

Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 1

Editör: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 1

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgur yayinlari.com

✉ info@ozgur yayinlari.com

Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 1

Editör: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5646-37-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub789>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Mücevher, M. H. (ed) (2025). *Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 1*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub789>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgur yayinlari.com/>



Ön Söz

Yönetim bilimi ve organizasyon teorisi, tarihsel süreç içerisinde durağan değil, aksine oldukça dinamik bir gelişim çizgisi göstermektedir. Bu dönüşüm, hem kuramsal altyapılarda hem de örgütsel uygulamalarda köklü paradigmaların sorgulanmasına ve yerlerini yeni yaklaşımlara bırakmasına yol açmıştır. Bu çerçevede hazırlanan “**Yönetimde ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları – 1**” adlı bu kitap, çağdaş yönetim anlayışlarına geçiş sürecinde yaşanan zihinsel, yapısal ve uygulamalı dönüşümlerin teorik temellerini irdelemekte ve bu değişimlere dair kapsamlı bir analiz sunmaktadır.

Birinci ciltte yer alan bölümler, yönetim düşüncesinin temel yapılarındaki kırılmalara ve dönüşüm noktalarına odaklanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından stratejik yönetim bakış açısına geçiş (Bölüm 1), örgütlerin yalnızca iç dinamiklere değil, çevresel koşullara da duyarlı hale gelmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu dönüşüm, yönetime katılımın artması, yetki devri ve çalışanların güçlendirilmesi gibi uygulamalarla (Bölüm 2) desteklenmekte ve örgütsel demokrasinin gelişimini teşvik etmektedir.

Örgütlerin büyüme odaklı yapılarından kaynak verimliliğini esas alan modellere geçişi (Bölüm 3), temel yetkinliklere odaklanma, dış kaynak kullanımı ve stratejik iş birlikleriyle pekişmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynağının yalnızca operasyonel bir unsur değil, stratejik bir sermaye olarak ele alınması gerektiği yönündeki anlayışı güçlendirmekte (Bölüm 4) ve yetenek yönetimini ön plana çıkarmaktadır.

Örgüt yapılarının sosyal boyutuna odaklanan bir diğer değişim ise kapsayıcılığın yükselişidir. Ayrımcılık ve dışlayıcılık yerine çeşitliliğin, karşılıklı bağımlılığın ve örgütsel farklılıkların birer değer olarak görülmesi (Bölüm 5), insan merkezli yönetim anlayışının göstergesidir. Bu dönüşüm, yöneticilikten liderliğe geçişi de beraberinde getirmekte; liderin koç, mentor, danışman ya da kolaylaştırıcı roller üstlenmesi (Bölüm 6) liderliğin fonksiyonel boyutlarını genişletmektedir.

Yapısal dönüşüm açısından bakıldığında, hiyerarşik yapılardan yalın ve yatay örgütlenmelere doğru yaşanan kayma (Bölüm 7), bürokratik engelleri azaltmakta ve karar süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu yapılar içerisinde yetki, yalnızca formal pozisyonlardan değil, kazanılmış otoriteye dayalı ilişkilerden

de doğmaktadır (Bölüm 8). Böylece örgüt içinde güven, etkileşim ve gönüllü takip önem kazanmaktadır.

Yönetimsel refleksler açısından da önemli değişimler gözlemlenmektedir. Reaktif yani sorun sonrası müdahaleye dayalı yönetim anlayışından, proaktif ve öngörülü yönetime geçiş (Bölüm 9), yöneticilerin çevresel risklere karşı daha stratejik davranmasını gerektirmektedir. Bu stratejik duruş, örgüt içi dirençle başa çıkma süreçlerini de dönüştürmekte; örgütsel katılımın yerini esnek, çevik ve dönüşüme açık yapılara bırakmasına olanak sağlamaktadır (Bölüm 10).

Son olarak, bireysel başarıdan kolektif başarıya yönelen bir anlayış, takım ruhunu ve birlikte öğrenme kültürünü öne çıkarmaktadır. Ekip çalışması, sinerji oluşturma ve kendi kendini yöneten takımların gelişimi (Bölüm 11), modern örgütlerin sürdürülebilirliğinde kilit bir rol üstlenmektedir.

