönetim sürecinde gelinen 20. yüzyılda global dünyanın gereklilikleri ortaya çıkmıştır. Değişen dünya örgütlerin daha karlı, daha verimli, daha etkin olmasının yanı sıra daha büyük olması, daha

çok iç ve dış müşteriye sahip olması, daha geniş coğrafyalara ulaşması gibi global amaçları da örgüt stratejilerine dahil etmiştir. Bu global değişim gelişim belki de zorlama ile örgütler sermayesi, insan kaynakları, alt ve üst birimleri, sistemleri ve çevresiyle bütün olarak algılanmaya başlamıştır. Modern yönetim anlayışı bütüncül sistem yaklaşımı ve insanı öne çıkaran davranışsal boyutuyla bu gerekliliğe cevap vermektedir.

Bununla birlikte değişen şartlarda aslında mevcut katı yönetim teorilerinin yetersiz kaldığı yeni durumlara adaptasyon önemli bir sorun haline gelmiştir. Öyle ki değişen şartlarda genel yapısıyla birbirine benzer ama içsel özellikleri, yönetim anlayışı, hedefleri vb. birçok özelliğiyle aslında birbirinden oldukça farklı organizasyonlar ortaya çıkmıştır. Bu benzer ama benzersiz organizasyonların farklı yapılarına farklı durumlarda çözüm bulmanın gereği de durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Sonraki dönemlerde ortaya çıkan postmodern yönetim süreçleri ile daha karmaşık organizasyonel sorunlara çözümler aranmıştır. Modern yönetim anlayışı değişen ve gelişen dünyadaki organizasyonlara cevap verecek yeni yaklaşımlar ortaya çıkmasını sağlamıştır.

KAYNAKLAR

- Armstrong, Michael, (2001). A Handbook of Management Techniques, Kogan Page Limited, UK.
- Akat, İter, Budak, Gönül, Budak, Gülay, (1994). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Bowditch, James L.,Buono, Anthony F., Stewart, Marcus M., (2007), A Primer on Organizational Behavior, 7th ed., John Wiley&Sons, USA.
- Can, Halil, (1997). Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Certo, Samuel, C.,Certo, S., Trevis, (2012). Modern Management: Concepts and Skills, 12th ed, Prentice Hall Pearson Education, New Jersey.
- Çankaya, Muhammet, (2018). Örgütsel Demokrasinin İş Tatminine Etkisi İle Sağlık Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Demokrasi Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(82):404-426.
- Donelly, James, H.,Gibson, James, L., Ivarcevich, John, M., (1987), Fundamentals of Management. Sixth Edition, Business PublicationInc, Texas.
- Efil, İsmail, (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 13. Baskı, Dora Basım Yayın, Dağıtım, Bursa.
- Eren, Erol, (1998). Yönetim ve Organizasyon.Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Koçel, Tamer, (2014). İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Lovelock, Christopher, Wright, Lauren, (1999), Principles of Service Marketing and Management, Prentice-Hall, New Jersey.
- Magrath, A., J., (1986), When Marketing Services, 4 PsAre Not Enough, Business Horizons, May-June 1986.
- Mahmood, Ziarab, Basharat,Muhammad, (2012).Review of Classical Management Theories, International Journal of Social Sciences and Education, Volume: 2 Issue: 1.
- Özcan, Kerim ve Barca, Mehmet, (2010).“Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi?”, Amme İdaresi Dergisi, 43(1):1-31.
- Şahin, Ali, (2004).“Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11:513-521.
- Tengilimoğlu, Dilaver, (2012), Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara.
- Yıldırım, Murat. (2009).“Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”,Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2):380-397.

BÖLÜM 6

POSTMODERNİZM VE POSTMODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

*Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER**

“Modern” kelimesi *yeni olan, ileri görüş, yenici bakış açısı, çağdaş düşünce* gibi anlamlarda kullanılmakta ve Latince kökenli “*modernus*” sözcüğünden gelmektedir. Bu sözcük ilk olarak M.S. V. Yüzyılda Hıristiyanlık öncesi ve sonrası dönemi ayırmak adına kullanılmış, ilerleyen dönemlerde eski ve yeniye birbirinden ayırmak için kullanılmaya başlanmıştır (Habermas, 1994: 31). Bir terim olarak, modernlik “*modern dönemi*” tanımlamak adına kullanılmakta ve bilimsellik ile bilimselliğin ilerleyici beraberliği, birliği, rasyonelliği gibi konuları kapsamaktadır (Sallan ve Boybeyi, 1994: 316). Modernizm ya da modernleşme dönemi ise 18. yüzyılda oluşan ve 20. yüzyılın ortalarına kadar yaşamın her alanında gelişen bir projedir (Zeka, 1994: 30; Kırılmaz ve Ayparçası, 2016: 33).

Modernleşme dönemi, insanın başkalarının rehberliğine gerek duymaksızın her konuda aklını özgürce kullanabileceği bir süreci ya da özgürleşme hareketini ifade etmektedir (Aslan ve Yılmaz, 2001: 95). Bu dönemde, insanın ön plana çıkan en büyük özelliği “akıl”dır (Cooper ve Burrell, 1988: 94). Tarihsel perspektifte postmodernizm, modernizm dönemden sonra ortaya çıkan bir dönemdir (Bazrkar vd., 2014: 2740). Postmodernizm düşüncesi, sosyal bilimler alanında ilk

*Dr. Öğr.Üyesi, Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, mihribancindiloglu@hitit.edu.tr

defa 1900'lü yılların başlarında Aydınlanma fikrinin ya da çağının çöküşünü belirtmek üzere kullanılmıştır (Erdemir ve Koç, 2010: 26). Aydınlanma çağı ya da modernizm, insanın artık kendisini doğanın bir yansıması olarak görmediği, insanın kendisini keşfettiği döneme geçişi temsil etmektedir (Cooper ve Burrell, 1988: 94). Postmodernizm ise ne doğanın ne de insanın merkezde olmadığı bir dönemdir (Sallan ve Boybeyi: 1994: 316). Anahtar kelimesi “farklılık”tır (Cooper ve Burrell, 1988: 98). Çeşitlilik, çoğulculuk, çok kültürlülük de postmodernizmin önemli özelliklerindedir (Kilduff ve Mehra, 1997: 455).

Postmodern düşünce, bugünkü anlamıyla 1900'lü yılların sonlarında tartışılmaya başlanmıştır (Hardy ve Palmer, 1999: 380; Bazrkar vd., 2014: 2740). Postmodernizmin ilk yıllarında düşünürler, çoğunlukla kapitalist ve batı kültürlerinde örneğin, Fransa'da güzel sanatlar, Amerika'da mimari gibi gelişmeleri tartışmak üzerine eğilmişlerdir (Bazrkar vd., 2014: 2740). İlerleyen yıllarda sosyal bilimler, mühendislik bilimleri gibi farklı bilim dalları üzerinde kendisini göstermeye başlamıştır (Sallan ve Songül, 1994: 313; Erdemir ve Koç, 2010: 27). Bu çalışmada öncelikle yönetimin tarihsel süreci içinde yer edinen postmodernizm kavramsal açıdan incelenmiştir. Ardından postmodernizmin yönetsel ve örgütsel açıdan değerlendirilmeleri üzerinde durulmuştur.

1. Postmodernizm

Postmodernizm olarak ifade edilen düşüncenin ilk defa Arnold Toynbee tarafından “A Study of History” adlı çalışmasında ele alındığı öne sürülmektedir (Erinç, 1994: 31; Yıldırım, 2010: 710).

Bugünkü anlamıyla postmodern düşünce, 1900'lü yılların sonlarında tartışılmaya başlanmıştır (Hardy ve Palmer, 1999: 380; Bazrkar vd., 2014: 2740). Özellikle postmodernizm ile ilgili Lyotard'ın (1979) "The Postmodern Condition: A Report on Knowledge" başlıklı çalışması öne çıkan çalışmalardandır. Postmodernizm "post" ön eki ile modern dönemden sonrası, o döneme üstün gelme gibi anlamlar kazanmaktadır (Özsevgeç, 2017: 135). Postmodernizm tek ve herkes tarafından benimsenen evrensel bir akıl yerine bilginin göreceliğinden bahseden bir düşünce biçimidir ve en kısa ifadeyle "akılın ölümü" olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2010b: 381).

Postmodernizmde benzer durumlar ya da koşullar yerine farklı durum ve koşullar üzerine vurgu yapılmaktadır. Rosenau'nun (1992: 168) ifade ettiği gibi, postmodernizm "bir metinde neyin unutulmadığı ve genel olarak unutulduğu üzerine odaklanır ayrıca söylenmeyen, gözden kaçan ve asla açık bir şekilde tanımlanmayan şeyleri" inceler. Postmodernizm, yaşam tarzlarının, değerlerin, normların, kültürlerin üzerine inşa edilmiştir (Yıldırım, 2010a: 710). Bu akım kültürel görecelik, çeşitlilik, parçalanmışlık ve çoğulculuğu doğrulamakta, çeşitli yerel, kültürel, sınıfsal, etnik, dinsel anlamda farklılıkların bir arada yaşamasına izin vermekte ve desteklemektedir (Şişman, 1996: 456). Ancak, modernizmin insanlığın önüne koyduğu büyük hedeflere, bütünlükçü kuramlara, mutlak gerçeğe, standartlaştırılmış bilgi üretimine, sosyal yapıların rasyonel biçimde planlanmasına karşı çıkmaktadır (Erdemir ve Koç, 2010: 28-29). Baudrillard, Deleuze, Derrida, Foucault, Guattari, Nietzsche, Heidegger, Lyotard postmodernizmin önde gelen temsilcileridir

(Cooper ve Burrell, 1988: 92; Habermas, 1994: 26). Lyotard, Roseneau, Burrell ise postmodern örgütsel teorisyenlerdendir (Kraft ve Truex, 1994: 115).

Daniel Bell' e göre postmodernizm, sanayi sonrası toplumun kültürel yapısını anlatır (Aktaran: İnaç, 2003: 347). Sanayi toplumunun itici gücü, “makineye dayalı bir üretim gücü” iken sanayi sonrası dönemde bu güç yerini “bilgi”ye bırakmaktadır. Postmodernizmin temelini işte bu toplum biçimi oluşturur ve bu toplumda “internet”, “bilgi”, “bilişim”, “sibernetik”, “gösterge” gibi değişkenler ön plandadır. Paralel olarak, Boudrillard ve Lyotard'a göre postmodernizm; üretim ilişkilerinden tüketim ilişkilerine, üretim tarzından bilişim tarzına, emekten bilgiye, bilimsellikten simülasyona (taklit) geçiştir (İnaç, 2003: 347). Boudrillard'a göre postmodern toplum“işaretler, modeller ve kodların hüküm sürdüğü bir simülasyon” dönemini içermektedir. Bu süreçte etrafımızı simülasyon oyunları ile kuşatan hipergerçeklik söz konusu olacaktır (Kırmızıoğlu, 2017: 70).Bir başka ifadeyle postmodern toplum, bilimsel bilgi, enformasyon, bilgisayar, ileri teknoloji gibi kaynakları kullanarak değişime hızla adapte olan toplumu ifade etmektedir. Bunun yanısıra postmodern çağda bilgisayar dilleri, linguistik teoriler, bilişim teknolojileri, sibernetik problemler olmak üzere teknolojik dil önem kazanmıştır (Sallan ve Boybeyi, 1994: 318). Zira modernizm ile postmodernizmi ayıran en önemli farklılıklardan biri dil konusudur (Yıldırım, 2010: 381).

Parker (1992) postmodern kavramı dönemsel postmodernizm ve epistemolojik postmodernizm olarak iki farklı düşünce üzerinde ele

almıştır. *Post-modernizm* dönemselliği, *postmodernizm* ise epistemolojik bakış açısını içermektedir. Post-modern dönem için, Bell'in tahminlerinin çoğunun doğru çıktığı öne sürülmektedir, Bell'e göre 1970'li yıllardan beri örgütler post-fordist, post-kapitalist, post-endüstriyel olarak tanımlanan yeni örgüt yapıları ve kültürlerini daha fazla benimsemişlerdir (Taylor, 2004: 118). Bu dönemin bir diğer önemli özelliği aşırı esnek, güvensiz, parçalanmış, düzensiz, belirsiz ve karmaşık olmasıdır. Endüstri devriminden sonra oluşturulan düzenli yapılar enformasyon teknolojilerinin katkısı ile parçalanarak ağ biçimli yapılara dönüşmektedir (Parker, 1992).

Epistemolojik ifade, ilk defa Lyotard tarafından kullanılmıştır (Erdemir ve Koç, 2010: 28-29). Epistemolojik postmodernizm, bilimsel araştırmanın anlamını, toplumu, bireyleri ve değerleri yeniden yorumlama çabası içerisindedir (Yıldırım, 2010: 388). Modernizmin özelliklerine karşıt olarak, “*anti-akılcılık, yorumsamacılık, eklektik, nominalizm, belirsizlik, iradecilik, öznellik, idiografiklik, seçmecilik*” postmodern epistemolojinin ilk akla gelen temel özellikleridir (Erdemir ve Koç, 2010: 28-29). Örneğin postmodernizmin eklektik özelliği, tek doğru anlayışının yadsınması birden çok doğruyu gündeme getirmiş her şey gider sloganıyla hareket etmesidir. Yorumsamacılık, dünya bir metin ise insan bir yorumcudur, düşüncesi içerisindedir. Dünya nesnelere değil, nesnelere yüklenen anlamlardan ibarettir, anlayışı içerisindedir (Demirel, 2014: 171). Daha net bir ifade ile yorumsamacı yaklaşım doğrunun herkese göre değişebileceğini kabul eden bir yaklaşımı ifade etmektedir (Erdemir, 2013: 169).

Postmodernist akımın toplumsal ve kültürel özelliklere yansımaları içeren değerlendirmeler şu şekilde ifade edilebilir (Sallan ve Boybeyi, 1994: 314):

- Postmodern toplum teknolojinin ortaya çıkardığı bilgi çağı toplumdur. Evrenin kontrolü bilgisayarlar tarafından sağlanmaktadır. Kişilerin akla gelebilecek her türlü bilgileri veri bankalarından toplanır.
- Tüketim endişeleri eşitlik ilkesinin önüne geçmiştir. Tüketim artık ulaşabileceği zirve noktaya ulaşmış ve kainat bir alışveriş merkezi haline dönüşmüştür. Bu durum “muasır diye ifade edilebilen kültürün sıfır noktası”dır. Hong-Kong’da “Retro” elbiselerin giyilmesi, Tokyo’da Paris parfümünün kullanılması örnek olarak verilebilir.
- Yönlendirici güç iletişim ağları ve medyadır. Medya kapitalist ideolojinin baskın mesajlarının en önemli ileticisidir. Bu kültürde imaj önemlidir ve kültür imajların kültürüdür.

Buraya kadar postmodernist anlayışın tarihsel gelişiminden ve kavramsal çerçevesinden bahsedilmiştir. Postmodernist anlayışın, bir yönetim düşüncesine dönüşmesi önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda postmodernizm genel olarak yönetsel açıdan değerlendirildiğinde şu özellikleri ön plana çıkmaktadır (Erdemir, 2006).

- Postmodernizm; düzeni, mantığı, benzerliği yadsır, paradoks ve karışıklıkla beslenir.

- Postmodernizm, modernliği oluşturana ve batı uygarlığının eseri olan modern ulus devlet anlayışı, ileri teknoloji, sanayileşme, bireysel sorumluluk, kentleşme, kariyer, eşitlikçilik, bürokrasi, hoşgörü, liberal demokrasi, hümanizm, yansız işlem ve süreçler ve gayrı şahsılık gibi değer ve kurallara karşı çıkar.
- Postmodernizm evrensel ahlakı anlama çabası içerisinde, bireycilik ve faydacılık düşünçesine karşı durur.
- Postmodernizm, evrensel düşünce tarzına da karşı çıkar, genel geçer, evrensel olduğu söylenen bilgiye ve temelciliğe karşı şiddetle karşı çıkar. Değiştirilemez, yegâne, evrensel bir düşünce veya akıl yerine, farklı ve çeşitli düşünçelerin, akılların varoluşundan bahseder. Bilginin görelili olduğunu, reel olanın herkese göre değişebileceğini kabul eder.
- Postmodernizm, ilerleme düşünçesini reddederek “bugünün geçmişten, modern olanın modern öncesi dönemden, kent yaşamının köy yaşamından” gibi daha üstün olduğu düşünçesini reddeder.
- Postmodernizm, demokrasiye bile şüphle bakar, birçok yeni siyasi hareketi destekler.

2. Postmodern Yönetim Düşüncesi

Postmodernizm, yönetim ve örgüt literatüründe 1900’lü yılların sonlarından itibaren yoğun biçimde tartışılmaya başlanmıştır (Erdemir, 2007: 73). Bu bölümde postmodernizmin yönetim ve örgüt yapılarına olan etkisi incelenecektir.

2.1. Postmodern Yönetim

Postmodern örgütlerin en önemli özelliği modern dönemdeki bürokratik iş bölümü anlayışının yerini post-bürokratik örgütlere bırakmasıdır (Yıldırım, 2007). Ancak Tsoukas (1992) postmodern örgütün Burns & Stalker'ın (1961) örgütlerin mekanik ve organik şekilleri üzerine yaptıkları çalışmalarına kadar dayandırılan “durumsallık teorisi”nin bir tekrarı olduğunu iddia etmektedir (Hardy ve Palmer, 1999: 393). Yine de postmodern düşünürler güçlü örgütlere ve onların cinsiyetçilik, ırkçılık ve bürokrasi ile ilgili önyargılarına ayrıcalık tanıyan kurum ve kuruluşlar hakkındaki modernist inanışları ve varsayımları yıkmaya çalışmaktadırlar (Palenchar vd., 2017: 713).

Anlaşılması zor bir kavram olarak ifade edilse de postmodern örgüt, geleneksel bürokratik örgüt yapısını bir kenara bırakan bir örgütlenme şeklidir. Bu dönem örgütlerinin özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Lon-ar, 2005: 109-112):

- Değişim oranı ve küresel rekabet gücü, bilgi ve elektronik devrim (bilgi ve bilgi sermayesinin temelidir) yüksek ancak çalkantılı ve öngörülemez çevre göze çarpmaktadır.
- Esneklik ve örgütün isteklerine cevap verebilirlik önemli bir etkidir.
- Bilgi yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay düzlemde yani her şekilde aktarıldığı için bu durum güvenilirliği ve paylaşılan bilginin kalitesini arttırmaktadır. Bu nedenle diyalogun kurumsallaşması, örgüt içinde güven ortamının güçlendirilmesi için önemli bir rol oynar.

- Bu örgütlenme biçiminde organizasyonlar daha uyarlanabilir düzenlemelerin gerekliliğini kabul etmiştir. Evde çalışma, takım çalışması, karşılıklı veya çapraz eğitim, çoğul beceri kazandırma, çoklu görev, taşeronluk, dış kaynaklardan yararlanma, koşullu iş sözleşmeleri gibi konular örnek verilebilir.
- Bilgi teknolojisi olası tüm iletişimi mümkün kıldığı için, örgütsel iletişim düz bir hal almaktadır. Yapıların düzleşmesi, bugün bildiğimiz kariyer anlayışı ve mesai anlayışını da değiştirmiştir.
- Ancak bu yapıların düzleşmesi işten çıkartma durumlarını gündeme getirmektedir, bu durum işgörenin örgüte güven duygusunu düşürmektedir, kişiler arasında da iş için rekabet durumunu hızlandırmaktadır.
- Örgütler daha fazla işgöreni yetkilendirdiği için merkezi olmayan yapılar ortaya çıkmaktadır.
- İlgili eğilim, varlık değeri ve işgören sayısı açısından doğru büyüklük kazanmaktır. Örneğin, tam zamanlı sistemler stok maliyetlerini azaltma eğilimindedir. Üretim "her ihtimale karşı" anlayışından ziyade pazar talebi tarafından ortaya çıkmaktadır.
- Ortak girişimler biçimindeki uluslararası ortaklıklar, örgütlerin mekansal olarak dağınık olmasına sebep olabilmektedir, bu durum finansal, üretim ve bilgi kaynaklarının hareketini hızlandırmakta belki de bu işlevlerin gerçekleştirilmesi için sanal örgütlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamakta ancak sınırların belirliğini yok etmektedir.

- Sürekli öğrenme, işgüvenliği içinde bir koşuldur. Tüm işgörenler yöneticilerle sistematik ve düzenli olarak toplantılar yaparak, fikirlerini paylaşır ve kesin bilgiyi ifade etmeleri yönünde teşvik edilirler. Amaç, meslektaşlarının görüş ve deneyimlerini (kolektif zeka) dinleyerek, öğrenerek öğretmektir.
- Üstelik, bu durum ileride daha sık şahit olacağımız iş hakkında bilgi edinme takıntısı olanları minimize etmekte ve sürekli yenilik ile adaptasyonu kolaylaştırmaktadır. Bu eğilim "bilgi yaratma şirketinin" temel prensibidir. Buna en iyi örnek, tüm işgörenlerin günlük iş uygulamalarını iyileştirme ve örgütsel amaçların yeniden tanımlanması konusunda yöneticileriyle düzenli olarak görüşme fırsatı bulduğu Japon Kaizen Stratejisidir (Lon-ar, 2005: 109-112).

Yukarıda ifade edilen bu gelişmeler işletmelerde yeni yönetim ve örgütlenme biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Buna göre sadece etkinlik-verimlilik, standartlaşma, kısa vadede kar elde etme gibi ekonomi temeline oturtulmuş bakış açısı yerini imaj ve imaj yönetimine önem veren, ürün farklılaştırmaya giden, sürdürülebilirliği önemseyen, vizyon geliştiren bir yönetim anlayışına bırakmıştır (Erdemir, 2007: 74). Özgürlük, yaratıcılık ve yenilik benzeri olguların önünü de açmaktadır (Sargut, 2012: 11).

2.2 Postmodern Örgütsel Analiz

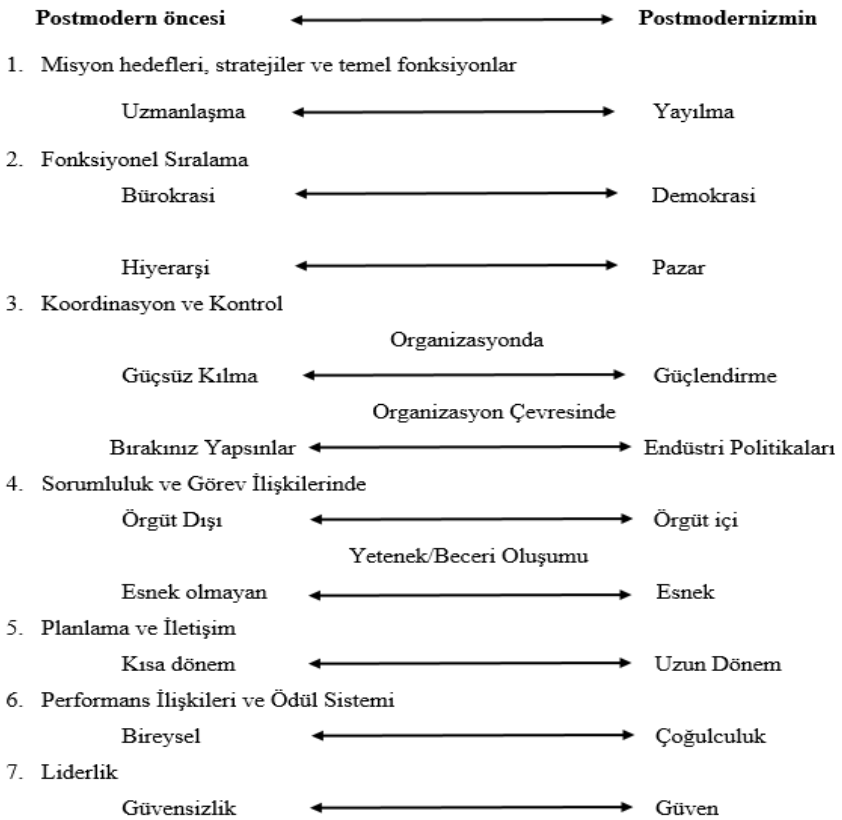
Postmodern örgütler klasik örgüt yapılarından farklı özellikler taşımakta ve postbürokratik örgüt olarak ifade edilmektedir. Modern örgüt yapıları, bürokratik ve mekanik bir denetim yapısına sahipken

postmodern örgüt yapısı esnek üretim, çok iyi donanıma sahip işgören, bilgi teknolojilerini sıkça kullanan, ademi-merkeziyetçi ve katılımcı yönetim uygulamalarını benimsemiş, ağlar ve şebekeler halinde nispeten küçük ölçekli yeni bir iş örgütlenme yapısını ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2010b: 385). Bu tür örgütler merkezden planlama değil, yerel gereksinimler sonucu geliştirilen problem çözme organlarını gerektirmektedir (Yıldırım, 2010a: 714). Bu şekilde bir örgütlenmenin yanısıra hiyerarşinin olmadığı ya da düşük düzeyde tutulduğu, esnek, mekânsal olarak bir merkezi olmayan sanal örgütlerde postmodern örgüt türü olarak ifade edilmektedir (Yıldırım, 2010b: 385). Postmodern örgüt yapısını benimseyenler, örgütün durağan ve tek düze özelliklere sahip olmayacağını olurlamaktadırlar (Şişman, 1996: 458).

Postmodernin düşüncenin örgüt kuramındaki yansımaları birkaç düşünürün ortaya attığı farklı kavramlarda yer edinmektedir. Bu kavramlar postmodern örgüt kuramının oluşmasında önemli rol oynayan kavramlardır. Birincisi Derrida'nın yapıbozum yaklaşımıdır (Erdemir, 2013: 174-175). Derrida'ya göre yapıbozum, metinlerde yer alan belirsizliklerin katı sınırları içinde bir araştırmadır ve bunların belirli analizlerle ortaya çıkartılıp, yeniden yorumlanması gerekir (Kilduff ve Mehra, 1997: 456). İkincisi Lyotard'ın büyük-anlatılar kavramıdır. Bu kavram, demokrasi gibi büyük hedefleri ifade eden bir kavramdır. Bilginin dil oyunları aracılığı ile ürün haline getirilip alınıp satılabileceğini iddia etmektedir. Yönetim danışmanları yardımı ile yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği gibi isimler altında pazarlanan yönetim tekniklerinin durumunu ifade

etmektedir. Üçüncüsü ise, Foucault'un söylem ve güç kavramlarıdır. Söylem, bir konudaki düşüncemizi ve belli bir olguya yönelik davranışımızı şekillendiren birtakım eylem ve düşünce kalıplarıdır. Güç kişilerin belli bir konuda belli bir biçimde davranmasını sağlama yeteneğidir. Örneğin, performans değerlendirme sistemleri, elektronik izleme sistemleri gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları gücün kontrol amacıyla kullanılmasını sağlayan söylemlerdir (Erdemir, 2013: 174-175).

Şekil 1: Postmodern Öncesi ve Postmodernizmde Kurumsal Boyutlar



Kaynak:Clegg'e (1991): 33.

Şekilde de görüldüğü gibi Clegg'e (1991) göre postmodern örgütlerin kurumsal boyutlarında misyon hedefleri, stratejileri ve temel fonksiyonlarında uzmanlaşma değil yayılma; fonksiyonel sıralamada bürokrasi değil demokrasi ve hiyerarşi değil pazar; koordinasyon ve kontrolde güçsüzlük değil örgütsel güçlenme; örgüt çevresinde bırakınız yapınlar değil endüstri politikaları; hesap verebilirlik ve rol ilişkilerinde veya beceri oluşumunda esneklik; planlama ve iletişimde kısa dönem değil uzun dönem; performans ilişkileri ve ödül sisteminde bireysellik değil çoğulculuk; liderlik ilişkilerinde güven öne çıkmaktadır (Clegg, 1991: 33).

Post-modern dönemde örgütlenme biçimleri, güç ve otoritenin hüküm sürdüğü Weberci bürokrasi ve Fordist üretim ilişkilerinden uzaktır, onun yerine esnek örgütlenme biçimi önem kazanmıştır. Aynı zamanda seri üretim yerine bilgisayar destekli üretim, çoklu yetenekler gerektiren işlerin önem kazanması dolayısıyla işgörenlerin yeteneklerine odaklanma, belli alanlara ve pazarlara odaklanmış niş pazarlar önem kazanmıştır (Clegg, 1991: 10). Çoklu becerilerin gelişimi, etkileşim, işbirliği, bilgi paylaşma yeteneği, kurumsal performans gibi önemli değişimler de söz konusudur. Ancak uzun süreli istihdam sağlamak ve son derece düşük işgücü hareketliliğini sağlamak zordur çünkü bilginin kurumun içinde kalması ve herhangi bir sızıntı olmaması kurum için önem arz etmektedir. Japonlar bu durumu minimize etmek için ücretlendirme programlarını bilgi birikimine dayalı kariyer olanakları ve ücretlendirme sistemi üzerinden çözmeye çalışmaktadırlar (Clegg, 1991: 25).

3. Sonuç

Bu çalışmada, postmodernizm, portmodernizmin yönetim ve örgüt yapılarına olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Postmodernizmin, modernizm sonrası ortaya çıkan dönemi ifade ettiği literatürde yerini almaktadır. Bu dönem “bilgi”nin ön planda olduğu ve bilişim teknolojilerinin ya da bilişim sistemlerinin karşı konulamaz dönemine atıfta bulunmaktadır. Bu dönem belki de, gelecekte bilişim sistemlerinin savaşına sahne olacaktır.

Yönetimsel ve örgütsel açıdan baktığımızda yönetim tarzının, görevlerin, rollerin, pozisyonların, projelerin bu akımda değiştiği ya da değişeceği sıklıkla ifade edilmektedir. Bu değişim örgütsel açıdan da literatürde yer almaktadır. Postmodernist dönemde atılan her adım olumlu anlamda bir adım ya da değişim gibi görünse de, aslında gelecek bulanıklaşmaktadır denilebilir. Son olarak postmodern örgütlerde ırkçılık, cinsiyet ayrımcılığı gibi ayrıştırmalar olmadığı ya da olmayacağı söylene de, bu durum yeni bir eşitsizliğin ortaya çıkmasına neden olacak mıdır? sorusunu akla getirmektedir.

KAYNAKLAR

- Aslan Seyfettin ve Yılmaz Abdullah (2001). “Modernizme Bir Başkaldırı Projesi Olarak Postmodernizm”, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 93-108.
- Bazrkar, Ardeshir; Heravi, Aziz Javanpour and Abedzadeh Mohammad (2014). “The Impact of Postmodernism on Management and Organization Theories”, International Journal of Management and Humanity Sciences. 3(8): 2739-2743.
- Clegg, R. Stewart (1991). “Postmodern Organizations in Management?” School of Business Discussion Papers, Paper, 16,1-41.
- Cooper, Robert and Burrell, Gibson (1988). “Modernism, Postmodernism, and Organizational Analysis: An Introduction”, Organization Studies, 9(1): 91-112.
- Demirel, Demokaan (2014). “Modernizmden Postmodernizme Kamu Yönetimi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(2):169-178.
- Erdemir, Erkan (2006). “Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”. E-Akademi. Sayı: 52.
- Erdemir, Erkan (2007). “Adayış mı Kaçış mı? Yönetimsel Kontrol Karşısında Postmodern Dönüşüm Söylemi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7(1-2):67-96.
- Erdemir, Erkan (2013). Postmodern Örgüt Kuramı, İçinde: Örgüt Kuramı, Ed: Deniz Taşcı ve Erkan Özdemir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1905, Eskişehir. 162-188.

- Erdemir, Erkan ve Koç, Umut (2010).“Postmodernizm ve Komplekslik: Örgüt Kuramı Bağlamında Paradigmatik Bir Tartışma”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF. Dergisi, 5(1):25-48.
- Erinç, M. Sıtkı (1994). “Postmodernizm Tanımı”. Anadolu Sanat, Sayı: 2:31-45.
- Habernas, Jürgen (1994). “Modernlik Tamamlanmamış Bir Proje”, Çev. Güleğül Naliş, Dumrul Sabuncuoğlu ve Deniz Erksan. İçinde: Postmodernizm, Derleyen: Necmi Zeka, İstanbul, Kıyı Yayınları, 31-44.
- Hardy, Cynthia and Palmer, Ian (1999). “Pedagogical Practice And Postmodernist Ideas. Journal Of Management Education, 23(4): 377-395.
- İnaç, Hüsametdin (2003). “Makro Toplumsal Teoriler Açısından Postmodernizm”. DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 8: 341-351
- Kırılmaz, Harun ve Ayparçası, Fatma (2016). “Modernizm ve ve Postmodernizm Süreçlerinin Tüketim Kültürüne Yansımaları, İnsan ve İnsan, 3(8): 32-58.
- Kırmızıoğlu, Hale (2017). “Hermeneutik, Postmodernizm ve İktisadi Yansımaları”. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(5): 63-73.
- Kilduff, Martin and Mehra, Ajay (1997). “Postmodernism And Organizational Research”. Academy of Management Review, 22 (2): 453-481.

- Kraft, Philip and Truex, Duane (1994). Postmodern Management And Information Technology in The Modern Industrial Corporation, Proceedings Of The IFIP WG8.2 Working Conference On Information Technology And New Emergent Forms Of Organizations: Transforming Organizations With Information Technology, P.113-127, August 11-13.
- Lon~ar, Dragan (2005). "Postmodern Organization And New Forms Of Organizational Control". *Ekonomski Anali*, 50(165): 105-120.
- Özsevgeç, Yıldırım (2017). "Postmodernizm Üzerine". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54): 135-142.
- Palenchar, J. Michael; Heath, L. Robert, Levenshus, Abbey and Lemon, Laura (2017). "Marketplace commodification of risk communication: Consequences for risk bearers and implications for public relations", *Public Relations Review*, 43, 709–717.
- Parker, Martin (1992). Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? *Organization Studies*, 13(1), 1-17.
- Rosenau, M. Pauline (1992). *Post-Modernism And The Social Sciences: Insights, Inroads, And Intrusions*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sallan, Songül ve Boybeyi, Songül (1994). "Postmodernizm-Modernizm İkilemi", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Araştırma Dergisi*, Cilt XV, 313-323.
- Sargut, A. Selami (2012). "Sosyal Bilim Olarak Örgüt Ve Yönetim Araştırma Alanları: Bilimsel Meşruiyet Sorunları Nasıl

- Aşılır?”,*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2): 1-16.
- Taylor, C. Bryan (2005). Postmodern Theory, In: *Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives*. Ed: May S. Mumby, D. K. 113-140. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yıldırım, Engin (2010b). Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış, (Ed:A. Selami Sargut ve Şükrü Özen). İçinde: *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Yıldırım, Murat (2010a).“Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1): 703-719.
- Zeka, Necmi (1994). “Yolları Çatallanan Bahçe, Aynalı Gökdelenler, Dil Oyunları Ve Robespierre”, Çev. Gülengül Naliş, Dumrul Sabuncuoğlu ve Deniz Erksan. İçinde: *Postmodernizm*, Derleyen: Necmi Zeka, İstanbul, Kıyı Yayınları, 7-30.

BÖLÜM 7

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

*Bengü HIRLAK**

“Eğer dünya çapında kaliteli ürün, hizmet ve kişilere sahip olursanız, dünya çapında kar elde edersiniz.” V. Daniel Hunt

Günümüz iş dünyasında giderek artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, müşteri tatmini ve memnuniyetine yönelik olarak, müşterinin istediği ve tanımladığı kalitede ürünleri ve hizmetleri üreterek, daha az maliyetle ve daha kısa vadede müşteriye ulaştırmak önem arz etmektedir (Bakan ve Penpec, 2013: 319).

Kalite, her geçen gün daha fazla konuşulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek müşteriler gerekse tedarikçiler tarafından konunun öneminin bilincine varılmıştır ve kaliteye ilişkin bazı gerçeklerle işletmeler karşı karşıya kalmaktadırlar (Çelik, 2010: 7).

Toplam kalite yönetimi (TKY) de, bu anlayışa uygun olan, rekabeti öngören çağdaş yönetim yaklaşımlarından bir tanesi olup, işletmelerin istenilen sonuçlara ulaşabilmeleri için, TKY’yi çok iyi anlamaları ve uygulamaları gerekmektedir (Bakan ve Penpec, 2013: 319).

*Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, benguhirlak@hotmail.com.tr

İşletmelerin mevcut pazarlarını ve teknolojilerini koruyabilmeleri, uluslararası alanda yeni pazarlar yaratabilmeleri, yeni nesillere daha iyi bir yaşam sağlayabilmeleri için önce insan sonra kaliteyi ön plana almaları ve planlı, sistemli bir şekilde faaliyetlerini yürütmeleri gerekmekte, bunun içinde TKY felsefesini benimsenmeleri, geliştirmeleri ve devamlılığını sağlamaları gerekmektedir (Kutlu ve Duran, 2010: 239).

“Mükemmel şeyler nadirdir.” Plato

1. Kalite Kavramı

Kalite ile ilgili literatürde çok değişik tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

Kalite kelimesinin, mükemmellik derecesi, gereksinimlere uygunluk, belirtilen ya da beklenen ihtiyaçları karşılama derecesine dayanan özelliklerin toplamı, kullanım için uygunluk, amaca uygunluk, müşterileri memnun etmek, hatalardan kurtulmak gibi birçok anlamı bulunmaktadır (Hoyle, 2001: 21).

Kalite, müşteri isteklerinin ve beklentilerinin aşılarak karşılanması şeklinde ifade edilmektedir (Aykaç ve Özer, 2006: 174).

Kalite, bir ürün veya hizmetin sahip olması gereken bir veya daha fazla karakteristik özelliği şeklinde tanımlanmaktadır (Montgomery, 2009: 4).

