

## Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi

Zehra Nuray NİŞANCI\*

### Özet

*Bu çalışmada amaç, yönetim düşüncesinin geçirmiş olduğu tarihsel sürece dikkat çekmek, 7000 yıllık geçmiş ile 21.yy.da gelinmiş noktaya katkı yapan çalışmaları ortaya koymaktır. Geçmiş, M.Ö. 5000 yılları ile Sümerlere kadar uzanan yönetim düşüncesi, 18.yy'a kadar arada bir çıkışlar gösteren durgun bir döneme sahiptir. 18.yy'dan itibaren bu alandaki çalışmalar, Klasik Okul, Neo-Klasik Okul, Modern Okul, Post Modern Eğilimler, Güncel Kavram ve Uygulamalar olarak gruplandırılabilir.*

*Klasik Okul, etkinlik ve verimlilik temel hedefli, insanı bir robot, örgütü kapalı bir sistem kabul eder. Örgütü sosyal bir sistem olarak ele alan Neo-Klasik Okulda, insanı tatmin ederek rasyonelliğe ulaşılabilceği vurgusu vardır. Modern Okul, kantitatif yöntemlerin gerekliliğine dikkat çeker ve örgütü açık bir sistem, yönetimi kararlar merkezi olarak konumlandırır.*

*Post Modern Eğilimler, önce insan ilkesi ile kalitenin iyileştirilmesine odaklanmış, 1970-1995'li döneme damgasını vurmuştur. Sürekli değişim, sürekli öğrenme, stratejik düşünme ve profesyonelleşme, 21.yy. kavram ve uygulamalarının niteliği haline gelmiştir. Bu kavram ve uygulamaların tercih edildiği günümüz örgütlerinde, bilgi odaklılık, ortaklık, sanallık ve karmaşıklık dikkat çekmektedir.*

*Anahtar Sözcükler: Klasik Okul, Neo-Klasik Okul, Modern Okul, Post Modern Eğilimler, Güncel Kavram ve Uygulamalar*

### **Management Thought from the Past to the Present**

#### *Abstract*

---

\* Yrd. Doç. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

*The purpose of this study is to attract attention to the historical process that management thought had passed through, and to present its 7000-year long past along with the point that has been arrived in the 21st century. Management thought has roots in the past stretching till around the year 5000 BCE and the Sumerians. This thought had been in a stagnant period that showed occasional rises up until the 18th century. After the Industrial Revolution of the 18th century, studies in the area of management can be classified as such: the Classical School, the Neo-Classical School, the Modern School, Postmodern Tendencies and Contemporary Concepts and Applications.*

*The Classical School takes efficiency and productivity as basic goals while recognizing man as a robot, and organization as a closed system. The Neo-Classical school that captures organization as a social system emphasizes that human beings can attain rationality through satisfaction. The Modern School draws attention to the necessity of quantitative methods while it accepts organization as an open system and management as a center of decisions.*

*Postmodern Tendencies had focused on the amelioration of quality with its principle of privileging the human being and had struck its stamp on the period between 1970-1995. Constant change, constant learning, strategic thinking and professionalization have become features of the 21st century concepts and applications. In today's organizations utilizing such concepts and applications, information-focusedness, cooperativeness, virtuality and complexity are attributes that attract attention.*

*Keywords: the Classical School, the Neo-Classical School, the Modern School, Postmodern Tendencies, Contemporary Concepts and Applications*

## GİRİŞ

İnsanlığın başlangıcına kadar uzanan yönetim, mal ve hizmet üretimi ile ilgili bütün faaliyetlerde gerekli olmuştur.<sup>1</sup> Ancak yönetim faaliyet ve olaylarının bilimsel olarak ele alınması çok yenidir. En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile, site, devlet v.b.) yönetimi ve bununla yakından ilgili olmak üzere savunma (ordu) örgütlerinde meydana gelmiş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar ise daha sonra gelişmiştir.<sup>2</sup> 1950'li yılların sonlarına kadar yönetim, dar bir anlamda, özel

---

<sup>1</sup> Turgeon, Bernard; La Pratique du Management; McGraw-Hill, Editeurs, 1989,s.4

<sup>2</sup> Tosun, Kemal; İşletme Yönetimi; İstanbul,1984,s.6

işletmelerin günlük işlerinin basit bir biçimde yürütülmesi olarak kabul edilmiştir.<sup>3</sup> 18.yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim alanındaki çalışmalar artmıştır. Bu artışın en önemli sebeplerinden biri, hiç kuşkusuz endüstriyel devrim sonrası içinde bulunulan çevrenin değişim ve gelişimi ve bu değişim ve gelişimlere ayak uydurma zorunluluğu olmuştur.

Çağımızda, geleceği önceden tahmin etmek genellikle zor olmaktadır. Gelecekte, eskinin ya da şimdinin yenileneceğine ya da tekrarlanacağına inanmak artık mümkün değildir. Bugünün yöneticileri, bir yığın önemli olaya tepki vermek zorundadır. Herkes kabul eder ki, değişim kaçınılmazdır ve değişimin ritmi hızlanmaktadır. “Çağdaş işletmeler için değişim, istisnai bir durum olmaktan çıkıp, adeta uyulması gereken bir kural haline gelmiştir.”<sup>4</sup> Bir işletme, hayatta kalmak için, ürün ve hizmetlerinden, stratejisine, teknolojisine, örgütsel yapısına ve yönetim uygulamalarına kadar her yönden çevresindeki gelişmelere adapte olmak zorundadır.<sup>5</sup> Unutulmamalıdır ki, bugünün dünyasını etkin yönetmede üç kritik zorluk vardır; değişim, teknoloji ve küreselleşme.<sup>6</sup> Örgütlerin sahip olduğu yetenekli kadrolar, iyi bir çevre anlayışına ve değişimlere uyum kapasitesine sahip olmalı<sup>7</sup> ve çevrede gelişen ekonomik, politik, teknolojik, sosyal vs. değişimlerin, örgüt üzerindeki yansımalarını dikkate alabilmelidir.

Bu çalışmada, yönetim düşüncesinin ilk dönemleri, ekteki kaynaklar yardımıyla kronolojik bir tablo eşliğinde özetlenmiş, 18 yy sonrası çalışmalar da, Klasik Okul, Neo-Klasik Okul, Modern Okul, Post Modern Eğilimler, Güncel Kavram ve Uygulamalar olarak beş başlık altında gruplandırılmıştır. Çalışmada genel olarak yönetim alanına katkı yapan çalışmalara odaklanılmıştır. Çalışmada, genel olarak yönetim alanına katkı yapan çalışmalara odaklanılmıştır. Çalışmanın temel soruları şunlardır:

- Yönetim alanında 7000 yıllık süreç içerisinde yapılmış belli başlı çalışmalar nelerdir?
- Bu çalışmalar arasında benzerlikler var mıdır? Odaklanılan konular, içerikler ve uygulamalar binlerce yıldır hep aynı mı kalmıştır?
- Yapılan çalışmalar daha çok devlet/ordu aracılığıyla mı yapılmıştır yoksa çalışmalar tamamıyla bireysel çalışmalar mıdır?
- Başkaları aracılığıyla ulaşılan amacın, amaca ulaşma yollarının ve kuralların belirleyicisi tarih boyunca kim ya da kimler olmuştur?

<sup>3</sup> Baranger, P. et col.; *Gestion –Les fonctions de l’entreprise*; Librairie Vuibert; Paris; 1985,s.13

<sup>4</sup> Şimşek, M.Şerif; *Yönetim ve Organizasyon*; Konya; 1996,s.III

<sup>5</sup> Jacob, Real, *Flexibilité Organisationnelle et Gestion Des Ressources Humaines*; Gestion 1993,s.30

<sup>6</sup> Hitt, Michael A.;Black, J.Stewart; Porter, Lyman W.;*Management*, Pearson, 2005, s.5

<sup>7</sup> Boone, L.E.; Kurtz, D.L.; *L’entreprise d’aujourd’hui*; Les éditions HRV Itée.; Montreal; 1983,s.423

- Belli dönemlere damgasını vuran çalışmalar ya da eğilimler olmuş mudur?
- Ortaya konan yaklaşımların referansları arasında bir farklılık var mıdır?
- Hangi dönemde yönetim, farklı yaklaşımların farklı unsurlarını bir örgüt içerisinde bütünleştirilebilmiştir?
- Günümüz yönetim kavram ve uygulamalarının en önemli nitelikleri nelerdir?
- Tüm yönetim çalışmalarının ortak hedefi ne olmalıdır?

Bu sorular kapsamında çalışmanın temel amacı, yönetim düşüncesinin geçirmiş olduğu tarihsel sürece dikkat çekmek, 7000 yıllık geçmişe ve 21.yy.da gelinmiş noktaya katkı yapan çalışmalarını ortaya koymaktır.

## **YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Yönetimin geçmişi, M.Ö.5000 yılları ile Sümerlere kadar uzanır.<sup>8</sup> Bazı arkeolojik bulgular göstermektedir ki, tarih öncesi dönemlerde insanlar, organize olmuş gruplar olarak yaşamaktaydılar ve belli bir yönetim tarzları vardı.<sup>9</sup> Eski Mezopotamya, Grek, Roma medeniyetleri, politik işlerin yürütülmesinde, yolların ve çok büyük binalar bütününe inşa edilmesinde ve karmaşık muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinde, idari uygulamaların ve yönetimin iyi ilkelerinin mükemmel sonuçlarına tanıklık eder.<sup>10</sup> Yine yaklaşık M.Ö. 2600 yıllarında Mısır Kralı Khéops, ünlü piramit inşaatına girişim yapmıştır. Mısırlılar, birtakım planlama ve örgütleme teknikleri kullanmaksızın bu tür piramitleri inşa etme başarısını elde edemezlerdi. Ayrıca Büyük İskender hükümdarlığı altında (M.Ö.350) Makedonya da, tıpkı Pers İmparatorluğu gibi görkemli örgütlere sahipti.<sup>11</sup> Çok sayıda yönetim kitabı, yönetim alanında ilk danışman olarak Musa'nın kayınpederi "Jetro"nun adını anar.\*<sup>12</sup> O, otoritenin devredilmesi, direkt astların sayısının minimize edilmesi ve istisnalarla yönetim kavramlarını Musa'ya öğretmişti.<sup>13</sup> Yönetim literatüründe, Musa'nın kurmuş olduğu örgütlerin yapısı hakkında da bilgilere rastlamak mümkündür.<sup>14</sup>

Örgütler ve yönetim, binlerce yıldan beri vardır ve yine binlerce yıldır sürekli gelişme içindedir. Ek 1 Tablo 1'de verilen Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu<sup>15</sup>

<sup>8</sup> Claude,S.George,Jr.; La Gestion-Les grands courants des origines à nos jour; Les éditions internationales; Paris; 1974,s.9

<sup>9</sup> Bergeron, Pierre G.; La Gestion Dynamique(a); Gaeten morin éditeur; Montreal, Paris, Casablanca;1995,s.35

<sup>10</sup> Terry, George,R.; Franklin, Stephen,G.; Les Principes des Manegement; Economica; Paris; 1985,s.22

<sup>11</sup> Bergeron(a),s.35

\*12 Jetro, Musa'nın kayınpederidir ve Tevrat'ta geçen "Jethro" (İbranicesi יֶתְרוֹ Yitro) ile aynı kişidir.

Kur'an'a göre Medyen halkının peygamberi olan Şuayib, İbrahim soyundandır. Musa Mısır'dan kaçtıktan sonra geldiği Medyen ülkesinde Şuayib'in kızıyla evlenmiştir( <http://tr.wikipedia.org/wiki>).

<sup>13</sup> Terry,s.22

<sup>14</sup> Bergeron, Pierre G.; La Gestion Moderne(b); Gaeten morin éditeur; Paris; 1983,s.73-74

<sup>15</sup> Claude,s.9

yönetim düşüncesine 20.yy'ın ortalarına kadar yapılmış katkıları ayrıntılı bir biçimde sunmaktadır. Tablodan görüleceği gibi, tarihin ilk dönemlerinde yönetime katkılar, daha çok devlet yönetimi, yöneticileri veya askeri yöneticiler -krallar, prensler, komutanlar vs- eliyle gerçekleşmiştir. Bunlara Sümer, Mısır, Çin, Kıbrıs ve Grek medeniyetleri örnek olarak verilebilir. Daha sonraları bu katkıların, bireysel ya da grupsal olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmalardan biri Farabi'ye, diğeri de Gazali'ye aittir. Farabi, eserinde bir liderin, Gazali ise bir yöneticinin ayırt edici niteliklerinin listesini sunmuştur. Liderlik ve yönetim, 900'lü yıllarda Farabi, Gazali gibi bilim adamlarının gündeminde olduğu gibi, 21.yy bilim adamlarının da gündeminde ve ilgi alanındadır. İlgilenilen konu aynı olsa da, içeriğin fazlaca değiştiği söylenebilir.