Bu kitap, yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenler, lisansüstü düzeyde öğrenim gören öğrenciler ve yönetim pratiğini bilimsel temeller üzerinden yeniden yapılandırmak isteyen uygulayıcılar için önemli bir başvuru kaynağı olmayı hedeflemektedir. Ele alınan her tema, literatür desteğiyle harmanlanmış, güncel eğilimlerle ilişkilendirilmiş ve analitik bir dille sunulmuştur. Bu bağlamda eser, yönetim ve organizasyon literatürüne nitelikli bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Yönetimden Stratejik Yönetime Geçiş 1
Gülşen Yılmaz

Bölüm 2

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ile Çalışanın Yönetime Katılımı 15
Hilal Akman Dömbekci
Beyzanur Üstünbaş
Birgül Sena Işık

Bölüm 3

Küresel Rekabet Dinamiklerine Uyumda Güncel Örgütlenme Yaklaşımları 51
Nidanur Demirhan
Şerife Güzel

Bölüm 4

Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine: İş Gücü Yönetiminin Dönüşümü 79
Ceren Evcimen

Bölüm 5

Örgüt Yönetiminde Ayrımcılığın Yerini Alan Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Uygulamaları 101
Celaleddin Serinkan
Mehmet Ali Mengüloğlu

Bölüm 6

Güncel Yaklaşımlar Kapsamında Liderlik ve Yöneticilik	127
<i>Hilal Erturban Işkın</i>	
<i>Oğuz Doyran</i>	

Bölüm 7

Yalın Yönetim: Rekabetçi Bir Kurumsal Yapılanmanın Temeli	147
<i>Yeliz Mohan Bursalı</i>	
<i>Sabahat Bayrak Kök</i>	

Bölüm 8

Otorite Yerine Kazanılmış Otorite: Formal Yönetimden İnfomal Yönetime Geçiş	175
<i>Rabia Tatlıdil</i>	

Bölüm 9

Reaktif Yönetim Yerine Proaktif Yönetim	193
<i>Seyhan Bulan</i>	

Bölüm 10

Örgütlerde Rigor Mortis'ten Çevikliğe: Değişim, Dönüşüm ve Uyum Süreçleri	207
<i>Hatice Sabırlı</i>	

Bölüm 11

Bireysel Çalışmadan Paylaşım: Takım Çalışması ve Kendi Kendini Yöneten Takımlar	227
<i>İfakat Atak</i>	

Yönetimden Stratejik Yönetime Geçiş

Gülşen Yılmaz¹

Özet

Bu bölüm, işletmelerde yönetim düşüncesinin stratejik yönetime evrimini incelemektedir. Lewis Carroll'un *Alice Harikalar Diyarında* eserindeki amaçsızlık metaforundan yola çıkarak, modern işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarına olan ihtiyacı vurgulanmaktadır. Çalışmada, yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi; Kuhn'un (1962) "paradigma yaklaşımı", Barley ve Kunda'nın (1992) "ekonomik konjonktür analizleri" ve Özcan ile Barca'nın (2010) "diyalektik yaklaşım" çerçevesinde ele alınmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, yönetim düşüncesinden stratejik yönetime geçiş sürecinin dinamiklerini analiz etmek ve bu geçişin işletmeler için önemini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında öncelikle yönetim kavramının tarihsel evrimi incelenmekte, ardından stratejik yönetimin temel bileşenleri ve süreçleri değerlendirilmektedir. Tartışma ve sonuç kısmında ise stratejik yönetim düşüncesine yönelik eleştirel perspektifler tartışılmakta ve hem uygulayıcılar hem de akademisyenler için öneriler sunulmaktadır.

Giriş

"Lütfen bana hangi yoldan gitmem gerektiğini söyler misin?"

"Bu, büyük ölçüde nereye varmak istediğine bağlı," dedi Cheshire Kedisi.

"Nereye varacağım pek de önemli değil," dedi Alice.

"O zaman hangi yoldan gittiğinin de pek bir önemi yok," dedi Cheshire Kedisi.

(Lewis Carroll, *Alice Harikalar Diyarında*)

Dünya çocuk edebiyatının en tanınmış klasiklerinden birisi olarak kabul edilen Lewis Carroll'un *Alice Harikalar Diyarında* (1865) kitabında yer alan bu kısa diyalog, edebi bir sahne olmanın ötesinde aslında yönetim bilimi

1 Araştırma Görevlisi, Munzur Üniversitesi, gulsennyilmaz@gmail.com, 0000-0002-0435-9104

alanına ait çarpıcı bir açmazı gözler önüne sermektedir: “Hedefi olmayan bir organizasyon için izlenecek yolun da önemi yoktur.” Eser boyunca Alice’in yön arayışı günümüzde birçok organizasyonun içinde bulunduğu amaçsızlık ve yönsüzlük sorununa ayna tutmaktadır. Söz konusu stratejik belirsizlik, organizasyonların çabalarını bütüncül bir yönelimden yoksun, yalnızca rastlantısal meşguliyetler yığına indirgemektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim, organizasyonlar için rastlantısal ve yönsüz uğraşlar dizisinde “nereye varacakları” bilgisini denklemin merkezine yerleştirilerek organizasyonlara (bundan sonra işletme olarak kullanılacaktır) belirli bir amaç istikametinde sistematik kavramsal bir çerçeve sunmaktadır.