Bir ürünün/hizmetin kalitesi de birkaç şekilde tanımlanabilmekte ve değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle farklı kalite boyutlarını ayırt etmek çok önemlidir. Garvin (1987)'e göre, kalitenin sekiz boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

- **Performans:** Performans, bir ürünün amaçlanan işi yapabilme özelliğini ifade eder. Örneğin; bir otomobil için hız, konfor vs., bir televizyon için ise, ses ve görüntü netliği vs. müşteriler tarafından aranan özellikleri yani ürünün performansını ifade eder. Bir fast food dükkanı ya da hava yolu işletmesi gibi hizmet işletmelerinde ise, hızlı servis müşteriler tarafından aranan özelliktir. Kalitenin bu boyutu, ölçülebilir nitelikler içerdiğinden, bireyler performans açısından benzer ürünlerde nesnel bir değerlendirme yapabilmektedirler.
- **Özellikler:** Üründe ya da hizmette çekiciliği sağlayan ve temel fonksiyonu tamamlayan, kalitenin ikinci derecede öneme sahip olan boyutudur. Önemli olan yine ürün ya da hizmetin özelliklerinin nesnel ve ölçülebilir nitelikler içermesidir. Örneğin; bir elektrikli süpürge için sessiz çalışması gibi.
- **Güvenilirlik:** Bu boyut, bir ürünün belirli bir süre içerisinde arızalanması veya arızalanmaması ihtimalini yansıtır. Güvenilirlik, normalde ürünün kullanım dışı kalma ve bakım masrafları arttıkça, tüketiciler için daha önemli hale gelir. Örneğin otomobil, uçak gibi ürünler, hizmet ömürleri boyunca sık sık onarım gerektirirse, tüketiciler için güvenilmez olarak değerlendirilecektir.
- **Uygunluk:** Bu boyut, bir ürünün tasarım ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartları karşılama derecesidir. Uygunluk, geleneksel kalite yaklaşımlarının öncüsü olan Juran tarafından ortaya atılmış olup, ürünün tam olarak tasarımının müşterilerin istedikleri şekilde yapıp yapılmadığı ile ilgilidir. Örneğin; binlerce parçadan oluşan bir otomobilin bir parçası dahi standardından daha büyük ya da

küçük üretilirse, bileşenler düzgün bir şekilde bir araya gelemeyerek, tasarımcının tasarladığı gibi çalışamayabilir.

- **Dayanıklılık:** Bu boyut, bir ürünün ya da hizmetin kullanım süresinin fazlalığı ile ilgilidir. Teknik olarak dayanıklılık, bir ürünün bozulana kadar olan kullanım süresi olarak tanımlanabilir. Örneğin; bir ampul, çok uzun saatler kullanıldıktan sonra yanabilir ve bu durumda ampulün onarımı imkânsız olacağından ampulün değiştirilmesi gerekecektir.

- **Hizmet Görme Yeteneği:** Bu boyut, hız, yeterlilik, onarım kolaylığı ile ilgilidir. Müşterilerin ürünle ilgili kalite değerlendirmelerini, ürünün rutin bir bakım ya da onarım faaliyetinin hızlı ya da ekonomik olarak gerçekleşip gerçekleşmediği, hizmeti veren personel ile iyi bir iletişim kurulup kurulmadığı, şikâyetler bildirildiği anda sorunların hemen çözülüp çözülmediği etkileyebilmektedir. Örneğin; hasat zamanı çiftçiler biçerdöver gibi ekipmanlarınının 1 veya 6 saatlik aksama sürelerini kabul edebilirler. Ancak arıza süresi arttıkça, endişelenirler ve bu durum ürünle ilgili kalite değerlendirmelerini etkileyebilmektedir.

- **Estetik:** Kalitenin sübjektif boyutlarından bir tanesidir. Bu nedenle de kalitenin bu boyutunda, herkesi memnun etmek mümkün değildir. Bir ürünün neye benzediği yani şekli, stili, rengi, paketlenmesi, fiziksel ve duyuşsal özellikleri gibi faktörlerle, yani ürünün görsel çekiciliği ile ilişkilidir. Örneğin; bir ürünün ambalajının görsel çekiciliği ile rakiplerinden ayrılması gibi.

- **Algılanan Kalite:** Müşteriler, bir ürünün kalitesiyle ilgili olarak işletmelerin geçmiş itibarlarına güvenebilirler. Algılanan kalite ile

müşteri sadakati birbirine yakından bağlıdır. Bir ürün ya da markayla ilgili sahip olunan düşünce olumlu ise ve bilinen isim yapmış bir marka söz konusu ise, müşteriler bir ihtiyaç doğrultusunda o ürünü ya da markayı talep edeceklerdir.

“Kalite geliştirme asla sona ermeyecek bir seyahattir.” Thomas J. Peters

2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramının, ilk kez ne zaman ortaya çıktığı ile ilgili kesin bir bilgi olmamakla birlikte, Hammurabi yasalarının, M.Ö. 2150 yıllarına dayandığı ve kalite ile ilgili ilk kayıtlardan olduğu, kalite ve standardizasyon açısından ilginç düzenlemeleri kapsadığı söylenmektedir. Örneğin; bu yasada inşaat ile ilgili bazı



hükümler yer almaktadır. “Eğer bir inşaat ustası, bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üzerine çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur. Eğer bina sahibinin oğlu hayatını kaybetmişse, müteahhidin oğlu ölüm cezasına çarptırılır. Eğer bina sahibinin kölesi hayatını kaybetmişse, müteahhit aynı değerde bir köleyi bina sahibine verir. Bir binanın inşaat kurallarına uyulmadan yapılan bir duvarı yıkılırsa, müteahhit tüm masraflar kendisine ait olmak üzere o duvarı sağlamlaştırmak zorundadır” (Çelik, 2010: 32).

Mısırlıların ise, piramitleri inşa ederlerken, kalite standartlarına ilişkin ilk denetim ilkelerini koydukları kabul edilmektedir. Piramitler yapılırken, İmhotep'in ölçü için ahşap materyallerden yararlandığı ve tek tip olarak birleşmelerini sağlamak için de taşları standart biçimde yerleştirdiğine inanılmaktadır. Sümerlerin ise M.Ö. 3100 civarlarında geliştirdikleri yazı dilinin, genellikle ticari ve yönetim amaçlı kullanılmasının, örgütlerde kullanılan ilk kalite standartları olduğu söylenmektedir (Hoyle, 2001: 84).



Romalıların ise, kalite kontrol ile ilgili ilginç bir uygulamaları olduğu söylenmektedir. Örneğin; Romalılar, kemer yapımını tamamladıkları zaman, yapımdan sorumlu olan mühendisin iskele kaldırıldıktan sonra kemerin altında beklemesini isterlerdi. Eğer kemer dayanıklı bir şekilde yapılmamış ise, bunu ilk öğrenecek olan kişi o kemerin yapımından sorumlu olan mühendis olurdu (Alıcı, 2012).



Kalite düşüncesi, ilk olarak ABD'de doğmuş olmasına rağmen, kavramın gelişimi ve yönetim sistemi olması, Japonlar tarafından sağlanmıştır. Japonya'da kalite çalışmaları, 1945'li yıllarda başlamış ve bu çalışmaların sonuçları 15-20 yıl sonrasında alınmıştır. Sonuç olarak Japonlar, kendi sosyal ve kültürel özelliklerinin de katkılarıyla bütün dünyanın örnek aldığı mükemmel bir kalite yönetim sistemini meydana getirmişlerdir (Aykaç ve Özer, 2006: 174).

1950’li ve 1960’lı yıllarda, katılımın ve kalitenin tüm çalışanlara yayılmasını sağlayan, kalite çemberlerini geliştiren K. Ishikawa, takım ilişkilerine önem vererek, proje bazında kaliteyi geliştirmeyi hedefleyen J. Duran, kalitenin önleme değil mükemmelleştirme yaklaşımı olduğunu vurgulayarak, sıfır hata kavramını kullanan P. Crosby gibi araştırmacıların sayesinde kalite konusu istatistiksel bir uygulama olmaktan çıkarak bir felsefeye ve anlayışa dönüşmüştür (Koçel, 2018: 388-390).

Kalitenin evrelerden geçmiş olması, 1980’li yıllarda daha kapsamlı bir kalite anlayışının ortaya çıkmasını sağlamış olup, böylece her çeşit örgütte uygulanabilecek TKY’den bahsedilmeye başlanmıştır (Çelik, 2010: 40).

1980’li yıllara kadar ise, kalite konusu belirli kişilerin ve departmanların sorumluluğunda olan, istatistiksel kalite kontrol uygulamaları olarak ele alınmış olup, üretilen ürünlerin, önceden tespit edilen standartlara uygun üretilip üretilmediğinin belirli kişiler tarafından ürünlerden örneklem alınarak istatistiksel kontrollerin yapıldığı bir dizi faaliyet olarak tanımlanmış, kalite daha sonraları bir felsefe haline dönüşerek, 1990’lı yıllarda yaygınlık kazanmıştır (Koçel, 2018: 388-390).

Günümüz rekabet dünyasında TKY, örgütlerin başarımları gereken bir hedef olmakta, örgütlerin bütün süreçleri ile müşterilerin tatmini için çalışmalarını içermektedir. TKY’ye göre; müşteri, yalnızca örgütün gelir elde edebilmesi için, ürününü sattığı bir kişi olarak değil, aynı zamanda örgüt içerisinde bir önceki prosesten hizmet alan kişi, bölüm, şube vs. olarak değerlendirilmektedir (Çelik,

2010:40). Bu anlayış, müşterilerin sürekli artan ve değişen beklentilerine paralel olarak, hem üretim öncesi ve üretim aşaması hem de üretim sonrası aşamalarda ekonomikliliği, kalite ve müşteri tatminini en iyi derecede karşılayabilecek bir kalite sağlama uygulamasını gerektirmektedir (Bakan ve Penpec, 2013: 319).

Kalitenin bir felsefe ve anlayış haline gelmesi ile birlikte, örgütlerin müşterilerine kaliteli mal ve hizmet sunabilmeleri için somut olarak ne yapacakları ve nasıl yapacakları hususunda bir takım standartlar ve kılavuzlar hazırlanmış olup, örgütlerin bu standartlara uygun faaliyet gösterip göstermedikleri bazı kuruluşlar tarafından verilen sertifikalarla belgelenmektedir. Belirlenen bu standartlar ile temel kalite ilkelerinin uygulanması söz konusu olacak ve müşteriye de kalite garantisi verilmiş olacak, sıfır hataya da ulaşabilmek imkan dahilinde olacaktır (Koçel, 2018: 394).

Kalite anlayışının daha ayrıntılı olarak tarihsel açıdan gelişimi, Tablo 1'deki gibi özetlenebilmektedir.

Tablo 1. Kalite Yönetimi Evriminin Temel Aşamaları

1. İlk Dönemlerden Tipik Örnekler (1700–1900'lere kadar)
Kalite, büyük ölçüde bireysel zanaatkârın çabalarıyla belirlenir. Örneğin; Hammurabi Yasaları, Çıraklık ve Esnaf Locaları, Ahi Teşkilatı (13. YY.) gibi.
2. Denetime Dayalı Kalite (1900-1920)
Frederick W. Taylor, işi daha küçük, daha kolay gerçekleştirilebilir birimlere bölmek için, daha karmaşık ürünler ve süreçlerle başa çıkmada ilk yaklaşım olan “Bilimsel Yönetim” ilkelerini sunmuştur. Verimlilik üzerine odaklanmıştır. Daha sonra Frank Gilbreth ve Henry Gantt katkıda bulunmuştur. Henry Ford, üretkenliği ve kaliteyi arttırmak için, iş yöntemlerinin daha da iyileştirilmesini, hataya dayanıklı montaj hatlarını, süreçlerin kontrol edilmesini incelemiştir. Sistematik olarak ürünler ve malzemeler kontrol edilmeye ve test edilmeye başlanmıştır. 1901’de İngiltere’de Standartlar Birliği (İngiliz Standartları Enstitüsü- BIS), 1917’de Alman Standartları Birliği, 1918’de Amerikan Mühendislik Standartlar Komitesi kurulmuştur.
3. Muayene Faaliyetleri (1921-1940)
ABD Kalite Kontrol Muayene Mühendisliği, Japon Ulusal Standart Kurumu, İsveç Standartları Komisyonu, Rusya Ulusal Standart Kurumu, Fransız Standartları Birliği kurulmuştur. W. A. Shewhart, istatistiksel kalite kontrol kavramını geliştirmiştir. W. E. Deming Shewhart’ı ABD’de Ziraat Enstitüsüne kontrol çizelgeleriyle ilgili seminerler sunmaya davet etmiştir.

Tablo 1 (Devamı). Kalite Yönetimi Evriminin Temel Aşamaları

<p>4. Proses ve İstatistiksel Süreç Kontrolü (1941-1960)</p> <p>Amerika’da çeşitli kalite topluluklarının birleşmesiyle Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC), Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO), Japon Bilim İnsanları ve Mühendisler Birliği (JUSE) kurulmuştur. Deming, Japon endüstrisine istatistiksel kalite kontrol seminerleri vermeye davet edilmiştir. G. Taguchi, deneysel tasarım çalışmalarına ve uygulamalarına başlamıştır. Deming, Japon sanayi yöneticilerinin eğitimine başlamıştır. Japonya’da istatistiksel kalite kontrol yöntemleri yaygın olarak öğretilmeye başlanmıştır. K. Ishikawa, neden-sonuç diyagramını tanıtmıştır. Eugene Grant ve A. J. Duncan tarafından istatistiksel kalite kontrol üzerine çalışmalar yapılmıştır. A. V. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol kitabının ilk baskısını yayınlamıştır. Joseph M. Juran, Japonlar tarafından kalite yönetimi ve iyileştirme dersleri vermeye davet edilmiştir. İngiliz istatistikçi E. S. Page, kümülatif toplam kontrol çizelgesini (CUSUM) sunmuştur. J. M. Juran ve F. M. Gryna’nın Kalite Kontrol El Kitabı ilk kez yayınlanmıştır. Kalite kontrol çemberi kavramı, Japonya’da K. Ishikawa tarafından tanıtılmıştır.</p>
<p>5. Proses Tasarımı-Kalite Güvence Sistemleri (KGS) (1961-1980)</p> <p>İngiltere’de Ulusal Kalite ve Verimlilik Konseyi kurulmuştur. Bazı ABD endüstrilerinde sıfır hata (ZD) programları uygulanmıştır. Kalite çemberlerine ilgi Kuzey Amerika’da başlamıştır. Amerikan İstatistik Kurumu (ASA), kalite ve verimlilikle ilgili geçici komite kurulmuştur.</p>
<p>6. Proses Ürün Tasarımı-ISO Belgelendirme Arayışları ve TKY İlişkisi (1981-1994)</p> <p>ISO, ilk kalite sistem standardını yayınlamıştır. TKY yayılmıştır. Motorola’nın altı sigma girişimi başlamıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı kurulmuştur. ABD endüstrisinde ISO 9000 sertifikasyon faaliyetleri artmıştır. ISO tarafından revize yapılarak, ISO 9001,9002 ve 9003 KGS yayınlamıştır.</p>

Tablo 1 (Devamı). Kalite Yönetimi Evriminin Temel Aşamaları

7. Sürekli İyileştirme, TKY'den Stratejik TKY ve Öğrenen Örgütlere Ulaşabilme (1995 ve Sonrası)

Motorola'nın altı sigma yaklaşımı diğer sektörlerde de yayılmıştır. Tedarik zinciri yönetimi ve tedarikçi kalitesi, iş başarısında daha da kritik faktörler haline gelmiştir. Müşteri odaklılığının yanı sıra ekolojik yapı, sosyal çevreye duyarlılık ve halkla ilişkilerle kamuoyu nezdinde olumlu imaj yaratma gibi konular ön plana çıkmıştır. Kalite iyileştirme faaliyetleri, geleneksel endüstrilerin ötesinde finansal hizmetler, sağlık hizmetleri, sigorta ve kamu hizmetleri gibi birçok alana yayılmıştır. Sürekli iyileştirme ve öğrenen örgütlere ulaşabilme vurgulanmıştır. 2000'lerde ISO 9000: 2000 standardı yayınlanmıştır. Daha sonra KGS yerine Kalite Yönetim Sistemi (KYS) benimsenmiştir. TKY felsefesine yaklaşılmaya çalışılmıştır. KYS standardı, ISO 9001: 2008 ve ISO 9001: 2015 olarak gözden geçirilmiştir.

Kaynak: Montgomery, 2009: 10-11 ve Çelik, 2010: 33-34'den alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Toplam kalite yönetiminin başarısı için üst yönetimden alt düzeyde çalışanlara kadar kalite bilincinin varlığı gereklidir.”

Armand V. Feigenbaum

3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

TKY ile ilgili literatürde çok değişik tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

TKY, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama veya aşma maksadına sahip, bir örgütün tüm fonksiyonlarında sürekli iyileştirme için çaba gösteren bütüncül bir yönetim felsefesidir (Kaynak, 2003: 406).

TKY yeni bir yönetim anlayışı olarak, bir örgütteki bütün faaliyetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi, örgütün bütün çalışanlarının

katılımının sağlanması, çalışanların, müşterilerin ve hedef kitlenin memnun edilerek, etkinliğe, verimliliğe ve sıfır hataya ulaşılması şeklinde ifade edilmektedir (Aykaç ve Özer, 2006: 174).

TKY, “mal ve hizmet kalitesi”ni, daha geniş anlamda “organizasyon kalitesi”ni sürekli olarak iyileştirmek adına örgütlerin yerine getirmesi gereken bütün faaliyetler şeklinde tanımlamakta olup, kalite yönetiminde toplam denilmesinin sebebi ise, örgütsel performansı arttıracak bütün faaliyetlerde kalitenin geliştirilmesinin hedeflenmesinden kaynaklanmaktadır (Aktan, 2012: 240).

TKY, hem örgüt kültüründe hem de genel olarak yönetim felsefesinde oldukça önemli değişiklikler yaratmıştır. Yarattığı en önemli değişiklik ise, yönetmekten yol göstermeye geçiş sağlamasıdır. Yani TKY’nin temelinde, çalışanları denetlemek yerine yönlendirmek, karar verirken düşüncelerin yerine verilerden yararlanmak, sorunları belirlemek yerine doğru işler yapmaya odaklanmak, kuşku, şikayet ve bireysel çalışmalar yerine güvene, inanca dayalı takım çalışmasına önem veren bir ortam yaratmaya yardımcı olmak vardır. Kısacası TKY’nin özünde, tüm çalışanların katılımının sağlanarak, analizler ve sorun çözme teknikleriyle üretilecek ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirerek, pazar, tasarım, personel, satın alma, mali işler gibi faaliyetleri sürekli geliştirerek, yüksek kaliteye ve verimliliğe ulaşmak ve rekabet gücü elde etmek vardır (Türedi, 2012: 30).

TKY bazı kavramları temel almakta olup, bu sebeple de bir yönetim modelinden çok bir yaşam felsefesi olarak değerlendirilmektedir. Bu kavramlar ise, şu şekilde sıralanmaktadır (Hergüner, 1998: 12-13):

- Farklı yönetim stillerinin ve yöneticilerin değişen rollerinin farkında olmasıdır.
- Kaliteyi anlaşılır kılmayı temel ilke olarak benimsemesidir.
- Müşterilerin isteklerinin, ihtiyaçlarının karşılanmasına, hem iç hem de dış müşterilere odaklanmasıdır.
- Sürekli gelişmek adına kaynak ayırmasıdır.
- Örgüt içerisinde eğitimi kurumsallaştırarak, örgütün tamamını bir sistem ve takım olarak değerlendirerek, takım çalışmasına ve iletişime önem vermesidir.
- İnsan kaynaklarının sürekli gelişimine önem vermesi, üst yönetimin TKY'ye inanması ve bunu sürdürmesidir.
- Örgüt içerisindeki sorunları çözerken ve veriye dayalı kararlar verirken, bilimsel yaklaşımı benimsemesidir.

“Kalite, organizasyonda belirlenen şartlara uymak demektir. Yöneticiler “ilk başlangıçta doğruyu yap” ilkesini çalışanlara açık bir şekilde anlatmalıdırlar.” Philip B. Crosby

4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri ve Yararları

İlk kalite uzmanları olan Joseph Duran, William Edwards Deming ve Armand Vallin Feigenbaum tarafından TKY ilkelerinin çoğu ortaya atılmış olup, bu uzmanların görüşleri arasında yer yer farklılıklar bulunmasına rağmen, uzmanlar temelde aynı düşünce ve ilkeleri ileri sürmüşlerdir. Bu uzmanların ileri sürdüğü ilkelerle birlikte, Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY'ye ilişkin başarılı olan uygulamalar göz önüne alındığında, TKY'nin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi adına gerekli temel ilkeler ortaya çıkmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Bolat vd. 2009: 264; Abdallah, 2013: 5):

- **Müşteri odaklı olma:** Bütün örgüt üyelerinin, müşterilerin isteklerini ve gereksinimlerini tespit etmek için en iyi kaynak olduğu inancıdır. Üstün performans elde etmek için, müşteri memnuniyeti gerekmektedir ve örgütün müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini karşılaması hatta aşması gerekmektedir.
- **Önleyici yaklaşım:** Toplam kalite anlayışının temelinde, planlamanın doğru titiz ve kapsamlı yapılarak, hataları ayıklamak yerine hataları öngörerek, yapmamak anlayışı bulunmaktadır.
- **Takım çalışması:** Bu ilke, ekip çalışmalarının ve grup tartışmalarının teşvik edilmesi, fikir alışverişlerinde bulunulması, kalite iyileştirmelerine yol açan fikirler için takımların ödüllendirilerek teşvik edilmesi, takım çalışmalarında birden fazla görevin yerine getirilmesi, yeni çalışma uygulamaları ve becerileri kazanmaları adına çalışanların ödüllendirilmesi ile ilgilidir.
- **İstatistik ve analizden faydalanma:** İstatistiksel yöntemlerden yararlanarak, üretim süreçlerini izlemek, performansı ve üretim süreçlerini kontrol edebilmek adına çizelgeler kullanmaktır. Örneğin; ilişki, sebep-sonuç, dağılım diyagramı, kuvvet-alan analizi, kalite fonksiyonu yayılımı gibi kalite diyagramlarının ve analizlerin kullanılmasıdır.
- **Çalışanların eğitimi:** Çalışanlara kalite teknikleri ve araçları konusunda gereken eğitimlerin verilmesi ve bu eğitim faaliyetleri için gereken kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir.
- **Üst yönetimin liderliği:** Kaliteyi iyileştirmeye ve geliştirmeye dayalı bir stratejinin geliştirilmesinde, üst yönetimin yer alması, yöneticilerin kalite iyileştirme projelerine kişisel katılımlarının

sağlanması, çalışanların ürünlerin, süreçlerin iyileştirilmesine katılımlarının teşvik edilmesi ile ilgilidir.

- **Tedarikçilerle işbirliği:** Tedarikçilerle uzun süreli ilişkilerin kurulması, tedarikçilerin yeni ürün geliştirme ve kalite ile ilgili iyileştirme faaliyetlerine katılımlarının sağlanması, kaliteye dayalı olarak tedarikçilerin seçilmesi ile ilgilidir.
- **Sürekli gelişme:** Yapılan işlerin tüm yönlerini iyileştirmeye yönelik sürekli bir girişimdir. Böylece performans, rakiplerin taklit etmeleri ya da daha iyi performans göstermeleri zor olan hareketli bir hedef haline getirilir. Sürekli iyileştirmenin ve gelişmenin sonsuz bir yolculuk olduğuna inanılmaktadır.

TKY'nin sağlayacağı faydalar ise, şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2012: 255):

- Örgütte kalitenin bütün alanlarda (insan, sistem, süreç, ürün kalitesi vb.) iyileştirilmesi, çalışanların tatmin ve motive edilmesidir.
- İsrafın ve genel işletme maliyetlerinin azaltılması, karlılığın, pazar payının, işgücü verimliliğinin artırılmasıdır.
- Sorunların sebeplerinin hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve çözülmesidir.
- Örgütte insandan ve sistemden kaynaklanan hataların ve değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasıdır.
- Yeni iş ve istihdam imkanlarının artmasıdır.
- Toplam verimli bakım yönetimiyle örgütteki makinelerin, teçhizat ve donanımların bakım, onarım maliyetlerinin azaltılarak, bu

makinelere, teçhizat ve donanımlardan daha uzun vadede yararlanmasıdır.

- Müşteri şikayetlerinin azalmasıdır.

“Tüm iyi şeyler ucuz, tüm kötü şeyler çok pahalıdır.”

Henry David Thoreau

5. Klasik ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının

Karşılaştırılması

TKY, klasik yönetim yaklaşımının neredeyse tam tersi özelliklerine sahip olmaktadır. Klasik yönetim anlayışının amacı, belirli standartlar oluşturarak, bu standartlara göre üretim yapmak ve kontrol etmek olup, TKY anlayışının amacı ise, standartlar yerine sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi sağlamaktır. Kalite ile maliyet klasik yönetim anlayışında çelişen iki kavram iken, TKY’de yüksek kalite beraberinde düşük maliyeti de getirmektedir. Bu farklılıklar daha da çoğaltılabilmekte ve Tablo 2’de Klasik yönetim ile TKY anlayışının farklılıklarını ortaya koyan maddelere yer verilmektedir (Peker, 1993: 50-51’den Aktaran Kendirli ve Çağırın, 2002: 131-132).

Tablo 2. Klasik Yönetim ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
Muayeneye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile azalan maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri aralığında üretim	Hedefe uygun üretim
Problemler ortaya çıkınca çözüm bulan yönetim (reaktif yaklaşım)	Problemler ortaya çıkmadan önce öngörüp, önleyen yönetim (proaktif yaklaşım)
Uzmanlaşmayla sistem geliştirme	İşbirliğiyle sistem geliştirme
Örgütlemelerde fonksiyonlarda kesin ayırım	İşin ideal şekilde yürütülmesi
Kabul edilebilir hata seviyesini amaçlayan üretim	Sıfır hatayı amaçlayan üretim
Motivasyonun ödül ve cezaya dayalı olması	Çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
Önceliğin hiyerarşi olması	Önceliğin müşteri tatmini olması
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Maksimum kara odaklanmak	Yüksek kaliteyi sağlamaya odaklanmak
Ürün kalitesinin standartlara göre ölçülmesi	Ürün kalitesinin müşterilerin beklentilerine cevap vermesine göre ölçülmesi

Tablo 2 (Devamı). Klasik Yönetim ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
Ürün tasarımının kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda olması	Kalite güvencesinin bütün çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda olması
Ürün tasarımının AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda olması	Ürün tasarımının bütün üretim ve satış departmanlarının katkılarıyla yapılması
Optimum fire ya da yeniden işleme	Sıfır fire ya da yeniden işleme
Birinci ya da ikinci kalitede üretim yapmak	Yalnızca birinci kalitede üretim yapmak
Kademeli gelişme	Radikal gelişme
Verimliliği yüksek proseslerle randıman arttırma	Yeni ürün tasarımıyla randıman arttırma
İş başı eğitim	İş başı eğitimle birlikte temel eğitim
Fayda ve maliyet analizine dayanan yatırım ve işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulamayı benimseme
İşi en iyi bilen o işi yönetendir anlayışı	İşi en iyi bilen o işi yapandır anlayışı
Hatalı uygulamaların önüne geçebilmek adına prosedürler geliştirme	Çalışanların düşünceleriyle hataları önleme
Daha önceki tecrübeler ve inisiyatif dayalı kararlar verme	İstatistik ve kantitatif analizlerle kararlar verme
Performansa dayalı ücretlendirme	Performansın takdir edilmesi

Kaynak: Peker, 1993: 50-51'den Aktaran Kendirli ve Çağırın, 2002:

131-132

“Bir şeyi yapamayacağınızı söylemeden önce, deneyin.”

Sakichi Toyoda

Toyota Way / Toyota Yolu

Sakichi Toyoda, 19.yüzyıl sonlarında Japon tekstil sektörü için bir devrim niteliğinde olan ülkenin ilk otomatik dokuma tezgâhını icat etmiş



olup, 1918 yılında iplik ve dokuma fabrikasını kurmuştur. 1924 yılında oğlu Kiichiro Toyoda'nın da yardımıyla en büyük hayali olan otomatik dokuma tezgâhının yapımını tamamlamıştır.

1926 yılında Sakichi Toyoda otomatik dokuma tezgahları fabrikası kurmuştur. Oğlu Kiichiro Toyoda'da babası gibi bir mucit olup, 1920'lerde yaptığı Amerika ve Avrupa gezilerinde gördüğü yeni gelişen otomotiv sektöründen oldukça etkilenmişti. Kiichiro, babasının otomatik tezgah patentinden elde ettiği gelirin çoğundan

yararlanarak, 1937'de Toyota Motor Corporation'u (TMC) kurmuştur. Dokuma tezgahlarının yapımından başlayarak



TOYOTA

günümüze ulaşan Toyota tecrübesi, üretimde öncülük sağlayan başarı hikayesine dönüşmüştür. Örgütün ortak değerleri, inançları, iş yapma tarzları, metotları, iş hedefleri özetlenmiş ve bir kavram meydana getirilmiştir. Bu kavram “Toyota Way” olarak adlandırılmıştır. Toplam kalite yönetimi düşüncesinin

gelişmesinde ve yayılmasında, bu kavram önemli bir sistem olmuştur. Toyota Way'de sürekli iyileştirme ve insana saygı olmak üzere iki ana unsur yer almaktadır. Yani Toyota için hiçbir zaman mevcutla yetinmemek, her daim en iyi düşünceler ve çabalarla işleri geliştirmek, uzun vadeli vizyon belirlemek, hedeflere ulaşabilmek için yaratıcı ve cesaretli olmak, doğru kararlar alabilmek adına sorunun kaynağına inmek, çalışanlara ve paydaşlara saygı göstermek, insanları anlayabilmek için çaba sarf etmek, sorumluluk almak ve karşılıklı güven duymayı sağlamak, hem bireysel hem de ekip performansını arttırmak önemli olmaktadır (<https://www.toyotatr.com/?m=p&pid=18>).

KAYNAKLAR

- Abdallah, A. B. (2013). "The Influence of "Soft" and "Hard" Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies", *International Journal of Business and Management*, 8(21): 1-13.
- Aktan, C. C. (2012). "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 235-262.
- Alıcı, A. (2012). *Hayata Yön Veren Öyküler*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Aykaç, B. & Özer, M. A. (2006). "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3): 171-202.
- Bakan, İ. & Penpec, D. (2013). "Toplam Kalite Yönetimi" (Ed. İsmail Bakan), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler Kavramlar ve Yaklaşımlar*, ss. 319-353, 3. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Bolat, T.; Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ. & Erdem, B.(2009). *Yönetim ve Organizasyon, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, A. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Kalite Yönetim Sistemi ve CE İşareti Uygulamaları, Genişletilmiş 2. Baskı*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Garvin, D. A. (1987). "Competing in the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, November, <https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality>, Erişim Tarihi: 03.01.2019.

- Hergüner, G. (1998). “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(1):11-22.
- Hoyle, D. (2001). ISO 9000 Quality Systems Handbook. (Fourth Edition). Completely revised in responseto ISO 9000:2000, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Kaynak, H. (2003). “The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance”, Journal of Operations Management, 21: 405-435.
- Kendirli, S. & Çağırın, H. (2002). “Sanayi İşletmelerinde Kalite Maliyetlerinin Oluşumu ve Muhasebeleştirilmesi”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1): 127-154.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 17. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Kutlu, S. & Duran, C. (2010). “Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (28): 239-252.
- Montgomery, D. C. (2009). Introduction to the Statistical Quality Control. (6th Edition). John Wiley & Sons Inc, United States of America.
- Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş., “Toyota Way”, <https://www.toyotatr.com/?m=p&pid=18>, Erişim Tarihi: 05.01.2019.
- Türedi, S. (2012). “İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1): 27-37.

BÖLÜM 8

STRATEJİK YÖNETİM

*Gamze Ebru ÇİFTÇİ**

Günümüzün hızlı değişen ekonomik ortamında, her işletme performanslarını düzenli olarak değerlendirmeye çalışmaktadır ve hayatta kalabilmek adına işletmeler yeni pazarlara erişerek genişlemek için adımlar atmakta ve ürün ve fiyatın daha cazip hale getirilmesi için yeni stratejiler geliştirmektedir (Anna, 2015:19). Bununla birlikte günümüzün küresel rekabet ortamında, işletmeler için piyasa daha karmaşık ve zorlu hale gelmiş ve bu nedenle stratejik olarak yönetilmeyen büyük veya küçük işletmeler rakiplerin karşısında oldukça zayıf kalabilmek durumuyla karşı karşıya kalmıştır (Almudallal, 2016:13). Böylelikle, işletmeler için ürünlerin/ hizmetlerin iç ve dış maliyetlerini araştırmak, piyasa bilgilerini ve ürün maliyetlerini almak, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini analiz etmek, organizasyonel performansı öngörmek ve değerlendirmek için uygun araç ve teknikler arayan işletmeler için üretim faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak oldukça önemli hale gelmiştir (Anna, 2015: 19). Bu rekabet avantajı sağlamanın arayışına giren işletmeler için ise stratejiler belirlemek gereklilik halini almıştır.

İşletmeler için kar etmenin yanında mevcudiyetlerini korumak oldukça değer kazanmıştır ve bunu gerçekleştirmek adına geleceğe yönelik stratejiler geliştirmek gündeme gelmektedir (Ansoff, 1971;

*Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, Sungurlu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzeebruciftci@hotmail.com

Akt. Eren, 2005: 27). Tüm hızlı ve sert rekabetin getirebileceği olası riskler düşünüldüğünde işletmeler açısından stratejik yönetim ve stratejik planlamanın işletmelerin hayatta kalması ve başarılı olması açısından ne kadar önemli ve gerekli olduğu görülmektedir. Bu nedenle tüm işletme yöneticileri tarafından stratejik düşünme tarzının bir yönetim felsefesi olarak yerleşmesi gerektiğinin gerçeği de ortaya çıkmaktadır.

Stratejik düşünmeyi; kurumlar, kaynakları ve çevresi arasında en uygun olanı bulmak için alternatifleri ve kararları değerlendirerek kurumsal bir düşünce aracılığıyla seçenekleri düzenleme süreci olarak ifade edebiliriz (Athapathu, 2016:125).

1. Stratejik Yönetim Kavramı ve Önemi

Strateji, kavram olarak askeri bir çağrışımla destekleyen Yunanlılar tarafından yaratılmıştır ve bu terim, Yunan hükümetlerinden türetilmiş olup, genel olarak birlikler komutası ya da generalin sanatı olarak tercüme edilmiş ya da kaynakların etkin kullanımı yoluyla düşmanları yok etmeyi planlamak olarak kullanılmıştır (Mainardes vd., 2014:43).

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamına gelmektedir (Güçlü, 2003: 66). Latince’de ise yol, çizgi ve nehir yatağı anlamında kullanılan stratum kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Tosun,1974:220; Akt. Eren, 2005:1).

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra istikrarlı bir çevreden dinamik ve rekabetçi bir ortama geçilmesi ile birlikte askeri bir terim olarak kullanılan ve “savaşta orduların girişecekleri ve operasyonların

tasarlanması ve yönetilmesi sanatı” olarak da ifade edilen (Eren, 2005:2) strateji kavramı iş dünyasında da sıkça kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Strateji kavramını ilk olarak iş ile ilişkilendiren ve stratejiyi işletme tarafından mevcut duruma göre karar verilen eylemler dizisi olarak açıklayan yazarlar, 1947 yıllarında Neumann ve Morgenstern’dir (Athapathtu, 2016:124). 1960’lı yıllarda ise iş dünyasında strateji düşüncesinin Kenneth R. Andrews ve H. Igor Ansoff tarafından geliştirildiği görülmektedir. Andrews’in önerdiği işletmenin iç analizini ortaya koyan güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve dış analizi kapsayan mevcut çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi anlamına gelen SWOT analizi günümüze kadar önemini korumuştur ve Ansoff’un stratejik planlama unsuru amaç ve hedef belirleyerek yeni konular planlaması işletmeler açısından oldukça önemli bir unsur olarak ün kazanmıştır (Barca, 2009:37). Sonuç olarak, 1960’ların ortalarına gelindiğinde, kurumsal liderler stratejik planlamanın her bir iş biriminin rekabet gücünü artıracak stratejiler tasarlamak ve uygulamak için "en iyi yol" olarak kabul edilmiştir (Mintzberg,1994:107).

Michael Porter, 1980 yılında yayınladığı,“Rekabet Stratejisi” kitabı ile strateji kavramını farklı bir yaklaşımla ele almıştır. Özellikle rekabet stratejisi için farklılık stratejisine vurgu yapan Porter, rekabetçi bir stratejiyi “bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin ne olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağını” kapsayan geniş bir formül olarak tanımlamıştır (Nickols, 2016:2). Porter’e (1980) göre strateji,

fiyat, promosyon, miktar ve kalite gibi önemli karar değişkenlerine göre şirket tercihidir (Mainardes vd., 2014:43).

Bir örgütün yapısı ve stratejisi arasındaki ilişki çalışmasının yer aldığı “Strateji ve Yapı”nın yazarı Alfred D. Chandler (1962) ise stratejiyi “bir işletmenin temel uzun vadeli amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi” olarak tanımlamış ve strateji kavramını eylem amaçlarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için kaynakların tahsis edilmesi olarak açıkladığı da görülmüştür (Nickols, 2016:1).