Tablodan gözlenen bir diğer husus, “ekonomik, politik ve dini alanlardaki yönetim ve idare biçimlerinin, endüstri devriminin başına, 18.yy'ın ortalarına kadar, çok durgun kaldığıdır.”<sup>16</sup> Endüstri devrimi, yönetim düşüncesi bakımından son derece önemli bir olaydır.<sup>17</sup> Bu döneme kadar malların çoğu, küçük atölyelerde ya da işçilerin evlerinde sanatsal üretim metotları ile üretilmekteyken, endüstriyel devrim, şehirlerde fabrikaların artmasını teşvik etmiştir. Fabrikaların gelişmesi, daha nitelikli ve daha düşük fiyatlı malların imal edilmesine imkân vermiş, ancak fabrikalaşma, yönetime ve beşeri ilişkilere, yeni problemler getirmiştir. 1945'ten sonra ise, alt üst oluşlar gerçekleşmiş, yönetim rasyonelleşmiş, yürütme paylaşılmış, yeni hiyerarşik fonksiyonlar ortaya konmuştur. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler değişmiş, 1970'li yıllarda uzmanlaşma görülmüş,1980'li yıllarda ise personelin, örgütlerin başarısında en önemli unsur olduğunun, motive edilmesi ve tatmin edilmesi gereken en önemli kaynak olduğunun farkına varılmıştır.<sup>18</sup> 1980'lerde Japon yönetim tarzı, 1990'larda kalite, 2000'lerde sanallık ve karmaşıklık, 2010'larda yenilik ve yaratıcılık en çok ilgilenilen konular olmuştur. Kısacası toplumsal yaşamdaki değişiklikler, yönetim alanına da yansımış, ekonomik, politik, sosyal, beşeri ve teknolojik unsurlardan etkilenen yönetim, sayısız araştırma ve çalışmaya konu olmuştur. Zamanla bu çalışmaları gruplandırma ihtiyacı doğmuş ve belli içerikte çalışmalar belirli isimlerle anılmaya başlanmıştır. Konu ile ilgili eserlerde yönetim alanındaki çalışmalarla ilgili çok değişik sınıflamalara rastlanır. Terry, yönetim alanında sekiz okula işaret eder.<sup>19</sup> Bunlar;

1. Geleneksel yönetim okulu,
2. Bilimsel okul,
3. Davranışsal okul,
4. Sosyal sistem okulu,
5. Sistemler okulu,
6. Kararlar okulu,

---

<sup>16</sup> Terry,s.22

<sup>17</sup> Baransel,Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi; İİİT.Fak.Yay.No:257,İİİT.İktisadı Enst.Yay. No:150; Birinci Cilt;3.Baskı; İstanbul;1993,s.105

<sup>18</sup> Sekiou, Lakhdar avec la col.de Blondin,Louise; Gestion du Personnel; les éditions D'Organisation; Paris;1986,s.74

<sup>19</sup> Crener, Maxime; Monteil, Bernard;Principes de Management; Les presses de L'universite du Quebec; Canada;1971,s.74

7. Kantitatif okul,
8. Süreçler okuludur.

Crener ve Monteil eserlerinde başka bir sınıflamaya<sup>20</sup> daha yer verirler. Buna göre yönetim okulları altı başlık altında toplanmıştır.

1. Süreçler okulu,
2. Ampirik okul,
3. Davranışsal okul,
4. Sosyal sistem okulu,
5. Karar okulu,
6. Matematiksel okul.

Baranger ve arkadaşları<sup>21</sup> ise, genellikle Türkçe kaynaklarda yer aldığı şekilde<sup>22</sup> yönetim düşünce okullarını üç başlık altında toplamışlardır;

1. Klasik Okul
2. Neo-Klasik Okul -Beşeri İlişkiler Okulu-
3. Modern Okul-Çağdaş Yaklaşımlar-

Aslında bütün bu sınıflamalar, örgüt içindeki insana bakış açısına ve örgüt yönetiminin esas aldığı temel prensiplere ve düşüncelere göre yapılmaktadır. Yönetim literatüründe insana ve örgüte bakış açısını ortaya koyan birbirinden farklı düşüncelere de rastlanır. Meselâ Morgan, örgüte bakış açısını ortaya koyan görüşleri şöyle sınıflamıştır:<sup>23</sup>

1. Örgütü, bir makine olarak kabul eden görüş,
2. Örgütü, bir organizma olarak kabul eden görüş,
3. Örgütü, bir beyin-yönetim mekânizması- olarak kabul eden görüş,
4. Örgütü, bir kültür olarak kabul eden görüş,
5. Örgütü, bir politik sistem olarak kabul eden görüş,
6. Örgütü, bir ruhsal hapisane olarak kabul eden görüş,
7. Örgütü, bir akış ve değişim birimi olarak kabul eden görüş,
8. Örgütü, bir egemenlik-güç,erk- aracı olarak kabul eden görüş,
9. Örgütü, bir düşünme tarzı olarak kabul eden görüş.

---

<sup>20</sup> Age,s.75

<sup>21</sup> Baranger, P. et col.; Gestion –Les fonctions de l'entreprise; Librairie Vuibert; Paris; 1985,s.28

<sup>22</sup> Şimşek,1996,s.39; Akat, Budak, Budak,1997, s.27; Balçık,1997, s.28; Koçel,1982, s.47

<sup>23</sup> Gareth Morgan, Images De L'organization, York University, Toronto, Traduit de l'anglais par Solange Chevrier-vouve et michel audet,1989, s.9-404

Hiç kuşkusuz bu görüşlerin her biri, belli bir yönetim okulunun temelini oluşturabilir veya belli bir yönetim okulunun içerisinde yer alabilir. Yönetim alanındaki çalışmalarda ilk olarak Klasik Okul, bu okul kavram ve prensiplerinin problemlere çözüm bulamaması sebebiyle, Neo-Klasik Okul, daha sonraları da Modern Okul literatürde yerini almıştır. Toplumsal değişme ve gelişmeler, Post Modern Eğilimlerin ve Güncel Kavram ve Uygulamaların örgüt yaşamına girmesine sebep olmuştur. Bu çalışmamızda yönetim düşüncesinin özellikle 1995'lere kadarki dönemi için, Türkçe kaynaklarda yer almayan bir sınıflamaya, Bergeron'un sınıflamasına yer verilmektedir. Bununla, Türkçe literatüre farklılık katmak amaçlanmaktadır. Bergeron'a göre yönetim düşüncesinin gelişimi aşağıda gösterildiği gibidir.

### Şekil 1. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Düşünce Akımları	Ortak Unsurlar	
Yönetim alanında yeni eğilimler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalite üzerine yönlendirilmiş köklü değişimler</li><li>• Çalışanların yetkilendirilmesi</li><li>• Ekip çalışmasının artırılması</li><li>• Kültürel yaklaşım</li><li>• Karşılaştırmalı yaklaşım</li><li>• Japon unsuru</li></ul>	Bugün 1990 1980 1970
Modern Okul	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durumsallık teorisi</li><li>• Sistemler teorisi</li><li>• Yönetim süreçleri</li><li>• Örgütsel davranış</li><li>• Kantitatif metotlar</li></ul>	1960 1950 1940 1930
Beşeri İlişkiler Okulu		1920 1910
Klasik Okul	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetimsel yaklaşım</li><li>• Bürokratik yaklaşım</li><li>• Bilimsel yaklaşım</li><li>• Sistematik yaklaşım</li></ul>	1900 1890 1880

Kaynak: Bergeron, Pierre G.; La Gestion Dynamique; Gaeten Morin Editeur; Montreal,Paris,Casablanca;1995:39.

Şekilden de gözlenebileceği gibi, yapıya ağırlık veren<sup>24</sup> Klasik Okul'un içeriğini oluşturan çalışmalar 1870-1880'li yıllarda, insana ağırlık veren<sup>25</sup> Neo-Klasik Okul'unkiler 1910'lu yıllarda başlamıştır. Genellikle gözlenen, teorik çalışmaların, yaklaşık 20-30 yıl içerisinde daha sık dillendirildiği ve uygulamaya yansıdığıdır. Bazen uygulamalar teoriye, bazen de teoriler uygulamalara referans olmuştur. 21.yy'daki uygulamaların geçmişi de, 1980-1990'lara -hatta daha da gerilere-

<sup>24</sup> Güçlü, Nezahat; Stratejik Yönetim,G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2,2003, 64

<sup>25</sup> Age,s.64

dayanmaktadır. Mesela, Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing, 1987 yıllarında dillendirilmeye başlanmış, örgütlerde uygulama ve sıklıkla kullanımı 2005'lerde zirveyi bulmuştur.<sup>26</sup>

Şekil 1'de yer almayan Güncel-21.yy- kavram ve uygulamalar, ekteki kaynaklar ışığında aşağıdaki (Şekil 2) gibi sunulabilir.

**Şekil 2. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi: Güncel Kavram ve Uygulamalar-21.yy.-**

21.yy yönetim çalışmaları	• İnovasyon-2004-..	2013
	• Ceo-2002-...	.....
	• Yeni Ekonomi-2000-...	2010
	• Şebeke (Ağ) organizasyonlar-Network Organizations-ve Reorganizasyon -2000-...	.....
	• Kurumsal Yönetim-Corporate governance-1999-...	.....
	• Kaos ve Karmaşıklık Yakl.- Khaos and Complexity-1999-...	.....
	• Sanal Organizasyonlar-Virtual organizations-1995-...	.....
	• Değişim mühendisliği-Reengineering-1994-...	.....
	• Temel Yetenek-Core competence- 1994-...	2005
	• Öğrenen Organizasyonlar-Learning Org..1993-...	.....
	• Personel Güçlendirme-Empowerment-1990-...	.....
	• Başarı Karnesi-Balanced scorecard- 1990-...	.....
	• Stratejik Ortaklıklar-Strategic Alliances- 1989-...	.....
	• Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing-1989-...	.....
• Benchmarking(Kıyaslama)-1989-...	2000	

**Klasik Okul**

Klasik Okul, örgütlerde etkinlik ve verimlilik temel hedefli, insanı bir robot, örgütü kapalı bir sistem kabul eden görüştür. 19. yy'ın sonlarına kadar yöneticiler, özellikle etkin ve verimli çalışan, büyük bir işletmeye sahip olmayı hedeflemişlerdi. İşte Klasik Okul, etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak bilimsel ve yönetsel tekniklerin araştırılması sonucunda doğdu. Taylor'un Bilimsel Yönetim, Fayol'un Yönetim Süreci ve Weber'in Bürokrasi Yaklaşımları Klasik Okul içerisinde yerini aldı.<sup>27</sup> Başlangıçta uzmanlar, çalışanları yönetmenin bir tek biçimi olduğunu

<sup>26</sup> Özdemirci, Doğan;20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,24-26.Mayıs.2012,s.53  
<sup>27</sup> Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım AŞ, Yay. No:2551,İstanbul, 182,s.31; Şimşek,1996,s.41



düşünmekteydi. Zira tüm örgütler, birbirlerine benzemekteydi, yönetsel faaliyetler özdeş idi ve çalışanlar tarafından üstlenilmiş görevlerin bütünü eşdeğer idi.<sup>28</sup> Ancak zamanla yönetmenin çeşitli şekillerde olabileceği ortaya kondu.

Her işi görmenin en iyi tek yolu olduğunu savunan ve çabalarını bu yolun bulunarak üretim sürecine uygulanmasına yönelten bilimsel yönetim akımı, her şeyden önce, hızla gelişen bir ekonominin nitelikli işgücü gereksemelerine göre nitelikli işçi sayısının az olduğu bir dönemin ürünüdür.<sup>29</sup> Böyle bir dönemde Taylor, bilimsel yönetimin ilkelerini sunarken, çalışanları daha hızlı çalışmaya teşvik etmek amacıyla parça ücret sistemini geliştirmiş,<sup>30</sup> daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma biçimleriyle ilgilenmiştir. “Fayol ise, bir örgütü yönetmede gerekli faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklayarak örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Fayol, işletme faaliyetlerini, ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı ana grupta toplamış, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri açıklayarak<sup>31</sup> yönetimi, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan bir süreç olarak ele almıştır. “Bürokratik yapı temel kavramını ilk kez Bürokrasi Yaklaşımı’nda dile getiren Weber de, örgütü tasviri bir tarzda ve bilimsel bir bakış açısıyla ele almış,<sup>32</sup> bürokratik bir yapının, etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir yapı olduğunu savunmuştur.

Klasik okul, ikinci dünya savaşı ve sonrasında ortaya çıkan kantitatif yaklaşımların temelini oluşturmuştur.<sup>33</sup> Klasik okula damgalarını vurmuş bilim adamları arasında, Babbage (1792-1871)-fabrikaların verimliliğinin artırılması için en iyi araçları araştıran matematik profesörü-, Taylor (1856-1915)-Amerikalı mühendis-, Fayol(1841-1925) -kömür işletmeleri genel başkanı-, Weber (1846-1920) -Alman sosyolog ve ekonomist-, Gantt (1861-1919) ve Gilbreth (1868-1924) sayılabilir.<sup>34</sup>

## **Neo-Klasik Okul**

Önce insan ilkesinden yola çıkan ve örgütü sosyal bir sistem kabul eden Neo-Klasik Okulda, insanı tatmin ederek rasyonelliğe ulaşılabileceği vurgusu vardır. “1920-1930’lu yıllarda Mayo ve Roethlisberger’in, sosyoloji alanındaki bilgilerini kullanarak Western Elektrik Fabrikaları’nda işçi davranışları üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, bir örgüt, sosyal bir sistem olarak düşünülmek zorundadır ve sosyal çevre, çalışanların davranışları üzerinde, kurallardan ve yönetim düzenlemelerinden daha fazla etki yapabilir.”<sup>35</sup> Anlaşılan odur ki, “örgütün mekânîk

---

<sup>28</sup> Hellriegel, Slocum, Woodman; Management des Organisations; Traduit: M.Truchan-Saporta; Nouveaux Horizons; Première édition; Paris, Bruxelles; 1997,s.18

<sup>29</sup> Fişek, Kurthan; Yönetim; Ank.Üniv.Siyasal Bil.Fak.Yay.No:387; Ankara; 1975,s.47

<sup>30</sup> Bergeron(b),s.76

<sup>31</sup> Eren, Erol(a); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi; Beta Yay.; İstanbul; 1998,s.13-14

<sup>32</sup> Bergeron(b),s.78

<sup>33</sup> Aldemir, M.Ceyhan; Örgütler ve Yönetimi; Bilgehan Basımevi; İzmir; 1985,s.17

<sup>34</sup> Bergeron(b),s.75-78

<sup>35</sup> Hellriegel vd,s.8

düzenini bozan öge, “insan” ögesidir.<sup>36</sup> Hawthorne deneyleri olarak anılan bu çalışma, başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı, daha sonra Beşeri Kaynakların Yönetimi ve günümüzde Örgütsel Davranış olarak devam eden ve esas itibarıyla örgüt üyelerinin davranışını temel alan düşüncenin tohumu niteliğindedir. Yönetim literatüründe, bazen bu okulun içinde, bazen de bu okulun gelişimi sonucu ortaya çıktığı ifade edilen bir okuldaki daha bahsedilir ki bu, “Sosyal Okul” dur. Sosyal okul, yönetimi, kültürlerarası ilişkiler sistemi olarak kabul eder ve bu yönüyle sosyolojik bir yönlendirmeye sahiptir. Bu okulun temellerini kuran büyük araştırmacı ve yazarlar arasında Weber, Durkheim, Pareto sayılabilir. Bunlardan sonra da Likert, Lewin, Maslow, Herzberg de bu okula katkılar sağlamışlardır.<sup>37</sup>

## **Modern Okul**

Modern Okul, insan davranışlarının temelinde yatan unsurlara, üretim araçlarının minimizasyonuna ve kantitatif yöntemlerin gerekliliğine dikkat çekmekte ve örgütü, içinde bulunduğu durum değişkenlerinden etkilenen açık bir sistem, yönetimi bir kararlar merkezi olarak kabul etmektedir. 1930-1970 yılları arasındaki dönemde araştırmacıların üzerinde en çok durdukları ve tartıştıkları konulardan biri, yönetimin bilim mi, sanat mı olduğu konusudur.