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, işletmeler sadece “yönetilmesi” yeterli birimler olarak değerlendirilirken, zamanla “neye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun önemli hale geldiği yapılar evrilmiştir. Bu dönüşümün temelinde yönetim konularının etkinlik, verimlilik, düzen, kontrol gibi hususlardan zamanla çevresel belirsiz, globalleşme, teknolojik gelişme, rekabet gibi uzun vadeli unsurlara geçişi yatmaktadır. Yönetim düşüncesindeki bu değişimle birlikte, örgütlerin sadece “nasıl yönetileceği” değil, aynı zamanda “hangi amaçlara ulaşmak üzere yönetileceği” sorusu ön plana çıkmıştır. “Neye ulaşmak istiyoruz?” sorusu, yönetim anlayışını operasyonel işleyişin sınırlarından çıkararak, kapsamlı ve geleceğe dönük bir bakış açısıyla ele alma gerekliliğini doğurmuştur. Bu bağlamda, stratejik yönetim anlayışı, örgütlerin uzun vadeli yönelimlerini, çevresel unsurlarla olan ilişkilerini ve rekabet avantajı yaratma potansiyellerini temel alan bir düşünce biçimi olarak gelişmiştir. Günümüz işletmeleri artık sadece içsel süreçlerin etkinliğini yerine getirmekle kalmamakta; aynı zamanda hangi pazarlarda, nasıl bir konumla, hangi hedeflere yönelerek varlıklarını devam ettireceklerine dair bilinçli, uyumlu ve bütüncül stratejik kararlar almak durumundalar. Bu zihinsel dönüşüm, yönetim düşüncesinin operasyonel rasyonaliteden stratejik akıl yürütmeye doğru evrilmesini temsil etmektedir.

Bu bağlamda, bu kitap bölümünün amacı yönetim düşüncesinden stratejik yönetim düşüncesine geçişin işletmeler için önemini ortaya koymak ve bu sürecin dinamiklerini incelemektir. Çalışmada, ilk olarak yönetim kavramı ve düşüncesinin evrimi ele alınacak; ardından stratejik yönetim kavramı, bileşenleri ve süreci değerlendirilecek. Sonrasında stratejik yönetimin evrimsel süreci irdelenecek. Tartışma ve sonuç kısmında ise stratejik yönetim düşüncesine ilişkin eleştirel hususlar değerlendirilecek ve sektörde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulacaktır.

1. Yönetmel Düşüncede Dönüşümün Arka Planı

1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramının pratik kökleri insanlık tarihi kadar eskilere uzansa da (Wren ve Bedeian, 2023) bir disiplin olarak çalışılması 20. yüzyıla özgü bir gelişmedir (Robbins ve Coulter, 2012). “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelendirilen yönetim, alanyazında sıklıkla “başkaları vasıtasıyla iş görmek” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim, birden fazla kişinin etkileşimiyle ortaya çıkan ve bu yönüyle üretim ve kaynak tahsisi gibi teknik süreçleri içeren ekonomik faaliyetlerden ayrılan kolektif bir olgudur. Geniş bir kapsama sahip olan yönetim bir sürece işaret ettiği gibi bu sürecin kişi veya gruplar gibi öğelerini ifade edebilir; aynı zamanda da yöneticilerin başvurduğu belirli bir bilgi birikimini de temsil edebilir (Koçel, 2010: 58). Eren (2011: 3), yönetimi süreç olarak organizasyonun kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşması şeklinde tanımlarken; Daft (2000: 6) bu süreci kaynakların planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi yoluyla organizasyonel hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşılması olarak daha kapsamlı bir çerçevede ele almıştır.