Drucker’e (1954) göre strateji işletmenin mevcut durumunu analiz etmesi ve gerektiğinde işletmenin konumunu değiştirmesidir (Athapathtu, 2016:124).

Ansoff’a göre (1996) strateji bir işletmenin misyon ve hedeflerini gerçekleştirme için sahip olduğu veya ihtiyaç duyduğu kaynakların neler olduğunu bulmayı ve ihtiyacı ve pazarın kapsamı, büyüme oranı, rekabet avantajı ve sinerjiye dayanan unsurlara ilişkin karar vermek için bir kılavuzu ifade etmektedir (Athapathtu, 2016:124).

Stratejik yönetim dinamiktir, hem içerik hem de süreç, planlama ve eylem içerir. Bu nedenle stratejik yönetimde; Biz kimiz? Değer yaratmayı nasıl hedefliyoruz? Gelecekte sahip olmak için hangi yeteneklere ihtiyacımız var? Onları nasıl geliştireceğiz? Sorularına cevap aranmaktadır (Freeman, 2010: 2).

Stratejik yönetim, stratejik analiz, strateji oluşturma, uygulama ve izleme faaliyetlerinin bir koleksiyonudur (Athapathtu, 2016: 125). Stratejik yönetim esas olarak bütünleştirici bir uygulamadır (Freeman,

2010: 2). Organizasyon genelinde vizyon, misyon ve strateji ile uyumlu olarak kaynakları sistematik olarak düzenlemektedir (Athapaththu, 2016: 125).

Stratejik yönetim finans, pazarlama, muhasebe, operasyonlar ve insan kaynaklarının işlevsel alanları, belirli disiplinleri göz önünde bulundurarak, disiplinleri bir arada tutan ve karmaşıklığı bir kenara bırakacak şekilde, belirli iş sorunları ve düşüncelerine özel paradigmlar uygulamaktadır ve strateji bu disiplinlerin tüm temel değerlerini bir araya getirme ile ilgilidir (Freeman, 2010: 2). Bunun yanında, stratejik yönetim için, talep ve arz, fiyat belirleme, esneklik, ölçek ekonomisi ve kapsamı, temel aracı analizi, işlem maliyetleri analizi, fırsat maliyeti, marjinal analiz, sözleşme teorisi, oyun teori vb. gibi birçok kavramlar (Hussler vd., 2012:375).

Stratejik yönetim düşüncesi 1960 ve 1980 yılları arasında stratejik planlama anlayışı ile gelişmişken, 1980 ve 1990 yılları arasında rekabet strateji anlayışı hakim olmuştur ve 1990'dan günümüze geldiğinde temel yetkinliklere dayalı bir strateji anlayışı dönemine geçildiği görülmektedir (Barca, 2009: 35).

Sonuç olarak stratejik yönetimin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Dinçer, 1992: 22);

- Stratejik yönetim, tepe yönetimin bir fonksiyonu olduğunun bilinmesi gerekir,
- İşletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgili olup gelecek yönelimli bir yönetim şeklidir,

- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görmekte ve bu sistemi açık sistem olarak tanımlamaktadır,
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun faydasını bir bütünlük içerisinde ele almaktadır,
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkin düzeyde kullanımı ile ilgilidir,
- Karar vermek için kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri farklılık gösterir.

2. Stratejik Yönetimin Temel Unsurları

Stratejik yönetim dört temel unsurunu içermektedir. (1) çevresel analiz (environmental scanning) (2) stratejik formülasyon (strategy formulation) (3) stratejik uygulamalar (strategy implementation) (4) değerlendirme ve kontrol (evaluation and control) (Wheelen ve Hunger, 1995:7).

2.1.Stratejik Yönetimde Çevresel Analiz

İşletmeler birer örgüt olarak; devlet, hükümet, tedarikçiler, finansörler, ortaklar, rakipler ve ulusal/uluslararası toplum gibi geniş bir çevre ile ilişkileri olan ve bünyelerinde insan unsurunu barındıran sosyolojik ve psikolojik nitelikteki yapılardır (Çankaya, 2018:7).Bu bağlamda işletme analizi,“çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme süreci” olarak tanımlanabilir (Glueck, 1980: Akt. Dinçer, 1992: 138). İşletme analizinde stratejik yönetim anlayışının en temel yaklaşımlarından biri çevresel analizlerdir. Grant (2002), stratejik yönetimin, elde edilen

sonuçlar ve kurumun dış ve i çevresel değişkenlerinin geniş spektrumu arasındaki karmaşık bir ilişkiye odaklandığını ileri sürmüştür (Mainardes vd., 2014: 48). Bu nedenle stratejik yönetim anlayışının temelini çevresel analizlerin oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Çevresel analizleri dış evre ve i evre analizleri olarak ayırabiliriz. İşletmeler evresel analizi yaparken bazı tekniklerden yararlanmaları söz konusudur. Eren (2005) bu teknikleri şu şekilde sıralamaktadır (Eren, 2005:163);

- Tek değişkenli ekstrapolasyon
- Vaka analizleri
- Dinamik modeller
- Karar ağaçları ve morfoloji analizleri
- Çok değişkenli etkileşim analizleri
- Yapılandırılmış uzman görüşü
- Yapılandırılmış anket ve mülakatlar
- Yapılandırılmamış anket ve mülakatlar.

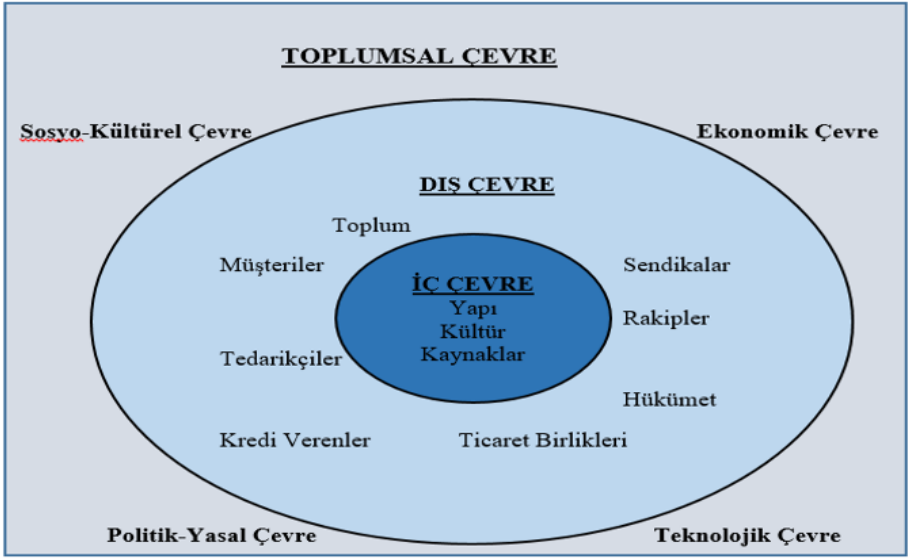
Bu analizlerin etkinliği ve işletme planlamalarındaki yeri bilgi edinilen çevrenin özelliğine göre uygulanmasında yatmaktadır. İyi bir strateji geliştirme ve strateji yapmak için çevresel analizin titizlikle yapılması, işletmeyi ilgilendiren bilgi ağının iyi bir şekilde elde edilmesi gerekir.

2.1.1. Dış Çevre Analizi

Wheelen ve Hunger'e (1995) göre dış çevre, kuruluşun dışında kalan ve genellikle üst yönetimin kısa vadeli kontrolü dahilinde olmayan değişkenlerden oluşur ve bunlar fırsatlar ve tehditler başlığında ele alınmaktadır. Dış çevre iki önemli parçadan oluşmaktadır, bunların biri işe ve görevlere ilişkin çevre diğeri ise toplumsal çevredir (Wheelen ve Hunger,1995: 9). Bu aşamada birbiriyle ilişkili üç çevre ortamı incelenmelidir: İşletmenin faaliyet gösterdiği sanayi ortamı, ülke veya ulusal çevre ve daha geniş sosyo-ekonomik veya makro çevredir (Hill ve Jone, 2012: 9).

İşletmenin dış çevresi, işletmenin kendi bünyesi dışındaki etkileyen organizasyonlardan ve unsurlardan oluşur. Bu unsurların her birinin etkisi işletmeye farklı olacağından, dış çevreyi oluşturan dış paydaşların işletmeye etki derecesinin de belirlenmesi gerekir. İşletmenin yapmış olduğu faaliyet ve mevcut bulunduğu piyasa ve pazar durumuna göre hangi dış paydaşlardan ne derecede etkileneceği belirlenebilmektedir. Etki derecesine göre dış paydaş sınıflandırması direkt etkileyen ve dolaylı etkileyen şeklinde yapılabildiği gibi en büyük etki (A), daha sonraki etkiler (B), (C) olacak şekilde bir etki sıralamasına göre sınıflandırma yapılabilir.

Şekil1: İşletme Çevresi



Kaynak: Thomas L. Wheelen ve David Hunger, 1995:11.

Sosyo-Kültürel Çevre: İşletmeyi etkileyen toplumsal çevrenin başında sosyo-kültürel çevre gelmektedir. Mevcut faaliyet gösterilen toplumun yaşam biçimleri, tüketici bilinçlenmesi, aile yapısı, nüfus artış hızı, kırsal kesimden kentlere yoğunlaşma oranı, nüfusun yaş dağılımı, hayat ve kariyer beklentileri (Eren, 2005:125), çalışma hayatının niteliği, toplumun dünya görüşü, işletme hedef gruplarının değerleri, işletme çalışanlarının dünya görüşü, toplumun eğitim seviyesi, mevcut gruplar ve ihtiyaçlarının özellikleri sayılabilir (Dinçer, 1992: 113). Bunların yanında çalışan kadın oranındaki artış, ulaşım, alışveriş alışkanlıkları, yemek alışkanlıkları, kültür, gelenek ve görenekler, sanat, spor, seyahat, tatil kültürü gibi tüm yaşamsal

aktiviteler işletmeler için sosyo-kültürel çevreyi oluşturan unsurlar olarak sayılabilir.

Ekonomik Çevre: Bir ülkenin para değeri, enerji ve bilgi değişimi, enflasyon, devalüasyon, milli gelir artış değeri, satın alma gücü, piyasa faiz oranları, devlet destekleri, işsizlik oranları, enerjiye ulaşılabilirlik ve enerji maliyetleri, ücret ve fiyat kontrolleri (Eren, 2005: 120), sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, tasarruf oranları, tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, yatırım teşvik alanları ve oranları, kamu ve sektör yatırım harcamaları, kalkınma planları, çalışabilir nüfus ve özellikleri, merkez bankasının fonksiyonları, dış ticaret ve ödemeler dengesi, ithalat ve ihracat şartları ve teşvikler, gümrük mevzuatı, işsizlik oranları (Dinçer, 1992: 114) gibi unsurlar ekonomik çevre unsurları olarak değerlendirilebilir. Drucker'e (1954) göre ekonomik çevre diğer çevre unsurlarına nazaran daha dinamik ve değişkendir ve bu nedenle ekonomik değişimlere hızlı, akıllı ve akılcı bir şekilde uyum sağlamak her zaman önemlidir. Ekonomik çevredeki değişikliklere uyum sağlamak için, ekonomik ortamdaki değişikliklerin planlanması, planın uygulamaya başlatılması ve sürdürülmesi için ise sorumluluk üstlenmek gerekir (Drucker, 1954: 11).

Politik-Yasal Çevre: Tekelciliği önleme düzenlemeleri (antitröst kanunları çıkarma), çevre koruma yasaları, dış ticaret ve küreselleşmeyi teşvik eden yasalar, vergi kanunları, teşvik düzenlemeleri, çalışan haklarını düzenlemeye yönelik yasal düzenlemeler, yabancı sermayeyi teşvik etme veya yasaklama konusundaki yasal düzenlemeler (Eren, 2005: 122), dışa açılma,

liberasyon, mülkiyet, üretim araçlarının kontrolü, üretim ve dağıtıma yönelik politikalar, devletin ekonomiye müdahalesi, reklam usülleri, yatırım alanları, çevre sağlığı, asgari ücret, sendikalar, grev, lokavt ve toplu pazarlık (Dinçer, 1992:114) gibi unsurlar politik-yasal çevre unsurları olarak saymak mümkündür. Bunların yanında patent kanunları, ticaret odalarına ilişkin karar ve uygulamalar, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin düzenlemeler, tüketici koruma kanundaki gelişmeler, e-ticaret yasa düzenlemeleri gibi unsurlarını da politik-yasal çevre unsurları arasında saymak mümkündür.

Teknolojik Çevre: Üretim teknolojisindeki gelişmeler, yeni buluş ve icatlar, internetin gelişimi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, yapay zekânın gündeme gelmesi gibi birçok teknolojik gelişmeler işletmenin teknolojik çevresini etkileyen önemli çevre unsurları olarak saymak mümkündür. Teknolojik gelişmeler diğer çevre unsurları arasında en fazla değişim ve gelişim gösteren çevre olarak gösterilebilir. İşletmenin teknolojik çevredeki bu hızlı değişime ilişkin uyum sağlayabilmesi için ar-ge yatırımlarına büyük önem vermesi gerekir.

2.1.2. İç Çevre Analizi

İşletmenin stratejik yönetiminde dış çevrenin analizi olduğu kadar iç çevre analizinin de doğru bir şekilde yapılması oldukça önemlidir. İşletmenin iç çevresi çalışanlar, pay sahipleri (Özalp vd., 2003: 287), örgütün kültürü, örgüt yapısı ve örgütün kaynakları gibi unsurlardan oluştuğunu söyleyebiliriz (Wheleen ve Hunger,1995: 11). Hill ve Jones'e göre (2008) stratejik planlama sürecinin üçüncü bileşeni olan iç analiz, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye

hizmet etmektedir. Rekabet avantajı kaynaklarını incelediğimizde, bir şirketin kaynaklarının ve yeteneklerinin miktarını ve kalitesini ve benzersiz beceriler ve şirkete özel veya farklı yetkinlikler oluşturma yollarını tanımlamak gibi konular burada ele alınmaktadır (Hill ve Jones, 2008: 9).

İç çevre analizi bir örgüte içerden bakmaktır ve kaynakların (girdi) şimdiki strateji bakımından (süreç) ve şimdiki kadarki performans (çıkıtı) bakımından örgütün incelenmesi yapılarak güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Söyler, 2007: 107). İç çevreyle bağıntılı değişkenler ise örgütteki örgüt yapısı, kültürü ve kaynaklardır (Wheelen ve Hunger, 1995: 9).

Çalışanlar; İşletmenin tüm çalışanları onun iç çevresini oluşturur ve işletmeyi başarıya götüren en önemli unsur çalışanların niteliğidir. Çalışanların nitelikli olması ise onların yaptıkları işle ilgili yetkinlikleri, yetenekleri, bilgi ve deneyim düzeylerine bağlıdır. Bu nedenle stratejik düşünme sistemine sahip işletmeler insan kaynağına yatırım yaparak, çalışanların performansı, mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda gerekli eğitim ortamlarını yaratırlar. Ayrıca, işletme amaçları, misyonu ve vizyonu çalışanlarla sıkça paylaşılır. Çalışanların memnuniyeti, iş tatmini, motivasyonu gibi unsurlar sıkça analiz edilip, aksi durumlarda gerekli önleyici tedbirler alınmaktadır.

Kaynaklar; Kaynaklar çalışanlar ve yöneticilerin becerileri gibi beşeri kaynaklardan finansal maddi kaynaklara kadar işletmenin sahip olduğu ayırt edici, rekabette üstünlük sağlayan tüm kaynaklardan oluşmaktadır (Wheelen ve Hunger, 1995: 9). Yerli ve küresel rekabetin yükselmesi, firmaları rekabet avantajı elde etmek için tüm

kaynakları kendi kaynaklarına göre incelemeye zorlamıştır (Barney, 1991; Hamel ve Prahalad, 1994).

İç kaynakları temel olarak dört grupta incelemek mümkündür. Bunlar örgüt sistemi ve yönetim yapısının analizi, fonksiyonel analizler (üretim, pazarlama, finans ve ar-ge vb), beşeri kabiliyetler ve örgüt geliştirme kapasite ve son olarak bu üç unsur arasındaki etkileşim ve sinerji kabiliyetidir (Dinçer, 1992: 141). Kaynaklarını olumlu kullanan bir işletme, yatırım sermayesi üzerinde olumlu bir getiri sağlar ve bir işletme ne kadar verimli olursa, kârlılığı ve yatırım sermayesi getirisi o kadar yüksek olur (Hill ve Jones, 2008: 2). Bu nedenle sahip olunan kaynakların özelliği işletmeye büyük bir güçlü yön sağlamaktadır.

Örgüt Yapısı; Örgütsel yapı genel olarak örgüt içindeki iletişim, iş akış süreçleri, organizasyon şeması, yönetim şekli ile ilişkilidir (Wheelen ve Hunger, 1995: 9). Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada, stratejilerin geliştirilmesi, belirlenmesi ve uygulanmasında örgütün yapılarının büyük önemi vardır. Özellikle mekanik ve bürokratik örgüt yapılarında hızlı karar alma ve bu kararların uygulamasında zorluk yaşanırken, organik ve esnek olan örgüt yapılarında kararlara katılım ve kararların uygulanması, belli stratejilerin hızlı değişen çevreye göre uyarlanması daha kolay olabilmektedir. Yine elde edilen bilgilerin hiyerarşik yapılarında aktarımı, bu bilgilerin yayılma hızı, yatay iletişimin yaygın olduğu örgüt yapılarına göre oldukça yavaş olmaktadır.

Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı, merkezileşme derecesi, örgüt yapısının büyüklüğü, liderlik tarzı, liderin otoriter,

katılımcı olup olmadığı, çalışanların yönetimi katılıp katılmama durumları da örgütün yapılanma şekline bağlı olarak iç çevreyi etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir (Dinçer, 1992: 144-145).

Örgüt Kültürü; Tüm çalışanların inançları, değerleri, yerleşmiş normlar, ritüeller, işletmenin kuruluş hikâyesi gibi unsurlar bir örgütün kültürünü oluşturan temel unsurlardır. Yine örgütte adalet kültürü, öğrenme ve yenilenme kültürünün yerleşmesi iç çevre analiz faktörleri açısından güçlü bir yön olarak değerlendirilebilir.

2.1.2. SWOT Matrisi

SWOT analizi, Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kavramdır. Bir kurumun güçlü ve zayıf yanlarını ve çevredeki fırsatları ve tehditleri tanılamayı amaçlamaktadır. Örgüt bu faktörleri belirledikten sonra, güçlü yanlarını daha da kuvvetlendirecek stratejiler geliştirir (Dyson, 2002: 632).

Şekil 2: SWOT Matrisi

<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payında üstünlük • Yüksek karlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Üretim teknolojisinin yeni olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka ünü ve avantajı • Liderlik üstünlüğü • Bilim ve teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulandığı olması v.b. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarındaki yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölünler ve kişiler arası çatışma • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Bilim ve teknoloji dezavantajı • Marka dezavantajı • Kötu organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b.
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi • Yeni satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet avantajı • Yeni Pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olması v.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarlarda rekabetin artması • Müsten isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Müsten tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Kaynak: Aktan,2008: 13.

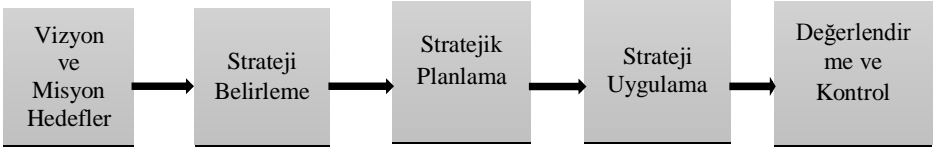
İşletme açısından SWOT analizinin yapılması, işletmenin kendi mevcut durumunu ve piyasadaki konumunu görme, geliştirme ve önlemler alma açısından hayati önem taşımaktadır. Bu analizdeki en önemli amaç zayıf yönlerin güçlendirilmesi, tehditlerin fırsata dönüştürülmesi ve fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanma olanağı bulmaktır. Yine güçlü olan yönlere ağırlık verilerek farklılaşma stratejisinde güçlü olan unsurlardan yararlanmak adına stratejiler geliştirmek oldukça önemlidir. Yukarıdaki şekilde bir işletmede tespit edilebilecek güçlü, zayıf yönler ile tehdit ve fırsatların ne olabileceği gösterilmektedir.

3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim bir süreci ifade etmektedir. Stratejik yönetimin uygulanması işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşılmasında önemli bir odaklanma sağlamaktadır. Nitekim Al-Khadash ve Feridun (2006), stratejik araçların kullanım düzeyi ile Ürdün'deki 56 sanayi şirketinin finansal performansı (varlıkların iadesi ile ölçülen) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Anna, 2015: 20).

Stratejik yönetim sürecinde amaç ve hedefler doğrultusunda vizyon ve misyonun belirlenmesi, belirlenen misyon ve vizyona uygun stratejilerin belirlenmesi, stratejik planlama süreci, stratejinin uygulanması aşamaları ve son olarak değerlendirme ve kontrol aşaması bulunmaktadır.

Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: James M.Higgins ve Jullian W. Vincze, 1995: 5

Vizyon, Misyon ve Hedefler; Vizyon işletmenin gelecekte amaçladığı yönünü ifade ederken, misyon işletmenin varoluş nedenidir (Higgins ve Vincze, 1995: 7). Nanus, (1992) vizyonu bir organizasyon için gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecek olarak tanımlar. Bu nedenle gerçekçi bir vizyon, kurumun güvenilir olabilmesi için uygun olmalıdır, bir vizyon, organizasyonda uygulayacak olan kişilere ilham vermeli ve motive etmelidir ve personel tarafından gerçekçi, dürüst ve ulaşılabilir olarak görülmeli ve çekici olmalıdır (Madu, 2013: 2).

Collins ve Porras (1996) iki temel unsurun vizyonu oluşturduğunu ifade etmiştir. Birincisi temel ideoloji ikincisi ise vizyonlaştırılmış gelecektir: Temel ideoloji temel amaç ve değerler çerçevesinde şekillenmekte ve zor zamanlarda örgüte yol gösteren ve başarıya ulaştıran ilkeler bütünü oluşturduğu ifade edilmektedir; vizyonlaştırılmış gelecek ise, örgütün gelecekte ne olmak istediği, uzun süreçte neye yöneldiği ve neyi başarmada kararlı olduğu ile ilgilidir (Akt. Kılıç, 2010: 90). Vizyon, düşünsel ve zihinsel bir süreci ifade eder ve etkin bir ifadenin olması gerekir. Vizyon ilk olarak hayali bir kavram olarak görülse de, ulaşılabilir real bir ifadelerden oluşturulması gerekir. Ulaşılması gereken nokta ne kadar yüksek

olursa örgütün kaynaklarını ve enerjisini bu hedefte odaklanması da o kadar yüksek olur. Fakat iyi bir vizyona sahip olmak için ilk önce şuan nerede olduğumuzun ve varoluş nedenimizin iyi bilinmesi kısacası ilk önce iyi bir misyon kavramının oluşturulması gerekir.

Bir işletmenin misyonu şuan ki bulunan pozisyonu ve işletmenin var olma sebebini açıklamaktadır. Higgins ve Vincze'e (1995) göre, misyon işletmenin ilgi alanlarını hedeflenen eylemin kapsamını tanımlamalıdır. Stratejik hedefler ise işletmenin kilit sonuç alanlarında geniş bir organizasyonel amaç beyanıdır (Higgins ve Vincze, 1995: 7). İyi tasarlanmış bir görev statüsü yani misyon, bir şirketi kendi türündeki diğer firmalardan ayıran temel ve benzersiz amacı tanımlar ve sunulan ürünlerin ve sunulan pazarlar açısından şirketin faaliyetlerinin kapsamını belirlemekle kalmaz, biz kimiz ve ne yapıyoruz sorusunun cevabını da örgüte söyler (Wheelen ve Hunger; 1995: 9).

Strateji Belirleme; Başarı kriterleri için kesin amaçların belirlenmesidir. Strateji belirlemek için öncelikle iç ve dış çevrenin değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Strateji yönetim sürecinde yapılan bu analiz ve değerlendirmeden sonra, işletme konumuna ve gelecekte nerde olmak istediğine ilişkin stratejilerini geliştirmesi gerekir.

İşletmeler hiyerarşik seviyesine ve kapsamlarına göre, himayeci, fırsatçı, analizci, tepkici stratejiler olabilirken, amaçlarına ve fonksiyonlarına göre giriş stratejileri, büyüme, iyileşeme, değişmeme stratejisi, savunma stratejisi, tasfiye stratejileri gibi stratejiler belirlenebilir (Dinçer, 1992: 209-211).

Stratejik Planlama; Stratejik planlama değişen çevrede örgütün uyum sağlmasına yardımcı olur ve örgütü sistematik düşünceye yöneltir, yönetimin etkin ve başarılı olmasını teşvik eder (Gürer, 2006: 103). Genelde stratejik planlar kapsamlı ve uzun dönem planlardan oluşmaktadır ve bu süreçte işletmeye rekabet avantajı sağlayacak sürdürülebilir stratejik amaçlar seçilmekte ve planlama yapılırken vizyon, misyon, işletme politikaları, iç ve dış çevreye ilişkin bilgiler esas alınır (Higgins ve Vincze, 1995: 7).

Stratejik planlama, uygun kaynakların uygun bir yerde ve hedeflere zamanında ulaşmanın mevcut olmasını sağlamak ve hedeflere yönlendirmeyi amaçlayan işletmelerde temel bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Almudallal vd.,2016: 15) .

Stratejik düşünce, stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak görülebilir; çünkü başarılı bir stratejik planın geliştirilmesi için çok sayıda stratejik düşünceye ihtiyaç vardır: Öte yandan, stratejik planlama ve stratejik düşünme, aynı madalyonun iki yüzü olarak görülebilir ve her biri kendi başına gereklidir (Athapaththu,2016: 125).

Stratejik planlama alanı hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından büyük ilgi görmüştür ve sistematik stratejik planlamanın yararları birçok çalışma ile ortaya konulmuştur (Rudd, 2005; Brews ve Purohit, 2007; Almudallal vd.,2016: 15).

Strateji Uygulama; Uygulama, stratejiyi eylemlere ve sonuçlara dönüştürme sürecidir (Higgins ve Vincze, 1995: 7). Stratejiyi uygularken tercih edilen stratejilerin örgütün kaynakları ile desteklenmesi gerekir (Gürer, 2006: 100). Stratejik uygulama dört

temel konuyla ilgilenir. Bunlar, organizasyonun yapılandırılması, uygun uygulama sisteminin kullanılması, uygun yönetim tarzını belirlemek ve örgüt kültürünü yönetmektir (Higgins ve Vincze, 1995: 7). Strateji uygulamasında bir lider, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygulama çabalarına sahip olmak, yönlendirmek ve ilerletmekle sorumlu olan kişidir ve gerekli kaynakları sağlayarak, yönlendirmeler yaparak ve çalışanların korku ve sindirme olmadan gerçekleştirmeleri için uygun bir ortam yaratarak strateji uygulama çabalarını tam olarak desteklemekten sorumludur (Kihara, 2016: 36). Bu nedenle başarılı bir uygulama için yöneticiler dahil örgütün bütün üyelerinin stratejik yönetim sürecini desteklemesi gerekmektedir (Higgins ve Vincze, 1995: 7).

Değerlendirme ve Kontrol; Bu aşamada, işletme stratejik amaç ve hedeflerinin başarılı olup olmadığı kontrol edilmektedir. Değerlendirmede stratejilerinin etkisini değerlendirmeli ve uygun şekilde cevap vermelidir.

Elbette değerlendirme yapılırken, işletmenin sektördeki konumunu rakipler ve tedarikçilerle değiştirmek ve stratejik eylemin belirlenmesi ve sınırlandırılmasında sanayi yapısı merkezi bir rol oynadığını (Teecevd., 1997: 511) unutmamak gerekir.

KAYNAKLAR

- Aktan, Can,C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”.
İşveren/Çimento,4-21.
(https://www.researchgate.net/publication/318700935_Stratejik_Yonetim_ve_Stratejik_Planlama) Erişim Tarihi:17/12/2018.
- Anna, A. (2015). “Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic”,*Journal of Competitiveness*, 7(3):19-36.
- Almudallal, M. W. Ashary, H. ve Muktar, N. S. (2016). “Influence of Strategic Planning on CrisisManagement in the Service Sector Firms in Palestine”,*Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(I): 13-20.
- Athapaththu, Hanasini, H.K.S. (2016). “An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2): 124-127.
- Barca, M. (2009). “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, Ankara Sanayi Odası, Nisan/Mayıs/Haziran, 34-52.
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Brews, P. ve Purohit, D. (2007), “Strategic Planning in Unstable Environments”, *Long Range Planning*, 40(1): 64-80.
- Çankaya, M. (2018). “Organisational Democracy”, (Ed. Hüseyin Eriş, Feray Bucak), *New Approaches in Health Sciences*”, İKSAD Publications, s. 6-40, Gaziantep.

- Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.Baskı, Timaş Basım, İstanbul.
- Dyson, Robert, G. (2002). “Strategic Development and SWOT Analysis at The University of Warwick”, European Journal of Operational Research, 152: 631–640.
- Drucker, Peter, F. (1954). The Practice of Management, Harper and Brothers Publishers, New York.
- Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları,7.baskı, Betakitap.
- Eren, E. (2009). Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Editör. Necdet Timur, 6.Baskı, Eskişehir.
- Freeman, Edward, R., Fairchild, G., Venkataraman, S., Mead, J.(2010). “What is Strategic Management?”, Darden Business Publishing, UVA-S-0166, January 11.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2):61-85.
- Gürer, H.(2006). “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması”,Sayıştay Dergisi, 17(63): 91-105.
- Hamel, G.ve Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Higgins, James, M. ve Vincze, Jullan, W. (1993). Strategic Management Text and Cases, Fifth edition, The Dryden Press International Edition.

- Hill, Charles, W. L. ve Jones, Gareth, R. (2012). Essentials of Strategic Management, Third Edition, South-Western, Cengage Learning. Vice President of Editorial, Calhoun, J.W. Canada.
- Hussler, Caroline, Julien Pénin, Michael Dietrich, Thierry Burger-Helmchen (2012). “Strategic Management and The Economics of The Firm: How to Reconcile The Brother Enemies?”, Journal of Strategy and Management, 5(4): 372-380.
- Kihara, Mwangi P. (2016). Influence Of Strategy Implementation On The Performance Of Manufacturing Small And Medium Firms In Kenya, Jomo Kenyatta University Of Agriculture and Technology, Doctoral Thesis.
- Kılıç, M. (2010). “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyona Arasındaki İlişki”. Sosya-Ekonomi Dergisi, 6(13): 81-98.
- Madu, Boniface C. (2013). “Vision: the Relationship Between a Firm’s Strategy and Business”, Journal of Behavioral Studies in Business. 6(1):1-9.
- Mainardes Emerson W., Ferreira João J., Raposo Mario L. (2014). “Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?”, Business Administration and Management, 1(17):43-61.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, Boston.
- Nickols, F. (2016). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking. Distance Consulting LLC.

- Robert S. Kaplan ve David P. Norton (2005). Creating the Office of Strategy Management, 5-71.
(<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf>).
Erişim Tarihi:17/12/2018.
- Özalp, İ., şahin, M., Zeytinoğlu, G.N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, Z., Demirci, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon.Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Editör. Celil Koparal. 6. Baskı. Eskişehir.
- Rudd, J. M. (2005). A Multivariate Examination of The Relationship Between Strategic Planning and Organizational Performance, Ph.D., Aston, 54-8175.
- Teece, David, J. Pisano, G., Shuen, A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management”.Strategic Management Journal, 18(7):509-533.
- Söyler, İ.(2007). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?” (Engeller/Güçlükler), Maliye Dergisi, Ocak-Haziran, 152:103-115.
- Wheelen Thomas L. ve David Hunger David (1995). Stratejik Management and Business Policy,Fifth Edition, Addison-Wesley Publishing.

BÖLÜM 9

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

*Melahat ÖNEREN**

Eski tarihlerden günümüze, her canlı hayatta kalabilmek için değişen çevre şartlarına uyum sağlamak durumunda kalmıştır. Bu zorunlu adaptasyonun sonucu olarak da fizyolojik ya da psikolojik bağlamda çeşitli evrimler geçirmiştir. Tıpkı diğer canlı organizmalar gibi, sosyo-teknik yapılarda olan örgütler de, teknolojinin, isteklerin ve rekabetin sürekli olarak arttığı ve değiştiği iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmek için bu değişime ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Örgütler, hayatta geçirdikleri bu değişimi farklı ölçeklerde, farklı nedenlerde ve farklı türlerde gerçekleştirip, farklı sonuçlar elde etseler de hemen hepsinin ortak ve nihai amacı; hayatta kalıp rekabet üstünlüğü elde etmektir.

Yunan filozof Heraklitos'un “*Aynı nehire girenlerin üzerinden farklı sular akar*” sözünden esinlenerek klişeleşmiş “*Değişmeyen tek şey değişimdir*” sözü sanatların en eskisi fakat bilimlerin en yenisi olan yönetimde de geçerlidir. Bu yüzden örgütlerde değişim ve bu değişimin yönetimi konuları elzem niteliktedir.

Bu bölümde, örgütlerde değişimin anlamı, nedenleri, süreci, türleri, amaçları ve sonuçları irdelenecek; değişim sürecinde ortaya çıkabilmesi muhtemel direnç kavramı üzerinde neden-sonuç

*Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, melahatoneren@mynet.com

bağlamında üstesinden gelme ve genel yönetimi hakkında bilgilendirmeler yapılacaktır.

1. Örgütlerde Değişim Tanımı ve Önemi

Örgütlerde değişim, örgütlerdeki her türlü faaliyetin (Koçel, 2015: 784), ilgili kişilerin, süreçlerin, teknolojinin ve yapının (Robbins ve De Cenzo, 2008: 194) çeşitli amaç ve nedenlerle bir durumdan başka bir duruma geçmesidir. Eğer değişim olmasaydı örgütler için hayat çok daha kolay olacaktı (Robbins ve De Cenzo, 2008: 194). Bunun sebeplerinden bazıları:

*Yöneticilerin yarını planlama gibi bir sorunu olmayacaktı; çünkü yarınla bugün arasında bir fark da olmayacaktı.

*Çevre belirsizlikten uzak olacağı için, herhangi bir adaptasyon problemi olmayacağından örgütlenme sorunları da ortadan kalkacaktı.

*Karar verme, her alternatifin sonuçlarının nokta atışı kadar tahmin edilebilir nitelikte olacağından en basite indirgenecekti.

*Hiçbir işletme rekabet ortamında birbiri ile yarışmayacak, teknolojiye gelişmelere gerek kalmayacak, isteklerde bir değişiklik olmayacak, hükümet düzenlemelerinde iyileştirmelere gerek kalmayacaktı.

Yukarıda sayılan maddeler doğrultusunda “hayat daha kolay olurdu” gibi bir durum olsa da, değişim olmasaydı insanoğlu hala ilk çağlarda olduğu gibi ilkel durumda, gelişmelerden uzak kalacak ve günlük yaşamda en basit uygulamalar bile işin içinden çıkılmaz haliyle karşımıza çıkacaktı. Bireysel düzlemde örgütsel çerçeveye

geçildiğinde ise, insan isteklerinin sınırlı ve aynı kalmasıyla, bilgi ve teknolojiye yoksun bırakılarak, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konmadığı yani inovasyonun olmadığı bir dünyada işletme yöneticiliği diye bir meslek ve yönetim adında bir bilim de ihtiyaç duyulmayacaktı. Günümüzde bilgiye, akla ve teknolojiye sahip olan ve bu olguları etkili kullanan ülkelerin, diğer ülkeler üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Gelişmiş olan bu ülkelerde gerçekleşen ve diğer ülkelere “küreselleşme” bağlamında izlenen ve uygulanan bu değişimler sayesinde artık her şey daha hızlı, daha pratik ve daha sürdürülebilir nitelikte olmaktadır.

2. Değişimin Özellikleri

Değişim ile birlikte evrenselliğin yerini yerelliğin alması ile örgütlerde küresel düşünüp yerel hareket etmenin (glokal), değişime sürekli açık olacak şekilde esnek olmanın ve belirsiz çevrede ayakta kalabilmek için dinamik olmanın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda değişimin belli başlı özellikleri (Yeniçeri, 2002: 14-15); kararlı olması, geçici olmaması, her yerde beklenecek ve sonuçları her yer için önem taşıyacak ikili bir dengede gözükmesi, hızının eskiye nazaran daha yüksek olması ve etkilerinin bireysel ve toplumsal bazda geniş çaplı olması şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca değişim yaratıcılık ve yenilik ile ilgili olmakla beraber işgören ile örgüt arasındaki ilişkileri de etkilemektedir (Koçel, 2015: 784-785).

3. Örgütlerde Değişimin Kapsamı ve Türleri

Örgütlerde değişim genellikle teknolojik alandaki değişimler, ürün/hizmet kapsamındaki değişimler, stratejik ve yapısal değişimler

ile kültürel değişimler olmak üzere dört ana başlık üzerinde toplanmaktadır (Hitt, Black ve Lyman, 2009: 456-460). Değişim türleri ise planlı-plansız, makro-mikro, zamana yayılmış-ani, reaktif-proaktif, dar kapsamlı-geniş kapsamlı, pasif-aktif, adım adım ve radikal değişim olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 2002: 392; İraz ve Şimşek, 2004: 101).