Bergeron’a göre bilim terimi, metodik ve objektif bir biçimde, yani bilimsel bir yaklaşımla elde edilmiş bilgilerin uygulanmasına; yönetimin bilimsel vizyonu ise, benzer zorluklarla meşgul iki yöneticinin, tutarlı bir sonuca varmak için aynı yöntemle veya işleme başvurabilmelerine işaret eder.<sup>38</sup> Bu açıdan bakıldığında yönetim bir bilim olarak kabul edilir. Yönetimin özel bir sanat olduğunu, ilk kez MÖ 400 yy’da Xenophon dile getirmiş, 1886 yılında da Henry Metcalfe, yönetim sanatı (Bkz.Tab.1) kavramını kullanmıştır. Sanat terimi, bir şey yapmada gösterilen ustalık<sup>39</sup> olarak tanımlanmakta ve herhangi bir şeyi, tecrübelerine, bilgilerine, gözlemlerine dayanarak yapmaya işaret etmektedir. Buna göre de yönetim, bir sanat olarak kabul edilebilir. Yönetim, sadece sanat ve bilim değil, aynı zamanda, bir çeşit dünya görüşü<sup>40</sup> ve faaliyetler bütünüdür.<sup>41</sup>

Yönetim düşüncesi alanında bir taraftan yönetimin bilim mi sanat mı olduğu tartışmaları yapılırken, diğer taraftan çok boyutlu araştırmalarla çeşitli teoriler ortaya konulmuştur. Türkçe kaynaklarda Modern Okul içerisinde sadece Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarından bahsedilse de<sup>42</sup> bu çalışmada aşağıdaki sınıflamaya yer vermenin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Zira Kantitatif Yaklaşım, Örgütsel

---

<sup>36</sup> Aldemir,s.23

<sup>37</sup> Terry,s.27,28

<sup>38</sup> Bergeron(a), s.49)

<sup>39</sup> <http://www.tdk.gov.tr>

<sup>40</sup> Crener,s.8

<sup>41</sup> Gagnon,Savard,Carrier,Decoste;L’Entreprise et Son Environnement;gaeten morin editeur;Canada;1990,s.311

<sup>42</sup> Koçel,2011,s.244; Akat, Budak, Budak, s.84; Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan;Yönetim ve Organizasyon,Eğitim Kitabevi, 2011, s.204

Davranış ve Yönetim Süreçleri, kronolojik sıralamada Sistem ve Durumsallık Teorilerinden önce ortaya konmuş ve onların ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Bergeron Modern Okul yaklaşımlarını şöyle sıralamaktadır;<sup>43</sup>

- 1 Kantitatif Yaklaşım,
- 2 Örgütsel Davranış,
- 3 Yönetim Süreçleri,
- 4 Sistem Teorisi,
- 5 Durumsallık Teorisi.

*Kantitatif Yaklaşım:* 1940'larda ortaya atılan bu yaklaşım içinde iki görüş vardır. Birincisi Simon'un başlattığı Karar Verme Yaklaşımı diğeri ise, temelleri Taylor'a kadar uzanan ve karar vermeye yardımcı olacak kantitatif teknikleri kullanmayı savunan Kantitatif Karar Verme Yaklaşımıdır. Karar verme yaklaşımında ilgi, yöneticilerin kararları üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşımın savunucuları olan Simon, Gulick ve Urwick'e göre, yöneticinin gerçek işi, kararlar almaktır. Kantitatif Karar Verme Yaklaşımı'nı savunanlar ise, yönetimi ussal bir varlık olarak kabul ederler. Onlara göre, yönetimde faaliyetler matematiksel ilişkiler ve semboller biçiminde ifade edilebilir ve veriler ölçülebilir. Bir çok farklı problemin çözümünde kullanılabilen, lineer programlama, oyun teorisi, olasılık teorisi, örnekleme teorisi, simülasyon teorisi gibi teknikleri içeren Kantitatif Yaklaşımın iki büyük niteliği vardır; Birincisi, ürün raporları ile bağlantılı üretim araçlarının minimizasyonu ya da optimizasyonu, ikincisi, matematiksel metotların kullanımınıdır.

*Örgütsel Davranış:* 1930'lu yılların ruhu Beşeri İlişkiler Yaklaşımı'nın devamıdır ve bireylerin davranışlarını, psikoloji ve sosyoloji açısından izah etmeyi amaçlar. Bu yaklaşıma göre, yönetici, çalışanların davranışlarını tanıma yoluyla verimliliği artırabilir.<sup>44</sup> McGregor, Argyris ve Likert, davranışa dayalı bu yaklaşıma en fazla katkıda bulunanlardır.

Örgütsel davranış, örgütün verimliliğini geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştıran bir daldır.<sup>45</sup> Örgütsel davranışın önem verdiği konulardan biri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler; bir diğeri, çalışanların katılımının etkinliği iyileştireceği düşüncesidir.<sup>46</sup> Burada tek amaç, örgütün etkinliğini sağlamak değildir. Bununla birlikte, bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını tatmin ve onları mutlu kılmak da amaçlanır. Aslında günümüzde, "Beşeri İlişkilerin bu yeni formuna örgüt geliştirme de denmektedir."<sup>47</sup> Bilindiği gibi, örgüt geliştirme çabalarında bilimsel yöntem vardır ve örgüt geliştirme, kültüre, insana,

---

<sup>43</sup> Bergeron(a),s.49

<sup>44</sup> Bergeron(b),s.81

<sup>45</sup> Robbins, Stephen P.,Judge, Timothy A.;Örgütsel Davranış, Çev.Edit.:İnci Erdem, 2013,s.9

<sup>46</sup> Bergeron(a),s.51-52

<sup>47</sup> Weiss, Dimitri et col.; Pratique de la Fonction Personnel; Les éditions d'organisation; Paris; 1982,s.490

insan ilişkilerine, davranışa, değere, inançlara, kişiler arası yeteneklere yöneliktir.<sup>48</sup> Örgüt geliştirme, çevredeki değişimlere göre örgütü değiştirmek ve geliştirmektir.

*Yönetim Süreçleri:* Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımının modern uzantısı olan bu yaklaşıma göre, "yönetim fonksiyonları, örgüt tipi veya yöneticinin örgütteki yeri ne olursa olsun, zorunlu olarak aynıdır. Bu nedenle yönetim fonksiyonlarının evrensel olduğu kabul edilmektedir."<sup>49</sup> Koontz, 1961 yılında bu konu ile ilgili bir makale yayınlamış, Fayol tarafından betimlenen, tahminleme, organize etme, yürütme, koordinasyon, kontrol faaliyetlerinden oluşan sürecin, yöneticilere en etkili yaklaşımı sunduğuna inandığını belirtmiştir.<sup>50</sup> Böyle düşünenlere göre bu süreç, yönetimin bel kemiğidir.

*Sistem Teorisi:* Sistem, belli bir amaca yönelik olarak bir araya gelmiş ve işlevselliğini gerçekleştirmek üzere birbirleri ile farklı seviyelerde etkileşim halinde olan öğelerden oluşmuş, sınırları olan ve çevresiyle etkileşim halinde bulunan bir yapıdır. Her sistem, çevresinden almış olduğu girdi/enerjilere, işleve, yapıya ve çevresine vermek üzere çevrenin istediği çıktıya/enerji veya enerjilere sahiptir. Buna göre, birleşik veya bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay, faaliyet, kavram, bir sistem olarak ele alınabilir. Sistem yaklaşımı, bir durumu incelerken bilimsel yöntem ilkelerinin uygulanmasını öngörür, konulara bütünsel yaklaşır, sorunların çözümünde disiplinler arası bir yaklaşım takip eder.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı örgütü-organizasyonu- parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Örgüt ya da organizasyon, ana sistemdir. Bu sistem, birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta esas olan, bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici, bu ilişki ve bağımlılığı, temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir.<sup>51</sup> Barnard, Bertalanffy, Ackoff, Boulding ve Scott, bu teoriye damgasını vurmuş yazarlardır.<sup>52</sup>

*Durumsallık-Koşul Bağımlılık-Teorisi:* Bu teoride durum, çok fazla önem taşır. Buna göre bir yöneticinin temel hareket noktası, durum ve durumun değişkenleri olmalı ve yönetici, belirli bir durumun farklı değişkenlerine duyarlı olmalıdır.

Durumu belirleyen çok sayıda faktör vardır. Bunların en önemlilerinden biri, içinde faaliyette bulunulan örgütsel yapıdır. Bir örgütün yapısı, çeşitli dış çevre etmenleri ile işin niteliği, örgütte kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi

---

<sup>48</sup> Bumin, Birol; İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990, s.8

<sup>49</sup> Hiks, Herbert, G.; Örgütlerin Yönetim: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından; Turhan Kitabevi; 3.Baskı; Ankara; 1979, s.251; Bergeron(a), s.19

<sup>50</sup> Bergeron(a), s.52

<sup>51</sup> Koçel, 1982, s.94-96

<sup>52</sup> Terry, s.31

iç etmenlerden etkilenmektedir.<sup>53</sup> Yine, Shetty ve Carlisle'ye göre bir örgütün yapısını etkileyen dört temel güç vardır; yönetici, astlar, iş ve çevre.<sup>54</sup> Yönetici, işini tecrübelerine, kabullerine, şahsi bilgilerine ve bir yığın farklı değişkenlere dayanarak gerçekleştirir. Astlar da birbirlerinden oldukça farklı özelliklere ve yeteneklere sahiptirler. Dolayısıyla yönetici ve astlar, örgüt içi durumu farklılaştırabilirler. Woodward'ın çalışması, işin bizzat kendisinin, bir örgüt yapısı oluşturmada önemli bir rol oynadığını ve örgüt yapılarının teknolojiye göre değişik biçimlerde olabileceğini,<sup>55</sup> Lawrence ve Lorsch'un çalışmaları ise, örgüt yapısı üzerinde çevrenin etkili olduğunu; çevrenin, hem örgütsel yapıyı, hem de yöneticinin davranışını büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir.<sup>56</sup>

Dış çevre, teknik bilgi, çalışanların profili, bir durumu ve yönetici kararlarını büyük ölçüde etkileyen değişkenlerdir.<sup>57</sup> Çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji<sup>58</sup>, en temel durumsallık -koşul bağımlılık- faktörleri arasında sayılmaktadır. Aslında durum, bunların dışında birçok faktör tarafından etkilenebilmekte ve/veya belirlenebilmektedir. Bunların her biri tek başına veya diğerleri ile birlikte durumu ya da koşulları farklılaştırma potansiyeline sahiptir. Bu teoriye göre yönetici, farklı problemleri çözmek için evrensel bir metot kullanmayabilir. Onun yönetim stili, içinde bulunulan durumun özelliklerine göre farklılaşabilecektir.

## **Post Modern Eğilimler**

Japon yönetim tarzı ve çalışma ruhunun, sağlam bir örgütsel kültürün, örgütler arası karşılaştırmaların, çalışanların güçlendirilerek örgüt içi takım oluşturmanın ve önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyeti odaklı toplam kalite yönetiminin, örgütsel başarıdaki katkısına dikkat çeken Post Modern Eğilimler, temelde kalitenin iyileştirilmesine odaklanmış, 1970-1995'li döneme damgasını vurmuştur.