Yukarıda ortaya konan görüşler ışığında, yönetim kavramı üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamadığı görülmektedir. Diğer taraftan, günümüzde, yönetim ekonomiden hukuka uzanan geniş bir skalada çeşitli bilim alanlarının kesişiminde disiplinlerarası bir karakter sergilemektedir (Can, 1999). Örneğin, iktisat yönetimi emek, sermaye ve doğal kaynaklar ile birlikte bir üretim unsuru olarak tanımlarken; sosyoloji ise kavramı sınıf ve statü ile ilişkilendirmektedir (Özalp ve Koparal, 2013: 3).

Bu farklı kavramsal çerçeveler ve disiplinlerarası yaklaşım, yönetimin çok boyutlu doğasına işaret etmektedir. Yönetim, özetle süreç boyutuyla operasyonel işleyişe ilişkin dinamikleri ortaya koyarken, aynı zamanda pratikteki sezgi ve yaratıcılık boyutlarıyla bir sanat; kuramsal temelleri, sistematik ve kümülatif bilgi yapısıyla da bir bilimdir (Mucuk, 2008: 128).

1.2. Yönetimin Evreleri

Yönetim, tarihsel olarak sosyal, siyasal, teknolojik ve örgütsel unsurların etkisiyle evrilmiş ve her dönem kendi paradigmasını beraberinde oluşturmuştur. Bu bağlamda, yönetim bilimi, 1900’lerin başında klasik dönemi yaşamış, 1930’lu yıllarda neo-klasik dönem, 1950’lerde modern yaklaşımlar ve 1980 sonrası post-modern yaklaşımlar hakim olmuştur. Verimlilik, insan ilişkileri, kalite, kaos, dijitalleşme ve benzeri temalar dönemlerin yönetim düşüncesinin odak noktası haline gelmiştir. Ayrıca, Koçel (2010: 371) günümüzde yeni

bir yönetim düşüncesinin yapılanmasında iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme ile insan varlığının öneminin artmasının etkili olduğunu belirtmektedir.

Yönetim yaklaşımlarındaki dönüşüme ilişkin alanyazında çeşitli açıklamalar bulunmaktadır. Bu açıklamalardan en yaygın ve dikkat çekici olanı, Thomas Kuhn'un (1962) *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* adlı eserinde ortaya koyduğu paradigma² değişimi yaklaşımıdır. Kuhn'a göre, bilimsel gelişim doğrusal ve kümülatif bir ilerlemeden ziyade devrimlerle karakterize edilmektedir. Bilim insanlarının dünyaya bakış biçimlerini ifade eden paradigma olay ve olguları anlamada yetersiz ve/veya eksik kaldığında sorunlar (anomaliler) ortaya çıkar. Anomaliler uygulamadaki paradigmanın temel ilkelerini ve varsayımlarını baltalamaya başlar ve bu noktada mevcut paradigmayla ilerlenemeyeceği fark edilir. Ardından, yeni paradigma oluşarak devrimsel nitelikte dönüşüm gerçekleşir. Örneğin, klasik yönetim yaklaşımının egemen olduğu dönemde, organizasyonlar genellikle mekanik ve öngörülebilir yapılar olarak tasavvur edilmiştir. Bu çerçevede verimlilik, iş bölümü ve hiyerarşik yapı temel öğeler olarak kabul edilmiş; çalışanlar ise bu yapının içerisinde makinenin birer dişlisi gibi konumlandırılmıştır. Yönetim uygulamalarında, rasyonel ve sistematik hamlelerle "en iyi yöntemi" (one best way) bulma çabası ön planda olmuştur. Ancak zamanla, verimlilik çalışmalarından elde edilen bulgular, çalışanların yalnızca teknik bir unsur olmadığını, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçları olan bireyler olduğunu ortaya koymuştur. Bu farkındalıkla birlikte, insan ilişkileri yaklaşımı olarak da anılan neo-klasik dönem başlamış ve örgüt yapılarında davranışsal unsurların dikkate alınması gerektiği yönünde önemli bir değişim yaşanmıştır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, yönetim düşüncesinde yaşanan her değişimi; önceki yaklaşımın yetersiz kaldığı noktaların eleştirilmesi, alternatif çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve yeni bir düşünsel çerçevenin benimsenmesiyle meydana gelen paradigmatik değişiklik sürecidir.