4. Örgütlerde Değişimin Amacı

Örgütlerde değişimin birincil amacı, değişimi gerekli kılan koşullara örgütü adapte ederek iş dünyasında ayakta kalmak ve sürekliliğini sağlamaktır (Şimşek, 1999: 239). Daha sonra gelen fakat birincil amaç kadar önem taşıyan diğer amaçlar ise etkinlik ve verimliliği sağlamak olurken (Çağlar, 2005: 67); örgüt içinde yenilik getirmek ve işgörenlerde motivasyon sağlamak (Maher, 2005: 416) bunları takip etmektedir.

5. Niçin Değişim?

Örgütlerde değişimin yaşanmasını, önceleri hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde değişen sosyal ve ekonomik çevreye adapte olabilmek ya da reaksiyon gösterebilmek gibi (Vaccarezza ve Rizzi, 2014: 47) zorunlu kılan pek çok faktör vardır. Bu bölümde, faktörler örgütün içinde yaşanan gelişmelerden kaynaklanan faktörler olan içsel nedenler ve örgüt dışında yaşanan gelişmelerden kaynaklanan faktörler olan dışsal nedenler olarak ikiye ayrılarak anlatılmıştır. Buradaki önemli husus, içsel veya dışsal; yaşanan her gelişmenin de kendi başına bir değişim olmasıdır. Özet olarak, değişimi başlatan gelişme aslında gerçekleşmiş bir değişimdir.

5.1. İçsel Nedenler

Örgütleri değişime iten nedenlerin başında örgüt sınırları dahilinde gerçekleşen faktörler yer almaktadır. Bunlar; örgütün nicelik ya da nitelik olarak büyümesi, diğer şirketler ile birleşmesi, mevcut tepe yönetimin değişmesi, amaç ve stratejilerin değişmesi ile değişimi gerekli kılan diğer problemlerdir (Koçel, 2015: 793).

5.2. Büyüme / Küçülme

İşletmeler, çeşitli edinimler sonucu büyümeğe başladıklarında, kazançları kadar sorunları da aynı oranda büyümeğe başlamaktadır. Bu durumda mevcut yöntemlerle çözülebilen sorunlar artık çözülemez duruma geldiğinde örgütteki yetki, sorumluluk, karar verme mekanizması ve denetim otoritesi kapsamlarında rol ve güç dağılımlarında yapısal değişiklikler yapılmak durumundadır (Çağlar, 2005: 14). Bazen bunun aksi de olabilmektedir. Küçülme yoluna giden bir işletmede de, artık gereksiz görülen departmanların kapanması ile mevcut çalışanların iş hadlerine son verilmesi ya da iş rotasyonu ile farklı görevler verilmesi neticesinde de bir değişim söz konusu olabilmektedir.

5.3. İşletmedeki Problemler

İşletmelerde değişimi tetikleyen içsel sebeplerin en başında işletme içinde görülen bazı problemler görülmektedir. Özellikle proaktif anlayıştan ziyade daha çok “günün kurtarıldığı” yerlerde öngörüde bulunarak gelişme göstermek yerine ortaya çıkan sorunlar neticesinde değişim yoluna gidilmektedir. Bu sorunların çoğunluğu da insan odaklı olmaktadır. Bunlar bazen işgören performansındaki

düşüşleri artırmaya yönelik uygulamalar olurken, bazen de motivasyonu düşmüş personelin motivasyonunu tekrar arzu edilen düzeye çekmeye yönelik geliştirmeler olabilmektedir.

5.3.2. Tepe Yöneticilerinin Değişmeleri

İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması için tüm işletmeyi ilgilendiren stratejik kararlar alan tepe yöneticileri bazı durumlarda (ihraç, emeklilik, seçim vb.) değişebilmektedir. Yeni gelen yöneticiler ise “*her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır*” deyişinde olduğu gibi kendi metotları, kendi güvendiği ve uygun gördüğü personeli, kendi tutum ve davranışları ile işletmeye değişim getirmesi olasıdır.

5.3.3. Amaç ve Strateji Yönelimlerindeki Değişme

Genellikle tepe yöneticilerinin değişmesi ile gerçekleşse de bazı durumlarda (hayatta kalabilmek, sürdürülebilirliği sağlamak, rekabetçi avantaj elde ederek rakiplerin önüne geçebilmek, yeni ürün ya da hizmet sağlamak, karı artırmak, maliyetleri düşürmek vb.) işletmeler mevcut amaç ve/veya stratejilerini gözden geçirerek değiştirme durumunda kalabilmektedir. Bu gibi durumlarda ise belirlenen yeni amaç ve/veya stratejiler doğrultusunda işletmenin sahip olduğu yapı, kültür, insan kaynakları, ürün/hizmet veya süreç kısmında değişime gidilebilmektedir.

5.3.4. Şirket Birleşmeleri

Özellikle satın alma şeklindeki birleşmelerde hukuki boyutun korunmadığı zamanlarda örgütlerin yapılarında ve insan kaynaklarında ciddi değişiklikler gözlenebilmektedir (Çağlar, 2005: 15).

5.4. Dışsal Nedenler

Örgütleri değişime iten dışsal nedenler başlıca işletmelerin stratejik olarak makro boyutta analiz edilmesinde imkân sağlayan ve dışsal faktörler olarak adlandırılan PESTEL ya da PESTLE analizindeki faktörler kapsamında sıralanabilir. PESTEL analizindeki her bir harf, dışsal faktörleri temsil etmekle beraber; P (Politik), E (Ekonomik), S (Sosyal), T (Teknolojik), L (Legal / Yasal) ve E (*Environmental* – Çevresel) faktörü temsil etmektedir (Srdjevic, Bajcetic ve Srdjevic, 2012: 3381). Buradaki tüm faktörler, örgüt sınırları dışında gerçekleşen ve genellikle örgütü dolaylı yönde etkileyen faktörlerdir.

5.4.2. Politik Faktörler

Avrupa Birliği ve NAFTA gibi uluslararası ve bölgesel birleşmelerin önem kazanması, özellikle 1789 yılındaki Fransız İhtilali ile birlikte demokrasi ve insan haklarındaki gelişmeler, ülkelerin köyden kente göç etmesini teşvik etmesi gibi nüfus politikaları (Çağlar, 2005: 13-14), işletmelerin stratejilerinde, ürün/hizmetlerinde, insan kaynakları yapısında veya teknolojilerinde değişime neden olan politik faktörler arasındadır.

5.4.3. Ekonomik Faktörler

Özellikle son yıllarda artan küresel nitelikteki ekonomik krizler, ekonomik belirsizlikler, endüstriyel büyüme ve gerileme, artan rekabet ortamı (Paksoy ve Özbezek, 2013: 301), gayri safi milli hasıla (GSMH) ve gayri safi yurt içi hasıla (GSYH) daki değişimler, ekonomik birleşmeler, örgütün faaliyet gösterdiği toplum(lar)un

benimsediği ekonomik sistem gibi etmenler de örgütleri doğrudan veya dolaylı yönde etkileyen ve değişime yönlendirebilen ekonomik faktörler arasında sayılabilmektedir. Örgütlerde ve hükümetlerde radikal değişimlere iten tarihsel önemli ekonomik olaylardan bazıları; 1878 Ekonomik Krizi, 1929 Büyük Buhran, 1987 Kara Pazartesi, 1997 Asya Mali Krizi, 2001 Türkiye Ekonomik Krizi, 2007 Dünya Gıda Krizi, Enron ve Lehman Brothers şirketlerinin başlatmış olduğu 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve 2011 Yunan Ekonomik Krizi'dir.

5.4.4. Sosyal Faktörler

Tarihsel süreçte ilk başta ilkel toplum olarak anılan insanoğlunun zamanla tarım, sanayi ve nihayetinde bilgi toplumu olarak zamanın gereklerine göre değişim göstermesi ve bu gerekliliklere göre şekillenmesiyle birlikte; edindiği özellikler, roller ve karşılaştığı durumlar neticesinde talep ve ihtiyaçları da değişim göstermiştir (Paksoy ve Özbezek, 2013: 294) . Bunun sonucu olarak, içinde bulunduğu toplumsal düzleme ürün ya da hizmet sunmakla sorumlu olan örgütlerin süreç, teknoloji, yapı ve insan kaynakları gibi parametrelerinde değişim zaruri olmuştur. Tüm bunlar dışında belirli dönemlerde yaşanan ve tüm toplumu etkileyen toplumsal olaylar ya da toplumu ilgilendiren ve istek/ihtiyaçlarını reforma uğratan küresel gelişmeler, göç, doğum/ ölüm oranındaki dengesizlik, evlenme/ boşanma oranlarındaki değişim, nüfusun yaşlanması, eğitim seviyesinin artması gibi nüfus yapısındaki demografik değişimler de (Bové, Thill ve Mescon, 2007: 241) sosyal yapıda gerçekleştirdiği değişimler neticesinde örgütleri değişim yoluna itebilmektedir.

5.4.5. Teknolojik Faktörler

Günümüzde hızla gelişen teknoloji, işletmeleri değişime iten etmenlerin başında gelmektedir. Teknolojiye ayak uyduramayan işletmeler rekabet üstünlüğünü kaybetmekte ve yarıştan çekilmek durumunda kalabilmektedir. Üretim tarihinin başında salt fiziksel emeğe dayalı olan çıktı, gün geçtikçe yerini seri üretim, fiziksel & zihinsel emek entegrasyonu, bilgi teknolojileri ve robotize üretime bırakmıştır. Bununla birlikte esnek üretim sistemi ve üretimde robot kullanımı işletmeler üzerinde önemli etkilere neden olmuştur (Özkalp ve Kirel, 1996: 399). Süreç, üretim ve yapıda teknolojinin gelişmesiyle birlikte gelişen tüketici istekleri ile zamanla, işletmelerde toplam kalite yönetimi, sanal örgütler, öğrenen örgütler gibi modern yönetsel konular ortaya çıkmaya başlamıştır.

5.4.6. Yasal Faktörler

İşletmeler bazı zamanlarda yazılı olan hukuk kurallarına göre ya da yazılı olmayan fakat ilgili topluma ait örf, adet, gelenek ve göreneklere bağlı olarak süreçlerinde ya da ürün / hizmetlerinde değişime gitmek durumunda kalabilmektedir. Örneğin, uluslararası nitelikteki işletmeler kurumsallık gereği kendi içinde standartlaştırmış olduğu fakat faaliyette bulunduğu her ülkenin yasalarına göre işgören alımında ya da tesis kurulumunda revize ettiği durumlar söz konusudur.

5.4.7. Çevresel Faktörler

Minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde etmeyi planlayan işletmeler bu planlamayı yaparken salt olarak kendi kaynak

imkanlarına bağılı kalmamakta aynı zamanda içinde bulunduğu doğal çevrenin de kendisine sunduğu kaynakların kıt olduğunun bilinci ile hareket etmektedir. Tarihsel süreçte tek amacın karı maksimize etme olmadığının bilincine varan işletmeler uzun vadede kazan-kazan stratejisiyle nasıl ki hizmet ettiği topluma ve sorunlarına karşı duyarlı olmak durumunda olduğu sosyal sorumluluk anlayışını benimsemiş ise aynı şekilde üzerinde yaşadığı çevreye ve kaynaklarına karşı da aynı özendte titiz ve tutumlu davranması gerektiğinin farkına varmaktadır. Örneğin, hızlı tüketim ve yüksek nüfus artışı ile birlikte giderek hızla kirlenen dünyamızda– aslen hem çevresel hem yasal faktörlerin kapsamında bulunmaktadır – yeni düzenleme ile 2019 yılı itibari ile tüketiciler alışverişlerinde kullanacakları her bir poşet için belirli bir miktar ücret ödemek durumunda kalacaktır. Bununla birlikte benzinli araçlara göre çevreyi daha çok kirleten dizel araçların üretimi kuzey ülkelerden başlayarak yavaş yavaş güneye doğru bitme durumuna gelmektedir. Bu gibi durumlar, ilgili ürün ya da hizmet üreten işletmelerde yapısal reformların gerçekleştirilmesine neden olmaktadır.

5.4.8. Diğer Faktörler

Gerçekleşecek doğal afetler ya da terörist saldırıları gibi olağanüstü durumlarda savunma, sağlık ve emniyet sektörleri başta olmak üzere çeşitli sektörlerdeki işletmelerde değişim gerekli olabilmektedir.

6. Değişim Süreci ve Modeli

Değişim süreci açıklanırken literatürde sıkça rastlanan Kurt Lewin modeli verilmektedir. Burada önemli olan husus bu modelin genellikle planlanan ve zamana yayılmış değişimlerde daha uygun olacaktır. Elimizde bir küp şeklinde buz olduğunu varsaydığımızda ve bu küp şeklindeki buz silindir şeklindeki bir buza dönüştürmek istediğimizde yapmamız gereken ilk şey elimizdeki küp şeklindeki buz öncelikle ısı vererek çözmemiz, daha sonra suya dönüşen buz silindir şeklindeki bir kaba dökmemiz ve bu kabı yeniden dondurmamız şeklinde belirtebiliriz. İşte elimizdeki ilk küp şeklindeki buz işletmelerin mevcut durumlarıdır. Burada buza yeniden şekil verebilmek adına çözmedeki husus, işletmelerde değişimin zaruri veya ihtiyaç olduğunun ve mevcut durumun karşımıza çıkan engeli aşmada yetersiz olduğunun, engeli aşmak için yeni duruma geçişin yani değişimin zorunlu olduğunun bilincine varılması evresidir. Bu evre aynı zamanda hazırlık evresi olarak da geçmektedir. Erimiş olan buzun su halini silindir şeklindeki kaba koyarak yeni şekil almasını sağlama kısmı ise değişimin uygulamaya döndüğü ve fiilen gerçekleştiği kısımdır. Burada işletme ilgili organında (yapısında, insan kaynaklarında, teknolojisinde, ürün ya da hizmetinde) değişimi gerçekleştirme yoluna gider. Bu evre değişimin yönetildiği ve gerçekleştirildiği evre olarak geçmektedir. Son olarak, silindir şeklindeki kaba konulmuş suyu tekrar buz haline getirmek için bu kabı dondurduğumuz kısım, işletmede değişim sonrası ilgili yapıların yeni duruma göre yeniden düzenlenmesi ve sürdürülebilirliğini bu şekilde sağlama kısmıdır. Bu evre ise değerlendirme ve pekiştirilme evresi

olarak geçmektedir. Literatürde “freeze-change-unfreeze” şeklinde geçen ve değişim sürecini anlatan bu model Kurt Lewin tarafından kazandırılmıştır (Koçel, 2015: 795).

7. Değişim Yönetimi Tanımı ve İlkeleri

Değişim olgusu etkili bir şekilde yönetilmediğinde daha sonraki başlıklarda incelenecek olan, örgütün diğer işgörenleri tarafından direnç ile karşı karşıya kalması muhtemeldir. Bu bağlamda diğer tüm yönetsel konularda olduğu gibi, ölçeği fark etmeksizin örgüt içindeki herhangi bir değişimin de yönetilmeye ihtiyacı vardır. Değişim yönetimi kısaca örgüt içindeki değişime konu olan süreç, insan kaynağı, yapı ya da teknolojinin içsel ya da dışsal bir sebep karşısında örgütün amaçları, stratejileri ve politikaları doğrultusunda yönetilmesidir (Genç, 2005: 303-304). Örgütlerde, yönetilecek bu sürecin başlangıcında değişime ön ayak olacak ise yönetici ya da örgütün değişime ihtiyacı olduğu zaman mevcut durum ile arzulanan durum arasındaki analizi yaparak çıkan sonuçları örgütün diğer üyeleriyle paylaşarak onları motive eden ve süreci başlatıp uygulanmasını sağlayan kişi olan, örgüt içinden ya da dışından görevlendirilen değişim ajanıdır (Özmen ve Sönmez, 2007: 182-183).

Değişim yönetilirken üstünde durulması gereken noktalar (ilkeler) kısaca; değişimci takımlara liderlik edebilmek, üretken insanlar seçebilmek, takımlarda üretkenliğin teşvik edilebilmesi, takımın eğitilmesi, değişim hakkında iletişim kurabilmek, değişim önündeki engelleri aşabilmek ve üretken bir yönetici atayabilmektir (Adair, 2005: 151-181).

7.1. Değişim Yönetiminin Aşamaları

Değişim yönetiminde sırayla izlenmesi gereken ve birbirine bağlı adımlar bulunmaktadır. Bunlar (İlhan, 2017: 1119); pazarla ilgili analiz yapılarak değişimin gerekliliğini belirten örgütte aciliyet duygusunun yaratılması, değişimde örgüte yol gösterecek bir ekip oluşturulması, değişim doğrultusunda gösterilecek çabaları yönlendirecek vizyon ve stratejilerin oluşturulması, niçin değişim yapılacağına tüm örgüt çalışanlarıyla paylaşılması, değişimin tüm örgüt personeli tarafından desteklenmesinin sağlanması, uzun sürecek olan değişim sürecinde motivasyonun sağlanabilmesi için kısa vadeli başarılarla önem verilmesi, değişim neticesinde edinimlerin kalıcılaştırılması ve daha fazla değişimin uygulanması için teşvik edilmesi ve nihayetinde değişim kapsamındaki yeni yaklaşımların örgüt kültürüne yerleştirilmesidir.

8. Değişime Direnç Nedir?

Değişim uygulanmadan önce gerekli bilgilendirmeler yapılmadığında ya da değişim süreci etkili yönetilmediğinde, bu değişimden doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenecek kişilerce olumsuz şekilde karşılanabilir. Şirket yöneticilerinin karşılaştığı sorunların en şaşırtıcı ve karşılıksız olanı şeklinde tanımlanan (Lawrence, 1954: 4) çalışanların değişime karşı gösterdiği direnci Zander (1950: 9) bireyi, gerçek ya da hayali değişimin etkilerinden korumayı amaçlayan davranış olarak tanımlamıştır. Daha basit olarak değişime direnç, statükoyu ve örgütsel rahat alanını koruma maksadı ile var olan durumdan yeni duruma geçmeyi reddedecek tutum ve davranışlarda bulunmaktır şeklinde tanımlanabilir.

8.1. Niçin Değişime Direnç?

Örgüt içinde yapılan değişime karşı gösterilen direnç pek çok sebepten kaynaklanabilmektedir. Bu sebepler aşağıda kişisel (işgörenden ve yöneticiden kaynaklı), sosyal (aile ve iş arkadaşları), örgütsel ve işle ilgili sebepler ile dışsal faktörler olarak dört ana başlık altında incelenecektir.

8.1.2. Kişisel Nedenler

Değişime direncin işgörenden kaynaklı nedenleri arasında; bilinmeyen korkusu/belirsizlik (Elving, 2005: 133; Koçel, 2015: 800), güven problemi (Elving, 2005: 133; Mariana, Daniela ve Nadina, 2013: 1609; Koçel, 2015: 800), alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu (Koçel, 2015: 800), değişim hakkında bilgi sahibi olmama/katılmama (Fuchs ve Prouska, 2014: 366; Koçel, 2015: 800), kişilik ve karakter (Çelebioğlu, 1982 :170; Gray, 2002: 64; Koçel, 2015: 800), daha önceki kötü kişisel tecrübeler (Fuchs ve Prouska, 2014: 361; Koçel, 2015: 800), inançlar, algılar ve değer yargıları (Mariana vd., 2013: 1608; Fuchs ve Prouska, 2014: 364), kişinin kültürü ve yaşı (Gray, 2002: 64; Mariana vd., 2013: 1609) yer almaktadır. Bunlar dışında başarısız olma endişesi, çıkar kaybı, yeni şeyler öğrenme zorluğu, yetersiz hale gelme korkusu (Koçel, 2015: 800), eğitim seviyesi, örgüt içindeki konum, günlük yaşamdaki aktivitelerinin doğası (Mariana vd., 2013: 1608-1609), algılanan örgütsel destek, amir ve iş arkadaşı desteği (Fuchs ve Prouska, 2014: 365), işgörenin değişime yönelik düşük motivasyonu (Val vd., 2012: 6) işgörenden kaynaklı kişisel direnç nedenlerindedir. Yöneticiden kaynaklı kişisel nedenler arasında ise; yönetsel kabiliyetler, iletişim becerileri, güvenilirlik

derecesi, yönetim biçimi, liderlik potansiyeli, yaş, kişilik ve karizma, yenilikçi ve yaratıcı potansiyele sahip olma (Mariana vd., 2013: 1609) ile yöneticinin değişim ajanı olarak görev yapması durumundaki negatif tutumları (Klonek, Willenbrock ve Kauffeld., 2014: 6) yer almaktadır.

8.1.3. Örgütsel ve İş ile İlgili Nedenler

Direnç gösterme eğiliminde iş ile ilgili nedenler arasında; teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi korkusu, iş ilişkilerinde değişiklik korkusu, değişimi teknik açıdan imkansız görme, iş koşullarında değişiklik korkusu ve maliyet yüksekliği (Koçel, 2015: 799) bulunurken; örgütsel nedenler arasında aktivitenin karmaşıklığı, merkezîyetçilik derecesi, üretim karakteristikleri, örgütsel yapının türü, işgörenler için motivasyon sistemlerinin kullanım oranı, bilgi sisteminin kalitesi, hiyerarşi, değişimin temposu, örgütün pazar içindeki pozisyonu, çalışanların ortalama yaşı, güçlü ticari birliklerin varlığı, örgütsel kültür, işletmenin büyüklüğü (Mariana vd., 2013: 1610) ile örgütsel iletişim (Elving, 2005: 131) yer almaktadır.

8.1.4. Sosyal Nedenler

İşletmelerde değişime direncin nedenleri arasında; değişim amaçları ile grup norm ve hedefleri arasındaki farklar, değişimi teorik olarak öneren ve pratik olarak uygulayanlara karşı olumsuz tutum, yakın çevrenin değişmeye karşı olumsuz yaklaşımı, dışarıdan yönlendirilmeden hoşlanmama, değişimin sadece belirli bir grubun

çıkarı şeklinde algılanması (Koçel, 2015: 803) ile aile ilişkileri, iş-özel yaşam dengesizliği ve geçim sıkıntısı yer almaktadır.

8.1.5. Dışsal Nedenler

Değişime direncin nedenleri arasında yukarıda sayılan faktörler haricinde, örgüt sınırları dışında olan ve iş yaşamını dolaylı yönde etkileyebilecek diğer nedenler de bulunmaktadır. Bunlar (Mariana vd., 2013: 1611); ulusal ekonominin gelişim hızı, vatandaşların alım gücü, ekonominin kriz ya da düşüşte olma durumu, ulusal ekonomideki işsizlik seviyesi, iş değiştirme fırsatları, ulusal kültür, bankacılık-sigortacılık ve ücret bağımlılığıdır.

8.2. Değişime Direncin Önlenmesi

Kotter ve Schlesinger (2008: 4-6) a göre değişime karşı direncin önlenmesi için; personelin değişim ile ilgili eğitilmesi ve örgüt çapında iletişim ağı kurulması, mümkün olduğunca tüm personelin değişim sürecine katılması, değişim ile ilgili personele destek verilmesi, gerektiği durumlarda direnç gösteren personel ile uzlaşma veya antlaşma yoluna gidilmesi; bunlar maliyetli ve çok zaman alıyorsa personele yapılacak manipülasyona da cezalandırma taktikleri gerekmektedir.

8.3. Değişime Direncin Olumlu Etkileri

Örgüt açısından yenilik ve iyileştirme getirerek sürdürülebilirliğini sağlayacak olan değişim olgusuna gösterilen direnç başta olumsuz bir izlenim bıraksa da bazı yönleri ile değişime olumlu katkıları da olabilmektedir. Bunlar (Koçel, 2015: 804) e göre; önerileri yeniden gözden geçirmek, sonradan doğabilecek problemleri

öngörerek proaktif bir şekilde müdahale etmek, ek seçenekler üretmek ve değişim öncesi uygun kültürel ortamı oluşturmaktır.

8.4. Değişime Direncin Olumsuz Etkileri

Örgütsel alanda değişime gösterilen direnç, değişimin planlanan süreç içerisinde gerçekleşmesini ve hatta tamamlanmasını engelleyerek, süreç içerisinde kullanılan kaynakların israfına neden olacak ve örgütsel anlamda önem arz eden iki olgu olan etkililik ve verimlilik kavramlarına zarar vererek, sürecin yönetiminin başarısız olmasına yol açacaktır (Tunçer, 213: 377). Ayrıca değişimi destekleyen diğer personelin motivasyonlarını düşürecek ve örgütsel iklimin zarar görmesine neden olacaktır. Bunlar dışında gösterilen güçlü bir direnç yüzünden, geç kalınmış değişim sonucunda işletme rekabetçi avantajını kaybedecek ve hatta yaşamı sona erecektir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). Etkili Değişim, Rekabetin Önünde Nasıl Durulur?, İstanbul: Babualı Kültür Yayıncılığı.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (2002), İşletme Yönetimi, 4. Baskı, Fakülte Kitabevi, İzmir: Barış Yayınları.
- Bovée, C. L., Thill, J. V., Mescon, M. H. (2007). Excellence in Business, 3. Baskı, Pearson Prentice Hall.
- Çağlar, İ. (2005). Türk İşletmeceliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelebioğlu, F. (1982). Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 3008.
- Elving, W. J. L. (2005). The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2): 129-138.
- Fuchs, S., Prouska, R. (2014). Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management*, 14(3):361-383.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1):61-72.
- Hitt, M.A., Black, J. S., Lyman W. P. (2009), Management, 2. Baskı, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- İlhan, A. (2017). Örgütlerde Değişim Yönetimi ve Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek için Geliştirilen Stratejiler. *Social Sciences Studies Journal*, 3(6):1117-1129.
- İraz, R., Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7): 99-117.
- Klonek, F., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. (2014). Dynamics of Resistance to Change: A Sequential Analysis of Change Agents in Action. *Journal of Change Management*, 44(3): 334-360.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, P., Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. Erişim Adresi: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>. Erişim Tarihi: 27.11.2018.
- Lawrence, P. R. (1954). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 32(3): 49-57.
- Maher, A. (2005): Organizational behavior skills building entrance, Alexandria: University House.
- Mariana, P.O., Daniela, B., Nadina, R. R. (2013). Forces That Enhance or Reduce Employee Resistance to Change. *Project Number POSDRU/107/1.5/S/77213*, ss. 1606-1612.
- Özmen, F., Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2):177-198.

- Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No: 149, Eskişehir.
- Paksoy, H. M., Özbezek, B. D. (2013). Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü. *Gazi Akademik Bakış*, 6(12):293-331.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2008). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Srdjevic, Z., Bajcetic, R., Srdjevic, B. (2012). Identifying the Criteria Set for Multicriteria Decision Making Based on SWOT/PESTLE Analysis: A Case Study of Reconstructing A Water Intake Structure, *Water Resources Management*, 26(12): 3379-339.
- Şimşek, M. Ş. (1999), "Yönetim ve Organizasyon", 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1):373-406.
- Türk Dil Kurumu. Erişim Adresi: www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 25.11.2018.
- Vaccarezza, A., Rizzi, G. (2014). Change Management Dashboard: An adaptive Approach to Lead a Change Program, *People & Strategy*, 37(1):46-50.
- Val, M. P., Martines-Fuentes, C. (2003). Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41(2): 148-155.

Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişmenin Yönetimi, 1. Baskı,
Ankara: Nobel Yayınları.

Zander, A. F. (1950). Resistance to Change—Its Analysis and
Prevention. *Advanced Management*, 4(5):9-11.

BİLGİ YÖNETİMİ VE İNOVASYON

*Cihat KARTAL**

1. Bilgi Yönetimi

1.1 Bilgi Yönetimi ve Önemi

Maruta (2014)'ya göre örgütsel bilgi; geçmiş ve mevcut kurumsal üyeler tarafından edinilen ve oluşturulan bir bilgi topluluğudur Nonaka & Takeuchi (1997)'ye göre, mevcut bilgi birikimini belirlemek, istenen bir bilgiyi elde etmek için önemlidir. Dahası, Wiig (1993) 'e göre, bir işletmenin bilgisi, bilgi havuzları içinde açık bir bilgiye dönüştürmek için saklanmak zorundadır. Böylelikle bilgi yönetimi ile ilgili faaliyetler; sürekli ve sürdürülebilir bir büyümeyi hedefleyen işletme varlıklarındaki bilginin dönüşümü olarak görülebilir (Tenório ve diğ.,2017:46).

Son yıllarda bilgi yönetimi alanı rekabetçi farklılıkları oluşturan firmalar tarafından daha fazla ilgi görmektedir (Costa ve diğ., 2010:251). Günümüzde verimliliklerini, inovasyonlarını, ve rekabetçi yeteneklerini arttırmak için bilgi yönetimi, gün geçtikçe artan bir kaldıraç noktası haline gelmiştir (Roblek ve diğ., 2013:254). Bilgi yönetimi rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için organizasyon içindeki bilginin geliştirilmesi, aktarılması ve uygulanmasını ifade etmektedir (Zivojinovic ve diğ., 2009:341). Bu nedenle küresel

*Dr.Öğr.Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, dr_cihat_kartal@yahoo.com

rekabet ortamında ayakta kalabilmenin etkili yollarını arayan işletmeler, işletme içindeki kaynaklardan yararlandığı kadar paydaşları ve müşterilerinden de bilgi toplamaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır ki bu durum bilgi yönetimi kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. “Esasen bilgi yönetimi, bir işletmenin maddi olmayan varlıklarından değer yaratılmasını içermektedir. Alavi ve Leidner; birçok işletmenin bilgi paylaşımını ve entegrasyonunu kolaylaştırmak için özel olarak tasarlanmış bilgi sistemleri geliştirdiklerini vurgulamaktadırlar. “Bu yaklaşımdan bilgi yönetimi için iki temel kaygı ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, bilgi yönetimi; bilgi paylaşımını kolaylaştıran teknolojilerden çok daha fazlasını kapsar. Aslında, uygulayıcılar, insanların ve işyerindeki kültürün, bilgi yönetimi girişimlerinin başarısını veya başarısızlığını nihai olarak belirleyen itici faktörler olduğunu fark etmeye başladılar. İkincisi ise, teknolojiye yapılan vurgu, büyümeyi engelleyebilecek ve bilgi yönetiminin gücünü koruyacak dar bir bakış açısını zorlamaktadır” (Rubenstein-Montano ve diğ., 2001:5).

Daha geniş bir ifade ile bilgi yönetimi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir. (Çakar ve diğ., 2010:73). Bilgi varlıkları, işletmenin sahip olduğu yada sahip olması gereken iş süreçlerinin kar elde etmesini ve değer katmasını sağlayan piyasalar, ürünler, teknolojiler ve kuruluşlar hakkındaki bilgileri ifade etmektedir. Bu durumda bilgi yönetimi sadece bu varlıkları yönetmekle kalmaz aynı zamanda bu varlıklara

etki eden süreçleri de yönetmektedir (Chand, 2018). Her ne kadar bilgi yönetimi ile ilgili farklı bakış açıları bulunsa da, temel anlamda tanımların ortak bir zeminde bulunduğu rahatlıkla bahsedilebilir. Bu tanımlardan birkaçı Tablo:1’de verilmektedir;

Tablo 1: Farklı Kaynaklara Göre Bilgi Yönetimi

Kaynak	Tanımlar
Petrash (1996)	Bilgi yönetimi; en iyi kararın verilebilmesi için doğru zamanda, doğru kaynaktan doğru bilginin toplanmasıdır.
(Wiig, 1997)	Bilgi yönetimi; örgütlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir.
O’Dell (1997)	Bilgi yönetimi; değer yaratmak için bilginin kullanılması, anlaşılması ve bulunması için sistematik yaklaşımların uygulanmasıdır.
Bassi (1997)	Bilgi yönetimi; örgütsel performansı geliştirebilmek için bilginin yaratılması, ele geçirilmesi ve kullanılmasını içeren süreçtir.
Brooking (1997)	Bilgi yönetimi; insan merkezli değerlerin yönetilmesi için gerekli taktikler ve stratejiler ile ilişki eylemlerdir.
Beijerse (1999)	Bilgi yönetimi; stratejik bir motivasyonla çalışanların gelişimini kolaylaştırmak; bilgi ve verilerin yorumlanmasında çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasıdır
Bailey ve Clarke (2000)	Bilgi yönetimi; yöneticilerin örgütsel ve bireysel faydaları ortaya çıkarmak için bilgiyi elde etmesi, iletmesi ve kullanılmasını sağlamasıdır.
Smith (2002)	Bilgi yönetimi; modern dünyanın hızla artan belirsizlik ve karmaşıklığı karşısında, firmaların yaşamını ve performansını artırmaya çalışmasıdır.
Darroch ve Naughton (2003)	Bilgi yönetimi; örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir

Kaynak: Çakar ve diğ. 2010:74.

Günümüz için bilgiyi öğrenmenin yanı sıra onu kullanabilmenin de ne denli önemli olduğu gerçeği ile karşı karşıyayız. Artık işletmeler

“ne bildiklerini” ve “ne kadar bilmeleri gerektiğini” anlamak istiyorlar. “George Washington Üniversitesi'nden Profesör Michael Stankosky (2000), bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesini dört temel öğeden oluşturmuştur. (Organizasyon, Liderlik, Teknoloji ve Öğrenim) Kurumsal Mühendislik Mimarisini oluşturan bu sütunlardan her hangi birinin işletmenin Bilgi Yönetimine ne oranda katkıda bulunacağı, işletmenin vizyon ve hedeflerine bağlıdır. Ancak bu sütunların tümü bilgi yönetimi girişiminin uzun vadede başarılı olması için var olmalıdır” (Mohamed M.S. ve diğ., 2013:319).Söz konusu mimarinin ilk sütunu olan liderlik; entelektüel sermaye birikiminin harekete geçirilebilmesi açısından çok önemlidir. Lider kimi ödül ya da diğer teşvik sistemleri ile sistemin hareketini sağlayacak ve öğrenmeye yönelik tutumların geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Bilgi sisteminin çalışmasına katkıda bulunacak biçimde örgütsel yapının da geliştirilmesi ya da yeniden tasarlanması gerekecektir. Sorumlulukların paylaşılması, hizmet yapısının yeniden düzenlenmesi, ekiplerin güçlendirilmesi, değişime direnen personelde katılımın sağlanması gibi süreçleri içermektedir. Teknoloji; el emeğinin azaltılarak hataların ortadan kaldırılmasına hizmet eden teknik ve yazılımsal bilgi sistemlerini içermektedir. Sistemin mümkün olduğunca otomatize edilmesi, hataların minimize edilmesinde önemli rol oynayacaktır. Öğrenme ise insanlar arasında yeni ilişkiler kurmak, entelektüel kapasiteyi birleştirmek ve yeni beceriler geliştirebilmek açısından oldukça önemlidir.

Söz konusu mimari çerçevesinde değerlendirildiğinde firmalar bilgi kurumları ya da bilgi kaynakları olduklarından, bilgi yaratma ve

kullanma temelinde rekabet ettikleri söylenebilir. Bir firmanın bilgi varlıklarını yönetmek, finansmanı yönetmek kadar önemlidir (Barton, 2009: 1). Bu nedenle örgütsel bilginin son zamanlardaki önemi, bilginin işletme yararına yönetilmesi sorununu gündeme getirmiştir. Von Krogh (1998)'a göre; bilgi yönetimi, işletmenin rekabet etmesine yardımcı olacak biçimde bilginin tanımlanmasını ve kullanılmasını ifade eder. Hackbarth (1998)'a göre ise bilgi yönetimi, yenilikçiliği ve yanıt vermeyi arttırmaktadır. Peat Marwick (1998) tarafından yapılan Avrupalı firmaların yakın tarihli bir araştırmasına göre, şirketlerin neredeyse yarısında, kilit personelin% 43'ünün önemli bir olumsuz müşteri veya tedarikçi ilişkileri yaşadığını belirtmiştir. % 13'ü ise tek bir çalışanın ayrılışı nedeniyle gelir kaybına uğramaktadır. Başka bir çalışmada ise; işletmelerin çoğunluğunun ihtiyaç duydukları bilginin organizasyon içinde var olduğuna inanmalarına rağmen, - var olduğunu, - onu bulduklarını ve bu durumdan faydalandığını tespit etmenin sorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle bilgiyi sürdürmek, bulmak ve uygulamak gibi problemler, bilgiyi yönetmek için sistematik girişimlere yol açmıştır (Alavi ve Leidner, 2001: 113).

Bilgiyi yönetebilmek işletmeler için sanıldığı kadar aksine çok önemlidir. Zira çoğu zaman bir işletme içindeki bölüm, bir başka bölümün çalışmasını tekrarlar, çünkü diğer bölümlerdeki bilgileri takip etmek ve kullanmak olanaksızdır. Bu nedenle işletmeler kendi içsel ve dışsal bilgi varlıklarının kaynağını ve yerlerini bilmeleri, aynı zamanda geri dönüşleri en üst düzeye çıkarma bakış açısıyla verimli yönetimini sağlamaları gerekmektedir. Oysa çoğu geleneksel şirket

politikası sadece şirketin maddi varlıklarına odaklanmış olup bilgi varlıklarını yönetmekten uzaklaşmışlardır (Dutta,2018).

2. Uygun Bilgi ve Bilgi Yaşam Döngüsü

İşletmeler, etkin bir faaliyet organizasyonu için pek çok bilgiye ihtiyaç duyarlar. Ancak işletmeler bilgiyi edinmek ya da bilgi sahibi olmaktan ziyade mevcut durumu kontrol edebilmek, bu durum üzerinde hâkimiyet kurabilmek üzere bilinçli kararlar almaları yolunda gereken her türlü bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler ihtiyaçları olduğu bilgileri filtre edebilmek ve kullanabilmek için etkin bir bilgi yönetimi felsefesini benimsemeleri gerekmektedir. Bu felsefede, yöneticiler farklı bilgi düzeyleri arasında ayırım yapabilmelidir.