*Japon Unsuru:* 1980'li yılların başından beri çoğu yazar ve araştırmacı farklı ülkelerdeki yönetim uygulamalarını karşılaştırmışlardır. Hiç kuşkusuz bunların amacı, örgütler veya ülkeler tarafından kabul edilmiş metotların nispi etkinliğini değerlendirmektir. Belki de onların bu ilgisini haklı gösteren, Japon verimliliğinin ve ekonomisinin belirgin büyümesidir. 1960'tan 1980'e kadar Japonya'da verimlilik, Kuzey Amerika'dan 3,5 kat daha fazla artış göstermiştir. İstenilen, bu farkın sebebini bulmaktır.<sup>59</sup> Japon başarısının temelinde Japonya'nın toplumsal yapısının olduğu ifade edilmektedir. Japonya'da "farklı hiyerarşik statüdeki bireyler arasındaki ilişki, Japon toplum yapısının temelidir. Bu önemli ilişki, ebeveyn statüsüne sahip kişi, "oya" ve çocuk statüsüne sahip kişi, "kobun" kelimelerinin birleşimi olan, "oyabun"

<sup>53</sup> Can, Halil; Organizasyon ve Yönetim; Adım Yay.; Ankara; 1991,s.53

<sup>54</sup> Bergeron(b),s.83

<sup>55</sup> Akat,İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay; İşletme Yönetimi; İzmir; 1997,s.100

<sup>56</sup> Bergeron(b),s.83

<sup>57</sup> Bergeron(a),s.55

<sup>58</sup> H.Cenk Sözen, H.Nejat Basım(Derleme) Örgüt Kuramları; Mert Aktaş, İrge Şener; Beta,2012,s.91

<sup>59</sup> Bergeron(a), s.56

terimi ile ifade edilmektedir<sup>60</sup> ve bir ebeveyn-çocuk ilişkisi şeklindedir. Bu ilişki biçimi, Japon başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Kaliforniya Üniversitesi'nde yönetim profesörü olan Ouchi, beş yıl boyunca Kuzey Amerika ile Japon yönetim biçimi ve uygulamalarını karşılaştırmış, çalışma sonuçlarını Z Teorisi başlıklı bir eserde yayınlamıştır. Ouchi, Kuzey Amerika ve Japon örgütlerinin çevreleri, kültürleri ve durumları ile birbirlerinden farklı olduklarını ortaya koyarak Kuzey Amerikalı yöneticilerin, Japonya'da iyi sonuçlar veren metotları, saf ve sade bir biçimde benimseyemedikleri sonucuna varmıştır. Ouchi, hem Japonya'da hem de Birleşik Amerika'da benimsenmiş yönetim uygulamalarını, ortalama bir yapı içinde-Z tipi örgütlerde- toplamaya çalışmıştır. Tablo 2, bu teorinin kısa bir özetini vermektedir.<sup>61</sup>

**Tablo 2. W.Ouchi'nin Z Teorisi'nin Karakteristikleri**

<u>Kuzey Amerika Örgütleri</u>	<u>Z Tipi Örgütler</u>	<u>Japon Örgütleri</u>
Kısa zamanlı istihdam	Uzun zamanlı istihdam	Ömür boyu istihdam
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmış mesleki gelişme	Yarı-uzmanlaşmış mesleki gel.	Uzmanlaşmamış mesl.gel.
Açık kontrol	Yapısal olmayan ve kapalı kont.	Kapalı kontrol
Bireysel karar alma	Konsensusla karar alma	Konsensusla karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Kollektif sorumluluk
Görevlilere -sadece birer görevli olarak- ilgi	Holistik-ailesel- ilgi	Görevlilere ailesel ilgi

Kaynak: Bergeron, Pierre G.; La Gestion Dynamique; Gaeten Morin Editeur; Montreal,Paris,Casablanca;1995; s.56-5

Ouchi'nin Z Teorisi, yönetim düşüncesinde iki yeni eğilimi doğurmuştur.<sup>62</sup> Karşılaştırmalı Yaklaşım ve Kültüralist Yaklaşım.

*Karşılaştırmalı Yaklaşım:* Günümüzde yöneticiler, örgütlerini en iyi şekilde yönetmek için, farklı ülkelerdeki yöneticilerin benimsediği araçları karşılaştırarak, en etkili yönetim yaklaşımını keşfetmek isterler. Bu incelemeler, basit bir karşılaştırmadan ötesindedir. "Esasında bir işletmenin kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile eğer hiçbiri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleri ile karşılaştırması yeni bir durum değildir."<sup>63</sup> Ancak günümüzde bu karşılaştırmalar geçmişe nazaran hem daha kapsamlıdır hem de işletmeler açısından daha fazla önem arz etmeye başlamıştır.

Karşılaştırmalı okul, bir ya da birkaç örgütte yapılan incelemelerin, benzer durumlara ışık tutacağı görüşüne dayanır. Genelleme yapmaktan mümkün olduğu kadar

<sup>60</sup> Mamlouk, Zeineb Ben Ammar; Management Des Hommes; Éditions C.L.E.; Tunis; 1995,s.27

<sup>61</sup> Bergeron(a),s.56,57

<sup>62</sup> Bergeron(a),s.57

<sup>63</sup> Koçel, s.405

kaçınılır, kısmî genellemeler yapılır.<sup>64</sup> Örgütler arası karşılaştırmalarda günümüzde sıkça sözü edilen aktüel kavramlardan biri, benchmarkingdir. Karşılaştırmalı Yaklaşımın günümüz versiyonu olan “benchmarking, işletmenin kendi performansını, sınıfının en iyisi olan işletme ile karşılaştırarak en iyinin bu performansı nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve stratejileri için bir temel oluşturacak biçimde kullanmak”<sup>65</sup> olarak tanımlanmaktadır. Benchmarkingte ölçümle birlikte önemli bir konu, ilgili işletmenin, o performansı nasıl yakaladığıdır.

*Kültüralist Yaklaşım:* Son dönemlerde yapılan araştırmalarda, genellikle en başarılı işletmelerin başarılarının temelinde yatan faktörler tartışılmaktadır. Bazılarına göre, “gittikçe aydınlanmaktadır ki bu başarı, sağlam bir örgüt kültürünün sonucudur. Schein’e göre örgütsel kültür, iç bütünlük ve dış adaptasyon problemlerini çözmede özel bir araştırmacı grup tarafından hazırlanmış ve geliştirilmiş temel varsayımların bütünüdür”<sup>66</sup> ve bir örgütte çalışan bireylerin felsefelerini, ideolojilerini, değerlerini, inançlarını, ilkelerini, beklentilerini, davranışlarını ve toplu normları kapsar.<sup>67</sup> Örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.<sup>68</sup>

Örgüt kültürü, sadece örgüt bireylerinin tek tek tutum ve davranışlarından değil, aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir.<sup>69</sup> Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır,<sup>70</sup> örgütü diğerlerinden ayıran niteliklerin bütünü, örgütün kimliğidir.<sup>71</sup> Örgüt kültürünün, değerler, inanç ve tutumlar, normlar ve kurallar, temel varsayımlar, mitler ve hikayeler, liderler ve kahramanlar, tören, adet ve seremoniler, semboller, dil, prosedür ve uygulamalar, teknoloji, fiziki çevre veya mimari özellikler, örgütün geçmişteki deneyimleri gibi öğelerden oluştuğu ifade edilmektedir.<sup>72</sup> Kültür, örgütte uyumun sağlanmasında ve gerçekte örgütün anlamlı bir bütün olarak algılanmasında temel rolü oynamaktadır.<sup>73</sup> Bu yaklaşıma göre, örgütsel başarının kaynağı, örgütsel kültürdür.

<sup>64</sup> Baransel, s.291

<sup>65</sup> Akat, Budak, Budak, s.422

<sup>66</sup> Bergeron(a),s.58

<sup>67</sup> Hellriegel vd,s.336

<sup>68</sup> Eren(a),s.87

<sup>69</sup> Demirel,Yavuz; Karadal, Himmet; Örgüt Kültürünün Örgüt İçi bireysel becerilerin kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2007, C.12, S.3 s.254

<sup>70</sup> Yağmurlu, Aslı; Örgüt Kültürü:Tanımlar ve Yaklaşımlar ,politikankara.edu.tr pdf,2012, s.720

<sup>71</sup> Nişancı, Z.Nuray; Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Batman Üniversitesi, Uluslararası Bilim ve Kültür Sempozyumu,18-20 Nisan 2012,s.1279

<sup>72</sup> Varol, Muharem Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, kamyon.politiks ankara.edu.tr makaleler,2012,s.196; Güçlü, 2012,s.150

<sup>73</sup> Duygulu, Ethem; Eroğlu, Kemal; Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:21 Sayı:2, Yıl:2006, s.19

**Ekip Çalışmasının Arttırılması:** Yönetim alanında ekip çalışması önemlidir ve bütün örgüt üyeleri, projelerini sonuçlandırmak için el birliği ile çalışmak zorundadır. Bir spor ekibi, dinlenme amaçlı bir kulüp, sosyal ya da dini amaçlı bir dernek, üretim veya hizmet amaçlı bir ticari örgüt hiç fark etmez. Hepsinin başarısında ekip olmanın rolü büyüktür.

Ekip, öncelikle belirlenmiş amaçları en iyi biçimde gerçekleştirmek ve her bireyin maksimum başarıya ulaşması için birbirleriyle işbirliği yapmak zorunda olan bireyler bütünü olarak tanımlanmaktadır.<sup>74</sup> Bu tanımda üç unsur bulunur; en az iki veya daha fazla insan, bu insanlar arasında etkileşim ve üyelerce paylaşılan bir performans hedefi.<sup>75</sup> Ekip üyelerinin, amaca, lidere ve birbirlerine bağlılıkları yüksektir. Ait olduğu ekiple bütünleşmiş üyelerden oluşan ekiplerin yüksek performanslı olma ihtimali yüksektir.

**Çalışanların Güçlendirilmesi:** Yöneticiler, çalışanların katılımını sağlayabilmek amacıyla karar almayla ilgili yetki ve sorumluluklarının bir kısmını, ilgili kadrolara devretmektedirler. Günümüzde yenilik ve yaratıcılığa rağbet artmakta, iş ile ilgili kararı işi yapanın vermesi gittikçe tercih edilen bir uygulama haline gelmektedir. Bu tercihler günümüzde personelin daha da güçlendirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir uygulamanın, bireyleri motive etme, örgüt ve yönetimle bütünleştirme, kararların kalitesini artırma, sosyal ilişkileri düzenleme ve en önemlisi de kişisel gelişimi sağlama gibi yararları olacaktır.

**Kalite Odaklı Devrim:** Kalite günümüz işletmeciliğinin temel konularından biridir. Çünkü hem birey, hem de örgüt, hem de toplum açısından kalite önemlidir. “Kalite, müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması (Berry, 1991)<sup>76</sup> hatta bunlardan daha fazlasının verilmesidir.<sup>77</sup> Kalite ile ilgili çalışmalar ilk başlarda istatistikî uygulamalar şeklinde olmuş, daha sonraları ise bütüncül bir yönetim felsefesine-Toplam Kalite Yönetimine- dönüşmüştür. Toplam Kalite Yönetimi, faaliyetlerin tüm aşamalarında sürekli iyileştirmeyi vurgulayan, faaliyetleri gerçekleştirirken çalışanların tüm düzeylerde katılımı ve güçlendirilmesi, takım tabanlı çalışma, kıyaslama, müşteri beklentilerinde tam tatmin ve yüzde 100 doğruluk hedefleyen bir yönetim felsefesidir.<sup>78</sup> Ayrıca bu düşünce, çalışanların cezalandırılmalarından çok, ödüllendirilmelerini kapsar.

TKY çalışmalarının büyük bir bölümü, W. Edward Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby'nin 1950'lerde ABD'de başlattıkları çalışmalara dayanır. Deming üretimde çıkan pek çok sorunun süreçten kaynaklandığı ve bunun da istatistiksel yöntemler kullanılarak kontrol edilebileceği üzerinde durmuş, Juran, kaliteyi kontrol için yönetsel bir yaklaşım ortaya koyarak, proje bazında takım çalışması ile müşterinin tatmini üzerinde yoğunlaşmış ve işçiden en üst yönetim kademesine kadar

<sup>74</sup> Bergeron(a),s.58

<sup>75</sup> Şimşek, Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan; Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış; Gazi Kitabevi, Eylül 2011,s.285

<sup>76</sup> Akat, Budak, Budak, s.63

<sup>77</sup> Hitt M.A.,Ireland R.D.,Hoskisson R.E. Strategic Management, West Pub.Col.1995,s.147

<sup>78</sup> Thompson, Jr. Arthur A.; Strickland III, A.J.; Strategic Management; McGraw-Hill Irwin,2002,395



eğitimin önemi üzerinde durmuştur. Crosby de, "sıfır hata" kavramını ortaya koymuştur.<sup>79</sup>

Gün geçtikçe, sanayi sektöründe olduğu gibi, tüm hizmet sektörü, özel şirketler ve kamu kuruluşlarında toplam kaliteye doğru yönelme söz konusudur.<sup>80</sup> Çok iyi kalitede mal ve hizmet sunmak isteyen tüm işletmeler bunu, TKY Süreci sayesinde başarabilirler.<sup>81</sup> TKY, günümüzde imalat sektöründe, hizmet işletmelerinde, kamu kurumlarında, hatta kar amacı gütmeyen STK'larda başarıya ulaşmanın en etkin yollarından biri olarak görülmektedir.