Barley ve Kunda (1992) ise yönetim yaklaşımlarının değişiminde ekonomik konjonktürün etkisinin altını çizmişlerdir. Ekonominin canlı olduğu dönemlerde görev tanımları, kontrol gibi teknik ve araçsal öğelerin önem kazandığı rasyonel bakış açısı hakim olurken durgun ekonomik dönemlerde ise fedakarlık ve adanmışlık gibi değer temelli kültürel patenlerin yer edindiği normatif perspektifin benimsendiği gözlemlenmektedir. Örneğin, Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışının ön plana çıktığı 1900-1920 yılları arasında rasyonel yönetim söylemi hakimken, insan ilişkilerinin

2 Bilim insanlarının dünyayı anlamalarında kullandıkları teori, yöntem ve varsayımlardan oluşan şablon

öneminin arttığı 1920-1935 yılları arasında normatif görüş etkilidir. Nitekim, uluslararası ticaret ve endüstriyel üretimde kayda değer düşüşler ile banka ve işletme iflaslarının etkisiyle yüksek işsizlik ve yoksulluk rakamlarına ulaşıldığı 1929 *Büyük Buhran* döneminde çalışanlardan zor günlerin atlattılması için fedakarlıkların yapılmasının istendiği normatif yönetim ideolojileri yükselişe geçmiştir. Açıkça görüldüğü üzere, yönetim yaklaşımlarının doğrusal değil de rasyonel ve normatif ideolojilerin dalgalar halinde birbirini takip ettiği şeklindeki bu söylem Kuhn'un bilimsel bilginin doğrusal olmayışıyla benzerlik taşımaktadır. Özen (2013) Barley ve Kunda'nın açıklamasını "sarkaç salınımı"na (pendulum swing) benzeterek; yönetim yaklaşımlarını ekonomik genişleme ve daralma dönemlerine paralel olarak tıpkı bir sarkaç gibi normatif ve rasyonel hareketleri takip ettiğini belirtmektedir.

Son olarak, Özcan ve Barca (2010) yönetim düşüncesindeki değişikliklerde etkili olan çevresel determinizm ve düşünsel ilerleme kavramlarını eleştirel bir tutumla ele almaktadırlar. Çevresel determinizmde, dış çevredeki ekonomik, teknolojik ve sosyal hareketlerin yönetim yaklaşımlarında değişimi tetiklediği ifade edilirken; düşünsel ilerlemede ise yönetim düşüncesi, fikri öğelerle kümülatif olarak ilerleyen bilgi birikimi olarak tasavvur edilmektedir. Yazarlara göre, yönetim düşüncesinin evrimi yalnızca tarihsel bağlamda dışsal koşullar ya da içsel entelektüel birikimle açıklanamaz. Aksine, bu süreç, çevresel unsurlar ile düşünsel öğeler arasındaki karşılıklı etkileşim yoluyla şekillenmektedir.

Dolayısıyla, yönetim düşüncesinin hem tarihsel gelişim düzleminde hem de toplumsal, teknolojik ve ekonomik bağlamlarda yeniden şekillenmiş; bu süreçte yönetim düşüncesinin evriminde farklı paradigmlar, ideolojiler ve yorumlayıcı çerçeveler etkili olmuştur. Bu çok boyutlu bakış açısı, bölümün esas amacı olan "yönetimden stratejik yönetime geçiş" olgusunu anlamak için kavramsal bir zemin sunmaktadır.

2. Yönetimde Strateji Vurgusuna Geçiş

2.1. Strateji Kavramı ve Temel Bileşenleri

Askerlik alanına ait olan strateji kavramının izleri M.Ö.6. yüzyıl Sun Tzu'nun *Savaş Sanatı* kitabına kadar uzanır. Yunanca kökeni (strategos) generallik anlamına gelen strateji düşmana karşı yapılan savaş hazırlığını ifade edecek şekilde kullanılmıştır. Kavram kökeni itibarıyla askeri düşüncede ortaya çıkmış olsa da farklı bağlamlarda yeniden türetilmiştir.

Strateji kavramı, ilk olarak askeri bağlamda ortaya çıkmış ve zamanla ekonomik, politik ve kurumsal alanlara da sirayet etmiştir. 20. yüzyılın

ortalarından bu yana özellikle özel sektör için vazgeçilmez bir unsur olan stratejik yönetim (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962) günümüzde hem kamu hem de özel sektör tarafından belirsizliklerle başa çıkma ve esneklik kazanma aracı olarak kullanılmaktadır. Stratejinin tarihsel bağlamlarda önemi giderek artmakta ve bu durum strateji kavramının unsurlarını anlamayı daha da hayati kılmaktadır. Bu bağlamda, strateji kavramı, bileşenleri ve stratejik yönetim aşağıda ana hatlarıyla özetlenmektedir.

Strateji: İşletmede uzun vadeli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere kaynakların temini ve programların hazırlanması süreci (Chandler, 1962: 13; Porter, 1996).