Brooking (1996)'e göre bilgi, tek başına işletme için bir çözüm değildir, ancak yakın gelecekte entelektüel sermayenin bu karmaşıklıkla başa çıkması, yenilikçiliği ve yaratıcılığı desteklemesi gerekecektir. İşletme, misyon ve stratejik hedeflerini göz önünde bulundurulduğunda, ne tür bir bilgi ile ilgilenilmesi gerektiğini daha iyi tanımlamak zorundadır. Yöneticiler, hedef pazarların analizi, teknolojik yenilikler ve ekonomik eğilimlerle ilgili olarak daha etkili seviyeler elde etmek için bilgi çalışanlarını teşvik etme yeteneğini geliştirmelidir (Carneiro, 2000:88-89). Hangi bilgi konusu işletmelerden işletmeye değişiklik gösterse de büyüme ve hayatta kalmaları açısından iki temel alanda bilgiye ihtiyaç olduğu aşikârdır (Gray, 2006:348).; İşletme içinde insanlar ile ilgili olan işletmenin işlevsel alanlardan gelen bilgi ve Strateji ya da bir organizasyonda

rekabet ile ilgili olan ya da en azından hayatta kalmaya yetecek olan bilgi.

Bilgiyi yönetebilmek, var olmayı hedefleyen işletmeler için stratejik bir zorunluluktur. Zira bilgi, çok farklı biçimlerde üretilebilmekte ve aynı zamanda çok kolay manipüle edilebilmektedir. Bilgi, tekrarı olmayan biçimde bilme edinimini yaratırken, enformasyon ise sürekli tekrarlar ile karmaşa yaratabilmektedir. Akademik yazında bilgi, canlı bir organizmaya benzetilmektedir. Bu yaklaşımla bilginin kademeli olarak değişen ve gelişen fikirler olarak ortaya çıktığından bahsedilebilir. Değişim ve gelişim, bilginin yaşam (gelişim) döngüsünün yeterince açıklanmasını zorunlu kılar. Böylece bilginin yaşam döngüsü boyunca nasıl evrimleştiğini anlamak, müşteriler için yaratılacak değer olgusunu biçimlendirecektir.

Bilgi, yaratma aşamasında bir ya da birkaç kişinin aklından fikir olarak çıkar. Örneğin; bir organizasyon değişikliği düşünen bir danışmanın fikri gibi. Bu aşamada bilgi soyut olup, ortaya çıkaran kişi tarafından da tam anlaşılmamış ancak fikri ortaya çıkaran tarafından test edilebilecek kadar da tutarlıdır. Mobilizasyon (Harekete geçirme) safhasında fikir daha somuttur ve bir geçerlilik süreci ile kurulur. Bu aşamada fikir kodlanır. Örneğin; bir bilim adamının bunu bir makaleye dönüştürmesi gibi. Kısaca harekete geçirme, bilginin başkaları tarafından erişilebilir kılınması ve güvenilir bir ortamda test edilmesidir. Difüzyon (yayılma) safhasında ise bilgi pazarda geniş ölçüde anlaşılmaya başlar, diğer firmalar tarafından tersine mühendislik uygulanmakta ve başarılı şekilde taklit edilmektedir. Son

adım olan metalaşma aşamasında ise bilgi ortak bilgiye ya da kamu yararına dönüşmektedir (Birkinshaw, 2002:7).

Söz konusu döngünün ilerlemesini hızlandıran ya da yavaşlatan faktörlerde bulunmaktadır. Rakip firmaların mevcut bilgiyi anlamaları konusundaki gayretleri (tersine mühendislik, fabrika turları ya da casusluk gibi), bilgi sızıntıları (müşteriler, tedarikçiler ya da bilgiyi paylaşan diğerleri) ve firma tarafından gerçekleştirilen kasıtlı durumlar (bilgiyi korumanın imkânsız hale gelmesi durumunda firma tarafından bilginin tam ya da kısmi açıklanması stratejisi gibi) durumlar yaşam döngüsünün ilerlemesini hızlandırır. Fikri mülkiyet hakları çerçevesinde (patent gibi) alınacak her türlü önlem ise yaşam döngüsünün ilerlemesini durduracak ya da yavaşlatacaktır. Son olarak bazen bazı bilgiler, diğer bilgilerden daha az açıklanabilir durumdadır. Yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren bilgilerin anlaşılması zordur. Bu da bilginin daha yavaş ilerlemesine sebep olur. Sonuç olarak buraya kadar anlatılanlar; işletmeler tarafından bilginin hangi aşamasında kendileri için değer yaratabileceğini keşfetmeleri ile ilgilidir. Kimi işletmeler oluşturma safhasında kimileri ise metalaştırma safhasında bilgiden daha etkin değerler sağlayabilmektedir.

3. Bilgi Yönetim Çerçevesi ve Bilgiye Dayalı Organizasyonlar

Bilgi yönetimi için bir dizi kişi ya da kuruluş “Bilgi Yönetim Çerçevesi” geliştirmiştir. Bu çerçeveler ya betimleyici/açıklayıcı ya da ikisinin bir kombinasyonu olarak sınıflandırılabilir. Betimleyici çerçeveler, bir prosedürün nasıl başarılabileceğine dair spesifik detayları sağlayarak bilgi yönetimi prosedürlerinin türlerine yön vermektedir. Özünde, bilgi yönetimi faaliyetlerine katılmak için farklı

yollar öngörürler (yani, bir bilgi yönetimine yönelik metodoloji önerirler). Açıklayıcı çerçeveler ise bilgi yönetimini karakterize eder veya açıklar. Tablo 2’de bu çerçevelere birkaç örnek verilmiştir (Rubenstein-Montano ve diğ, 2001:8-9);

Tablo 2: Bilgi Yönetim Çerçevelerine Yönelik Bir Örnek *KM-Knowledge Management*

American Management Systems	(1) [Bilgi Merkezleri Yaratın], (2) [İnsanları Motive Edin ve Tanıyın] (3) Paylaşın.
Arthur Andersen Consulting	(1) Değerlendirin, (2) Bilginin Rolünü Tanımlayın, (3) İş Hedefleriyle Bağlantılı Bir Bilgi Stratejisi Oluşturun, (4) Bir Bilgi Stratejisinin Uygulanması İçin Gerekli Olan Süreçleri, Kültürleri ve Teknolojileri Tanımlayın (5) Geri Bildirim Mekanizmalarını Uygulayın.
Andersen Consulting	(1) Edinme, (2) Oluşturma, (3) Sentezleme, (4) Paylaşım, (5) Örgütsel Hedeflere Ulaşmak İçin Kullanım, (6) Bilgi Paylaşımına Uygun Çevre Oluşturun
Ernst & Young	(1) Bilgi Üretimi, (2) Bilgi Temsili, (3) Bilgi Kodlaması (4) Bilgi Uygulaması
Knowledge Associates	(1) Edinme, (2) Geliştirme, (3) Muhafaza (4) Paylaşma
The Knowledge Research Institute	(1) Mevcut Bilgiden Yararlanın, (2) Yeni Bilgi Oluşturun, (3) Bilgiyi Yakalayın Ve Saklayın, (4) Bilgiyi Organize Edin Ve Dönüştürün (5) Bilgiyi Dağıtın.
Liebowitz	(1) Veriyi Bilgiye Dönüştürme, (2) Bilgiyi Tanımlama ve Doğrulama, (3) Yakalama ve Güvenli Bilgi, (4) Bilgiyi Düzenleme, (5) Bilgiyi Alma ve Uygulama, (6) Bilgiyi Birleştirme, (7) Bilgiyi Öğrenme, (8) Bilgi Oluşturma (3’e Geri Dönüş) (9) Bilgi Dağıtma / Satma
Marquardt	(1) Devralma, (2) Yaratılış, (3) Transfer Ve Kullanım ve (4) Depolama
The Mutual Group	Sermaye Çerçevesi: (1) Bilgi Toplayın [Açık Bir Bilgi Altyapısı Oluşturma], (2) Öğrenin [Bilgi Gelişimi], (3) Transfer (4) Rol Almak [Değer Dağıtımını Yoluyla Yetenek Geliştirme]
The National Technical University Of Athens,	(1) Bağlam [Bilgi Üretme], (2) Bilgi Yönetimi Hedefleri [Organizasyon Bilgisi], (3) Strateji [Bilgiyi Geliştirme ve Dağıtma] (4) Kültür
American Productivity	(1) Tanımlama, (2) Toplama, (3) Uyum, (4) Düzenleme,

And Quality Center	(5) Uygulamak, (6) Paylaşmak (7) Yaratmak
Price water house coopers	(1) Bul, (2) [Alaka Düzeyi] İçin Filtre, (3) [Problemi] Formatla, (4) İleri [Sağa Doğru] (5) Geribildirim [Kullanıcıdan]
Van Der Spekve Spijkervet	(1) Yeni Bilginin Geliştirilmesi, (2) Yeni Ve Mevcut Bilginin Güvenliğinin Sağlanması, (3) Bilginin Dağıtılması ve (4) Mevcut Bilginin Birleştirilmesi
Wiiig	(1) Yaratılış ve Kaynak Kullanımı (2) Derleme ve Dönüşüm, (3) Yaygınlaştırma Uygulaması (4) Değer Gerçekleştirme

Kaynak: Rubenstein-Montano ve diğ., 2001:8-9.

Bilgi yönetiminin temel görevi; bu çerçevenin çeşitli düzeylerinde üretilen, yayılan ve paylaşılan bilginin, örgüt için bir “varlık” olarak oluşturulmasına olanak sağlayacak her türlü çalışmanın yapılmasını incelemek ve araştırmaktır. Daha açık bir anlatım ile örgütsel bilgi yönetiminin görevi, gerek kurum içerisinde gerekse kurumun çevresinde meydana gelen her türlü bilgi eylemlerinin yerine getirilmesi için (derlenmesi, toplanması, dağıtılması, üretilmesi ve yayılması) gerekli iş stratejilerini oluşturarak mevcut altyapıyı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmektir. Yani, örgüte ait örtük, açık, dış ve iç bilgi ile bu bilgilere ilişkin işlemler bilgi yönetiminin örgütler için önemini oluşturmaktadır (Sağsan, 2018:254). Buna rağmen sistem düşüncesi Tablo 2’deki çerçevelerin ortak noktasıdır. Bu nedenle bilgi yönetimi sistem düşüncesi ile uyumlu hale getirilmelidir. “Ayrıca, bir bilgi yönetimi çerçevesi, bilgi yönetiminin sadece bilgi döngüsü veya bilgi yönetimi görevlerinden çok daha fazlasını içerdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle bilgi yönetiminin örgütsel ve kültürel yönlerini vurgulayan süreçler geliştirilmelidir (Rubenstein-Montano ve diğ., 2001: 12).

Hangi çerçeve uygulanırsa uygulansın, bir bilgi yönetimini uygulamak için süreç, birkaç önemli unsura ihtiyaç duymaktadır (Liebowitz,1999: 37-38). Bunlar; *-Üst düzey bir liderin desteğinde, bilgi yönetim stratejisinin oluşturulması, *-Üst düzey bilgi yetkilisi ile, organizasyon içinde bilgi yönetim alt yapısının oluşturulması, *- Temel alanlarda kurumsal hafıza olarak bilgi ontolojileri ve bilgi havuzlarının oluşturulması, *-Bilgi yönetim sistemleri ve bilgi yönetim araçlarının geliştirilmesi, *- Çalışanların bilgi paylaşımı için motive edilmesi ve *- Bilgi yönetimi için destekleyici bir kültür oluşturulmasıdır.

Henderson ve Cockburn, (1996)'a göre örgütsel öğrenme teorisi; bir firmanın inovasyon performansının, bilgi tabanındaki artışlarının bir sonucu olduğunu ortaya koymaktadır (Yam ve diğ., 2011:392). Bu artış öğrenen organizasyonları ortaya çıkarmıştır. Drucker, bu nedenle, “Bilgi Odaklı Organizasyon” adını verdiği yeni bir örgütsel biçime dikkat çekmiştir. Bu organizasyonun özellikleri arasında; müşterinin ihtiyaçlarına göre hızlı yanıt vermenin gerekliliğine inanan, yeni pazarların ve yenilikçi ürünlerin yaratılmasının önemini vurgulayan, uluslararası bilgi alışverişi konusunda bilgi edinmiş, bilgi paylaşımına yönelik bir bilgi birikimine sahip olan, müşterek ve uluslararası kuruluşların oluşturulmasını içermektedir. Drucker, bilgi yaratmanın yalnızca objektif bir bilginin işlenmesi meselesi olmadığını iddia etmekle birlikte asıl noktanın, yeni bir bilgi yaratmanın, kurum içindeki her bir çalışanın zımnî bilginin ya da zımnî ve genellikle öznel bilginin sömürülmesine bağlı olduğu düşüncesindedir (Roblek ve diğ., 2013: 556).

Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumunun ortaya çıkmasıyla birlikte bilgi yoğun iş hizmetleri ekonomide önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Bilgi yoğun organizasyonlar genellikle müşteri odaklı, teknoloji yoğun ve yüksek katma değer katmakla birlikte ekonomide itici güç ve endüstri lideri konumundadırlar (Zang ve Thao, 2007: 1719). Sveiby (1997) ve Gummesson (2000), bilgi temelli organizasyonun, yeni yaklaşımlar ve çözümlerin uygulanmasından ilham alan, standartlaştırılmış üretim, hizmet ve problem çözmeye dayalı olmayan bir organizasyon olarak tanımlamıştır. Ayrıca profesyonellerin yüksek derecede bireyselliği, bağımsızlığı ve dürüstlüğü vurgulanmıştır. Sveiby (2001) ise, bilgiye dayalı organizasyonun yaratılmasında stratejik faktörlerin; entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıklar olduğuna inanmaktadır. Zack (2003), maddi nitelikte olmayan varlıkları, örgütün ne ürettiğini, bir örgütün nasıl örgütlendiğini ve bunların hangi sebeplerle gerçekleştiği hakkında bilgi geliştirmeye çalışmıştır. Aynı yazar, bilgi temelli örgütleri süreç, yer, amaç ve perspektif ile tanımlamaktadır (Roblek ve diğ., 2013:556).

4. İnovasyon

Hizmete dayalı bir ekonomide rekabet, asla tek bir girdiye değil, üretimin çeşitli aşamaları arasında ve bunların arasındaki uzmanlığın birleşimi ile ilgilidir. Bu durum sadece teknolojik değil, aynı zamanda yaratıcı, yönetsel, finansal, insan kaynakları, lojistik, pazarlama ve koordinasyon uzmanlıklarının birleşimi ile de ilgilidir (Müller ve diğ., 2009:67). Damanpour'a göre inovasyon işletme için yeni bir fikrin ya da davranışın yaratılması ya da benimsenmesi iken (Abdullah ve diğ.,

2010:872), Guelleck ve Potteksberghe'ye göre rekabette önemli bir faktör olan inovasyonu; yeni bilginin ticari uygulaması olarak tanımlamışlardır. Bu nedenle inovasyon, uluslararası alanda büyüme ve üretkenliğin en önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilmiştir (Love ve diğ., 2011: 1418). Romijn ve Albaladejo, (2002)'ya göre rekabetin ve teknolojik değişimin arttığı bir dünyada, inovasyonların üretilmesi ve yayılması, yalnızca iç Ar-Ge departmanları tarafından değil, aynı zamanda firmanın, özellikle de bölgedeki inovasyonun dış kaynaklarıyla etkileşimi ile birlikte üretilen yeni teknolojik bilgilere dayanmaktadır. Bu nedenle, başarılı bir teknolojik inovasyonun kritik bir bileşeni, firmanın bölgesel inovasyon sistemindeki harici bilgileri alabilme ve kullanabilme becerisidir (Yam ve diğ., 2011: 391). Kısaca inovasyon, tek başına yeterli kavram olmayıp birçok uzmanlık alanının birleşimi ile ilgilidir. Bu çerçevede OECD ile Eurostat'ın (2006) ortak yayını olan Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon; işletme faaliyetlerinde, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürünün, sürecin, pazarlama yönteminin veya organizasyonel yönteminin uygulanmasıdır (Atan ve diğ., 2016: 158).

Peter Drucker (1998), inovasyonu girişimciliğin bir işlevi olarak geniş perspektifte değerlendirmiştir. Mevcut kaynakların kullanım olanaklarının arttırılarak, girişimciler tarafından yeni kaynaklar yaratılması ve memnuniyet düzeylerinin arttırılması (Tiftik ve Zincirkıran, 2013:541) iken Wolfe (1994) inovasyon literatürünü, geleneksel yapısalcı yaklaşımlar gibi farklı perspektifleri daha fazla süreç odaklı yaklaşımlar yoluyla birleştirerek son derece geniş

tutmuştur. Yapısalcı perspektiften inovasyon; dışsal olarak geliştirilen, tedarikçiler tarafından paketlenen ('blackboxed') ve daha sonra onlara rekabet avantajı sunabileceği potansiyel kullanıcılara aktarılan, sabit parametrelere sahip bir “şey” veya varlık olarak görülmektedir. Bu durumun işletmelere rekabet avantajı sunabileceği öngörülmektedir. Bunun yanı sıra, inovasyon ile tedarikçilere en yeni, en iyi uygulama yeniliklerini yayma konusunda yardımcı olmada ya da kullanıcıların bunları uygulamaya koymalarında yardımcı olunması amaçlanmıştır. Bu bakış açısına göre, ağlar;enformasyon ve bilginin tedarikçilerden kullanıcılarına doğru problemsiz olarak aktarılabilceği yapılar olarak ele alınır, böylece yeni “şey” kullanıcı firma tarafından benimsenebilmektedir (Swanve diğ., 1999:263).Chen ve Ark (2004)’a göre inovasyon; üretimin temel faktörlerinin, üretim sistemine yeni bir kombinasyon olarak sunulması anlamına gelir. İnovasyon sermayesi; araştırma ve geliştirmeyi organize etme ve uygulama yetkinliği olup, yeni teknolojiyi ve müşterinin taleplerini karşılamak için yeni ürünü ortaya çıkarmaktır. Herkema (2003) ise inovasyonu; ticari ve uygulanabilir çözümlerin geliştirilmesine yönelik yeni bilgi yaratmayı amaçlayan bir bilgi süreci olarak tanımlamıştır. İnovasyon; bilginin edinildiği, paylaşıldığı, ürün ve hizmetleri somutlaştıran yeni bilgi yaratma amacı ile asimile edildiği bir süreçtir (Plessis, 2007:21).

5. Bilgi Yönetiminde Teknolojinin Rolü ve İnovasyonda Sürecinde Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi dünyasında iki farklı grup bulunmaktadır. Bir tarafta, örgütsel davranışı ve bireysel sosyalleşmeyi sürdürenler ki bireyler arasında ne kadar bilgi aktarımının olduğunu belirler. Diğer tarafta ise, bilgi yönetimi sorusuna çözüm olarak teknolojiye odaklanan bilgi teknolojisi uzmanları bulunur. Ancak bugüne kadar yapılan çoğu çalışma; başarılı bir bilgi yönetimi programının organizasyonel davranışta ve teknoloji altyapısında bir değişim gerektirdiğini göstermiştir. Teknoloji; bir kuruluşun sadece bilgi yönetimi gereksinimlerinin çözümü değil, kuruluşun bilgi yönetim süreçlerini etkinleştirmek için açıkça gereklidir (Offsey, 1997:115). Bilgi ve inovasyon yönetim disiplini; bireysel bilgi çalışanlarının yerine getirdiği görevlerden başlayarak, karmaşık küresel ağlara, oradan da açık inovasyon modellerine dayalı olan, günümüzde “crowdsourcing” olarak adlandırılan ve bizdeki “imece” usulüne benzeyen yapılanmalara dek uzanan, geniş bir yelpazeye yayılmış bir disiplindir. Bu çerçevede, her türden bilgi yönetimi sürecini kapsamaktayken bilgi ise inovasyonun itici gücüdür. Bilgi olmadan her hangi bir inovatif süreci tasarlamak, hayal etmek dahi imkânsızdır. İnovatif bir yaklaşım olmadan bilgiyi yönetmeye çalışmanın da bir anlamı zaten yoktur. Böyle bir durum ile sadece atıl bilgi depoları kurulabilir. Kısaca inovasyon amacıyla harekete geçirilememiş bilgi, yönetilemiyor anlamındadır (Eğrican, 2009:9).

Birçok işletme, yeni teknolojilerin ve yönetim yaklaşımlarının, işletmedeki entelektüel kaynakları yönetmenin geleneksel bakış

açısını değiştirdiğini göz önünde bulundurmaktadır (Carneiro, 2000:92). Literatürde de bu yönde bir değişim gözlemlenmektedir. Bu çerçevede; inovasyonda bilgi yönetimi uygulamasının üç ana unsurundan bahsedilebilir (Plessis, 2007:22-23);

a) Bilgi yönetiminin günümüzün iş ortamındaki inovasyondaki rolünün temel ilkesi, bilgi kullanımı ve işbirliği uygulamaları yoluyla rekabet avantajı yaratmak, inşa etmek ve sürdürmektir. Çavuşgil ve arkadaşlarına (2003)'e göre, bir inovasyon programının inşası ve sürdürülmesi; değişen müşteri ihtiyaçları, yoğun rekabet baskısı ve hızlı teknolojik değişim nedeniyle giderek karmaşıklaşmaktadır. İşletmeler, yenilikleri içselleştirmede gittikçe zorlanmaktadırlar. Bu nedenle Xerox ve Hitachi gibi büyük kuruluşlar, sürekli olarak yenilik ve rekabet avantajı sağlamak için işbirliği içinde çalışmaya gayret etmektedirler. Yakın işbirliği ilişkileri, farklı kuruluşların uyguladığı yada kullandığı süreçlere erişim sağlayabilmektedir. İşbirliği ile bilgi ve beceri kazanmak, başarılı bir inovasyonun etkili bir yolu olarak kabul edilmektedir.

b) İkinci unsur ise; bilginin, inovasyon sürecinde karmaşıklığı azaltmak için kullanılan bir kaynak olması ve bilgiye ulaşarak onu yönetmenin önemidir. İnovasyon, bilginin bulunabilirliğine aşırı derecede bağlıdır. Bu nedenle, bilgi zenginliğinin artması ve bilgi erişiminin yarattığı karmaşıklığın tanınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Çavuşgil ve arkadaşlarına (2003) göre bilgi yönetimi inovasyon karmaşıklığında ele alınabilecek bir mekanizmadır. İnovasyon süreci, yaratılan yeni bilgileri yönetmede yardımcı olabilir ancak aynı zamanda var olan bilgi, inovasyon sürecine girdi olarak

kullanılan bir kaynak olarak yönetilmelidir. Buna göre bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde yaratan ve kullanan işletmeler, diğerlerine göre daha başarılı olabilirler.

c) Üçüncü unsur ise; hem işletme içi hem de işletme dışı bilginin entegrasyonudur. Böylece bilgi daha uygun (elverişli) ve erişilebilir hale getirilir. Bilgi entegrasyonu; bilginin değiş tokuş edilebileceğini, paylaşılabilirliğini, geliştirilebildiğini, yeniden tanımlanabildiğini ve ihtiyaç duyulan noktada kullanılabilir hale getirilebileceğini ifade eder. Bilgi yönetimi platformları, araçları ve süreçleri yoluyla bilgi entegrasyonu; kişisel ve örgütsel öğrenmeye ve yeniliğe olanak tanımak için diyalogu kolaylaştırmalıdır.

6. Yaratıcılık (Creativity) ve Yenilik (İnovasyon)

Her firma; sadece küresel güçlerin etkilerinden dolayı değil, iş ortamı ve gelecek beklentileri üzerinde yarattığı faydalı sonuçlar nedeniyle daha yaratıcı ve yenilikçi olmayı hedeflemektedir. Etkili bir inovasyon yöntemine bağlı bir yaratıcılık dinamiğini oluşturmak için bazı gereklilikler üzerinde bir oybirliği vardır. Bu özellikler, Majaro (1988) tarafından özetlenmiştir; Öncelikle yaratıcı düşüncenin iklimi doğru olmalı, etkili bir iletişim sistemi her düzeyde mevcut bulunmalı ve inovasyonu yönetmek için yazılı prosedürler mevcut olmalıdır. Majaro'ya göre;bu üç bileşenin de uyum içinde olması gerekir ve herhangi birinin yokluğu, kurumdaki inovasyonun etkili gelişimini kısıtlamak için yeterli olacaktır. Bu nedenle söz konusu üç faktör birbiriyle bağlantılı ve bağlıdır (Roffe, 1999:229). Bireysel anlamda değerlendirildiğinde yaratıcılığa katkıda bulunan üç ana bileşenden bahsedilmektedir; uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve içsel

motivasyon. Ancak bir işletmede çalışanın yaratıcılığını etkileyen ana bileşenler; inovasyon için organizasyonel motivasyon zorlu çalışmaları mümkün kılmak ve gözlemci teşviki gibi yönetsel uygulamalardır. Takım düzeyine yaratıcılık; bireysel yaratıcı davranışların, grup üyeleri arasındaki etkileşiminin, grubun özelliklerinin ve takım süreçleri arasındaki bağlamsal etkiler arasındaki etkileşimin bir sonucudur (Andersen ve diğ., 2014: 1300).

Bazı çalışmalara göre (Harari, Nonaka, West-(2000)) beşeri sermayelerinin bilgisini canlandırabilen ve geliştirebilen örgütler; günümüzün hızlı değişimleriyle yüzleşmek ve yenilikler yapmak için çok daha hazırlıklıdır. Bilgi yönetiminin bu yeni bakış açısından dolayı; yaratıcı bir bilgi çalışanı, yeni çözüm türlerine, yenilikçi yaklaşımlar gerektiren durumlara ve şirketlerin faaliyet gösterdiği daha karmaşık pazarlarda keşfedilebilecek ilişkilere ihtiyaç duyan problemlerle yüzleşmeye daha çok katkıda bulunabilir (Carneiro, 2000: 93). Bu çerçevede bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmek için bireylerin entelektüel ve sosyal sermayelerini kullanmalarıyla ilgilidir. Marshal ve Castells'a göre bilgi;sadece basit bir enformasyon değil, bir işletmenin inovasyon potansiyelinin birincil kaynağıdır (Swanve diğ., 1999:264).

Temelde yaratıcılık farklı düşünme ile ilgilidir. İnovasyon ise yakınsak bir düşüncedir. “Bu arada Shumpeterinovasyonu –yaratıcı yıkım- olarak tanımlamıştır (Alves ve diğ., 2007:28)”. Basit bir ifade ile yaratıcılık; fikirlerin jenerasyonu (generation of ideas) hakkındadır. İnovasyon ise onları eyleme geçirebilmektir. Yaratıcılık, yeni fikirlerle gelir ancak bu tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda yeni

ve mevcut fikirlerin alınması ve bunların eyleme geçirilmesine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum mevcut bilginin uygulanmasının yanı sıra yeni bir bilginin geliştirilmesini de gerektirmektedir. Yeni fikirlerle gelmek ise yenilik yani inovasyondur. Bununla birlikte inovasyon, yaratıcılıktan çok daha zor bir önermedir. Yaratıcılığın başlangıç noktası ise yeni fikirlerin üretilmesidir. Bu nedenle yeni fikirlerin yaratıldığı süreci dikkatle incelemek önemlidir (Gurteen, 2018:6-7).

KAYNAKLAR

- Abdullah H.,Whab E.,Shamusiddin A.,(2010), Human Resource Management Practices as Predictors of Innovation among Johor SMEs, 2010 International Conference on Science and Social Research (CSSR 2010), December 5 - 7, 2010, Kuala Lumpur, Malaysia, pp.872-877.
- Andersen N.,Potočnik K.,Zhou J.,(2014), Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, *Journal of Management*, 40(5): 1297–1333.
- Alavi M., ve Leidner D.E., Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues, *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 107-136.
- Alves J.,Marques M.J., SaurI,Marques P., (2007), Creativity and InnovationThrough Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation, *Journal Compilation, Blackwell Publishing*, 16 (1): 27-34.
- Atan Ö. ve diğ.(2016), A Research on Relationship Between Customer Knowledge Management andInnovation, *Eurasian Business & Economics Journal*, October, S2:157-164.
- Barton D.L. (2009), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining The Sources of Innovation*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496178>.

- Birkinshaw J., (2002), *Managing the Knowledge Lifecycle*, London Business School, Regens Park London, 16th April 2002, Paper submitted to Sloan Management Review.
- Carneiro A., (2000), *How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?*, *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 87-98.
- Costa R.A., Meira S.R.L., Juka P.M., Riberio R.A., (2010), *Qualitative Analysis of a Social Knowledge Management Initiative in an Innovation Institute*, *Proceedings of the 2010 14th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design*, 14-16 April 2010: 51-256.
- Çakar N.G., Yıldız S., Dur S., (2010), *The Relationship Between Knowledge Management And Organizational Effectiveness: The Effects Of Organizational Culture And Structure*, *Ege Academic Review*, 10 (1): 71-93.
- Eğrican N. (2009), *Bilgi ve İnovasyon Yönetimi'nin Bilgi Çağı'nda Önemi*, ÜNAK 2009, *Bilgi Çağında Varoluş: "Fırsatlar ve Tehditler" Sempozyumu 01-02 Ekim 2009 - Yeditepe Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, İstanbul, 2011, pp.7-11.*
- Gray C. (2006), *Absorptive Capacity, Knowledge Management And Innovation In Entrepreneurial Small Firms*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12 (6): 345-360.
- Gurteen D., (2018), *Knowledge, Creativity and Innovation*, *Journal of Knowledge Management*, 2(1):5-13.

- Love J.H.,Rpoer S.,Bryson J.R.,(2011), Openness, Knowledge, Innovation and Growth i UK Business Services, ResearchPolicy, 40 (10):1438-1452.
- Liebowitzs J.,(1999), Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy, Knowledge and Process Management, 6(1):37-40.
- Mohamed M.S.,Ribiere V.M.,O'SullivanK.J. (2013), The restructuring of The Information Technology Infrastructure Library Implementation Using Knowledge Management Framework, Vine, 38 (3): 315-333.
- Muller E., Doloreux D., (2009), What We Should Know About Knowledge-intensive Business Services, Technology in Society, 31 (1):64-72.
- Offsey S., (1997), Knowledge Management, Linking People to Knowledge for Bottom Line Results, Journal of Knowledge Management, 1(2):113-122.
- Plessis M.D.(2007), The Role of Knowledge Management in İnnovation, Journal of Knowledge Management, 11(4):20-29.
- Roffe I.,(1999), Innovation and Creativity in Organisations: A Review of The Implications for Training and Development,Journal of European Industrial Training, 23 (4/5): 224-241.
- RoblekV.,Bach M.P.,Mesko M.,Bertoncelj A.,The Impact of Social Media to Value Added in Knowledge-based Industries, Kybernetes, 42 (4): 554-568.
- Rubenstein-Montano B., Liebowitz J., Bucwalter J., Mc Caw D.,Nawman B.,Rebeck K., (2001), A Systems Thinking

- Framework For Knowledge Management, Decision Support Systems,31(1):5-16.
- Swan J.,Newell S.,Scarbrough H.,Hislop D.,(1999), *Knowledge Management and Innovation:Networks and Networking*, Journal of Knowledge Management,3(4):262-275.
- Tenório ve diğ.,(2017), *ToolBased on Knowledge Management Process: An Interview Protocol to Gather Functional Requirements From Software Industry Experts*, International Journal of Science and Technology, 3 (1): 45-54.
- Tiftik H.,Zincirkıran M., (2013), *Effect of Clustering Activities to Competitive Power in Terms of SME's Innovative Management Approach*, Journal of Alternative Perspectives intheSocialSciences5 (3): 533-550.
- Yam RCM.,Lo W.,Tang EPY, Lau AKW., (2011), Analysis of Sources of Innovation, Technological Innovation Capabilities, and Performance: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturing Industries, Research Policy, 40 (3): 391-402.
- Zhang J.,and Tao Y.,(2007), *The Interaction based Innovation Process of Architectural Design Service*,2007 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2-4 Dec.2007, Singapore, pp.1719-1723.
- Živojinović S.,Stanimirović A.,(2009), *Knowledge, Intellectual Capital And Quality Management As Well As Balanced Scorecard Lead To Improved Competitiveness And Profitability*, International

Journal for Quality research UDK- 005.6 / 005.94, 3 (4): 339-351.

İNTERNET KAYNAKLARI

Chand S. (2018), *Management Informatin System (Definition andObjectives)*,<http://www.yourarticlelibrary.com/management/management-information-system-definition-and-objectives/25758>, Erişim Tarihi:19.11.2018.

Dutta P.(2018), *4 Basic Objectives of Knowledge Management*,<http://www.shareyouressays.com/knowledge/4-basic-objectives-of-knowledge-management/105355>, Erişim Tarihi:11.11.2018.

Tribhuavan University, (2016), *Importance and Objective of Management Information System (MIS)*, May8, 2016,<http://csit.merospark.com/third-semester/importance-and-objective-of-management-information-system-mis/>, Erişim Tarihi:12.11.2018

Sağsan M. Sağsan M.,*Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü*,
https://www.researchgate.net/profile/Mustafa_Sagsan/publication/265920738_Bilgi_Yonetiminin_Kavramsal_Cercevesi_ve_Baskent_Universitesi_Iletisim_Fakultesi_Bilgi_ve_Belge_Yonetimi_i_Bolumu/links/5613f38d08aec622440fe0cb,
Erişim Tarihi:19.12.2018.

BÖLÜM 11

KÜRESELLEŞME ve YÖNETİM

*Yasemin KAYA HARMANCI**

Dünyadaki küresel değişimler politik, ekonomik ve ticari faaliyetlerin yanı sıra teknoloji, ulaşım ve iletişimin gelişmesi işletmelerin kendi ülke sınırlarının dışına çıkma, stratejilerini değiştirme ve böylece hayatta kalma ihtiyacını doğurmaktadır. Sınırlı pazar, rekabet baskısı, daha ucuz kaynaklara olan talep ve postmodern dönemin dinamikleri işletmeleri küresel pazarlara yönelmeye zorlamaktadır. Küreselleşme işletmelere pek çok fırsat sunmakla birlikte birtakım riskler de içermektedir. Küreselleşmenin etkisiyle yönetim paradigmaları, örgüt yapıları, fonksiyonları da değişmektedir. Bu çalışmanın amacı, küreselleşme ve yönetim arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle küreselleşme kavramı ve küreselleşmeyi oluşturan nedenlerden bahsedilmekte, küreselleşmeyi destekleyen ve karşı olan argümanlardan söz edilmektedir. Küreselleşen işletmeler için fırsat ve riskler üzerinde durularak, küreselleşmenin pazarlama, üretim, finans ve yönetim gibi işletme fonksiyonları ile ilişkisi açıklanmaktadır.

*Dr. Öğr. Üyesi, Erciyes Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ykaya@erciyes.edu.tr

1. Küreselleşme Kavramı ve Tarihçesi

19.yüzyılın sonunda ürün ve hizmetler, sermaye, fikirler, uygulamalar ve insanlar dünyanın her yerinde serbestçe ulusal sınırlardan geçmeye başlamışlardır (Oseyomon ve Ojeaga, 2010). 20. yüzyılın sonlarından itibaren küreselleşme kavramı işletmecilik literatüründe yerini almıştır. 21. yüzyılın başlarında küresel özellik taşıyan işletmeler, rakipler gündeme gelmiştir. Çok miktarda standart üretimin sağladığı ölçek ekonomisi, güçlü üretim teknolojileri, dünyanın her yerinden temin edebildikleri üretim kaynakları ile düşük maliyetli ve kaliteli üretim yapabildikleri için güçlü mali yapıları ile bu işletmeler ürün yenilikleri için gerekli araştırma ve geliştirme fonlarına ve kadrolarına sahip olmuşlardır (Eren, 2018). Esasında kavramın bugünkü anlamda kullanılmasının başlangıcı 1959 yılında The Economist dergisinin kullanımı ile olmuştur. 1962 yılında McLuhan yeni iletişim teknolojilerinin yaşamlarımızdaki etkisini vurgulamak üzere “küresel köy (globalvillage)” terimini ilk defa kullanmış ve dünya ekonomisinin tek bir pazar haline geleceği düşüncesinin temelini atmıştır (Aktel, 2001).

Küreselleşme yerel olgunun küresel olana dönüşüm sürecidir. Bu süreç ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel ve siyasi güçlerin bir kombinasyonudur (Oseyomon ve Ojeaga, 2010). Küreselleşme, “artan sınır ötesi faaliyet ve anında uluslararası iletişime imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan değişim sürecidir” (Eren, 2018).

Küreselleşmenin tanımı konusunda bir fikir birliği olmamakla birlikte (Adams, 2008), Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi, “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin,

fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır. Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu ise küreselleşmeyi, “sadece ekonomik olmayan sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Tağraf, 2002). Benzer şekilde Obadan (2008) küreselleşmenin sadece dünya ekonomilerini bütünleştirme anlamında ekonomik bir kavram olmadığını aynı zamanda kültür, teknoloji ve yönetimi birleştiren bir kavram olduğunu ileri sürmektedir. Kavramın aynı zamanda dini, çevresel ve sosyal boyutları da vardır (Oseyomon ve Ojeaga, 2010). Bu bakış açıları küreselleşmenin çok boyutlu yapısına vurgu yapmaktadır.

Küreselleşme, dünyadaki ekonomilerin sınırlarını kaybettiği ve birbiriyle bağlantı kurduğu dünya çapında bir eğilimdir (Ristovska ve Ristovska, 2014: 85).

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesine yönelik çabalar yatmaktadır (Tağraf, 2002).