## **Güncel Kavram ve Uygulamalar**

20.yy sonlarında yaşanan küreselleşme, insan hakları, iletişim ve bilişim teknolojisi alanlarındaki baş döndüren gelişme, yönetim alanındaki çalışmaları derinden etkilemiştir. 21.yy'a girerken örgütlerin, yığınla değişkeni içinde barındıran bir sistem içerisinde faaliyette bulunmaları, sayısız tehditle karşı karşıya kalmaları, iç ve dış çevrede yaşanan değişme ve gelişmeler, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin önemini arttırmış ve örgüt yönetiminin sürekli olarak tetikte olmasına sebep olmuştur. Belli problemlerin belli metotlarla çözüleceği varsayımı ya da bir başka ifadeyle yönetimin dar görüşlülüğü artık rafa kalkmıştır. Günümüz yönetim anlayışının, belki de en belirgin özelliklerinden bir kaç, farklı yönetim yaklaşımlarının farklı unsurlarını bir örgüt içerisinde bütünleştirebilmesi, çevredeki her verinin önemli olabileceğini kabullenmesi ve buna uygun davranması, örgüt üyelerine özel ilgi gösterebilmesidir. Sürekli değişim, sürekli öğrenme, profesyonelleşme ve stratejik düşünme güncel uygulamaların niteliği haline gelmiştir. Bunları uygulayan günümüz örgütlerinde ise, sözleşme bazlı ortaklık, bilgi odaklılık, sanallık ve karmaşıklık dikkat çekmektedir.

21.yy'a girerken, temel yetenek-core competence-, dış kaynaklardan yararlanma-outsourcing- ve şebeke organizasyonlar, organizasyonların yeniden yapılandırılmaları -reorganization-, değişim mühendisliği veya süreç yenileme-business process reengineering-, stratejik ortaklıklar -strategic alliances-, öğrenen organizasyonlar-learning organizations-, sanallık-virtuality- ve sanal organizasyonlar, başarı karnesi-balanced scorecard-, yeni ekonomi, kurumsal yönetim -yönetişim-corporate governance- ve Ceolar, kaos ve karmaşıklık-kaos and complexity- gibi güncel kavramlar ve uygulamalar yönetim yazınında yer almaya ve günümüz örgütlerince kullanılmaya başlanmıştır. Bunların bir kısmı, geçmişte kullanılan bazı yaklaşım ve uygulamaların uzantısıdır.

*Temel yetenek-core competence-* : Her işletmenin kendine has temel bir yetenek geliştirmesini esas alan, temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından

<sup>79</sup> Günaydın, H.Murat; Toplam Kalite Yönetimi, pdf.<https://www.google.com.tr.22.5.2014>

<sup>80</sup> Kélada, Joseph Comprendre et Réaliser La Qalite Totale, 2.Edit.,Canada,1992,s.1

<sup>81</sup> Bergeron(a),s.59

kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.<sup>82</sup> Temel yetenekler, işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Genel kabul görmüş temel yetenekler arasında, performans yönetimi, kaynak kullanma, motivasyon ve yönlendirme, çabaları birleştirme, dinamizm, iletişim, ortak formasyon, çıkış yolu bulma, yenilik yapabilme, sistem ya da süreç oluşturabilme, alternatif yönetim sayılabilir.<sup>83</sup> Temel yetenek anlayışı, örgütlerde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının kullanılmasına sebep olmuştur.

*Dış kaynaklardan yararlanma-outsourcing-, Şebeke Organizasyonlar ve Organizasyonların Yeniden Yapılandırılmaları-reorganization-:* Dış kaynaklardan yararlanma, kendisinin yapmak istemediği işleri örgüt dışındaki başka örgütlere/işletmelere yaptırma eğilimini anlatmaktadır. “Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin daha önceden kendi bünyesinde yapıyor olduğu bir işi başka işletmelere yaptırmak üzere sözleşme imzalamasıyla ortaya çıkar ve sadece hizmetlerle sınırlanamaz. Her on büyük Amerikan firmasından üçü üretimlerinin yarısından fazlasını dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmektedirler.<sup>84</sup> Bu uygulama, Dünya’da olduğu gibi, Türkiye’de de gittikçe yaygınlaşmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, network-şebeke- organizasyonlarını doğurmuştur. Bu tür yapıların temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu organizasyonların ana karakteri, komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.<sup>85</sup> Birçok küçük örgütün bir araya gelerek oluşturduğu şebeke türü örgütlerde, çevredeki değişikliklere daha hızlı uyum ve her küçük birimin kendi işinde uzmanlaşarak etkinliğe katkı sağlaması hedeflenmektedir. Yeniden yapılandırma çalışmalarının odak noktası ise, organizasyon yapısıdır. Organizasyon yapısında yer alan her bir departman için iş süreçlerinin geliştirilmesi ve yeniden tanımlanması gerekir.

*Değişim mühendisliği-reengineering-:* İşletmelerde kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasını hedefler. Değişim mühendisliği, “eskiden işlerin nasıl yapıldığını unutup, şu anda işlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini yeniden düşünüp saptamaktır.”<sup>86</sup> Değişim mühendisliği, örgüt içerisindeki tüm iş yapma süreçlerinde, yavaş ve yüzeysel değil radikal bir değişim gerektirir.

---

<sup>82</sup> Koçel,2011,s.382

<sup>83</sup> Major, Edward;Asch,David;Cordey-Hayes,Marty;n;Foresight as a Core Competence, Pergamon-Futures.33;2001;s.96

<sup>84</sup> <http://www.hrturkiye.com/index.4.12.2012>

<sup>85</sup> Koçel, 2011,s.389

<sup>86</sup> Şimşek ve Çelik, 2011,s.359

*Stratejik ortaklıklar oluşturma-strategic alliances-*: İki veya daha fazla bağımsız şirketin otonomilerini koruyarak, birbirlerine göre rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık vb. belli spesifik faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları, basit ticari sözleşmelerle birleşme işlemleri arasında yer alan, esnek yapılı, yeni bir hukuki varlığın kurulmasını gerektirmeyen sözleşme bazlı anlaşmalardır.<sup>87</sup> Stratejik ortaklık, işletmenin iç siyasal uyuma bağlı olarak daha uzun vadeli kapsamlı hedefler peşinde koşması anlamına gelir.<sup>88</sup> Bir örgütün tek başına rekabet etmek yerine ortaklıklara girişmesi, bir taraftan örgütün yükleneceği riski azaltırken diğer taraftan örgütün başarı şansını yükseltecektir.

*Öğrenen organizasyonlar-learning organizations- ve Sanal Organizasyonlar-virtual organization-*: Örgütlerin rekabet güçlerini artırma amacıyla geliştirilen “öğrenen organizasyon kavramı, çevre koşullarındaki değişiklikleri izleyerek, bu değişiklikler yönünde kendini yenileyebilen dinamik organizasyonları ifade etmektedir.”<sup>89</sup> Günümüz dünyasındaki hızlı değişime adapte olabilmek, ancak öğrenmek ile gerçekleşebilir. Unutmamak gerekir ki, bugüne kadar hiçbir örgüt, günümüz örgütleri kadar değişime muhatap olmamış, bu günkü kadar da öğrenmeye ihtiyaç duymamıştır.

Fiilen mevcut olmayan fakat varmış gibi kabul edilen sanal organizasyonlar, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki örgütlerin, bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi-iletişim ağları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi talepte bulunanlara mal veya hizmet sunan organizasyonlardır. Zaman içerisinde bu tip organizasyonların gittikçe yaygınlaşacağı söylenebilir.

*Başarı Karnesi- balanced scorecard-*: Kaplan ve Norton’un ifadesiyle, uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir.<sup>90</sup>

İşletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanır.<sup>91</sup> Böyle bir işlem, stratejilerin değiştirilmesi/değiştirilmemesi ve/veya geliştirilmesi kararına yardımcı olacaktır.

<sup>87</sup> Age,s.396

<sup>88</sup> Sümer, Gültekin, Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 10 (1) 2010: 671-698

<sup>89</sup> Özalp, İnan; Koparal, Celil ve Berberoğlu, Güneş; Yönetim ve Organizasyon; Anadolu Üniv. Yay. 3.Baskı; Eskişehir, 2000; s.357

<sup>90</sup> Ağca, Veysel; Tunçer, Ender ; Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulması; Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.VIII, S.1,2006,s.181

<sup>91</sup> Koçel,2011,s.447

*Yeni Ekonomi:* Dünyada yeni bir ekonominin ortaya çıkışı, bir işletmenin stratejisi ile ilgili kısıtlamalar ve sorunların doğasını yeniden şekillendirmiştir.<sup>92</sup> Yeni ekonomi olarak ifade edilen çevre koşullarında ne, “büyük daha iyidir” ne de, “küçük güzeldir” sloganları artık pek anlam ifade etmemektedir.<sup>93</sup> Bilgi, günümüzde anlamlı tek kaynaktır.<sup>94</sup> Yeni ekonomideki en önemli değişimlerden birisi, gücün el değiştirmesidir. Sanayi toplumunda güç, parasal anlamda sermayeye sahip olanda iken, bilgi toplumunda güç, entelektüel sermayeye sahip olana geçmiştir.<sup>95</sup> Entelektüel sermaye, yani bilgiyi üreten insan kaynağı, bu sermayenin bilgiyi elde ederken kullandığı teknoloji ve bu teknolojinin gerektirdiği örgüt yapısı, günümüz örgütleri için artık kritik öneme sahiptir.

*Kurumsal Yönetim/yönetişim-corporate governance- ve CEO Kavramı:* Ulusal ve uluslararası arenada yaşanan gelişmeler sonucu 1995 yılında Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı(ICGN) kurulmuş ve işletmelerin uymaları gereken başlıca yönetişim ilkeleri belirlenerek 1999 yılında OECD’ye üye 29 ülkenin temsilcileri tarafından kabul edilmiştir. 2000 yılında da Tüsiad tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri adı altında Türkiye’de yayınlanmış,<sup>96</sup> böylece kurumsal yönetim kavramı Türk Yönetim Sistemine girmiştir.

Küreselleşme sonucu yönetim alanında kullanılmaya başlanan yeni kavramlardan biri de Ceo, (profesyonel/murahhas/uygulamadan sorumlu yönetici) kavramıdır. Drucker’a göre Ceo’lar, girişimciliği bir meslek haline getiren piyasa aktörleridir. Bilgi toplumlarında sermaye ve girişimcilik farklılaşması ortaya çıkmıştır. Girişim yöneticileri ya da Ceo’lar bugün ana belirleyiciler haline gelmişlerdir (Drucker,2003).<sup>97</sup> Bruijns’e (2006) göre otuz yılda inşa edilen bir itibar sadece otuz saniyede yıkılabilmektedir.<sup>98</sup> Bu durum, işletmeleri temsil eden, işletmenin itibarını omuzlarında taşıyan ve bu itibarın sembolü olan Ceo’ların işletmeler açısından ne kadar önemli bir konumda olduğunu vurgulamak açısından çok önemlidir.

*Yenilik-İnovasyon-:* Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün -mal veya hizmet- veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.<sup>99</sup> Keith ve Theodore’a göre yenilik, bir buluşla başlayan, bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün, süreç ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreçtir.<sup>100</sup> Bir ülkenin yenilikte/inovasyonda yetkinlik kazanması ve yenilik sürecinin başarıyla

<sup>92</sup> Lauriol, Jacques, Management Strategique:reperes pour une fin de siecle, Gestion-December 1994,s.59

<sup>93</sup> Drucker, Peter F., Gelecek İçin Yönetim, Çev: Fikret Üçcan; 1995,s.23

<sup>94</sup> Drucker, Peter F., Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994,s.66

<sup>95</sup> Koçel,2011,s.455

<sup>96</sup> Age,s.456

<sup>97</sup> Şahin, Musa; Girişimcilik Bağlamında Eğitimin Sivilleşmesi ve Girişimcilik Örneği Olarak STK’lar; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; Sayı:30, Ağustos 2011,s.122

<sup>98</sup> Uzunoglu, Ebru Öksüz, Burcu; Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü; pdf.2012/12

<sup>99</sup> Oslo Kılavuzu.pdf.s.50

<sup>100</sup> Çalpınar,Hatice; Baç, Uğur; Kobi’lerde İnovasyon Yapmayı etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması,Ege Akademik Bakış /Ege Academic Review 7(2)2007,s.445

işleyebilmesi için, ülkenin bilim ve teknoloji sistemiyle üretim sistemi arasında bir etkileşim-iletişim ortamının yaratılması gerekir. Bu sağlanabilirse ne olurun, günümüze en yakın, iki çarpıcı örneği, Japonya ve G. Kore, sağlanamazsa ne olurun en çarpıcı örneği de, çöken Sovyetler Birliği'dir.<sup>101</sup> Ülkemizin 2004 inovasyon indeksinde diğer ülkelerin oldukça gerisinde yer alması, devlet politikasında değişikliklere ve Kobilerde yeniliği destekleyen düzenlemeler yapılmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda, "Avrupa inovasyon puanları temel alındığında Türkiye'nin pozitif bir trend yakaladığı"<sup>102</sup> anlaşılacakla birlikte daha iyi sonuçlara ulaşmak için teşvik edici yeni düzenlemelere ihtiyaç olduğunu ve daha çok çalışmak gerektiğini vurgulamak gerekir.

*Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı:* Kaos, evrenin düzene girmeden önceki, biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu, karışıklık, kargaşa<sup>103</sup> olarak tanımlanmaktadır. Fizikçi Jensen, kaosu kompleks, doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve öngörülemez davranışı şeklinde ifade etmekte,<sup>104</sup> bilimsel anlamda kaos, düzensizliğin içindeki düzen olarak<sup>105</sup> ele alınmaktadır. Kaos yaklaşımı, fizik bilimindeki belirsizlik ilkesinin, sosyal bilimlerdeki şeklidir.<sup>106</sup> Kaos ve belirsizlik, tüm bilim dalları için geçerlidir. Nedeni ise, herhangi bir olay hakkında öngörüde bulunmak için gereken değişken sayısının çok fazla olması ve tüm değişkenleri içeren bir sistemin oluşturulmasının imkânsız olmasıdır. Sosyal bilimlerde de, toplumsal olguların tüm değişkenlerini içeren bir sistemin oluşturulması imkânsızdır. Lewin ve Regine'ye (2004:24) göre, bütün bu süreçte kesin olan bir nokta varsa o da şudur: Geçmişte işleri nasıl yürüttüğünüze bakarak, gelecekte ne yapacağınızı kestirmek mümkün değildir. Bir olayı etkileyen etken sayısı çoğaldıkça kaos ve belirsizlik artmaktadır.<sup>107</sup>

Günümüzde örgütleri etkileyen faktörler, sayılamayacak kadar çoğalmıştır. Bilgi ve iletişim kaynaklarındaki çoğalma, elde edilen bilgileri yönetmeyi öncelemiş, örgütlerin temel hedeflerini genişleten küreselleşme, insan hakları, çevreye duyarlılık, sosyal sorumluluk, etik gibi konuları daha da önemli hale getirmiştir. Bu gelişmelerin tümü örgütlerin özelliklerini ve süreçlerini karmaşıklaştırmıştır. Örgütlerin yaşamında "öngörülemeyen ve modellenemeyen olaylarla her an karşılaşmak mümkündür. Bu olaylar, işletmelere kaos kuramının uygulanabileceğini göstermiştir.<sup>108</sup> Kaotik kurama göre örgütsel sistem, karşıt görüşlerin oyun alanıdır. Planlama, yapılandırma ve kontrol gibi bazı güçler sistemi denge ve düzene iterken yenilik/icat, yeni girişimler

<sup>101</sup> Göker, Aykut: Ulusal İnovasyon Sistemi ve Üniversite-Sanayi İşbirliği, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Geleneksel Bahar Paneli IV, 2000,s.6

<sup>102</sup> Çalpınar, Baç,s.447

<sup>103</sup> www.sozluk.net,19.9.2012

<sup>104</sup> Gleick, James Kaos, (Çev. Fikret Üçkan), 9. Basım, Tübitak Popüler Bilim Kitapları , 2000, s.24

<sup>105</sup> Öge, Serdar; Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,2005,s.286

<sup>106</sup> Gleick, s.6

<sup>107</sup> Ertürk, Abbas; Kaos Kuramı Eğitim ve Yönetime Yansımaları,Kastamonu Eğitim Dergisi, Eylül 2012,Cilt:20 No:3,s. 852,858,859

<sup>108</sup> Dereli T., Durmuşoğlu A.,Kanat, Ş.İşletmelerde Kaos Yönetimi, Journal of İstanbul Kültür University, 2006/3, pp.23-29

ve deneme gibi güçler de dengesizliğe ve düzensizliğe iter. Bu güçlerin bir araya getirilmesi yüksek karmaşıklığa sahip bir yapı oluşturur ki buna kaotik örgüt denir.<sup>109</sup> Kaos yaklaşımının yönetim bilimine getirdiği yenilik, organizasyonlar için her verinin bir önemi olduğudur.<sup>110</sup> Örgütlerde kaosun doğasına uygun önlemler almak ve kaosu yönetmek günümüz yöneticilerinin en önemli görevlerindedir.

## **SONUÇ**

Yönetim düşüncesinin geçirmiş olduğu tarihsel sürece katkı yapan çalışmalardan anlaşılacağı üzere, milattan önceki yıllarda toplumların/örgütlerin yönetiminde, yazılı kurallar, planlama, örgütlenme, merkeziyetçi/ademi merkeziyetçi yapı, yürütme ve kontrol/denetim konularında çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde, başkaları aracılığıyla ulaşılan amacın, amaca ulaşma yollarının ve kuralların tek belirleyicisi devlet -devlet başkanı, ordu, kabile reisi vs.- olmuştur. Milattan sonraki çalışmalara katkılar çoğunlukla bireyseldir ve özellikle muhasebe kayıtları, yetki devri, beşeri ilişkiler, liderin ve yöneticinin ayırt edici özellikleri, ilgi duyulan konular olmuştur. Bir süre durgunluğun ardından endüstriyel devrimle birlikte çeşitlenen ve artan çalışmalarda, uzmanlaşma, etkinlik-verimlilik ve kötü yönetimin tehlikelerine dikkat çekilmiş, 19.yy'ın başlarında yönetimde bilimsel anlayış, rasyonellik, iş bölümü, zaman ve hareket etütleri ile örgüt şemaları araştırmalara konu oluşturmuştur. 19.yy sonlarında iş yönetimi üniversitede öğretilmeye, istatistikî metotlar yönetimde kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütsel yapıya önem veren Klasik Okul, insana önem veren Neo-Klasik Okul ve örgütü açık bir sistem olarak kabul eden Modern Okuldan sonra, yönetim, “bütün aktüel yönetim yaklaşımlarının referans kabul ettiği”<sup>111</sup> Japon Yönetim tarzının da etkisiyle katılımcılığa, örgütsel kültüre, takım ruhuna, personel güçlendirmeye, müşteriye memnun etmek amacıyla kaliteye yönelmiştir. Görünen odur ki, Japon yönetim tarzı ve çalışma ruhu, diğer ülkelerin yönetim uygulamalarında örnek alınarak liderlik konumuna oturtulmuş ve 20. yy'ın ikinci yarısına damgasını vurmuştur. Hem ülke içi, hem de ülke dışı örgütler arası karşılaştırmaların sık sık görüldüğü “Post modern örgütlerde yöneticiler artık bürokratik bir aygıtın yönetimi ile değil, kültür oluşturma ve yönetimi ile ilgilenmektedir.”<sup>112</sup> Çünkü örgüt kültürü, içte bütünleşmeyi, dışta uyumu sağlayan en önemli araçtır. Ekip çalışmasının artırılması ve çalışanların güçlendirilmesini öneren bazı teknikler, pratikte son derece başarılı biçimde uygulama alanı bulmuştur. Post modern dönemde müşteri memnuniyeti hedefli ve müşteri odaklı çalışmalarda kilit kavram kalite olmuştur. Kalite, hayat boyu en çok karşılaşmak istediğimiz kavramlardan birisidir. Kalite ile ilgili bir slogan, günümüz örgütlerinin olmazsa olmazıdır. Unutmamak gerekir ki, 1990'lı yıllarda ve hatta günümüzde bile kalite, kelimelerin kralı<sup>113</sup> ve

<sup>109</sup> Mutlu A.,Sakinç İ., Yönetimde Kaos, Journal of İstanbul Kültür University,2006/3, pp.1-12

<sup>110</sup> Ödünç, Murat; <http://muratodunc.wordpress.com2011>

<sup>111</sup> Thévenet, Maurice; Audit de la Culture D'entreprise; Les éditions d'organisations; Paris; 1986,s.31

<sup>112</sup> Sargut, A.Selami; Özen, Şükür; Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ank.2.Baskı Ekim 2010,s.386

<sup>113</sup> Sekula, Alain; La qualite dans l'entreprise;Les éditions organizations; Paris; 1985,s.233

ulusal bir kazanım<sup>114</sup>dır. 1930'ların ruhu nasıl ki, beşeri ilişkiler<sup>115</sup> idi ise, 1990'ların ruhu da kalite olmuştur. Kim bilir belki yarın, 1990'ların yönetim çalışmaları, Kalite Okulu olarak adlandırılacaktır.

21.yy'da ise yönetim, bilgiye odaklanmıştır. Günümüzde güç, bilgidir. Bilgiye ulaştıracak her türlü yol, yöntem, süreç vs. örgüt ve yönetim açısından kritik öneme sahiptir. Çevredeki her verinin önemli olabileceğinin ve örgüt üyelerine özel ilgi gerektiğinin farkında olunmalıdır. Günümüz yönetim anlayışının belki de en belirgin özelliklerinden birisi, farklı yönetim yaklaşımlarının farklı unsurlarını bir örgüt içerisinde bütünleştirebilmesidir. Sürekli değişim, sürekli öğrenme, profesyonelleşme ve stratejik düşünme güncel kavram ve uygulamaların niteliği haline gelmiştir. Kriz ortamlarındaki belirsizlik yönetimi, hem riskleri minimize etmede, hem de dünyaya kolayca entegre olma ortaklıklara/ittifaklara yönelmiştir. Tüm bunların sonucunda günümüz örgütlerinde, sözleşme bazlı ortaklık, bilgi odaklılık, sanallık ve karmaşıklık dikkat çekmektedir.

Bilindiği gibi, toplumsal, örgütsel ve yönetsel değişikliğin itici gücü, yeni bilgi, yeni iletişim ve teknoloji biçimleri ile yeni ekonomik ve beşeri ilişkilerdir. Bu unsurlar daha çok örgütün çevresi ile ilişkilidir. Bu çerçevede, yeni koşullara uyumlu örgütlerin doğması veya çoğalması, uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması beklenebilir. Çevredeki her değişim ve yenilik, yönetim çalışmalarına ve yazınına referans olacaktır. Tarih bunu göstermiştir ve göstermektedir. Yani çevreden yönetim düşüncesine, ben neredeysem sen de oraya mesajı vardır. O halde yaşadığımız çevrede her şey kaliteli yaşam için felsefesi hâkim ise, yönetim alanındaki çalışmalar elbette kalite ağırlıklı, stres ortamı var ise stres, kriz ortamı var ise kriz, kaos ve karmaşa var ise de kaos ve karmaşıklık içerikli ve ağırlıklı olmak zorundadır. Tüm yönetim çalışmalarının ortak hedefi, örgütleri çevrelere adapte ederek sürdürülebilir bir örgütsel yaşama katkı sağlamak, daha kısa sürede, daha az maliyetle, daha kaliteli ürünleri hedef kitleye ulaştırmaya aracılık etmek ve çalışma hayatı ile hayatın diğer alanları arasında daha dengeli, daha insani, daha adil ve daha az hiyerarşili bir çalışma ortamı oluşturmak olmalıdır.

## **KAYNAKLAR**

- Abu M.Jalal; Alexandros P.Prezas, Outsider CEO succession and firm performance,Journal of Economics and Business, Volume 64, Issue 6, November–December 2012, Pages 399-426.
- Ağca,Veysel; Tunçer, Ender ; Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulması; Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.VIII, S.1,2006,s.173-193
- Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay; İşletme Yönetimi; İzmir; 1997.
- Aldemir, M.Ceyhan; Örgütler ve Yönetimi; Bilgehan Basımevi; İzmir; 1985.

<sup>114</sup> Coton, Denis; La qualite dans l'entreprise; Universite De Paris I-Pantheon Sorbonne,1985, s.29

<sup>115</sup> Weiss vd.s.491

- Baranger, P. et col.; *Gestion –Les fonctions de l’entreprise*; Librairie Vuibert; Paris; 1985.
- Baransel, Atilla; *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*; İşlt.Fak.Yay.No:257,İşlt.İktisadi Enstitüsü Yay. No:150; Birinci Cilt;3.Baskı; İstanbul;1993.
- Belen,Villalonga; Raphael, Amit ; How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*,Volume 80, Issue 2, May 2006, Pages 385–417
- Bergeron, Pierre G.; *La Gestion Dynamique(a)*; Gaeten morin éditeur; Montreal, Paris, Casablanca;1995.
- Bergeron, Pierre G.; *La Gestion Moderne(b)*; Gaeten morin éditeur; Paris; 1983.
- Boone, L.E.; Kurtz, D.L.; *L’entreprise d’aujourd’hui*; Les éditions HRV Itée.; Montreal; 1983.
- Bumin,Birol;İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi,Bizim Büro Basımevi,Ankara,1990
- Bruce, J. Avolio, William.L.Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3, June 2005, Pages 315–338
- Can, Halil; *Organizasyon ve Yönetim*; Adım Yay.; Ankara; 1991.
- Cecily D. Cooper T, Terri A. Scandura1, Chester A. Schriesheim, Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *Science Direct The Leadership Quarterly* 16 (2005) 475–493.
- Claude,S.George,Jr.; *La Gestion–Les grands courants des origines à nos jour*; Les éditions internationales; Paris; 1974.
- Coton, Denis; *La qualite dans l’entreprise*; Universite De Paris I-Pantheon Sorbonne,1985.
- Crener, Maxime; Monteil, Bernard;Principes de Management; Les presses de L’universite du Quebec; Canada;1971.
- Çalpınar,Hatice; Baç, Uğur; Kobi’lerde İnovasyon Yapmayı etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması,Ege Akademik Bakış /Ege Academic Review 7(2)2007:445-458;(http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2007\_2\_4.pdf- 9.4.2013).
- Demirel,Yavuz; Karadal, Himmet; Örgüt Kültürünün Örgüt İçi bireysel becerilerin kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2007, C.12, S.3 s.253-270.
- David J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3, April, June 2010, Pages 172–194.
- Dereli T., Durmuşoğlu A., Kanat, Ş. İşletmelerde Kaos Yönetimi, *Journal of İstanbul Kültür University*, 2006/3, pp.23-29.
- Di Cai & Jin-hui Luo & Di-fang Wan, Family CEOs: Do they benefit firm performance in China? *Asia Pac J Manag* (2012) 29:923–947.
- Drucker, Peter F., *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.
- Drucker, Peter F., *Gelecek İçin Yönetim*, Çev: Fikret Üçcan; T.İş Bankası Kültür Yay.1995.
- Duygulu, Ethem; Eroğluer, Kemal; Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:21 Sayı:2, Yıl:2006, s:1-21.