Yeni ekonominin rekabetçi yapısı Prahalad (1998) tarafından birtakım özelliklerle tanımlanmıştır. Bu özellikler; çevre dostu uygulamalar, standartlar, endüstriler arasındaki belirsiz sınırlar, kümelenme, talepteki dalgalanmalar, deregülasyon, özelleştirme ve küreselleşmedir. Bu özellikler altında çalışan yöneticiler bir takım zorluklarla karşılaşacaklardır. İşletmeler bu yeni çevrede yeni yeteneklerle başetmek zorunda kalacaklardır (Mikusova, 2010).

Küreselleşme üzerine yapılan tanımlar çerçevesinde ortak ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır (Elçin, 2012:5):

- Ülkelerarası serbest mal ve hizmet ticareti
- Sermayenin ülkelerarası serbest dolaşımı
- İşgücünün ülkelerarası serbest dolaşımı
- Teknoloji üretme, kullanabilme, endüstri ilişkilerinde dönüşüm, yeni istihdam biçimleri
- Rekabet derecesini yükseltici yasal ve kurumsal düzenlemeler

Küreselleşme sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel boyutlarıyla ele alınan bir konudur. Günümüzde küreselleşme eğilimi ve bu eğilimin işletmeleri etkileme gücü hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu çalışmada da konu daha çok işletmeler ve yönetim açısından ele alınmaktadır.

2. Küreselleşmeyi Oluşturan Nedenler

Küreselleşmeyi oluşturan nedenler gelişmiş ülkelerdeki yetenek eksikliği, düşük maliyetli işgücünün mevcudiyeti ve gelişmekte olan ülkelerde artan tüketiciler ve teknolojik ilerleme (Kapoor, 2018), ülkeler ve bölgeler arasındaki talep özelliklerinin benzeşmesi, Ar-Ge maliyetlerindeki artış, artan ölçek ekonomisi ve maliyet baskısı, hükümet politikalarının rolü, yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkışı, taşıma, iletişim ve depolama maliyetlerindeki azalma (Tağraf, 2002), politik değişimler, teknolojinin gelişimi, uluslararası işletme ortamı, pazar gelişimi, harcamalar ve rekabet (Ristovska ve Ristovska, 2014) şeklinde sıralanmaktadır. Bunlardan birkaçına yönelik açıklamalar şu şekildedir:

a. Gelişmiş ülkelerdeki yetenek eksikliği: Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve Japonya gibi pek çok gelişmiş ülke, babyboomers olarak adlandırılan grubun yaşlanması ve emekli olmasından dolayı uzun vadede yetenek eksiklikleri ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu ülkelerde emekli olan sayısı işgücüne katılan sayısından daha fazladır. Gelecek yıllarda bilişim teknolojileri, sağlık hizmetleri, kamu yönetimi, üretim, inşaat, ulaştırma ve iletişim, otel ve restoranlar, finansal hizmetler gibi birçok endüstride işgücü açısından sıkıntı olacağı tahmin edilmektedir.

b. Gelişmekte olan ülkelerde düşük maliyetli işgücünün bulunması: Gelişmekte olan ülkelerde uygun, genç, profesyonel yeteneğe sahip kişiler yılda yüzde 5.5 oranında artarken, gelişmiş ülkelerdeki sayı her yıl yüzde 1 oranında büyümektedir. Günümüzde Hindistan, ABD kadar genç mühendis yetiştirirken, Çin iki kattan fazla yetiştirmektedir. Rusya, Almanya'dan 10 kat daha fazla finans uzmanı yetiştirmektedir.

c. Teknolojik ilerleme: Teknoloji internet, faks makineleri, uydular aracılığıyla küresel bir kültür oluşturmakta ve kültürel sınırları ortadan kaldırmaktadır. Yerel kültür küresel kültürün etkisi altında kalmakta ve değişmektedir. Oluşan bu yeni ortak kültürün daha büyük ortak değerler oluşturup oluşturmayacağı, siyasi birliğe yol açıp açmayacağı tartışma konusudur (Irani ve Noruzi, 2011: 217).

d. Taşıma, iletişim ve depolama maliyetlerindeki azalma: İsveç'te üretilen çikolatalar, İsveç'ten ABD'ye taşınmaktadır.

Önemli şekilde düşük maliyetin varlığı, gece taşıma olanağı olan ürünlerin küresel pazarlara ulaşmasını sınırlamamaktadır. ABD yapı malzemeleri üreticisi dünyanın herhangi bir yerinde 48 saat içerisinde bozulan parçayı değiştirmeyi garanti etmektedir. Benzer örnekler dünya çapında taşıma, iletişim ve depolama maliyetlerinde azalmayla birlikte küreselleşmeye katkıda bulunmaktadır.

e. Rekabet: Şirketlerin küresel stratejilere katılmasının sebeplerinden bir diğeri iç piyasalardaki rekabetten kaçınma ve yabancı piyasalarda rekabet avantajı elde etmektir. Uluslararası pazarlarda rekabet, dünya çapında pazarlarda üstünlük sağlayan çokuluslu rakiplerle giderek daha fazla büyümektedir.

Dünya Bankasına (2002) göre ise küreselleşmenin oluşması ve hızla ilerlemesinin altında yatan temel nedenler şu şekildedir:

- İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler,
- Bireysel ve toplumsal istekler,
- Makroekonomik faktörler

Sonuç olarak, küreselleşmenin teknolojik, politik, iletişim, lojistik, uluslararası ilişkiler, makro ekonomik faktörler gibi farklı ve çok boyutlu nedenleri bulunmaktadır.

3. Küreselleşmeyi Destekleyen ve Ona Karşı Olan Argümanlar

Küreselleşme bazıları için refahı artıran, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki farkları azaltan bir kavram iken, diğer bazıları için de sömürgeciliğin modern yaklaşımıdır. Dolayısıyla kavrama ilişkin olumlu yaklaşımların yanında, daha tarafsız yaklaşan hatta

şiddetli şekilde eleştiren yaklaşımlar da bulunmaktadır (Kürkçü, 2013).Aşağıdaki tabloda küreselleşmeye yönelik yaklaşımlar temel varsayımları ile birlikte yer almaktadır.

Tablo 1. Küreselleşmeye Yönelik Bakış Açıları

Bakış Açısı	Temel Varsayımları
Globalist (Küreselci)	<ul style="list-style-type: none"> • Tamamen gelişmiş küresel bir ekonomi mevcuttur. • Küresel ekonomi daha önce benzeri görülmemiş ülkeler arası karşılıklı bağımlılık ve entegrasyon ağlarına yol açan kontrol edilemez piyasa güçleri tarafından yönlendirilmektedir. • Ulusal sınırlar dağıldı ve bu nedenle ulusal bir ekonomi sınıflandırması yapmak artık gereksizdir. • Tüm ekonomik birimler uluslararası rekabet edebilme kriterlerine uymak zorundadırlar.
Gelenekçi	<ul style="list-style-type: none"> • Uluslararası ekonomi, küreselcilerin iddia ettiği ölçüde küresel bir ekonomi aşamasına ilerlememiştir. • Ayrı ulusal ekonomiler göze çarpan bir kategori olmaya devam etmektedir. • Uluslararası ekonomiyi yönlendirmek, ulusal ekonomiyi yönetmek ve piyasa güçleriyle mücadele etmek için ulusal otoriteler arasında işbirliği oluşturmak hala mümkündür.
Dönüşümcü	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni yoğun karşılıklı bağımlılık ve entegrasyon biçimleri uluslararası ekonomik sistemi biçimlendirmektedir. • Ulusal ekonomik politika oluşturma konusunda kısıtlamalar mevcuttur. • Mevcut dönemi, kapalı yerel ve ulusal ekonomilerin daha karışık, birbirine bağımlı ve entegre toplumlara dağıldığı uzun bir evrimsel süreç içinde atılmış bir adım olarak görmektedir.

Kaynak: Thompson, 2000'den aktaran, Guedes ve Faria, 2007.

Yukarıdaki sınıflandırmaya benzer şekilde küreselleşmeye yönelik yaklaşımlar Held ve McGrew (1999) tarafından aşırı küreselci yaklaşım, küreselleşmeye kuşkucu yaklaşım ve dönüşümcü yaklaşım şeklinde yapılmıştır (Bryane, 2011:4).

Küreselleşmeyi destekleyenlere göre, küreselleşme özellikle gelişmekte olan ülkeler arasında ekonomik refahı artıracak fırsatlar sunmaktadır. Bunun yanı sıra küreselleşme sivil özgürlükleri artırmakta ve kaynakların daha verimli şekilde tahsis edilmesine yol açmaktadır. Genel olarak daha düşük ücretlere daha fazla istihdam, daha yüksek verim ve gelişmekte olan ülkeler için daha yüksek bir yaşam standardı sağlamaktadır. Küreselleşmeye karşı argümanlar ise şu şekildedir:

- Daha fakir ülkeler bazen dezavantajlı olmaktadır,
- Yabancı fakir işçilerin sömürüsü bir sorundur,
- Dış kaynak kullanımı sorun oluşturmaktadır,
- İşçi sendikalarının zayıf olması sorundur.

Aşırı küreselcilere göre, çağdaş küreselleşme, dünyanın her yerindeki insanların küresel pazara maruz kaldığı yeni bir dönemi tanımlamaktadır. Küreselleşmeye kuşkucu yaklaşanlar küreselleşmenin, uluslararası ekonominin gerçekliğini gizleyen bir mit olduğunu tartışmaktadırlar. Dönüşümcülere göre ise, küreselleşme dünyanın her yerindeki devletler ve toplumların birbiriyle bağlantılı fakat son derece belirsiz bir dünyaya uyum sağlamaya çalışırken derin bir değişim süreci yaşamaları şeklinde ifade edilmektedir (Bryane, 2011:4). Sonuç olarak, küreselleşmeye yönelik yaklaşımların küreselleşmeyi destekleyen bir yönü olduğu gibi kuşkuyla bakan ve dönüşüm aracı olarak gören yönü de bulunmaktadır.

4. Küreselleşen İşletmeler İçin Fırsat ve Riskler

Küreselleşme işletmelere pek çok fayda sağlamakla birlikte yeni risk faktörleri de oluşturmaktadır (Lopatina, 2012). Bu açıdan bakıldığında küreselleşme iki şekilde anlaşılabilir. Birincisi, içerden dışarıya (inside-out) olarak adlandırılabilir bir vizyondur. Bu açıdan küreselleşme daha fazla büyüme için fırsatlar sunmaktadır. Diğer taraftan, dışardan-çeriye (outside-inside) işletmelere belirgin sınırlamalar ve riskler sunmaktadır (Mikusova, 2010:8). Aşağıdaki tabloda küreselleşmenin iki yönü yer almaktadır.

Tablo 2.Küreselleşmenin İki Yönü

Küreselleşme (Inside-outside)	Küreselleşme (Outside-inside)
Neredeyse sınırsız büyüme	Dünya kaynaklarının sınırları ve ülkenin kapasitesi
Birincil hedef-gelir artışı	Maliyetlerin artması ve yeni teknolojilerin olumsuz etkilerinin giderilmesinin önemi
Homojenizasyon temelli şirketler (dünya çapında ürünler)	Şirketin heterojenliği
Yerel optimizasyonu işletme ve tüketici açısından ele almak	Bütün olarak küresel anlamda optimizasyon çabaları

Kaynak: Basl (2002)'den aktaran: Mikusova, 2010:8.

Uluslararası ticarete özgü risklerin bir kısmı, yüksek yabancı ülke borcu, döviz kuru değişimleri, yabancı ülke giriş şartları, pazarlama karması maliyetidir (Oseyomon ve Ojeaga, 2010). Bu

risklere rağmen küreselleşme pek çok fırsatı da beraberinde sunmaktadır.

5. Küreselleşmenin İşletme Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi

Pek çok alanda kendini hissettiren küreselleşme olgusu, işletmeleri de farklı boyutlarda etkilemektedir. Bu süreçte işletmelerin yapıları, yönetim anlayışları ve üretim biçimleri hızlı bir değişim sürecine girmektedir (Tağraf, 2002). Bu bölümde küreselleşmenin yönetim, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, finans gibi işletmenin temel fonksiyonları üzerindeki etkisinden bahsedilmektedir.

5.1. Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde insan kaynakları işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için değerli bir kaynaktır. Armstrong'a (2017) göre insan kaynakları yönetimi, "insanların resmi şekilde yürütülen bir girişim içinde istihdama ilişkin karşılıklı taahhütleri nedeniyle işletmenin gelecekte varlığını sürdürmesini sağlayan görevlerin yürütülmesine ilişkin her türlü gayret, bilgi, yetkinlik ve davranışın yönetsel olarak koordine edilmesidir". Son yıllarda, özellikle teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin tetiklediği uluslararası boyuta taşınan rekabet, insan kaynakları uygulamalarına yönelik, bakış açısını değiştirmiş yeni çalışma şekilleri ve çalışan profilleri ortaya çıkmıştır. Yeni çalışma şekilleriyle alışlagelmiş işyeri ve iş kavramı değişmiş, çalışma saatleri esnekleşmiştir. Esnek üretim sistemleri ve yeni teknolojiler, bazı işlerde niteliksiz işgücüne olan talebi azaltmış, nitelikli işgücüne olan talebi ise artırmıştır (Gerşil ve Aracı, 2014). İşgücü ihtiyacını doğru

şekilde öngörebilen, işgücünü sürdürülebilir şekilde yönetebilen şirketler rekabette üstünlük elde edebilirler.

Küreselleşme sürecinde insan kaynakları stratejik roller ve sorumluluklar üstlenmek zorundadırlar. Bu rolü yerine getirirken insan kaynakları yönetimi bilgi sistemlerinden destek almaktadır. Küresel insan kaynakları bilgi sistemleri veri depolama sistemi, veri analizi ve bilgi dağıtım sistemlerinden oluşmaktadır. Bu araçlar ve sistematik süreçler veriyi ve analitik modelleri tasarlamak, sonuçları hesaplamak ve ilgili kişilere iletmek ve daha sonra sonuçlardan iş kararlarını şekillendirmek ve performansı artırmak için önemlidir (Kapoor, 2018).

İnsan kaynakları uygulamalarını değişen işgücü piyasası koşullarına adapte edebilen çok uluslu şirketler yüksek performans gösteren çalışanları işletmeye çekebilecek, geliştirebilecek, koruyabilecek ve muhtemelen küresel rekabette başarılı olacaktır. Kültürel olarak farklı ve coğrafi olarak dağınık işgücünün yönetimi küresel insan kaynaklarının temel hedefidir (Kapoor, 2018). İşletme çalışanlarının yerel ortamda yeterli olabilen yetenek ve becerileri küresel ortamda yeterli olmayabilir (Sadullah, 2013:8). Bu yüzden gelecekte insan kaynakları yöneticileri yalnızca personel yönetimi konuları ile yetinmemelidir. Eğitim ve geliştirme, takım yönetimi, danışmanlık, motive etme, örgüt geliştirme gibi konular üzerinde de durmalıdır. Yarının dinamik çevresi organizasyonları ve insan kaynakları yöneticilerini hazır ve tam donanımlı olmaya zorlayacaktır. Uluslararası çevrede faaliyette bulunan işletmeler farklı yaklaşımlarla işgücü istihdamı gerçekleştirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi

rekabet avantajı elde etmede işletmenin stratejik bir fonksiyonudur. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağı diğer kaynaklarla kıyaslandığında ikame edilemez, taklit edilemez, eşsiz, nadir ve tek olma özelliklerini taşımaktadır. Güçlü takımlar oluşturarak, etkili ve pozitif iletişim kurarak, karar vermeye çalışanları da dahil ederek yetenek yönetimi, farklılıkların yönetimi gibi konuları uluslararası boyutlarda değerlendirerek rekabette üstünlük elde edilebilir.

5.2. Küreselleşme, Üretim ve Pazarlama

Pazarlamanın tarihsel değişimi Klasik Pazarlama Anlayışını müşteriye merkeze koyan Modern Pazarlama Anlayışına dönüştürmüştür. Küreselleşme modern pazarlama anlayışının ortaya çıkış nedenlerinden biridir (Gökdemir, 2018). Küreselleşme özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu yıllardan itibaren işletmeler hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisindeki değişiklikler ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici yapmış ve ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Ayrıca artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ürün hayat eğrilerinin ömrünü kısaltmıştır. Bunun sonucunda işletmeler, stoklarını en aza indirgeyen, düşük maliyetli ama kaliteli üretim sağlayan, ürün ve talepteki değişime cevap verebilecek kadar esnek olan, üretim yöntemlerini kullanmaya yönelmişlerdir. Bu durum, birçok işletmenin esnek üretim yöntemlerine geçiş yapmasına neden olmuştur (Eren, 2018).

Ekonomik açıdan küreselleşme *pazarların küreselleşmesi* ve *üretimin küreselleşmesi* olmak üzere iki ana bileşene sahiptir. Pazarların küreselleşmesi, tarihsel olarak farklı ve ayrı ulusal

pazarların büyük bir küresel pazarda birleşmesi anlamına gelmektedir. Son yıllarda farklı ülkelerdeki tüketicilerin zevk ve tercihleri küresel düzeyde benzerlik göstermeye başlamıştır. Dünya çapında standartlaştırılmış ürünler sunan işletmeler, küresel bir pazarın oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Üretimin küreselleşmesi ise, üretim faktörlerinin kalite ve fiyatındaki ulusal farklılık avantajını gerçekleştirmek için işletmenin dünyanın her yerinden ürün ve hizmet sağlayıcıları bulma eğilimini ifade etmektedir (Ristovska ve Ristovska, 2014).

İşletmelerin uluslararası yönetimi, işletmelerin ve ürünlerinin uluslararası pazardaki yaşam döngüsüne bağlıdır. Başlangıç aşamasında işletmeler uluslararası pazara giriş için gerekli faaliyetlere odaklanır ve bunların içeriği ihracatla sınırlı olabilir. Bu aşamada işletmeler etnosentrik bir eğilim içinde olabilirler. Gelişim aşamasında işletmenin uluslararası operasyonları önemli bir gelişme faktörü haline gelir ve işletmenin dış ortaklarıyla işbirliği yapan çalışma bölümlerinin ortaya çıkmasını içerir. Bu aşamada polisentrik bir eğilim görülür. Kontrollü büyüme aşamasında işletmeler verimliliği artırmaya ve maliyetleri düşürmeye çalışmaktadırlar. Bölgesel eğilim uygun olmalıdır. Stratejik gelişim aşamasında yerel ve uluslararası rekabet işletmelerin geosentrik bir eğilim benimseyerek operasyonlarına karşı küresel bir tutum benimsemelerini gerektirir (Mihai, Bajan, Cretu, 2017). Ancak küresel faaliyetlerin üretim ve pazarlama açısından da sakıncaları olabilir (Eren, 2018):

- Yeni pazarlara girme, karlılığı artırma amacına hizmet etmeyebilir,

- Tüm dünya pazarına hitap edebilecek ürün standardı hiçbir müşteriye uygun olmayabilir.
- Bazı endüstrilerde ürün standardı hiçbir müşteriye tatmin etmediği için farklı ya da yerel müşterilere yeni ürün tasarımları yapma ve üretme gerekebilir,
- Maliyet düşürme amacıyla aşırı standardizasyon düşük maliyetli üretim faaliyetlerine yoğunlaşma, firmanın esnekliğini düşürerek müşteri ihtiyaçlarına düşük cevap verebilme sonucunu doğurabilir.
- Farklı ülkelerde elde edilen gelir ve giderler, bu ülkelerde uygulanan esnek kur politikaları nedeniyle beklenen kar tutarlarında değişmelere ve kazançların riske girmesine neden olmaktadır.
- Küresel firmaların masraflarını azaltmak amacıyla faaliyette buldukları her ülke pazarında tekdüze pazarlama uygulamaları yerel müşterilerin isteklerine uymayabilir ve onların tepkisini çekebilir.

Sonuç olarak, küreselleşmeyle birlikte ürünler, üretim teknolojileri ve pazarlar hızla değişmekte ve rekabet koşulları farklılaşmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için hızlı değişen koşulları öngörebilmesini ve uyum yeteneğini artırmasını gerektirmektedir.

5.3. Küreselleşme ve Finans

Günümüzde dünya ekonomisinde yaşanan en önemli olgulardan birisi 1970'li yıllarda gelişmiş ülkelerde başlayan ve 1980'li yıllarla birlikte gelişmekte olan ülkeleri de kapsayarak yaygınlaşan finansal serbestleşme uygulamaları ve onun bir parçası olarak sermaye hareketlerinin serbestleşmesidir. Bu süreçte gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarını gerçekleştirebilmek için dış finansal kaynaklara duydukları ihtiyaç, gelişmiş ülkelerin kendi sermayelerine daha karlı yatırım imkanları yaratma istekleri ve finansal serbestleşmeye yönelik politikaların genel olarak benimsenmesi, uluslararası sermaye hareketlerinin büyük bir hızla önemli boyutlara ulaşmasına neden olmuştur. Teknoloji, bilişim, iletişim ve ulaşım alanlarındaki gelişmeler ve uluslararası sermaye hareketlerine yönelik sınırlandırmaların kaldırılması dolayısıyla uluslararası finans piyasaları sürekli işlem yapılan, rekabet ortamının olduğu bir pazar durumuna dönüşmüştür (Turan, 2011).

Hashim ve Jedin'e (2007) göre, küreselleşmenin çeşitli yönleri vardır: (1) Çokuluslu şirketlerin (ÇUŞ'ların) yükseliş ve genişlemesi olan endüstriyel küreselleşme; (2) dünya çapında finansal piyasaların ortaya çıkmasını ve kurumsal, ulusal ve ulusal borçlular için dış finansmana daha iyi erişimi içeren finansal küreselleşme; (3) siyasi çıkarların siyasi aktörlerin bölgesi dışındaki bölgelere ve ülkelere yayılması olan siyasal küreselleşme; (4) coğrafi olarak uzak yerler arasındaki bilgi akışındaki artışı gören bilgi küreselleşmesi; ve (5) kültürlerarası temasların artmasıyla sonuçlanan kültürel küreselleşme (Cheng, Filzah ve Hoe, 2011:429). Bu bölümde küreselleşme finansal

açından ele alınmaktadır. Küresel piyasalarda etkin bir kuruluş olan Uluslararası Para Fonu (IMF) küreselleşmeyi, ürün ve hizmetlerin sınır ötesi geçişlerinin artması, serbest uluslararası sermaye kuralları ve teknolojinin daha hızlı yayılımı vasıtasıyla dünya çapında ülkelerin ekonomik olarak karşılıklı bağımlılığı şeklinde tanımlamaktadır (Cheng, Filzah ve Hoe, 2011:429).

Sonuç olarak, finansal küreselleşme “ulusal finans piyasalarını ayıran sınırların ortadan kalkması, finans piyasalarını çeşitli kontrol ve sınırlamalardan arındırarak uluslararası rekabete açması, piyasaların konvertibiliteye sahip olmaları, kurların dalgalanmaya bırakılması, uluslararası sermaye akımlarının artması ve yatırım fonları ve yatırım ortaklıkları gibi yeni kurumsal yatırımların finans piyasalarındaki rollerinin artması” şeklinde tanımlanmaktadır (Turan, 2011).

5.4. Küreselleşme ve Yönetim

Dünya her zamankinden daha hızlı değiştiğinden, bir kuruluşdaki yöneticiler ve çalışanlar daha yüksek seviyelerde performans göstermelidir. Yurt içinde ve yurt dışında rekabet eden organizasyonlar arasındaki rekabet çarpıcı biçimde artmıştır. Küresel işletmelerin yükselişi, birden fazla ülkede faaliyet gösteren ve rekabet eden işletmeler, performanslarını iyileştirmek ve kaynaklarını kullanmanın daha iyi yollarını tanımlamak için çaba göstermektedir. Rekabet üstünlüğünün yapı taşları üstün verimlilik, kaliteli ürünler, yenilikler ve müşterilere karşı duyarlılıktır (Oseyomon ve Ojeaga, 2010:105):

• *Verimliliği artırma*: İşletmeler, mal ve hizmet üretmek için kullandıkları hammaddeyi ve insan gücünü azalttıklarında verimlilikleri artmaktadır. Günümüzün rekabetçi koşullarında organizasyonlar verimliliklerini artırmak için kaynak kullanımı konusunda sürekli yeni yollar aramaktadırlar. Birçok işletme eğitim çalışmaları ile çalışanların becerilerini iyi bir şekilde kullanmalarını sağlamaktadır. Çalışanlarına nispeten düşük ücret ödenen diğer ülkelerde faaliyette bulunan işletmelerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için yöneticiler verimliliği artırmaya odaklanmalıdırlar. Küresel ortamda verimliliği artırmak ya da rekabet avantajı elde etmek için yeni yöntemler geliştirilmelidir.

• *Kaliteyi artırma*: Küresel çevrenin yarattığı zorluk, ürün ve hizmet kalitesini artırmak için işgücünün yetenek ve becerilerini geliştirme konusunda işletme üzerinde baskı yaratmaktadır. Kaliteyi artırmanın en büyük itici gücü toplam kalite yönetimi gibi tekniklerdir.

• *İnovasyonu artırma*: İnovasyon, müşterilerin istediği yeni ürün ve hizmetleri oluşturma veya ürün ve hizmet üretme veya sağlama konusunda daha iyi yöntemler geliştirme sürecidir. Yöneticiler, çalışanların yenilikçi olmaları için teşvik edildiği bir organizasyon ortamı yaratmalıdır.

• *Müşteri duyarlılığını artırma*: İşletmeler, müşterileri için ürün ve hizmetleri ile rekabet ederler. Bu nedenle çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermeleri için eğitilmesi küresel ortamdaki tüm işletmeler için hayati öneme sahiptir.

• *Ahlaki standartlar oluşturma*: Son yıllarda büyük örgütlerin karıştığı yolsuzluklar, örgütlerde yaşanan gayri ahlaki uygulamalar çalışma ortamında etik davranışların ve ahlaki standartların önemini gündeme getirmiştir. Etik, şeffaflık, itibar gibi konular örgütsel yaşamın sürdürülebilirliği açısından ele alınan konular haline gelmiştir (Sığırı ve Gürbüz, 2015:34).

• *Farklılıkların yönetimi*: Gelecekte işletmeler kültür, yaş, yetenek, ırk, dil, din açısından farklı çok çeşitli işgücü ile çalışmak zorunda kalacaklardır. İşletme için zorluk olarak görülecek kısmı, bu farklılıkların kaynak olarak nasıl değerlendirileceğidir (Sahu ve Sharma, 2014:979).

• *Bilgi sistemleri ve teknolojilerini takip etme*: Bilginin günümüzün en önemli kaynağı durumuna gelmesiyle ve işletmelerde yönetim bilişim sistemlerinin kurulmasıyla birlikte organizasyon yapılarında değişimler meydana gelmiştir. Değişim sadece yapılarda değil, personel ihtiyacında da olmuştur. Yönetim bilişim sistemlerinin geliştirilmesinde, uygulanmasında ve denetlenmesinde yeni personele ve bu personeli yönlendirebilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni teknolojinin sunduğu imkânlar ve bunlara cevap verebilme, uyum sağlayabilme yeni yetenekleri zorunlu kılmaktadır (Uğur, Okursoy ve Turan, 2016).

Küreselleşme hızı arttıkça işletmeler için uluslararası pazarlarda daha fazla fırsat oluşmaktadır. Yöneticiler küreselleşme için stratejiler geliştirmektedirler. Yöneticiler uluslararası faaliyetler temelinde

tedarik, üretim, pazarlama ve diğer faaliyetleri koordine etmeye çalışmaktadırlar. İşletmenin küresel olarak organizasyonu stratejik konumlandırma, organizasyon becerileri, yüksek derecede koordinasyon ve entegrasyon konularına önem vermeyi gerektirmektedir (Ristovska ve Ristovska, 2014:87).

Küreselleşme işletmeleri mal, hizmet ve sermaye alanındaki sınır ötesi işlemlerin hacmini ve türünü artırmaya ve çokuluslu olmaya teşvik etmektedir. Ekonominin ve toplumun tüm seviyeleri temelde küreselleşme süreçlerinden etkilenmektedir. Yönetim teorisyenleri arasında küreselleşmenin etkileri hakkında iki görüş bulunmaktadır. Birincisi, küreselleşmenin yalnızca en gelişmiş ülkeler arasında gerçekleşen bir rekabet olduğu, bu rekabet yüzülünde biri kazanırken diğerlerinin kaybedeceği yönündedir. İkinci görüş, küresel ekonominin ağırlara dayalı bir ekonomi olduğu ve burada ne kadar çok şirket varsa o kadar çok alan olduğunu, küreselleşmenin herkes için risk ve fırsat yarattığını ileri sürmektedir (Mikusova, 2010:8). Bir işletmenin çokuluslu olmasının nedenlerini Ansoff (1984) iki kategoride değerlendirmiştir (Ristovska ve Ristovska, 2014):

- *Operasyonel ihtiyaçlar*: Malzeme, ekipman, teknoloji sağlanması ve üretim fazlalığı,
- *Stratejik ihtiyaçlar*: Dış çevrede gelecekteki değişimlere uyum sağlama isteği, istikrarlı büyüme ve daha iyi karlılık.

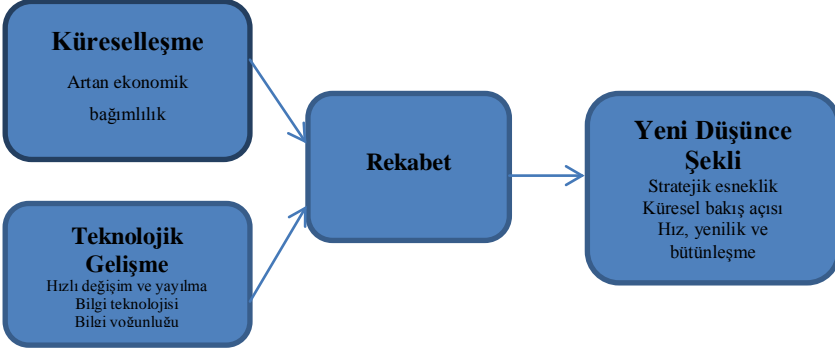
Bu amaçlarla çokuluslu işletme olmaya çalışan işletmeler uluslararası piyasalarda başarılı olmak için şu konular üzerinde odaklanmalıdırlar (Rizescu ve Tileaga, 2017):

- Rekabet fikrinden dünyaya hizmet eden işbirliği fikrine geçmek,
- Tüketicilerin ihtiyacını belirlemeye çalışmak,
- Örgütün üstün olduğu yönlerini tanımlamak ve yatırım yapmak,
- Örgütsel yapı içinde yer alan bireylerin pozisyonlarını tanımlamak,

Küreselleşmeyle birlikte yönetim literatüründe ve işletmelerde kıyaslama, öğrenen organizasyonlar, değişim mühendisliği, toplam kalite, yalın organizasyon, dış kaynaklardan yararlanma gibi yeni kavramlar ve uygulamalar üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Bir yönetim disiplini olarak stratejik yönetim, rekabet avantajı elde etmek için örgütün performansını artırma, müşteriler ve paydaşlar için değer yaratma ile ilgilenir. Rekabetçi çevre küreselleşme ve teknolojideki hızlı değişimlerle yoğunlaşmaktadır. Aşağıda Şekil 1'deki modelde görüldüğü gibi küreselleşme rekabet ortamının değişmesine neden olmuştur. Model küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin günümüzün değişen rekabet ortamına ve firmanın stratejik faaliyetlerine etkilerini açıklamaktadır (Cheng, Filzah ve Hoe, 2011:431).

Şekil 1. Rekabet Üzerinde Küreselleşmenin Etkisi



Kaynak: Kim ve Oh (2004)'den aktaran: Cheng, Filzah ve Hoe, 2011.

Son olarak günümüzde bir yönetici disiplinlerarası becerilere ve yaşam boyu eğitime sahip olmak zorundadır. Çünkü dünyadaki sürekli ve hızlı değişimlere ancak bu şekilde cevap vermek mümkündür. Küresel çevre sürekli araştırmayı, rekabeti, yeniliği ve hızlı değişme yeteneğini gerektirmektedir (Stros, Coner ve Bukovinski, 2014).

6. Sonuç

Günümüzde küresel çevredeki iş ortamına ve bu çevredeki potansiyel gelişmelere dikkat etmek son derece önemlidir. Küreselleşme taşıdığı fırsat ve risklerle birlikte bugünün önemli bir parçasıdır. İşletmeler kendi ülkeleri dışında rekabet ettiklerinde bir dizi zorluk ve baskıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmeler için kilit rol oynadığı günümüzde fırsatlar ve riskler farklılaşmaktadır. Sanal şirketler, sanal yapılar, sanal fonksiyonlar, sanal süreçler önem kazanırken çalışanların yeni süreçleri anlamaları da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla temel

yetenekleri ve yetkinliklerin yeniden tanımlanması gerekmektedir. Yeni yeteneklerin yönetim planını oluşturma konusunda çerçeve çizmek güçleşmektedir. Küreselleşme çerçeveleri, sınırları, kapsamları farklılaştırmaktadır. Küreselleşme ile tüm dünya tek pazar haline gelmiş ve rekabet artmıştır. Küreselleşme işletmeler ve yönetim için fırsatları ve riskleri içinde barındırmakta, bu anlamda olumlu ve olumsuz tarafları bulunmaktadır. Küreselleşme ekonomik, politik, hukuki, teknolojik, finansal olmak üzere çok boyutlu bir konudur. İşletme yönetimi açısından önemli olan farklı boyutlarda gerçekleşen küreselleşme sürecine uyum sağlamaktır. İşletmelerin uzun dönemli sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi uluslararası düzeyde değişimlere uyum sağlaması ile mümkündür. Bu süreçte yönetim kilit bir rol oynamaktadır. Yönetimin aldığı kararlar küresel bir imaj yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

KAYNAKLAR

- Adams, S. (2008). "Globalization and Income Inequality: Implications for Intellectual Property Rights". *Journal of Policy Modeling*, 30: 725-735.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. 6. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Yonca Deniz Gürol, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aktef, M. (2001). "Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6(2): 193-202.
- Bryane, M. (2011). "Theorising the Politics of Globalisation: A Critique of Held et al.'s Transformationalism". *Journal of Economic and Social Research*, 4 (2):3-17.
- Cheng, W.H., Filzah, I., Hoe, C.H. (2011). "Globalization and Application of Strategic Management Model and Theories to Entrepreneurs in a Turbulent Economy". *Chinese Business Review*, 10 (6): 429-437.
- Elçin, A.B. (2012). "Küreselleşmenin Tarihiçesi"
. <http://www.meritymm.com/wp-content/uploads/2013/05/kuresellesme.pdf>, Erişim Tarihi: Aralık 2018.
- Eren, Erol (2018). "Küresel Stratejiler ve Stratejik İşbirlikleri". <https://core.ac.uk/download/pdf/47258594.pdf>, Erişim Tarihi: Aralık 2018.
- Gerşil, G., Aracı, M. (2014). "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri

- Örneği”,Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 44: 3-114.
- Gökdemir, T.H. (2018). “Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Pazarlama Stratejileri ve Müşteri İlişkileri Yönetimi”,Anahtar, Sayı:360.
- Guedes, A.L.,Faria, A. (2007). “Globalization and International Management: InSearch of an Interdisciplinary Approach”, Brazilian Administration Review, 4(29:20-39.
- Irani, F.N.H.A., Noruzi, M.R. (2011). “Globalization and Challenges: What Are the Glozalization’s Contemporary Issues. International Journal of Humanities and Social Science, 1(6): 216-218.
- Kapoor, B. (2018). “Impact of Globalization on Human Resource Management”,<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=BEA5ABA741527AA288F376704C22FBB1?doi=10.1.1.384.3647&rep=rep1&type=pdf>
- Kürkçü, D.D. (2013). “Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar”,The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication”, 3(2):1-11.
- Lopatina, E.Y. (2012). “Risk Management Under theConditions of Globalization”, Review of Applied Socio-Economic Research, 4 (2): 150-157.
- Mihai, R.L.,Bajan, I.F., Cretu, A. (2017). “Performance Management in the Context of Globalization”, Theoretical and Applied Economics, 26 (1): 227-232.

- Mikusova, M. (2010). "Challenges of Globalization", Perspectives of Innovations, Economics & Business, 6(3): 7-11.
- Oseyomon, E.P., Ojeaga, J.O. (2010). "Globalization and Management: Issues and Concepts", African Research Review, 4(4): 96-110.
- Ristovska, K., Ristovska, A. (2014). "The Impact of Globalization on the Business", Economic Analysis, 47 (3-4): 83-89.
- Sadullah, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler, içinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sahu, A., Sharma, A. (2014). "The Role of Human Resources in the Age of Globalization", Global Journal of Finance and Management, 6(9): 977-982.
- Sığırı, Ü. Gürbüz, S. (2015). Örgütsel Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- Stros, D., Corner, M., Bukovinski, D. (2014). "Globalization and Management", Econviews, 2
- Tağraf, H. (2002). "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (2): 33-47.
- Turan, Z. (2011). "Finansal Piyasalar ve Küreselleşme", Mevzuat Dergisi, 14 (162).
- Uğur, N.G., Okursoy, A., Turan, A.H. (2016). "Türkiye'de Yönetim Bilişim Sistemleri Eğitimi ve Yetkinlik Alanı Değerlendirmesi", İşletme Bilimi Dergisi. 4(1): 111-122.

BÖLÜM 12

KURUMSAL YÖNETİŞİM

*Ali BAYRAM**

Son yıllarda yaşanan mali krizler ve şirket skandalları, özü ve kurumsal sektörün yanı sıra mali sistemin de çalışma mekanizmasının yapısını belirlemesi itibarıyla ekonomide hayati bir rol oynayan kurumsal yönetime olan ilgiyi artırmıştır. Bunun nedeni, kurumların kurumsal hedeflerine ulaşmadaki davranışlarını belirlemesi ve böylece performanslarını etkilemesidir. Artan ilgi nedeniyle kurumsal davranışlar üzerine pek çok çalışma yapılmıştır.

Kurumların faaliyet gösterdikleri çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelerin artmasına bağlı olarak esneklik, faaliyetlerin yeterliliği ve içselleştirilmesi gündeme gelmiş, çok merkezlilik, dış kaynak kullanımı gibi olguları açıklanmak için paydaşlarla yönetim stratejisigeliştirerek, yönetim olgusunun önemini, hem kurumların yaşamında hem de yöneticilerin iç dünyasında önemli oranda artırmıştır.

1. Kurumsal Yönetişimin Tanımı

Kurumsal yönetişimin tanımı kişinin dünya görüşüne göre değişiklik göstermektedir. Kurumsal yönetim çalışmaları kurulların yapısı, rolü ve etkisinin çeşitli kuramsal bakış açılarından çalışılması

*Dr. Öğr. Üyesi, Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, alibayram@hitit.edu.tr

nedeniyle karmaşık hale getirilmiştir ve bu da kurumsal yönetim üzerine bazen rekabete giren kuramın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Kurumsal yönetim araştırmalarına hukuk (Richard ve Stearn, 1999), iktisat (Tirole, 2001; Jensen ve Meckling, 1976), maliye (Fama, 1980), sosyoloji (Useem, 1984), stratejik yönetim (Boyd, 1995) ve örgüt kuramı (Johnson, 1997) disiplinlerinden akademisyenler katkıda bulunmuştur. Tüm bu disiplinlerden çok sayıda yönetim kuramı ortaya atılmıştır (Kiel ve Nicholson, 2003: 1).

Monks ve Minow (1995) kurumsal yönetimi şirketlerin yönetilme şekli olarak görür ve onu yönetsel bir açıdan tanımlamaktadır. Zingales (1998) daha geniş bir açıdan yönetim sistemlerini firma tarafından oluşturulan rant benzeri gelirler üzerine gerçekleşen pazarlığı şekillendiren kısıtlamalar kümesi olarak görmektedir. Shleifer ve Vishny (1997: 768) kurumsal yönetimi kurumlara finans sağlayanların yatırımlarına karşılık almayı garantileme yolu olarak tanımlamışlardır. Gillian ve Starks (1998:10) konuya daha geniş bir açıdan yaklaşarak kurumsal yönetimi bir şirketteki işlemleri kontrol eden yasalar, kurallar ve faktörler sistemi olarak tanımlamışlardır. Kullanılan tanıma bağlı olmaksızın araştırmacılar kurumsal yönetim mekanizmalarını iki gruba ayırırlar: firmaların içinde olanlar ve firmaların dışında olanlar.

Yönetim; hiyerarşik formlardan yatay ilişkilere kadar uzanan, örgütü oluşturan ve etkileyen farklı paydaşlar (hissedarlar, meslektaşlar, çalışanlar, tedarikçiler, rakipler ve diğer birimler)'in tanımlanmış ortak amaçlar için kaynak kullanımında ve yönetimin

birlikte gerçekleştirilmesinde ortaya çıkan işbirliği faaliyetlerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Fontan vd., 2009: 833; akt. Çağlar, 2013:47).

2. Kurumsal Yönetişimin Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetişimin ortaya çıkmasına neden olan en önemli gelişmeler 1990'lı yıllarda gündeme gelen finansal krizler ve şirket skandallarıdır. Yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları yeni bir yönetim felsefesine olan gerekliliği açıkça ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetişimin ortaya çıkmasına ve bu denli önem kazanmasına neden olan faktörleri aşağıda görüldüğü gibi bir kaç ana başlık altında özetlemek mümkündür (Aktan, 2013: 162-163):

Şirket Skandalları: Özellikle 1990'lı yıllarda ardarda ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetişime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia skandalları gözleri bir anda şirket yönetim ve denetimlerine çevirmiştir.

Finansal Krizler: Finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ortaya çıkan global finansal krizler pek çok ülkeyi ve pek çok şirketi etkileyebilmektedir. Hisselerin yayılması ya da kreditorlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetişim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, kurumsal yönetişim, finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmektedir.

Globalleşme ve Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması: Globalleşme dolayısıyla uluslararası sermaye hareketlerinin hareketlilik kazanması neticesinde kurumsal yatırımlar yatırım yaptıkları ülkede ve yatırım yapacakları şirkette daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki şirketler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır.

Özelleştirme: 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetişimin önem kazanmasında dolaylı olarak etkili olmuştur. Kamu mülkiyetinde olan kamu teşebbüslerinin özel mülkiyete geçmesinin ardından finans piyasalarına sermaye tedariki için yönelmeleri ve şirket evliliklerine yönelmeleri kurumsal yönetişim ilkelerinin önem kazanmasına neden olmuştur.

3. Kurumsal Yönetişim Teorileri

Birçok kurumsal yönetişim kuramının ortak hedefi kurul ve kurumsal performansın çeşitli özellikleri arasında bir bağ oluşturmaktır. İktisat ve maliye literatürlerinde vekâlet kuramı (Eisenhardt, 1989) öne çıkan bir yaklaşım haline gelmiştir (Hermalin ve Weisbach, 2000). Vekâlet kuramı şirket sahipleri ve yöneticilerin çıkarlarını hizaya getirmekle ilgilidir (Fama ve Jensen, 1983; Fama,

1980) ve firma sahipleri ve yöneticilerinin çıkarları arasında doğal bir çatışma olduğu ön kabulüne dayanır (Fama ve Jensen, 1983: 303).

Vekâlet kuramına göre kurumsal yönetim ile ima edilen şey hissedarları yönetimin çıkar çatışmalarından korumak için yeterli izleme veya kontrol mekanizmalarının kurulması gerekliliğidir, bu mekanizmalar modern kapitalizmin sözde vekâlet maliyetleridir (Fama ve Jensen, 1983, s.304). Vekâlet kuramı, kurulların büyük ölçüde dışarıdan ve ideal olarak bağımsız yöneticilerden oluşması gerektiğini ve başkan ve CEO mevkilerinde farklı kişilerin bulunması gerektiğini öne süren normatif tavsiyeleri beraberinde getirmiştir (OECD, 2004).

Buna karşın temsil kuramı yöneticilerin esasen güvenilir kişiler olduklarını ve dolayısıyla onlara verilen kaynakları iyi bir şekilde temsil ettiklerini iddia eder (Donaldson, 1990: 376). Temsil kuramının destekçileri üstün kurumsal performansın hissedarların kârını en üst seviyeye çıkarmaya çalışan iç yöneticilerle bağlantılı olduğunu savunurlar. Bunun nedeni iç yöneticilerin yönettikleri işi dış yöneticilerden daha iyi anlamaları ve böylece daha üstün kararlar vermeleridir. Bu gerekçenin temelinde yöneticiler doğal olarak güvenilir oldukları için büyük bir vekâlet maliyeti olmayacağı savı vardır. Temsil kuramcıları ayrıca üst düzey yöneticilerin itibarlarını tehlikeye atma korkusuyla hissedarlara zarar vermeyeceklerini savunurlar. Temsil kuramı, daha etkin ve verimli bir karar verme süreci sağlamak için kurulun önemli ölçüde iç yöneticiden oluşması gerektiğini iddia eder. Benzer şekilde, şirkette net bir liderlik durumu oluşturduğu için CEO ikiliği daha iyi kurumsal performansla

sonuçlanan pozitif bir güç olarak görülmektedir (Donaldson ve Davis, 1991: 62).

Paydaş kuramı örgüt yönetimi ve etiğini tanımlamaktadır (Phillipsve diğerleri, 2003). Bir tanıma göre paydaşlar bir örgütün hedeflerine ulaşmasında etkisi olan veya bundan etkilenen kişileri temsil etmektedir. Başka bir tanıma göre ise paydaşlar bir örgütün hayatta kalmasının ayrılmaz bir parçasıdır (Mitchell ve diğerleri, 1997: 857). Bu kuram ayrıca devlet kurumları, siyasi gruplar, sendikalar, topluluklar, iş dernekleri, muhtemel çalışanlar ve halk üzerinde de durur. Araştırmacılar işletme faaliyetlerinin geniş bir topluluğu etkilediğini ve bu nedenle işletmelerin hissedarları dışındaki diğer gruplara karşı da sorumlu olması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle firma performansının yalnızca hissedar getirileri ile değil de farklı yollarla ölçülmesi gerektiğini savunulmuştur.

Meşruiyet kuramı, oluşumun eylemlerinin inşa edilmiş bazı sosyal değerler, normlar, inançlar ve tanımlarla ilgili olarak arzulanır, uygun ve düzgün olduğunun varsayıldığı genelleştirilmiş bir süreçtir (Yusoff ve Alhaji, 2012).Araştırmacılar bu kuramı örgüt ve toplum arasında bir anlaşma olarak kabul ederler. Meşruiyet kuramı, firmanın işlerini yürütmek için topluluktan izin aldığı ilkesine dayanır. Bu durumda şirket, kaynaklara sahip olma, onları kullanma ve çalışan işe alma hususunda topluma karşı sorumludur (Deegan, 2012). Kapitalist bir toplumda kârı en üst düzeye çıkarmak bir firmanın performansının bir ölçüsüdür, ancak meşruiyet kuramı, kâr maksimizasyonunun örgütsel meşruiyet sağladığını öne sürer. Örgütlerin halkın ve şirket yatırımcılarının hakları ve ayrıcalıklarını göz önünde bulundurması

gerektiği için pek çok araştırmacı meşruiyet kuramı üzerine çalışmıştır. Bu nedenle, toplumsal beklentilerin karşılanmaması bir firmanın kaynaklarına, faaliyetlerine ve ürünlerine olan talebe çeşitli kısıtlamalar getirilmesine yol açabilir.

4. İ Yönetişim

Birçok kişi yönetim kurulunu kurumsal yönetişimin temel taşı olarak kabul eder. Hissedarlara karşı güven yükümlülüğü ve stratejik yönlendirme ve izleme sorumluluğuna sahip yönetim kurulunun yönetişimdeki rolü önemlidir (Yermack, 1996: 188). Geleneksel olarak kurumsal kurullara dair araştırmalara kurul yapısı ve firma değeri, yönetişim seçimleri ve firmanın satışı da dâhil olmak üzere yatırım ve finansman sağlama kararları arasındaki bağlar üzerine yoğunlaşmıştır (Deli ve Gillan, 2000: 427). Kurulun büyüklüğü ve kurumsal yönetişimden bağımsızlığı günümüze kadarki çalışmalarda merkezi bir role sahip olsa da (Rosenstein ve Wyatt, 1990: 176) kurul faaliyetleri (Vafeas, 1999: 114) ve kurul alt komitelerinin yapısı ve faaliyetleri üzerine çalışmalar da yapılmıştır (Klein, 1998: 137).

Son deneysel çalışmalar kurul yapısının zaman içindeki evrimini ve Sarbanes–Oxley (SOX) sonrasında kurul yapısında olan değişiklikler üzerinde durmaktadır. Örneğin, Chhaochharia ve Grinstein (2005) kurul yapısındaki son değişikliklere odaklanmışlar ve kurul büyüklüğünün ve bağımsızlığının SOX’tan bu yana arttığını görmüştür. Coles ve arkadaşları (2005) ve Linck ve arkadaşları (2005) zaman içinde kurul değişiklikleri ve yeni düzenlemelerden kaynaklanan kurul değişikliklerinin maliyetleri üzerinde durmuşlardır.

Boone ve diğeri (2005) IPO'dan (ilk halka arz) bu yana kurul yapısının evrimini takip etmiş, Lehn ve diğeri (2005) ise 1930'lardan bu zamana ayakta kalan firmaların kurul evrimini incelemişlerdir. Genel olarak bu çalışmalar kurul büyüklüğü ve yapısının içsel olarak belirlendiği sonucuna varmışlardır.

Yakın zamandaki diğeri çalışmalar ise kurul özelliklerine odaklanmışlardır. Ferris ve diğeri (2003: 1088) meşgul (birden çok iş ile ilgilenen) kurulların hissedar servetine bir zarar vermediğini tespit ederken, Fich ve Shivdasani (2006) kurulun izleme kapasitesinin birkaç meşgul yöneticiye sahip firmalarda riske girdiğini öne sürmektedir. Conyon ve Muldoon (2004) ile Larcker ve diğeri (2005) kurul bağlantıları üzerine çalışmış ve samimi' kurul ilişkilerinin etkili izlemeyi sınırladığını öne sürmüştür.

Genellikle farklı oylama ve nakit akışı hakları ve kurumsal performans gerektiren çok sayıda hisse senedi sınıfı üzerinde duran birkaç makale vardır (Örneğin, Gompers ve diğeri, 2003; Zingales, 1995). Yirmi yıldan uzun bir süredir devam eden araştırmalar borcun kendini icra eden bir yönetim mekanizması olarak hareket edebileceğini öne sürmektedir; yani borç ihracı yöneticileri faiz ve ilke yükümlülüklerini yerine getirmeleri için nakit üretmeye zorlar (Grossman ve Hart, 1982). Böylece borç, serbest nakit akışının potansiyel vekâlet maliyetlerini azaltmaktadır (Jensen, 1986: 324). Buna karşı olan argümanlar ise çoğu firmanın faiz ödemelerini kolaylıkla karşıladığı ve firmaların tipik olarak iç finansmana dayandığı yönündedir (Allen ve Gale, 2000). Shleifer ve Vishny (1997: 737) yönetimde borcun rolünü tartışmış, John ve John (1993:

959) ise sermaye yapısı ve tazminat arasındaki bağıın derinlemesine bir analizini yapmışlardır.

Kurumsal yönetim ve sermaye yapısına ilişkin son deneysel çalışmalar, yönetim ve borç maliyeti arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Örneğin, Klock ve diğerleri (2005: 641) devir karşıtı önlemlerin artmasının daha düşük borç finansmanı ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Cremers ve diğerleri (2004) kurumsal blok hissedarlarının varlığının, özellikle de çoklu devir karşıtı önlemlerin var olması durumunda düşük hâsılat ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu hususta Bryan ve diğerleri (2006: 518) tazminat ve borcun vekâlet maliyeti arasındaki bağlantı üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, daha büyük özkaynak bazlı tazminatın özkaynağa ilişkin vekâlet sorunlarını azaltsa da borcun vekâlet sorunlarını daha da kötüleştirebileceğini belirtmektedir (Gompers vd., 2003: 25). Yetersiz yatırım, varlık ikamesi ve mali sıkıntıyı içeren borç vekâlet maliyetleri 1990'larda azalsa da firmaların daha zor izlenir hale geldiğini ve bunun da özkaynakvekâlet masraflarını artırdığı gözlemlenmiştir (Klein, 1998: 146). Yazarlar, bu değişikliklerin net etkisinin, 1990'ların sonlarına doğru neden daha çok firmanın özkaynak bazlı tazminatı kullanmaya başladığını ve tazminat karışımındaki seçeneklerin oranının 1990'larda neden arttığını açıkladığını öne sürmüşlerdir.

5. Dış Yönetişim

Yasal ve düzenleyici çevreler kurumsal yönetişimin ayrılmaz bir parçasıdır ve çok sayıda araştırma yönetişim, hukuk ve maliye

arasındaki bağlantı üzerinde durmuştur (Szewczyk ve Tsetsekos, 1992: 21). Örneğin, devlet hukuku değişikliklerinin (özellikle de firmaların devir karşıtı önlemler almalarına izin veren yasaların) hissedar serveti ve yöneticiler için iş piyasası üzerindeki etkilerini inceleyen makaleler vardır (Coles ve Hoi, 2004: 217). Farklı bir yoldan ilerleyen Comment ve Schwert (1995: 39) firmaların ve devletin devir karşıtı hükümleri kabul etmesinden sonraki devir ihtimalleri üzerinde durmuş ve bu hükümlerin devirlerin önüne geçmediği sonucuna varmıştır. Daha yakın zamanda yapılan bir çalışma ise Sarbanes-Oxley'nin ve yeni listeleme standartlarının uygulanmasını takip eden yönetim ve servet değişikliklerinin üzerinde durmuştur. Linck ve diğerleri (2005) kurul yapısını incelerken Chhaochharia ve Grinstein (2005) servet etkileri üzerinde durmuş, Leuz ve diğerleri (2005), Sarbanes-Oxley öncesi ve sonrasında ABD Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonundaki (SEC) kayıtlarını gönüllü olarak sildiren firmaları incelemektedir. Diğerleri, özellikle de Karpoff ve diğerleri (2005) kurumsal suçun yasal sonuçlarına üzerinde durmuşlardır. Yazarlar, kurumsal suçun hafif şekilde cezalandırıldığına dair yaygın inancın aksine firmaların ve kişilerin ağır para cezalarına, hapis cezalarına ve itibar cezalarına maruz kaldığını belirtmiştir.

Ayrıca La Porta ve diğerleri (1997: 1132) ile başlayan ve kurumsal yönetim ve kurumsal yönetimin nasıl hissedarlar ve alacaklılara yönelik yasal korumalarla bağlantılı olduğuna ilişkin geniş bir literatür bulunmaktadır. Gerçekten de yazarlar, yasal farklılıkların mali piyasaların genişliğindeki ve derinliğindeki ve

firmaların dış finansmana erişim kabiliyetindeki farklılıkları açıkladığını öne sürmektedirler. La Porta ve diğerleri tarafından yapılan ve Denis ve McConnell (2003)'de gözden geçirilebilecek olan çalışma, iç yönetime dair her geçen gün büyüyen literatürün temelini oluşturur.

Bu alana ilginç bir ek olarak Daouk ve diğerleri (2006) sermaye piyasası yönetimi ve piyasadaki bazı anahtar performans ölçütleri arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Yazarlar bireysel borsalardan gelen ayrıntılı verileri kullanarak güvenlik yasalarının üç boyutunu kapsayan bir bileşik endeks geliştirmiştir: kazanç opaklığının derecesi, içeriden bilgi ticareti kanunlarının icrası ve açıktan satış kısıtlamalarının kaldırılmasının etkisi. Sermaye piyasası yönetimi endeksindeki gelişmelerin özkaynak masrafından azalma, piyasa likiditesinde artış ve piyasa fiyatlandırma verimliliğinde artışla ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Coles ve Hoi, 2004: 218). Sonuçların sermaye piyasası endeksi bileşenleri ve alternatif piyasa performans ölçütlerinde tutarlı olduğu görülmüştür.

6. Yönetişimin Temel Özellikleri

Günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanılan yönetim kavramı ülke ve kurumların sahip oldukları kaynakları nasıl kullanacaklarını kural ve kurumsal yapılar olarak görülmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Kaynakların nasıl kullanılacağına ilişkin kararların alınış biçimi, yöneticilerin sahip oldukları gücü nasıl kullandıkları ve kurumların bu süreçlerin tamamında paydaşları ile

nasıl ilişki kurdukları kurumsal yönetişimin kalitesini ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda yönetişimin temel özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Özer, 2006: 66-67):

- *Ekonomik, Sosyal ve Politik Öncelikler:* Yönetişim katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri üçgeni içinde korunmakta, bu üçgen sayesinde, ekonomik kalkınmada, ekonomik, sosyal ve politik öncelikler üzerinde bir konsensüs sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Yönetişimin teorisyenleri, bu önceliklerin sonucu olarak klâsik sorumluluk kanallarının artık yeni süreçlerle yer değiştirdiğini belirtmektedirler. Bu süreçte etkili olan öncelikler tüketici tercihi ve sorumluluk teorisi olmuştur.
- *Seçilmiş Görevlilerin Değişen Roller:* Yönetişim seçilmiş görevlilerin fonksiyonlarını mevcut olandan daha az önemli göstermektedir. Tartışmalarda bu bakış açısından hareket edildiğinde, ağısal ilişkilerin gelişimi ve kamu kaynakları ile özel kaynakların bir araya getirilmesi önem kazanmaktadır. Onlar için hedef ve öncelikleri belirlemek halâ klâsik rol olarak mevcudiyetini korumaktadır.
- *Katılımcılık:* Yönetişimin öncelikleri arasında yer alan saydam bir politika belirlemek, uygulamak ve uygulama sonuçlarını ilan etmek, ilgili prosedürler ile beslenmek zorunda olan bir hedef olarak görülmektedir. Bu durum yetki devirleri ile ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, kalkınma politikasına müdahale

etmek anlamında sivil toplum örgütleri kanalıyla yetki devri daha etkinleştirilebilmekte ve aktif olarak denetlenebilmektedir.

• *Bürokratik Şartlar*: Demokrasi bağlamında gelişen sorunların çözümünde siyasal sorumluluk ve bürokratik denetim fonksiyonlarının oldukça önemli olduğu söylenmektedir. Örgüt yapılarının bu süreçte demokratik yönetimi kendilerinin üretmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada rasyonel denetimler ve süreçler, sürekli olarak siyasal liderlerin çıkarına hizmet etmekte ve bu şekilde hiyerarşinin dışına çıkılmaktadır.

• *Saydamlık*: Günümüzde suistimallerin ortaya çıkarılması, önlenmesi ve kolektif çıkarların korunması açısından en önemli araçlardan birisi de saydamlık mekanizması olmuştur. Bu şekilde kurumsal bakış, sezgi, politikalarla uyumlu bilgi ve anayasal sistemde otorite-hiyerarşi ilişkileri daha belirgin olarak görülebilmektedir.

• *Yeni Liderlik Anlayışı*: Siyasal konseptte yönetim, çift taraflı liderliği gerektirmektedir. Bu ise; rejimin değerleri arasında diyalog ve işbirliği oluşturma becerisini ve bunların farklı gerilimlerini dengeleyebilmeyi, kamu çıkarı ile ilgili olarak karar veren halkın temsilcisi olabilmeyi, kurumsal performansı ve koruma duyarlılığını gerektiren imajı, kamu oyu fikirleri üzerindeki etkileri sınırlamayı, temel hakları korumayı, hukukun hakimiyetini sağlamayı ve vatandaşı demokratik yönetim sürecinde eğitici, yetiştirici ve halktan yana yapmayı gerektirmektedir.

- *Demokratik Sorumluluk*: Genel olarak ynetişimde temel unsurun demokratik sorumluluğun sağlanması olduğu söylenmektedir. Ancak demokratik sorumluluk, oldukça karmaşık ve sorunlu bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Çünkü sebep olma ve idare gücünü birbirinden ayırt etmek ve bunları bireyselleştirmek oldukça zor görülmektedir.

7. Kurumsal Yönetişim İlkeleri

OECD İlkeleri ilk olarak 1999 yılında ortaya koyulmuş ve bugüne kadar hem devletler hem de özel sektör tarafından bir dizi reform girişiminin temelini oluşturan kurumsal yönetişim için uluslararası bir kriter haline gelmiştir. *İlkeler* kapsamlı ve açık bir istişare srecenin ardından OECD yesi olmayan ülkeler için Bölgesel Kurumsal Yönetişim Yuvarlak Masa Toplantılarında yapılan çalışmalar baz alınarak 2003 yılında 1999'dan o zamana kadarki gelişmeleri de kapsayacak şekilde revize edilmiştir. Yeni *İlkeler* OECD hkmetleri tarafından 2004 yılı Nisan ayında kabul edilmiştir. Bu *Politika zeti*, *İlkelerin* ne çıkan özelliklerini ana hatlarıyla ortaya koyar ve temel kurumsal yönetişim sorunlarını nasıl ele aldıklarını gösterir.

- *Etkin bir kurumsal yönetişim erevesi için temel sağlamak*: Kurumsal yönetişim erevesi şeffaf ve verimli piyasaları teşvik etmeli, hukukun egemenliği ilkesiyle uyumlu olmaları ve farklı denetim, düzenleme ve icra makamları arasındaki sorumluluk paylaşımını açıkça ortaya koymalıdır.

- *Hissedarların hakları ve asli mülkiyet işlevleri:* Kurumsal yönetim çerçevesi hissedarların haklarını korumalı ve bu hakların kullanımını kolaylaştırmalıdır.
- *Hissedarlara adil davranılması:* Kurumsal yönetim çerçevesi azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm hissedarlara adil davranılmasını sağlamalıdır. Tüm hissedarlar, haklarının ihlalini etkin bir şekilde tazmin etme fırsatına sahip olmalıdır.
- *Kurumsal yönetimde paydaşların rolü:* Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların yasa veya karşılıklı anlaşma yoluyla belirlenen haklarını tanımalı ve kurumlar ve paydaşlar arasında servet ve iş yaratma ve mali olarak sağlam işletmelerin sürdürülebilirliği hususunda aktif işbirliğini teşvik etmelidir.
- *Açıklama ve şeffaflık:* Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi de dâhil olmak üzere kuruma ilişkin tüm önemli konularda zamanında ve doğru bir açıklama yapılmasını sağlamalıdır.
- *Kurulun sorumlulukları:* Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik yönlendirilmesini, kurulun yönetimi etkin bir şekilde izlemesini ve kurulun şirkete ve hissedarlara karşı sorumlu olmasını sağlamalıdır (OECD, 2004: 16).

8. Kurumsal Yönetimin Başlıca Amaçları

Kurumsal yönetim uygulamalarının birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan, 2013: 160-161):

- Yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,
- Vekalet maliyetlerinin (agencycost) azaltılması;
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi,

şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkânlarının arttırılması,

- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması.

Yukarıda görüldüğü üzere kurumsal yönetim uygulamalarının birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan hareketle kurumsal yönetimin temelinde kurum ile ilişkide bulunan tüm paydaşların haklarının korunmasının yattığı söylenebilir.

9. Kurumsal Yönetimin Kurumlara Sağlayacağı Avantajlar

Günümüz piyasa koşullarında kurumların sahip oldukları teknolojilerdeki gelişmişlik düzeyi kurumlara rekabet avantajı sağlamada yetersiz kalmaktadır. Kurumların sadece hisse sahiplerinin karını maksimize etmeyi düşünen yapıları ilişkide buldukları tüm paydaşlarını düşünen yapıya dönüşmeye başlamıştır. Faaliyetlerini yapılandırırken tüm paydaşlarının menfaatini gözeten kurumlar daha avantajlı hale gelmeye başlamışlardır. Dolayısıyla şirketlerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında iç çevrelerinde yer alan çalışanları, yöneticileri ve hissedarları ile yakın çevrelerinde yer alan kredi kurumları, tedarikçileri, müşterileri ve devletle olan ilişkileri son derece önem kazanmıştır.

Kurumsal yönetimin kurumlara sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Baksan, 2006: 19-20).

- Daha düşük sermaye maliyeti ile birlikte firmanın performansını artırır.
- Finansman imkânlarını artırır.
- Şirketin likiditesini artırır.
- Krizlerin daha az hasarla atlatılmasına yardımcı olur.
- İyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından daha çok yararlanmasını sağlar.

Bu avantajlar göz önüne alındığından kurumların klasik yönetim yapılarından uzaklaşarak kurumsal yönetime olanak tanıyan bir örgüt yapısına uyum sağlamaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

KAYNAKLAR

- Aktan, Ç.C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi, Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, 5(1):150-191.
- Allen, F. & Gale, D. (2000). Governance and competition, In: Vives, X. (Ed.), Corporate governance: theoretical and empirical perspectives. Cambridge University Press.
- Baksan, T. D. (2006). Kurumsal yönetimde güven ve sigorta şirketlerinde uygulama, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.
- Boone, A.L.,Field, L.C., Karpoff, J.M. & Raheja, C.G. (2005). The Determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis, Workingpaper. Washington University.
- Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: a contingency model, Strategic management journal, 16(4): 301–312.
- Bryan, S.,Nash, R. & Patel, A. (2006). Can the agency costs of debt and equity explain the changes in executive compensation duringthe 1990s?, Journal of corporatefinance. 12, 516–535.
- Chhaochharia, V. & Grinstein, Y. (2005). The transformation of us corporateboards: 1997–2003,Working Paper. Cornell University.
- Coles, J.L. & Hoi, S. (2004). New evidence on the market for directors: board membership and Pennsylvania Senate Bill 1310. Journal of finance, 58: 197– 230.
- Coles, J.L., Daniel, N. & Naveen, L. (2005). Boards: doesone size fit all? Working Paper. Arizona State University.

- Comment, R. & Schwert, G.W. (1995). Poisonor placebo? Evidence on the deterrence and wealth effects of modern antitake over measures, *Journal of financial economics*, 39(1): 3 – 43.
- Conyon, M.J. & Muldoon, M.R. (2004). The small world network structure of boards of directors, Working Paper. The University of Pennsylvania.
- Cremers, M.,Nair, V.B. & Wei, C., (2004). The congruence of share holder and bond holder governance, NYU. Law and economics research paper, vol. 04-007.
- Çağlar, İ. (2013). Küresel normlu çağdaş değişim yönetimi aracı olarak örgüt geliştirme, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Daouk, H., Lee, C.M.C. & Ng, D.T. (2006). Capital market governance: how do security law saffect market performance? *Journalof corporate finance*, 12: 560–593.
- Deegan, C. (2012). Australian financial accounting. City, Australia: McGraw-Hill Education.
- Deli, D.N. & Gillan, S.L. (2000). On the demand for independent and active audit committees. *Journal of corporate finance*, 6 (2): 427–445.
- Denis, D. & Mc Connell, J.J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38: 1–36.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: organizational economics and management theory, *Academy of management review*, 15(3): 369–381.

- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian journal of management*, 16(1): 49–64.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review, *Academy of management review*, 14(1): 57–74.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm, *Journal of political economy*, 88: 288–307.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of law and economics*, 26: 301–325.
- Ferris, S.P., Jagannathan, M. & Pritchard, A.C. (2003). Too busy to mind the business, Monitoring by directors with multiple board appointments, *Journal of finance*, 58(3): 1087–1112.
- Fich, E. M. & Shivdasani, A. (2006). Are busy boards effective monitors?, *The journal of finance*, 61(2): 689–724.
- Gompers, P.A., Ishii, J.L. & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices, *Quarterly journal of economics*, 118: 107–155.
- Grossman, S.J. & Hart, O.D. (1982). Corporate financial structure and managerial incentives, In: McCall, J.J. (Ed.), *The Economics of Information and Uncertainty*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. (2000). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature, SSRN Electronic Paper Series

- Jensen, M. C. & 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.(1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and take overs, *American economic review*, 76: 323–329.
- John, K. & John, T.A. (1993). Top management compensation and capital structure, *Journal of finance*, 48 (3): 949– 974.
- Johnson, R. B. (1997). The board of directors over time: Composition and the organizational life cycle, *International journal of management*, 14(3): 339–344.
- Karpoff, J.M., Lee, D.S., Mahajan, A. & Martin, G.S. (2005). Penalizing corporatemis conduct: Empirical evidence. Working Paper. University of Washington.
- Kiel, G. C. & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experiencein forms contrasting theories of corporate governance, *Corporate governance: An international review*, 11(3): 189-205.
- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure, *The Journal of Law and Economics*, 41(1): 275-304.
- Klock, M. S., Mansi, S. A., & Maxwell, W. F. (2005). Does corporate governance matter to bond holders?. *Journal of financial and quantitative analysis*, 40(4): 693-719.
- La Porta, R., Lopez de Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal determinants of external finance, *The journal of finance*, 52(3): 1131-1150.

- Larcker, D.F., Richardson, S.A., Seary, A. & Tuna, A.I. (2005). Backdoor links between executives and executive compensation. Working Paper. The University of Pennsylvania.
- Lehn, K., Patro, S. & Zhao, M. (2005). Determinants of the size and structure of corporate boards: 1935–2000, Working Paper. University of Pittsburgh.
- Leuz, C., Triantis, A. J. & Yue W.T. (2005). Why do firms go dark? Causes and consequences of voluntary SEC registrations, Working Paper, University of Maryland.
- Linck, J.S., Netter, J. & Yang, T. (2005). The determinants of board structure, Working Paper, University of Georgia.
- Mitchell, R.; Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *Academy of management review*, 22 (4): 853-886.
- Monks, R. & Minow, N. (1995). *Corporate Governance*. New York: Blackwell Publishers.
- OECD. (2004). *The OECD principles of corporate governance*. Contaduría y Administración, (216).
- Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar, *Sayıştay dergisi*, 63(1): 59-89.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not, *Business ethics quarterly*, 13(4): 479-502.
- Rosenstein, S. & Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of financial economics*, 26(2): 175-191.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Szewczyk, S. H., & Tsetsekos, G. P. (1992). State intervention in the market for corporate control: The case of Pennsylvania Senate Bill 1310. *Journal of financial economics*, 31(1): 3-23.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance, *Econometrica*, 69(1):1-35.
- Useem, M. (1984). *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.* New York: Oxford University Press.
- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of financial economics*. 53(1):113-142.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors, *Journal of financial economics*, 40(2): 185-211.
- Yusoff, W. F. W. & Alhaji, I. A. (2012). Insight of corporate governance theories. *Journal of business and management*, 1(1):52-63.
- Zingales, L. (1995). What determines the value of corporate votes. *Quarterly journal of economics*, 110: 1047- 1073.
- Zingales, L. (1998). *Corporate governance*. Newman, P. (Ed.). (1998). *The new Palgrave dictionary of economics and the law*. Springer.

BÖLÜM 13

AR-GE, TEKNOLOJİ, ENDÜSTRİ 4.0 VE YÖNETİM

*İsa DEMİRKOL**

1. Ar-Ge

Araştırma ve geliştirme, bilgi birikimi ve tecrübenin gelişmesi için sistematik olarak yapılan çalışmalar bütünüdür. OECD araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetini, insanların, kültürlerin ve toplumların bilgilerinden oluştuğunu ifade etmektedir. Ayrıca, varolan bilgi belleğinin yükseltilmesi ve bu bilgi dağarcığında yeni tasarımlar geliştirmek ve kullanılmak için sistematik bir yapıda yürütülen yaratıcı çalışmalar olarak tanımlamıştır.(Aybarc ve Selim, 2017: 2). Dolayısıyla Ar-Ge, mevcut süreçte yeni ürünleri ve hizmeti geliştirme, bunları sektörlere sunarak ekonomik ihtiyaçlarını gidermek maksadıyla, beşeri sermaye ve bilgi birikiminden faydalanılarak devam eden çıktıları orijinal, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Karagöl ve Karahan, 2014: 12).

Ar-Ge çalışmalarında, yenive/veya kendine has (Özgün) bir ürünün imal edilmesi, rekabet gücü ve pazarda devamlılık için mecburidir. Özgün ürün, rekabet üstü olabilmek, küresel pazara çıkmak ve pazarda varlığını sürdürebilmek için endüstri dünyasının vazgeçilmez bir istemdir. Özellikle yatırım malı üreten sektörlerde, müşteri isteklerine, pazarın ihtiyaçlarına ve rakiplere göre, avantaj sağlayıp öncül olabilmek için Ar-Ge çalışmalarını belirli bir seviyeye getirmek önemlidir. Bu sebeplerden dolayı, maddi kaynakların bu

*Dr.Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, demirkolisa@gmail.com

alana yönlendirilmesi ne kadar mecburi ise kalifiyeli insan gücünü (bilim adamı, mühendis, teknisyen,) seferber etmek de o kadar gereklidir (MMO/696, 2018: 4).

Bu açıklamalara göre Ar-Ge kavramı aşağıdaki üç temel faaliyeti kapsamaktadır (Erkiletlioğlu, 2013:2):

Temel Araştırma; Belirli bir uygulama veya kullanım gözetilmeyerek, teorik veya amprik çalışmalarla, vakaların ve gözlemlenen durumların içerisinde yatan etkenlere ilişkin, yeni bilgi elde edilmesine yönelik deneysel veya kuramsal çalışmalardır.

Uygulamalı Araştırma; Belirlenen bir amaç ve hedefe yönelik olarak yeni bilgi elde edilmesi için devam eden çalışmalardır.

Deneysel Geliştirme; Araştırmalardan veya pratik deneyim ve tecrübelerden kazanılmış olan bilgiyi kullanarak yeni proseslerin, sistemlerin ve hizmetlerin meydana getirilmesi veya meydana getirilmiş olanların iyileştirmesi amacıyla yeni materyaller, ürünler, araçlar üretilmesine yönelik sistematik çalışmalardır.

Bazı Ar-Ge faaliyetlerinde amaç yeni bir ürüne katkı yaratmak veya katkı yaratılmasına bilimsel altyapı sağlamaktır. Ar-Ge, varolan bir mal veya hizmetin daha aktif ve maliyeti daha düşük seviyede üretilmesi ya da ileride dönemlerde üretilmesi hedeflenen, pazarda öncüolma sebebiyle herhangi bir alanda araştırmalara kaynak ayırmaktır. Ar-Ge, kişisel çalışma gerektiren, özel sektör, üniversiteler ve kamu alanlarında yapılabilen özel bir faaliyettir. Ar-Ge, henüz bulunmamış bulan, bulunan bir bilgiyi veya bir ürünü geliştirme veya yenilemeyi içerir. Dolayısıyla firmalar, sektörlerin ve sektörlerindeki pozisyonlarının şekillendirdiği Ar-Ge proje bölümü oluştururlar. Bu

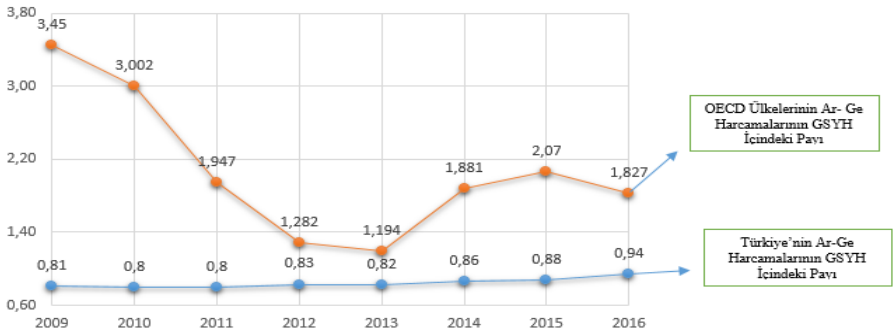
bağlamda, esasen aşağıdaki üç çeşit Ar-Ge faaliyeti eş zamanlı olarak sürdürülür (TMMOB, 2018: 4).