- Eren, Erol(a); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi; Beta Yay.; İstanbul; 1998.
- Ertürk, Abbas; Kaos Kuramı Eğitim ve Yönetime Yansımaları, Kastamonu Eğitim Dergisi, Eylül 2012, Cilt:20 No:3, s. 849-868.
- Fisher, Eileen.; Reuber, Rebecca, A., Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?, Journal of Business Venturing, Volume 26, Issue 1, January 2011, Pages 1–18.
- Fişek, Kurthan; Yönetim; Ank. Üniv. Siyasal Bil. Fak. Yay. No:387; Ankara; 1975.
- Fumio Kodama, Measuring emerging categories of innovation: Modularity and business model, Journal of Accounting and Economics, Volume 44, Issues 1–2, September 2007, Pages 287–297.
- Gagnon, Savard, Carrier, Decoste; L'Entreprise et Son Environnement; gaeten morin editeur; Canada; 1990.
- Gleick, James Kaos, (Çev. Fikret ÜÇKAN), 9. Basım, Tübitak Popüler Bilim Kitapları , 2000.
- Göker, Aykut: Ulusal İnovasyon Sistemi ve Üniversite-Sanayi İşbirliği, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Geleneksel Bahar Paneli IV, 2000 (<http://www.inovasyon.org/pdf/ayk.ank.uni.nisan00.pdf>; 9.4.2013).
- Güçlü, Nezahat, Örgüt Kültürü, (<http://www.pdfactory.com>; 2.3.2012).
- Güçlü, Nezahat; Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003) 61-85.
- Günaydın, H. Murat; Toplam Kalite Yönetimi, pdf. <https://www.google.com.tr>. 22.5.2014.
- Hellriegel, Slocum, Woodman; Management des Organisations; Traduit: M. Truchan-Saporta; Nouveaux Horizons; Première édition; Paris, Bruxelles; 1997.
- Hiks, Herbert, G.; Örgütlerin Yönetim: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından; Turhan Kitabevi; 3. Baskı; Ankara; 1979.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management, West Pub. Col. 1995.
- Hitt, Michael A.; Black, J. Stewart; Porter, Lyman W.; Management, Pearson, 2005.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5383174ba273f9.13391756](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5383174ba273f9.13391756) 5.2.2013.
- <http://tr.wikipedia.org/wiki> 5.2.2013.
- Jun Ishikawa, Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance, Springer Science+Business Media, LLC 2012, Asia Pac J Manag (2012) 29:265–283.
- Kélada, Joseph, Comprendre et Réaliser La Qalite Totale, 2. Edit., Canada, 1992.
- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım AŞ, Yay. No:2551, İstanbul, 1982 ve 2011.
- Lauriol, Jacques, Management Strategique: reperes pour une fin de siecle, Gestion-Decembre 1994 .
- Major, Edward; Asch, David; Cordey-Hayes, Martyn; Foresight as a Core Competence, Pergamon-Futures.33; 2001; s.96; [www.cgee.org.br/atividades/redirKori/200](http://www.cgee.org.br/atividades/redirKori/200).

- Mamlouk, Zeineb Ben Ammar; Management Des Hommes; Éditions C.L.E.; Tunis; 1995.
- Michael E. Brown, Linda K. Treviño, Ethical leadership: A review and future directions, Science Direct, The Leadership Quarterly 17 (2006) 595–616.
- Morgan, Gareth, Images De L'organization, York University, Toronto, Traduit de l'anglais par Solange Chevrier-vouve et michel audet, 1989.
- Mutlu A., Sakinç İ., Yönetimde Kaos, Journal of İstanbul Kültür University, 2006/3, pp.1-12.
- Nişancı, Z.Nuray; Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Batman Üniversitesi, Uluslararası Bilim ve Kültür sempozyumu, 18-20 Nisan 2012, s.1279-1293.
- Oslo Klavuzu  
([http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf)-9.4.2013).
- Ödünç, Murat; <http://muratodunc.wordpress.com/2011/06/18/iletisim-operasyonlari-ve-yonetimde-koas-yaklasimi/> 18.6.2014.
- Öge, Serdar; Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2005, s.286.
- Özalp, İnan; Koparal, Celil ve Berberoğlu, Güneş; Yönetim ve Organizasyon; Anadolu Üniv. Yay. 3. Baskı; Eskişehir, 2000; s.357.
- Özdemirci, Doğan; 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs 2012, s.54.
- Real Jacob, Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines; Gestion 1993.
- Robert D. Austin, Richard L. Nolan, and Shannon O'Donnell, The IT Leader's Hero Quest, Harvard Business School, Published: May 11, 2009, Copyright, 2007 President and Fellows of Harvard College.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.; Örgütsel Davranış, Çev. Edit.: İnci Erdem, Nobel, Ank. 2013.
- Sargut, A. Selami; Özen, Şükrü; Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ank. 2. Baskı Ekim 2010.
- Sekiou, Lakhdar avec la col. de Blondin, Louise; Gestion du Personnel; les éditions D'Organisation; Paris; 1986.
- Sekula, Alain; La qualité dans l'entreprise; Les éditions organisations; Paris; 1985.
- Sözen, H. Cenk; Basım, H. Nejat (Derleyenler), Mert Aktaş, İrge Şener, Koşul Bağımlılık Kuramı, Örgüt Kuramları, Beta, 2012.
- Sucu, Yaşar; Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli, Pdf, [www.yasarsucu.net/word/YDG.doc](http://www.yasarsucu.net/word/YDG.doc) 24.5.2014.
- Sümer, Gültekin, Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 10 (1) 2010: 671-698, , arastirmax\_2622\_671-698.pdf (4.12.2012).
- Şahin, Musa; Girişimcilik Bağlamında Eğitimin Sivilleşmesi ve Girişimcilik Örneği Olarak STK'lar; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; Sayı:30, Ağustos 2011.

- Şimşek, M.Şerif; Yönetim ve Organizasyon; Konya; 1996.
- Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan;Yönetim ve Organizasyon,Eğitim Kitabevi, Konya, 2011.
- Şimşek, Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan;Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış;Gazi Kitabevi,Eylül 2011.
- Terry, George.R.; Franklin, Stephen,G.; Les Principes des Manegement; Economica; Paris; 1985.
- Thévenet, Maurice; Audit de la Culture D'entreprise; Les éditions d'organizations; Paris; 1986.
- Thompson, Jr. Arthur A.; Strickland III, A.J.; Strategic Management; McGraw-Hill Irwin,2002.
- Tosun, Kemal; İşletme Yönetimi; İstanbul,1984.
- Turgeon, Bernard; La pratique du Management; McGraw-Hill, Editeurs, 1989.
- Uzunoğlu, Ebru Öksüz, Burcu; Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü; [http://www.iye.org.tr/wpcontent/uploads/2012/12\\_pdf\(3.1.2013\)](http://www.iye.org.tr/wpcontent/uploads/2012/12_pdf(3.1.2013).).
- Üsdiken, Behlül; Erden Zeynep,1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar,Yönetim Araştırmaları Dergisi,2002, Cilt:2,Sayı: 1, S:91-119.
- Varol, Muharrem Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, kamyon.politiks ankara.edu.tr makaleler,2.4.2012.
- Weiss, Dimitri et col.; Pratique de la Fonction Personnel; Les éditions d'organisation; Paris; 1982.
- Yağmurlu, Aslı; Örgüt Kültürü:Tanımlar ve Yaklaşımlar ,politiksankara.edu.tr pdf, 2.4.2012.

**Ek1: Tablo 1.Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (s.1-4)**

<b>Yaklaşık Tarih</b>	<b>Yazarı ya da Etnik Grup</b>	<b>Yönetime Temel Olarak Getirdikleri</b>
MÖ5000	Sümerler	Yazılı Kayıtlar-Arşivler
4000	Mısırlılar	Planlama, Örgütlenme ve Kontrol
2700	Mısırlılar	Dürüstlük-yönetimde dürüstlük-şikâyetleri dinleme görüşmesi
2600	Mısırlılar	Örgütün ademi merkezleştirilmesi
2000	Mısırlılar	Yazılı öğütler, bir danışma-kurmay- konseyinden yararlanma
1800	Hamurabi	Yazılı ve belgeli kontrol, minimum ücret, devredilemeyen sorumluluk kavramı
1600	Mısırlılar	Örgütün merkezleştirilmesi
1491	Yahudiler	Örgütlenme kavramı, hiyerarşi ilkesi, istisna ilkesi
1100	Çin	Örgütlenme, planlama, yürütme, kontrol
600	Nabuchodonosor	Üretimin kontrolü ve verime primler(özendirici ücret)
500	Mencius Çin Sun Tsu	Sistemler ve kurallar Uzmanlaşma ilkesi Planlama, yürütme ve örgütlenme
400	Sokrat	Yönetimin evrenselliğinin ilanı
400	Xenophon Cyrus	Yönetim özel bir sanattır Beşeri ilişkiler, yönetme
350	Gréce Platon	Bilimsel metotların uygulanması, metotlar ve çalışma ahengi
325	Büyük İskender	Uzmanlaşma ilkesinin açıklanması Bir danışman kullanımı
321	Kautilya(Hindistan)	Devlet yönetim sanatı ve bilimi
175	Katon	Görevlerin tanımlanması
50	Varron	Görevlerin niteliklerini belirleme
MS 20	Jesus-Christ/İsa-Mesih	Emir komuta birimi, Altın kural* beşeri ilişkiler
284	Diocletien	Otoritenin yetkilendirilmesi veya yetki devri
900	Alfarabi	Liderin-önderin- ayırdedici özelliklerinin listesi

*Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*

1100	Ghazali	Kurum yöneticisinin ayırdedici özelliklerinin listesi
1340	L.Pacioli(Genes)	Çift yönlü muhasebe usulü
1395	Francisko Di Marco	Maliyet muhasebesi
1410	Soranzo Kardeşler	Defteri kebir ve yevmiye kayıtları
1418	Barborigo	İşletmelerin farklı tipleri, icraat sırasındaki iş sonuçları
1436	Arsenal de Venise (Venise)	Muhasebe, denetimler ve kontrol bilançoları, envanterin numaralanması, birbiriyle ilgisiz parçaların birbirleri yerine kullanılabilceği, montaj hattı tekniği, personel yönetimi, ilgisiz parçaların standartlaştırılması, envanter kontrolü, maliyet kontrolü
1500	Sir Thomas More	Uzmanlaşmanın gereği, kötü bir yönetimin tehlikeleri
1525	Nicolo Machiavelli	Yığınların muvafakat ilkesi, bir örgüt içinde baskının gerekliliği, liderin niteliklerinin belirlenmesi
1767	Sir James Steuart	Otoritenin kaynağı teorisi, otomasyonun sonuçları
1776	Adam Smith	Fabrika işçilerinde uzmanlaşma ilkesinin uygulanması, kontrol kavramı, verimliliğin hesabı
1785	Thomas Jefferson	Birbirinin yerini tutabilir parçalar düşüncesi üzerine dikkat çekme
1799	Elie Whitney	Bilimsel metot, muhasebe ve kalite kontrolü, birbirinin yerini tutabilir parçalar düşüncesinin uygulanması, yönetim-kontrol- alanı
1800	James Watt, Matthew Boulton(Soho,İngiltere)	Standartlaştırılmış iş, spesifikasyon-nitelikleri belirleme- iş metotları, planlama, teşvik edici ücretler, standartlaştırılmış zaman, standartlaştırılmış bilgiler, çalışanlar için Noel'de şenlikler, Noel Primlerinin ilan edilmesi, çalışanlar için yardımlaşma güvencesi, denetim uygulaması
1810	Robert Owen (New Lanark, Ecosse)	Personel yönetimi ihtiyacının kendini kabul ettirmesi ve uygulanması, çalışanların formasyonu sorumluluğu, işçiler için lojman inşa edilmesi
1820	James Mill	İnsan hareketlerinin analizi ve sentezi
1832	Charles Babbage	Yönetimin bilimsel anlayışı üzerinde durma, iş bölümü, zaman ve hareket etütleri, muhasebe, farklı renklerin çalışanların verimi üzerine etkileri
1835	Marshal, Laughlin vd.	Yönetim fonksiyonlarının nispi önemi üzerine tartışma
1850	Mill vd.	Kontrolün kapsamı, emir komuta birimi, iş ve malzeme denetimi, uzmanlaşma, iş bölümü, verilen primler

*Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*

1855	Henry Poor	Planlama ilkelerinin, iletişimin ve bilginin demiryollarına uygulanması
1856	Daniel C.McCallum	Yönetimin yapısını ortaya koyan örgüt şeması, sistematik bir yönetimin demiryollarına uygulanması
1871	William S.Jevons	Belleme-aletleri kullanmayı öğrenme- hareketlerinin incelenmesi, değişik aletlerin işçiler üzerindeki etkilerinin incelenmesi, yorgunluğun incelenmesi
1881	Joseph Wharton	İş yönetiminin üniversitede öğretilmesi
1886	Henry Metcalfe Henry R.Towne	Yönetim sanatı, idare bilimi Yönetim bilimi
1891	Frederick Halsey	Ödül ve prim sistemi
1900	Frederick W.Taylor	Bilimsel yönetim, sistemin uygulanması, personel yönetimi, çalışan yönetim arasındaki işbirliği, yüksek ücretler, işçi ve yönetim arasında görevlerin dengeli dağılımı, fonksiyonel örgütlenme, istisna ilkesinin atölyede uygulanışı, maliyet sistemi,metotların incelenmesi, zamanın incelenmesi, bilimsel yönetimin tanımı, idarenin görevi üzerinde durmak, araştırma, kurallar, planlama, kontrol ve işbirliği üzerinde durma
	Frank B.Gilbreth	Hareketleri inceleme bilimi
1901	Henry L.Gantt	Görevde prim sistemi, yönetimin beşeri anlayışı, gant şeması, formasyon alanında yönetimin sorumluluğu
1910	Hugo Munsterberg Walter Dill Scott Harrington Emerson Hugo Diemer	Yönetim ve işçiye psikolojinin uygulanması Personele ve tanıtıma psikolojinin uygulanması Verimlilik için öğüt, verimliliğin ilkeleri Endüstriyel yönetimin temel el kitabı
1911	Harlow S.Person	Birleşik Amerika'da bilimsel yönetim üzerine ilk konferans, üniversite ortamında bilimsel yönetimin kabulü
	John C.Duncan	Yönetim öğretiminde genel el kitabı
1915	Horace B.Drury Robert F.Hoxie F.W.Harris Thomas A.Edison	Bilimsel yönetimin kritiği-görüşleri pekiştirme- Bilimsel yönetimin kritiği-görüşleri pekiştirme- Ekonomik satın alma ya da imal etme serisi modeli Denizaltıları yok etmek ve onlardan korunmak için savaş oyunları
1916	Henri Fayol	Yönetimin ilk tamamlayıcı teorisi, yönetimin fonksiyonları, yönetimin ilkeleri, yönetimin okul programları içerisinde öğretilme gerekliliği
1916	Alexander H.Church	Yönetimin Fonksiyonel Anlayışı: Yönetimi tamamlayan teoriyi ortaya koyan ve her bir unsurunu düzenleyen ilk Amerikalı
1917	A.K.Erlang William H.Leffingwell	Beklenti Dizisi Teorik Düşüncesi Bilimsel Yönetimin Büro İşine Uygulanması
1918	Meyer Bloomfield	Personel Yönetiminde Değişikliğin Mimarı

*Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*

	Carl C.Parsons Ordway Tead	Bürolarda Bilimsel Yönetimi Uygulamanın Gerekliliği Endüstriyel Psikolojinin Uygulanması
1919	Marris L.Cooke	Bilimsel Yönetimin Farklı Uygulamaları
1923	Oliver Sheldon	Yönetimin Felsefesi; yönetim ilkeleri
1924	H.F.Dodge-H.G.Roming W.A.Shewhart	Örnekleri dikkate alarak olasılıklar teorisini ve istatistiki sonuçları uygulama ve istatistiki metodlar yardımıyla kalite kontrolü yapma
1925	Ronald A.Fisher	Birbirinden Farklı Modern İstatistiki Metodlar; Bayezien İstatistik,Örnekleme Teorisi, Deneyleme Diyagramı.
1927	Elton Mayo	Grup Faaliyetine Sosyolojik Bakış
1928	T.C.Fry	Beklenti Dizisi Teorisinin Kuramsal Temelleri
1930	Mary P.Follet	Bireysel Motivasyona Dayalı Yönetim Felsefesi; Grup açısından yönetimi problemlerinin çözüm denemesi
1931	James D.Mooney	Örgütlenme İlkelerinin Evrenselliği
1938	Chester I.Barnard	Örgüt Teorisi; Yönetimin Sosyal Yönü; İletişimin Gerekliliği
1943	P.M.S.Blackett vd. Lyndall Urwick	Faaliyet Araştırması Yönetimin İlkelerinin Toplanması, Birleştirilmesi ve Aralarındaki İlişki
1947	Max Weber; Rensis Likert; Chris Argyris	Psikoloji, Sosyal Psikoloji ve Örgüt Teorisi İçinde Beşeri İlişkiler Üzerinde duruyorlar; Örgüt Teorisine Giriş, Açık Sistem
1949	Norbert Wiener; Clauda Shannon	Yönetimde Bilgi Teorisi ve Sistemlerin Analizi Üzerinde Duruyorlar
1951	Frank Abrams; Benjamin M.Selekman	Yönetim Düşüncesi İçine Politik Organizasyonu Yerleştiriyorlar
1955	Herbert Simon; Harold J. Leavitt; Robert Schlaifer	Anlaşılabilir, gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir tutum olan karar içerisinde beşeri davranış üzerinde duruyorlar; daha çok yönetim psikolojisine önem veriyorlar

Kaynak:Claude S.George Jr.; La Gestion-Les grands courants des origines a nos jour;Les éditions internationales;Paris; 1974: 9-15.

**Ek1: Tablo 1.Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (s.5-9)**

Yaklaşık Tarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
1920	Von Bertalanffy	Genel Sistem Teorisi
1923	Oliver Sheldon	Yönetim Felsefesi-Bilimsel Yönetimden Beşeri İlişkilere Geçiş
1937	Luther Gulick	Yönetimin Öğeleri
1943	Lyndall Urwick	Yönetimin Öğeleri
1946	M.Weber	Bürokrasi,
1947	Rensis Likert; Chris Argyris	Psikoloji, Sosyal Psikoloji ve Örgüt Teorisi İçinde Beşeri İlişkiler
1948	P.Selznick	Organizasyon Teorisinin Temelleri
1949	R.Michels	Oligarşinin Tunç Kanunu
1949	Henry Fayol	Genel ve Endüstriyel Yönetim
1950-...	P.Crosby-E.Deming A.Feigenbaum-	Kalite İle İlgili Çalışmalar**,Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri
1954-...	J.Duran P.Drucker George Odiome	Amaçlara Göre Yönetim: Ekip çalışması ve çalışanların yetkilendirilmesi
1954	J.Humble S.Avery Raube	İyi Örgütlenmenin İlkeleri
1954-...		Bireyi Motive Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar
1954	Maslow	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
1961	Mc Clelland	Başarma İhtiyacı Teorisi
1970	Herzberg Vroom Porter-Lawler	Çift Faktör Teorisi Bekleyiş Teorisi Lawler-Porter'in Bekleyiş Modeli
1954	Liddell,H.B.H.	Strateji
1956	K.E.Boulding	Genel Sistem Teorisi
1956	William F.White	Örgüt İnsanı
1956	L.Urwick	Yönetimde Altın Kitap
1957	C.N.Parkinson	Parkinson Kanunu



*Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*

1957	H.Simon	Yönetimsel Davranış
1957	Douglas Mc Gregor	X-Y Teorileri: Yöneticiler, iş görenleri algılama biçimlerine göre davranırlar
1960	Ernest Dale	Büyük Organizatörler-Tecrübi Ekol
1961	Victor A.Thompson	Modern Örgüt
1961	William G.Scott	Organizasyon Teorisi
1961	Rensis Likert	Yönetimin Yeni Modelleri
1961-.....		Durumsallık Teorisini Oluşturan Çalışmalar: Organizasyon Yapısı, Çevre, Teknoloji, Önderlik Tipi gibi durumu etkileyen fak.İlgili Araştırmalar
1961	T.Bruns-M.Stalker	Mekanik Organik Çevre
1965	E.Emery-M.Trist	Örgüt-Çevre İlişkisi
1965	Woodward Arş	Örgüt Yapısı-Teknoloji Arasındaki İlişki
1965	Aston Grubu Arş.	Örgüt Yapısı İle İlgili Değişkenler
1967	J.Thompson	Teknoloji Sınıflaması, Kapalı-Açık ve Belirli-Belirsiz sistemler
1967	Lawrence-Lorsch	Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları
1967	Miller ve Rice	Sosyo-teknik Sistemler
1968	S.Terrebery	Durgun-Çalkantılı Çevre
1970	C.Perrow	Rutin-Rutin Olmayan Teknoloji
1962	Kaon İshikawa	Kalite Kontrol Çemberleri
1962	Japon İşletmeleri, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği	Ekip Çalışmaları-KKÇ-Çalışanların Yetkilendirilmesi
1963	Peter Drucker	Başarılı İşletmeler İçin Yönetim
1963	Thomas J.Watson	Bir İşletme ve Onun İnançları
1963	Seymour Tilles	Yöneticinin İşi: Bir Sistem Yaklaşımı
1964	Herbert Sonthoff	Yönetici nedir?
1964	Amitia Etzionil	Modern Örgütler
1964	R.A.Johnson-F.E.Kast	Sistem Teorisi ve Yönetim
1964	J.E.Rosenweig Claude S.George	Endüstride Yönetim
1964	Root F.R.	Stratejik Planlama

*Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*

1965	Igor Ansoff	Geleceğin İşletmesi
1965-....	.....	Kültüralist Yaklaşım
1965	E.Schein	Örgüt Psikolojisi, Örgüt Kültürü, Örgütsel Davranış
1966	W.G.Bennis	Örgüt Geliştirme
1966	Stanley E.Bryan	Toplam Yönetim Kavramı?
1967	Hutchinson,J.G.	Yönetim, Strateji ve Taktikler
1967	Mouzelis	Eleştirel Kuramın Örgüt Analizlerine Girmesi
1967	W.D.Scott	Organizasyon Teorisi
1967	R.Carzo-Y.Yanouzas	Formel Örgüt
1968	Koontz H.-C.O'Donnel	Yönetimin İlkeleri
1968	G.Strauss	Endüstriyel İlişkiler
1968	Claude S.G.	Yönetim Düşüncesinin Tarihi
1968	T.E.Stephenson	Klasik Teorinin Ömrü
1969	Cagny, B.	İşletmelerde yenilik stratejisi
1969	P.F.Drucker	Yöneticilerin Yeni Rolü
1969	Newman,W.H.	Yönetim Sanatı
1969	Paul Adler	Sisteme Yönelik Genel Yönetim Teorisi
1969	L.Peter-R.Hull	Peter Prensibi
1970	C.Perrow	Rutin-Rutin Olmayan Teknoloji
1971	F.Kast;J.Rosenzweigh	Kapalı Sistem Yaklaşımı, Açık Sistem Kavramları
1971	De Woot, P.	Strateji ve Yönetim
1972	Amerikan İşletmeleri	Ekip Çalışmaları-KKÇ-Çalışanların Yetkilendirilmesi
1975	K.Boulding	Sistem Sınıflaması
1977	Meyer ve Rowan, Zucker	Kurumsal Kuram
1978	Katz-Kahn	Örgütsel Sosyal Psikoloji
1979	Xerox Şirketi	Benchmarking

*Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*

1981	W.Ouchi	Z Teorisi
1985	T.Peters-R. Waterman	Karşılaştırmalı Yaklaşım
1985	Kast ve Rosenzweig	Mekanik, Biyolojik, Sosyal sistemler
1989	Kenichi Ohmae	Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing
1989	Camp, Robert	Benchmarking
1990	Em-Judith Vogt and Knneth Murrel,	Personel Güçlendirme-Empowerment in Orgnizations
1990	Robert Kaplan ve David Norton	Başarı Karnesi -Balanced Scorecard-
1992	Alvesson ve Willmott	Eleştirel Yönetim Çalışmaları-Critical Management Studies
1993	Senge	Öğrenen Organizasyonlar
1994	M. Hammer-J.Champy	Değişim Mühendisliği-Reengineering the Corporation
1994	Mahen Tampoe	Temel yetenek
1995	Goldman,S.L.,R.G.Nagel and K.Priess	Sanal Organizasyonlar
1995	Kurumsal yat.üniv.glob.işlt.	Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı(ICGN)'nın kuruluşu
1997	Hill,Terry;Westbrook, Roy	SWOT Analizi
1998	Braham	Esnek Yönetim
1999	OECD ülkeleri	OECD Kurumsal yönetim-yönetişim- İlkeleri
1999	Marion	Bilgi Yönetimi
1999	McKelvey-Marion	Karmaşıklık Teorisi- Kaos ve Karmaşıklık Teorisi
1999	Atkinson R.	Proje Yönetimi
2000	R.La Porta; F.Lopez-de-Silanes;A.Shleifer;R.Vish	Kurumsal Yönetişim
2000	Black, J.A.;Edwards,S.	Şebeke-network- Organizasyonlar
2000	Cascio,W.F.	Sanal İşyeri
2002	Mette Lausten	Ceo transferi, firma performansı ve kurumsal yönetim
2002	Vidhan K.Goyal, Chul	Yönetim Kurulu-liderlik-Yapısı ve Ceo Transferi

	W.Park	
2003	Gleick	Karmaşıklık ve Kaos Yönetimi***
2004	Fumio Kodama	İnovasyon
2005	C.D.Cooper; T.A.Scendura; C.A.Schriesheim	Otantik liderlik teorisinin gelişimi ve otantik liderler
2005	B.J.Avolin T.W.IGardner	Otantik liderlik
2006	B.villalonga; R.Amit	Aile işletmeleri
2006	M.E.Brown; L.K.Trevino	Etik liderlik
2007	Amy P.Hutton	Aile işletmelerinde kurumsal açıklamalar
2008	Hodgkinson	Çevreye uyum ve çalışan davranışlarında esneklik
2009	Robert D. Austin, Richard L. Nolan, and Shannon O'Donnell	Ceolar
2010	David J. Teece	İnovasyon
2011	Fisher, E.; Reuber, A.R.	Sosyal medya aracılığı ile etkileşim
2012	Abu M.Jalal; A.P.Prezas	Yabancı Ceo ve Firma performansı
2012	Di Cai & Jin-hui Luo & Di-fang Wan	Aile Ceoları
2012	Jun Ishikawa	Dönüşümcü liderlik, gözleyici liderlik, paylaşılan liderlik

\* Sana yapılmasını istemediğin şeyi başkasına yapma,

\*\* Kalite kavramına yer veren ilk çalışma, 1799 yılında Elie Whitney tarafından yapılmıştır.

\*\*\* Kaos terimini ilk kez 19.yy.da fizikçi Boltzmann kullanmış. Edward Lorenz 1960 yılında dile getirmiş, yönetim literatürüne 1990'lı yıllarda girmiştir.

Not:Kronolojik Tablonun ilk dört sayfası, Claude S.George Jr.; (La Gestion-Les grands courants des origines a nos jour; Les éditions internationales; Paris; 1974: 9-15) kaynaklı olup, son beş sayfası ekteki kaynaklar ışığında düzenlenmiştir. Tablodaki yazar ve eser isimleri kaynakçada ayrıntılı verilmiştir.