- Mevcut üretim süreçlerinin üretimini, kalitesini yükseltmek ve maliyetlerini düşürmek için yürütülen ve daha fazla geliştirmek adına yoğun mühendislik çalışmalarıdır. Bu ifadeler daima Ar-Ge tanımına uygun görülmede, süreç yenilikleri için temel araştırma altyapısını oluştururlar. Bu araştırmalar teknoloji seviyesi ne olursa olsun işletmelerde devam ettirilir. Önemli olan bu tür çalışmaların Ar-Ge sistematığı ile hedef seçilerek yapılmasıdır. Bu bakımdan bir yenilik başlangıç arşivi olmaktadır.
- Firmanın mevcut ürün çeşitliliğinde ya da üretim teknolojilerinde yenilikler, uygulamalı Ar-Ge denilebilecek sürekli bir faaliyet yaratılabilir. Projeli çalışma, yol haritası çıkarma hedef belirleme ve zaman planlaması bu grupta yapılır. Uygulamalı Ar-Ge kurumsal endüstriyel sektörlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Temel bilimsel Ar-Ge herhangi bir sanayi sektöründe radikal yenilik yapmanın ön koşuludur. Bu kısımda, proje tanım ve sınırlamaları daha belirsiz, hedef ve gelirlerdeki sınırlar belirli değildir. Bu tür faaliyetlerin karmaşıklığı işletmelerin yer aldığı sektöre, konumuna ve genelde yerel teknoloji kapasitesine bire bir bağlıdır. Bununla işletmenin tek başına karar verici olamayacağını ifade etmek yerinde olacaktır.

Günümüzde Ar-Ge harcamaları uluslararası rekabet stratejilerinde, verimliliklerde ve istikrarlı ekonomik büyümenin yaratılmasında önemli bir etki olduğu bilinmektedir. Küresel rekabet de bu doğrultuda Ar-Ge alanında yoğunlaşmakta; bunun yanı sıra bilgi stokundaki artışın, kalifiyeli işgücünün, yani teknolojik gelişmeye yol açacak faktörlerin ülkelerin büyüme ve gelişmişlik düzeyine şiddetli bir etki yarattığı, yapılan birçok uygulamalı çalışmalarla da görülmektedir. Dolayısıyla ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile ihracat ürünlerini değerlendirildiğinde Ar-Ge'nin önemi ortaya çıkmaktadır (Aydın ve Soylu, 2018:16).

Türkiye ve OECD ülkelerinin Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payı yıllar itibariyle artışları Şekil 1'de görüldüğü gibidir. Türkiye'nin Ar-Ge harcamaları GSYH'ye oranı 2009 yılında %0,81, 2016 yılında %0,94 üzerine yükselmiştir. Fakat OECD ülkelerine kıyasla halen çok düşük olduğu görülmektedir.

Şekil 1: Türkiye ve OECD ülkelerinin Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payı



Kaynak: TÜİK araştırma geliştirme faaliyetleri araştırması, 2017

Türkiyede ki Ar-Ge harcamaları rakamlarına baktığımızda bu Alana yapılan harcamalar her sene arttığı gözlemlenmektedir. Buna karşılıkyine Şekil 1’de görüldüğü gibi, OECD ülkelerinde Ar-Ge harcamalarına baktığımızda %1.8–3.45 aralığında değişim gösterirken, Türkiye’de bu oran %1 düzeyine henüz ulaşamadığı görülmektedir.

2. Teknoloji

Klasik bakış açısıyla teknoloji kelime olarak Yunancada "teknologia"dan gelmekte ve bir sanat veya zanaat alanındaki sistematik çalışma anlamında kullanılmaktadır. Bu sözcük içinde yer alan "techne" bir sanat veya beceri, yetenek "logia" ise kuram, bilim veya çalışmadır. Böylelikle teknoloji "üretim -bilim" olarak çevrilebilir. Daha geniş bir anlatımla teknoloji belirli amaçlar doğrultusunda bilginin bilime uygulanmasıdır (Erdal, 2008: 2).

Teknoloji; var olmayan bir ürün oluşumu veya olan ürünlerin pahalı olmayan şekilde ve sağlamlık ölçüsünde üretim yapmasını sağlayan bilgi akışı, beceri ve süreç olarak ifade edilir (Çetin, 2016: 158). Teknoloji, üretim girdilerinin mal ve hizmete dönüşümünü anlatan bir “tarif” olarak da düşünülebilir. Bu tarif, üretim faaliyetlerinde bulunurken kişilerin başvurduğu yol ve yöntem şeklinde tanımlanabileceği gibi insanın bulunduğu yerleri değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin bütünü olarak tanımlanabilir (Erdil vd., 2016: 7; Doğan, 2010:41).

Bütün bu unsurlar ışığında teknoloji, var olan üretim yöntemleri ile işletmelerin araç ve gereçleri geliştirme, yeni ürünler araştırma, üretimden tasarruf sağlayan ve yeni yöntemlerbulma konularında

işletmenin ihtiyaç ve sorunlarını karşılayan yol ve tekniklerin bütününe kapsamaktadır. Teknoloji, Şekil 2'de görüldüğü gibi işletmelerin araştırma ve geliştirmeden başlayarak tasarımdan tedarikçilere kadar olan üretim ve satın alımlarının bütününe uygulanmaktadır. (Erdal, 2008:2)

Şekil 2: İşletme Yönetiminde Teknoloji Entegrasyon Düzeyleri

İşletme Yönetiminde Teknoloji Entegrasyon Düzeyleri				
Araştırma Geliştirme	Araştırma Geliştirme Tasarım İmalat	Araştırma Geliştirme Tasarım İmalat Pazarlama Satış Fiziksel Dağıtım Müşteri Hizmetleri	Araştırma Geliştirme Tasarım İmalat Pazarlama Satış Fiziksel Dağıtım Müşteri Hizmetleri Bilgi Sistemleri İnsan Kaynakları Finans Satın Alma Patent ve Yasal Haklar Halkla İlişkiler Genel Yönetim	Araştırma Geliştirme Tasarım İmalat Pazarlama Satış Fiziksel Dağıtım Müşteri Hizmetleri Bilgi Sistemleri İnsan Kaynakları Finans Satın Alma Patent ve Yasal Haklar Halkla İlişkiler Genel Yönetim Müşteriler Tedarikçiler Diğer İç ve Dış Unsurlar

Teknoloji, küreselleşen rekabetçi ortamda işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin teknolojiye yatırım seviyesi, rekabetçi etkisini belirlerken diğer taraftan ülkelerin de rekabet seviyesini farkettirmesi açısından önemlidir. Bu bakımdan teknolojinin transfer edilmesi, yapılması, aktif hale getirilmesi ve Ar-Ge çalışmaları işletmelerde büyük önem kazanmakta ve bu çalışmalarda teknoloji yönetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişme ve yeni teknolojinin sahibi olabilmek rekabette önemli bir faktördür. Ar-Ge ve

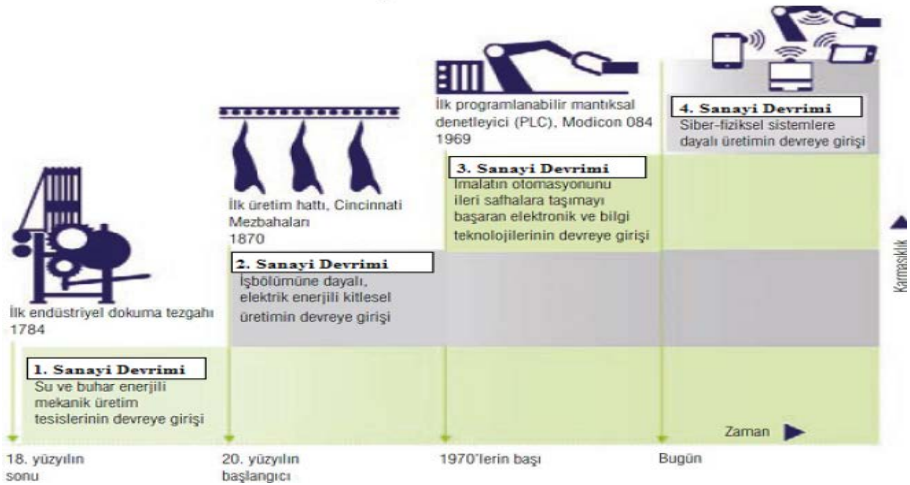
teknoloji yenileme yatırımları uzun vadeli planalamalarda kârlı ve etkili yatırımdır. Teknoloji elde edilmesi için; işletme içi Ar-Ge çalışmalarıyla ürünleri ve süreci geliştirme, teknoloji satın alma, var olan teknolojiyi kullanmak gibi seçeneklerin üzerinde durulması gerekmektedir. Hem ülkeler hem de işletmeler çok hızlı değişen teknolojik, iktisadi ve siyasi koşullarda süregelen katı küresel rekabette, varlığını en etkin bir şekilde devam ettirebilmek için en iyi stratejisini yaratmak ve uygulamak durumundadırlar (İleri ve Horasan, 2014:178).

3. Endüstri 4.0

Endüstri devrimlerinden önce ekonomi; insan, hayvan ve topraktan oluşan üretim etkenlerine dayanmaktaydı. Endüstri Devrimi'yle birlikte yeni keşiflerin üretim yöntemlerine olan yönü, buhar gücüyle çalışan makinelerin kitlesel üretime olanak tanınmasıdır (Pamuk ve Soysal, 2018: 2).

Endüstri 4.0, ilk kez 2011 yılında Hannover Fuarı'nda ifade edilmiştir. Fuara katılanlar arasında bulunan uzman kişiler, bilişim zamanının modern yüzünü, üretim yöntemlerine yeni bir boyut kazandırdığını ve yeni bir endüstriyel devrimi'nin yaşanmakta olduğunu belirtmişlerdir. Alman Hükümeti de, dile getirilen bu fikirleri, yeni bir endüstri hamlesi olarak ifade etmesiyle, 4. sanayi devrimi kavramsal olmaktan çıkıp formel bir anlam kazanmıştır (EBSO, 2015: 7). Şekil 3 de görüldüğü gibi Endüstri 4.0 devriminin tarihsel süreci aşağıdaki gibidir (Kılıç ve Alkan, 2018: 31).

Şekil 3: Endüstri 4.0 Devriminin Tarihsel Süreci



Birinci sanayi devrimi olarak adlandırılan Endüstri 1.0, buharın sahip olduğu enerjinin keşfi ve ısı enerjisini mekanik enerjiye dönüştürerek kullanılması ile 19. Yüzyılın başlarında tarımsal ekonomiden sanayi ekonomisine geçilmesi tarzında gerçekleşmiştir (Genç, 2018: 237). Sanayileşmenin de miladı olarak adlandırılan, öncelikle İngilterede keşfedildiği öncelikle tüm Avrupa kıtasına, sonrasında da bütün dünyaya dağılan ve aletli üretim yerine makinalı üretimin hâkim olduğu, küçük çaplı üretim yerine geniş çaplı fabrika üretiminin geçtiği devrimdir (Alçın, 2016: 20). Dolayısıyla maden ve metal kullanımı artmış, lojistik alanında yenilikler idame edilmiştir (Davutoğlu vd., 2017: 551).

İkinci Endüstri devrimi Henry Ford'un otomobil üretimi için seri üretimin benimsendiği Fordizm ile başladığı kabul edilmektedir. Bu dönem kitlesel üretimin başlangıcıdır (Macit, 2017: 52). Endüstri 2.0'ın belirgin özellikleri, rafineri ve benzeri hammaddelerin

iktisadi gelir içerisinde sahip olduğu önem; elektrik, petrol ve motorlu araçların kullanılmaya başlanmasıyla otomotiv sektörünün gelişmesi olmuştur (Yüksekbilgili ve Çevik, 2018: 423). Elektriğin kullanılmasıyla birlikte telekomünikasyon teknolojileri de gelişim göstermiştir (Chandler, 2009: 110).

Endüstri 3.0, 1970`li yılların başlarından itibaren elektronik ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte kendini göstermiştir (Rıfkın, 2013: 221). Üretimde dijital teknolojiye dayalı makineler, mekanik ve elektronik teknolojiye dayalı makinelerinin yerini almıştır. Endüstri 3.0 sayesinde bilgisayarların ve genel ağların hızla gelişme göstermesi bilgi işlem, haberleşme ve mikro elektronik tekniklerin kullanımını yaygınlaştırmıştır (Kılıç ve Alkan: 2018, 32).

4. sanayi devrimi olan Endüstri 4.0 üst düzeyde kişiselleştirilmiş ve aynı zamanda karşılıklı üretim prosesleri ile karakterize edilmiştir. Dolayısıyla üretim hattına giriş ve çıkış işlemlerinin tümüyle değiştirmesiyle oluşan bir yapıyı içermektedir (Alçın, 2016: 20). Üretim hattında bilgisayarların, makinaların sensörlerin ve diğer teknoloji cihazlarının karşılıklı bilgi alışverişinde bulunulmasını ve büyük çoğunlukla insanlarla ilgisiz olarak birbirlerini eş güdümlü olarak ve iyileştirmeler yaparak üretimin yapılmasını ifade etmektedir (Ege, 2014: 27). Üretim hattının her aşamasının dijitalleşmesi, makinaların, insanların ve altyapı etkileşimlerinin sağlanmasıyla akıllı üretim yöntemleri`nin gelişmesi sanayide yeni bir akım doğurmuştur (TÜBİTAK, 2016: 1). Dolayısıyla tedarik zinciri üretim aşamasının her parçası kendi ortamında ki otomasyondan öte kendi kendileriyle bütünlük oluşturacak biçimde çalışması ve akıllı üretim adı verilen

makinaların birbirleriyle, tedarikçilerle, müşterilerle haberleşmesiyle merkezileşmiş üretim yöntemi bırakılarak esnek üretim sistemine geçilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Genç, 2018: 238; Demirkol vd., 2015: 22).

Şekil 4'de görüldüğü üzere geleceğin sanayi üretimini şekillendirecek Endüstri 4.0'ın teknolojik faktörleri; nesnelerin interneti, robotlar, üç boyutlu (3'D) yazıcılar, büyük veri, otonom siber-fiziksel sistemler,simülasyon, sistem entegrasyonu,akıllı fabrikalar, bulut bilişim sistemi, arttırılmış gerçekler olarak on grup altında toplanır (EBSO, 2015: 9).

Şekil 4: Endüstri 4.0'ın Teknolojik Faktörleri



3 boyutlu baskı; Bir yazıcının kullanılmasıyla, bilgisayar destekli tasarım programları vasıtasıyla çizimleri yapılmış herhangi

bir elektronik veriyi kalıplaştırarak ve model ihtiyaçları duyulmadan üç boyutlu (3D) verileri makinelere yönlendirilip kat kat malzeme eklenerek 3 boyutlu üretimleri gerçekleştirilmektedir. 3 boyutlu yazıcılar ile üretim, yapılacak olan ürünün yarı mamul işlenerek ürün üretilmeden önce örnekleminin veya modelin oluşturulması işlemleridir (Yüksekbilgili ve Çevik, 2018: 427).

Nesnelerin interneti radyo frekans algılayıcıları (RFID), sensörler, aktüatörler, cep telefonları ve benzeri akıllı bileşenlerin endüstriyel amaçlara ulaşılması için kullanımı olarak ifade edilmektedir (Çelen, 2017: 12). Nesnelerin interneti kavramı çeşitli sistemlerin kendi üzerlerinde bulunan algılayıcı (sensör) yardımı ile karar verme, haberleşme, yönetme ve hareket etme gibi kabiliyetlerini yerine getiren sistemleri içermektedir. Bu tip sistemler sadece kendi ağlarında çalışmamakta aynı zamanda diğer elektronik ağlar ile haberleşmektedir (Macit, 2017: 53; Mc Kinsey ve Company, 2015: 19).

Akıllı fabrikalar, ileri düzeydeki yazılım ve bilgisayar programlarının, teknolojik makinalarınabütünleştirilmesi sonucu ortaya çıkarılmıştır. Yapay zeka, üç boyutlu (3D) yazıcılar ve uzay teknolojileri gibi alanlarda meydana gelen gelişmelerle beraber tüm nesnelerin internet bağlantılarıyla birbirleriyle etkileşim halinde fonksiyonları yerine getirdiği sistemdir (Yıldız, 2018: 551). Akıllı üretimi benimseyen işletmeler optimizasyonu en üst düzeyde benimsediklerinden dolayı esnek ve verimlidirler (Özsoylu, 2017: 52).

Siber fiziksel sistemler, internet ortamında sensörler ve diğer ekipmanlar yardımıylahaberleşen, birbirleri ile bağlantılı bir şekilde

çalışabilen, sanal ile gerçek dünya arasındaki bağları sınırlandıran yapılar olarak ifade edilmektedir (Schlechtendahl vd., 2015: 145). Siber-Fiziksel sistemlerinin üretim de devreye girmesiyle kişilere özel, çevreci, görsel algıları yüksek bu süreçte iyileştirme gerçekleştirerek. Fiziksel sistemleri siber teknoloji ile bütünleştirerek daha akıllı bir duruma gelmesi sağlanmaktadır (Bulut ve Akçacı, 2017: 57).

Büyük veri şirketler ve artan kapasiteleri büyük verileri oluşturmaktadır. Bu bakımdan verilerin detaylı analizi üretimdeki verimlilik artışına, kalitenin yükselmesine ve talep tahminlerinde başarıya götürmektedir (Fallera ve Feldmüllera, 2015, 90) Endüstri 4.0 yöntemiyle bakıldığında, üretim sistemlerine ek olarak, kurumsallaşmış ve müşteri odaklı yönetim sistemleri gibi bir hayli farklı çalışmalardan edinilmiş verilerin toplanmasının ve geniş biçimde değerlendirmesinin, doğru zamanda karar verme süreçlerinde standart hale geldiği görülmektedir (TUSIAD, 2016).

Otonom robotlar, program sorumlulukları yerine getiren elektronik ve mekanik cihazlar olarak tanımlanmıştır. Robotlar aracısız bir uzmanın kontrolünde çalışabildikleri gibi bilgisayar programları vasıtasıyla bağımsız olarak da çalışabilmektedir. Akıllı robotlar esnek üretim ortamlarında diğer makinelerle, malzemelerle ve bileşenlerle etkileşime geçerek üretkenliğin artışını sağlamaktadır (Davutoğlu vd., 2017: 556). Bu bakımdan otonom robotlar; elektrik ve elektronik mühendisliği, makine mühendisliği, ve bilgisayar-sistem mühendisliği gibi birçok disiplinler arası çalışma alanları ortak olan, görevlerini gerçekleştirmesi için, parça, takım, malzeme ya da değişebilir programların hareketleri aracılığıyla, özel parçaları hareket

ettirmek amaçlı dizayn edilmiş, çok işlevli, yeniden programlanabilir makinalardır (Özsoylu, 2017: 53).

Simülasyon, bir uygulamada neden sonuç ilişkisini bilgisayar modellerine uygulayıp değişik şartlarda meydana gelebilecek davranış ve sonucunu gözlemleyen bir sistemdir (Hetu vd., 2018: 19). Endüstri 4.0 bakımından işletme sanal alanda kurulur, çalıştırılır ve analiz edilmektedir. Sadece işletme olarak değil, bütün üretim süreci ve makineler de incelenip detaylandırılmaktadır. Örneğin makinaların servislerinden ve bakımlarından sorumlu personeller sanal ortamlarda uygulamalı eğitimlerini alabilmekte, makinaların ulaşılamayan parçalarını dahi gözlemleyebilmektedirler, hatta bozulma ihtimallerinide öngörülebilmektedirler (Siemens Raporu, 2016: 5).

Sistem bütünlüğü tek bir sistem gibi çalışabilen fakat çoklu sistem koordinasyonlarıdır (Vivanco vd., 2018: 1180). Ayrıca mühendislik tasarımı, üretim ve hizmet fonksiyonları, satın alıcılar, tedarikçiler, dağıtım kanalındaki işletmelerin sistem entegrasyonu ile birbirine bağlı olmasını da ifade eder (Davutoğlu vd., 2017: 556).

Çevrim içi bilgi dağıtımı veya işlevsel anlamıyla Bulut bilişim; bilişim cihazlar içerisinde ortak bilgilerin paylaşımlarını sağlayan hizmetlere verilmiş genel isimdir (EBSO, 2015: 22). Bulut bilişim, bilgisayar ve diğer cihazlar için istenildiğinde kullanılabilir, depolama paylaşımlı veri işleme vb. yüksek işletim gücüne sahip internet tabanlı yapılandırılabilir bilişim hizmetlerinin genel tanımıdır (Yüksekbilgili ve Cevik, 2018: 427) Bulut bilişim bu sebepten dolayı bir hizmettir. Bu bağlamda yazılımların ve bilgilerin paylaşımını sağlayarak, mevcut bilişim hizmetini; bilgisayar ve diğer aygıtlardan

elektrik dağıtıcısına benzer şekilde bilişim ağı üzerinden kullanılmasıdır (Subraman ve Jeyaraj, 2018: 38; EBSO, 2015: 22).

Arttırılmış gerçeklik bilgisayarlar tarafından oluşturulan görüntü, ses, grafik verileriyle zenginleştirilerek meydana getirilendolaylı veya doğrudan fiziksel görünümdür. Kısaca gerçeklik bilgisayarlar tarafından artırılması ve değiştirilmesidir. İşletmeler bu teknolojinin yardımlarıyla etrafındaki bilgiler ile etkileşime girebilir, nümerik bilgi ile çevresiyle ilgili yapay bilgi ve öğelerin doğru kullanılması vasıtasıyla gerçek dünyayla ilgili verilere kolaylıkla ulaşabilirler (Davutoğlu vd., 2017: 558).

4. Yönetim

Yönetim bir çok bilim dalları tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır. Ekonomistler yönetimi, işgücü, doğal kaynaklar ve sermaye ile beraber üretim yöntemi şeklinde ifade etmektedir. Toplum bilimcilere göre, saygınlık ve sınıf sistemidir. Psikologlar ve hukukçulara göre yönetim, belirli hedefleri diğer kişilerin gayretleri ile gerçekleştirmektir. Tüm bu bilim dalları yönetim tanımını, ortak noktası belirli olan amaçların insanların gayreti ile ortaya koymaktır. Fakat yönetimde yalnızca insanların gayretiyle belli hedeflere ulaşmak yoktur. Yönetimde belirlenen hedefin gerçekleştirilmesi için bütün kaynakların doğru biçimde insanlar tarafından kullanılmasını temin etmek gerekir. İnsanları doğru yönlendirilmesi, araç ve gereçleri doğru kullanabilmektir. Bu bakımdan yönetim, belirlenmiş hedefe ulaşabilmek için özellikle insanlar olmak üzere hammaddeleri, parasal kaynakları, demirbaşları, donanımı, yardımcı malzemeleri ve zamanı

birbirleriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanılabilir karar alma ve uygulama süreçlerin bütünüdür (Eren, 2011: 3).

İnsanların birbirlerini ne zaman yönetmeye başladığı net olarak bilinmemektedir. Ancak yönetsel faaliyetlerin insanlık tarihi ile beraber başladığı söylenmektedir. Yönetsel bakımdan insanlık tarihi üç ana döneme ayırmak olasıdır. Bu dönemlerin birincisi; Anaerik dönemdir. Buna yönetsizlik dönemi de denilebilir. Diğer bir adı da barışçıl dönemdir. İkincisi; Ataerik dönemdir. Bu dönem yönetim başlangıcı çağ olarak kabul edilmektedir. Üçüncüsü; 20. yüzyılda başlayan bilimsel yönetim çağıdır. Yönetim biliminin gelişme göstermesi bu çağların çok önemli katkısı olmuştur (Daşlıçay, 1996: 1).

Tarihsel süreç de dikkate alındığında yönetimle ilgili kuramlarını Klasik yönetim, Neo-Klasik yönetim ve Modern yönetim kuramları şeklinde üç temel grupta incelemek mümkündür.

Klasik Yönetim Kuramı; Yönetsel alanda sistematik olarak bilgi topluluğunu meydana getiren ilk yazarların eser ve görüşlerini, klasik yönetim kuramı çerçevesinde toplamak mümkündür. Klasik yönetim kuramı kapsamında tartışılabilir çok sayıda görüş ve araştırmalar olmasına rağmen, kaynaklarda en sık karşılaşılan ve yönetimde evrensel ilke olarak kabul edilen yaklaşım Taylor'un yazmış olduğu "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı" ve Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" dır (Topaloğlu, 2011: 253).

Klasik yönetim düşüncesi genelde şu varsayımlara dayanmaktadır (Ertekin, 2017: 68-69).

Örgütün verimliliğini, üretim süreçlerinin rasyonellik derecesi ile ölçülmektedir; verimlilik, kaynağın iktisadi bir şekilde kullanılmasıyla ilgilidir ve mekanik bir süreçtir. İnsanlar rasyonel davranmaktadır. İnsan yönetimi birey ve toplulukların akılcı davranışları önemli olmaktadır. Birey ya da topluluk üyeleri, yönetimin danışmanlığı veya rehberliği olmaksızın durumlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler. Görev sınırları tanımlanmadıkça ve bu sınırlar arasında kalmaya zorlanmadıkça, kişiler yetki alanlarının dışına çıkarlar. Faaliyetlerin kestirimi ve faaliyetler arasında ilişki düzeni, görevlerin önceden belirlenebilmesi mümkündür. Yönetim, esas itibariyle, kişilerin şekilsel faaliyetleri ile ilgilenmektedir. Grup faaliyetleri yönetimi, nesnellik ve gayri şahsilik esastır, öznelözelliklere yönetimde yer verilmemektedir. Koordinasyon isteğe bağlı olarak gerçekleşmez. Yönetim tarafından planlanmalı ve kontrol edilebilmelidir. Yetki örgütün en üst kademesinde toplanmıştır. Yukarıdan aşağı doğru devredilir. Uzmanlaşma verimliliği arttırmaktadır,yönetim fonksiyonları evrensel nitelik taşır,belli bir şekilde yerine getirilir, kontrolleri kolaylaştırır, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez.

Neo klasik yönetim düşüncesi, Klasik yönetim yaklaşımı sonrası neo klasik diğer bir deyişle davranışsal yönetim kuramı; insanlara, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal bağlara ve bunların geliştirilmesine önem veren düşüncedir. Bu anlayışta, işletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu belirtilmektedir (Topaloğlu, 2011: 256). Klasik yönetim düşüncesinin görüşlerinin birçoğunu desteklemekte fakat

klasik yönetim düşüncesinde eksik görülen insan ilişkileridurumuna önem vermektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımının temel kavramları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Türengül, 2005: 110):

- İnsanın bir bütün teşkil ettiği
- Bireylerin birbirinden farklı olduğu
- Davranışların nedene dayandığı
- İnsanın örgüte, örgütün insana dayandığı
- Örgütün bir sosyal sistem niteliği taşıdığı
- İnsanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu

Modern yönetim kuramına göre örgütler çevrelerinden aldıkları girdileri bir dönüşüm sürecinde ürün haline getirerek çevreye sunarlar. Bu ürünlerin bir kısmı daha ileride çıktılarının girdisini oluşturarak sistem içerisine geri dönerler. Bu dönüşüme geribildirim denir. Geribildirimler sistemin kendi gidişatı hakkında bilgilerin toplanması ve bu bilgileri önceden belirlenmiş olan hedeflerle karşılaştırarak sapmalar oluşmuşsa bunları düzeltilmesi olarak tanımlanabilir (Daşlıçay, 1996: 20). Modern örgüt teorisinin başlıca özelliği, bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, amprik araştırmalardan yararlanması, analiz yapabilmeyi, model ve sistemlerini kurmaya yönelik bir karakteri taşımasıdır (Efil, 2013: 85).

Sistem yaklaşımı; sistem kavramı mekanik, biyolojik, fiziksel, sosyal ve beşeri gibi birçok konu bakımından düşünülebilir. Dolayısıyla birbirine bağımlı iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belli sınırları olan ve diğer sistemlerden ayırdedilebilen örgütlenmiş ve bölünmeyen bir

bütün olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2003: 51; Ertürk, 2009: 34). Bir sistem, belli parçalardan oluşan bu parçalar arasında belirli ilişkileri olan aynı zamanda dış faktörlerle ilişkisi olan tümleşik bir yapı, olay veya faaliyet olarak tanımlanabilir (Efil, 2013: 86).

Durumsallık yaklaşımı; Bu yöneme göre her örgütün faaliyet konusu, durumu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Organizasyonun içinde bulunduğu durum ve çevresel koşul özelliklerine göre yönetim biçim ve sistemini etkileyen faktörlerin nitelik, sayı ve etkilerinin değiştiği ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre; tasvir ve gözlemsel niteliktedir. Varsayımlara dayanmayan, işletmenin çalıştığı çevre koşullarının ve durumunun gözlenerek, araştırılarak ortaya konmasıdır (Salık, 2001: 10).

Modern yönetim teorisi temel olarak (Efil, 2013: 87);

- Organizasyonel sistemde yer alan kısımları hangi ana proseslerin birbirine bağladığını
- Bu kısımlar arasındaki karşılıklı bağımlılık yapısının ne olduğunu
- Organizasyonun hangi stratejik kısımlardan oluştuğunu
- Sistemin ulaşmak istediği amaçları sorgulamaktadır.

Sonuç olarak teknolojik yenilik ve bu kapsamda Ar-Ge faaliyetlerini engelleyen temel unsurlar yönetim ve organizasyon yetersizliği, teknoloji yönetimi konusunda eksik bilgi, rakip analizlerinin eksikliği, ekonomik riskin yüksek olması, mevzuat ve standartlar konusunda yetersizlikler olarak görülmektedir. Dolayısıyla

bu eksiklikler Ar-Ge yatırımlarıyla, Teknoloji yönetimiyle bunlara ek olarak Endüstri 4.0 ile bütünleşmesi sonucunda, hızlı üretim ve gelir artışı olduğu kadar uluslararası rekabet gücü kazanmanın en temel belirleyicilerinden biri olduğu kabul görmektedir (Satı, 2010: 181).

KAYNAKLAR

- Alçın, S. (2016). “A New Theme For Production: Industry 4.0”
Journal of life economics, 3(2), 19-30.
<https://doi.org/10.15637/jlecon.129>
- Aybarç, S. & Selim S. (2017). “Seçilmiş OECD Ülkelerinde Ar-Ge FaaliyetlerineYönelik Kamu Harcamalarının Karşılaştırmalı Etkinlik Analizi” Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 12(2):1-15. (Kontrol No: 4252661)
- Aydın A.&Soylu S, (2018).“Dunyada ve Turkiye de Ar-Ge faaliyetleri oda raporu”TMMOB, 696.
- Bulut, A. & Akçacı T. (2017). “Endüstri 4.0 ve Inovasyon Göstergeleri Kapsamında Türkiye” Analizi, ASAM, 7:50–72.
- Chandler A. D. (2009). Scale and Scope: The Dynamics Of Industrial Capitalism, Harvard University Press, HARVARD.
- Çelen, S. (2017). “Sanayi 4.0 ve Simülasyon. International Journal of 3D Printing”, Technologies and Digital Industry, 1 (1): 9-26.
Retrieved
from <http://dergipark.gov.tr/ij3dptdi/issue/33982/376175>
- Çetin Ö. (2016). “Teknoloji Transferinin İşsizlik Üzerine Etkileri: Türkiye Örneği” Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13: 157-164.
- Daşlıçay N. (1996), “Örgüt ve Yönetim Kuramları”, Kara Kuvvetleri Komutanlığı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı Eğitim Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirme Okul Komutanlığı, Ankara.
- Davutoğlu N. A. & Akgül B. & Yıldız E.. (2017) “İşletme Yönetiminde Sanayi 4.0 Kavramı ile Farkındalık Oluşturarak

- Etkin Bir Şekilde Değişimi Sağlamak”, ASOS JOURNAL-Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(52):545-567.
- Demirkol, İ. & Ünğan M. C.& Ayanoglu M . (2015). “Tedarik Zinciri Risklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, İşletme Bilimi Dergisi, 3 (1): 20-37. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/jobs/issue/22920/245438>
- EBSO (2015). “Sanayi 4.0”, http://www.ebso.org.tr/ebsomedia/documents/sanayi-40_81017283.pdf erişim tarihi 18/12/2018
- Efil İ. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayın, Bursa.
- Ege, B. (2014), “4. Endüstri Devrimi Kapıda mı?”, Bilim Teknik Dergisi, (Mayıs), 26-29.
- Erdal, M. (2008). Teknoloji Yönetimi, Turkmen kitabevi, İstanbul.
- Erdil E. & Pamukcu M. T. & Akcomak I. S. & Tiryakioğlu M. (2016).“Bilim, Teknoloji ve Yenilik” Kavramlar, Kuramlar ve Politika, Ankara.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları.
- Erkiletlioğlu, H. (2013). Dünya’da ve Türkiye’de Ar-Ge Faaliyetleri İktisadi Araştırmalar Bölümü, Türkiye Is Bankasi Yayınları.
- Ertürk M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, İstanbul.
- Fallera C. & Feldmüllera D. (2015). Industry 4.0 Learning Factory for regional SMEs, The 5th Conference on Learning Factories, 32:88-91.

- Genç, S. (2018). “Sanayi 4.0 Yolunda Türkiye” Sosyoekonomi, 26 (36): 235-243. DOI: 10.17233/sosyoekonomi.
- Hetu S. N. & Samarth G. & Vinh-An Vu& Tan G., (2018).“A Simulation Framework For Crisis Management: Design and Use” Simulation Modelling Practice and Theory, 85:15-32.
- İleri, Y.&Horasan A. (2014).“Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve Ar-Ge Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13(1-2):171-190. <http://dergipark.gov.tr/selcuksbmyd/issue/11301/135114>.
- Karagöl E. T. &, Karahan H. (2014).“Analiz Yeni Ekonomi Ar-Ge ve Inovasyon” Seta Yayını Sayı: 82. S. 22-30
- Kılıç, S. & Alkan R. (2018). “Dördüncü Sanayi Devrimi Endüstri 4.0 Dünya ve Türkiye Değerlendirmeleri”, Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 2 (3): 29-49. DOI: 10.31006/gipad.417536.
- Macit, İ. (2017). “Kurumsal Kaynak Planlamasının Endüstri 4.0 Kazanımları: Bir Yapısal Çatı Modeli Önerisi”, Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi, 3(1):50-60. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/ybs/issue/30733/332248>.
- McKinsey & Company. (2015). Industry 4.0 How to Navigate Digitization of the Manufacturing Sector. (Erişim tarihi: 13.10.2018; https://www.mckinsey.de/files/mck_industry_40_report.pdf).
- Özsoylu, A. F. (2017). “Endüstri 4.0” Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 21(1):41-64.

- Pamuk, N. & Soysal, M. (2018). “Yeni Sanayi Devrimi Endüstri 4.0 Üzerine Bir İnceleme” Verimlilik Dergisi, (1):41-66. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/verimlilik/issue/34982/388198>.
- Rıfkın, J. (2013). The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World Paperback January 8.
- Salık, S. (2001). “Modern Yönetim Yaklaşımları”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5:1-19
- Schlechtendahl, J. & Keinert, M. & Kretschmer, F. & Lechler, A., & Verl, A. (2014). “Making Existing Production Systems Industry 4.0- Ready” Production Engineering, 9(1): 143–148. <https://doi.org/10.1007/s11740-014-0586-3>.
- SIEMENS (2016).“Endüstri 4.0 Yolunda” http://cdn.Endüstri40.com/file/ab05aaa7695b45c5a6477b6fc06f3645/End%C3%BCstri_4.0_Yolunda.pdf>, 15/04/2017.
- Subramanian, N. & Jeyaraj, A. (2018).“Recent Security Challenges In Cloud Computing”, Computers and Electrical Engineering, 71: 28–42.
- TMMOB, (2018). Dünyada ve Türkiye de Ar-GeFaaliyetleri Oda Raporu 696, Ankara.
- Topaloğlu, C. (2011).“Yönetim Kuramı ve Örgüt İçi Çatışmalar”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (6:11).
- TUBİTAK (2016).“Endüstri 4.0 Yeni Sanayi Devrimi Yol Haritası”, 3-4 Kasım, Tübitak Ankara.
- TÜİK (2017).Araştırma Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, Ankara.

- Türengül M. (2005).“Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış (Klasik-Neoklasik-Modern-Neomodern Yaklaşımlar)”, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, (9):107-120
- TÜSİAD (2016). “Türkiye’nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklik Olarak Endüstri 4.0 – Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi”, Rapor, <http://www.tusiad.org/indir/2016/sanayi-40.pdf>
- Vivanco A. H. & Bernardo M. & Cruz-Cazares C., (2018).“Sustainable Innovation Through Management Systems Integration”, Journal of Cleaner Production, 196 :1176-1187.
- Yıldız, A. (2018). “Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar”, Sakarya University Journal of Science, 22(2): 546-556.
- Yüksekbilgili, Z. & Çevik, G. (2018). “Endüstri 4.0 Bağlamında Türkiye’nin Yerine İlişkin Güncel ve Gelecek Eksenli Bir Analiz”, Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA), 3 (2): 422-436. DOI: 10.29106/fesa.41200



IKSAD
Publishing House



978-605-7923-87-5