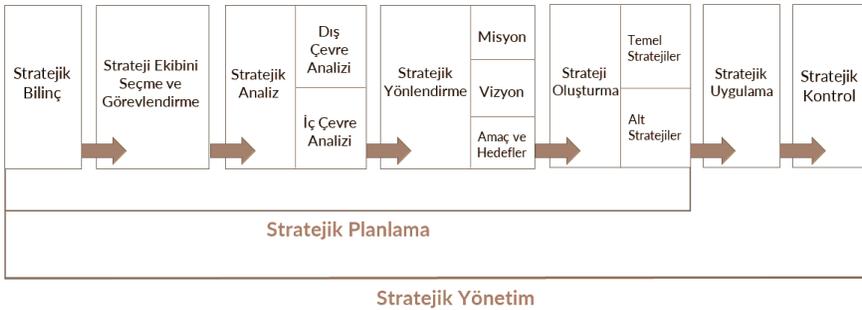
Misyon: İşletmelerin varoluş nedeni, genel amacı (Özgen ve Yalçın, 2009: 118).

Vizyon: Stratejiyle desteklenmeyen fikirler, gerçekleşmemiş niyetler, ve ham hayaller (Eren, 2004: 7).

Amaç: Misyonu dayanan ve üst yönetim tarafından ulaşılmak istenen uzun vadeli yönelimler (Özgen ve Yalçın, 2006: 118). Hedefler SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zamanlı) özelliklerine sahip amaçların parçaları.

2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Tablo 1. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2004) Stratejik Yönetim Süreci, s.57

Stratejik yönetimin konusunu işletmenin yaşamını devam ettirmesi, başarılı olması, çevredeki değişiklikleri lehine kullanması, çevreyle uyumlu hareket etmek oluşturmaktadır (Hatipoğlu, 2003: 100). Stratejik yönetim süreci ise işletmeye sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir rekabet avantajı

sağlamak amacıyla bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama aşamalarından oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir (Eren, 2018: 12-13).

Tablo 1’de döngüsel bir bir şemayla gösterilen stratejik yönetim süreci stratejik bilinç ile başlamaktadır. Bu aşamadan beklenen stratejik yönetime ilişkin farkındalık meydana gelmesidir. Dış çevredeki değişikliklere göre yön belirleme eylemi yapılarak stratejilerin oluşturulmasından sorumlu stratejistler seçimi ve görevlendirmesi yapılır. Bu adımda dış çevreden fırsatlar ve tehditler ile iç çevreden güçlü ve zayıf yanlar birlikte stratejik analize tabi tutulur. İç ve dış çevre analizinden elde edilen sonuçlarla misyon, vizyon, amaç ve hedeflerle uyumlu stratejik yönlendirme gerçekleştirilir. Sonrasında temel ve alt stratejiler şeklinde stratejiler oluşturulur. Ardından stratejiler uygulamaya konulur ve son aşamada da hedeflerin sonuçlarla ne kadar örtüştüğünün değerlendirildiği stratejik kontrol yapılır (Eren, 2018: 57-73). Stratejik yönetim sürecinde, işletmelerin çevresel belirsizlik hallerinde çevrelerini analiz edip yön belirleyerek harekete geçme, kaynaklarını etkin kullanma ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama amacı bütüncül bir yaklaşımın doğal bir sonucudur. Halihazırda anladığımız ve kullandığımız haliyle stratejik yönetim sürecine tarihsel, toplumsal, ekonomik bir takım dönüşümlerden geçerek ulaştığımız bulunuyoruz.

2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Strateji kavramının iş yaşamında kullanımı 1920’li yıllara dayanmaktadır. İlk dönemlerde sıklıkla “işletme politikası” olarak adlandırılan ve uygulama yönüyle öne çıkan stratejik yönetim alanı, günümüzde güçlü bir kuramsal temele sahip, kapsamlı ampirik çalışmaları bulunan ve doğası gereği eklektik bir kavramdır (Hoskisson, Wan, Yiu ve Hitt, 1999). Stratejik yönetim alanyazının şekillenmesinde Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff’un çalışmaları öncü nitelik taşımaktadır.

Tablo 2. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Dönem	Odak	Katkı	Çevre Karakteristiği
Stratejik Planlama Dönemi (1960-1980)	Rasyonel, planlara dayalı ve kontrollü strateji geliştirme	Stratejinin nasıl geliştirilmesi edildiğine dair teknik ve model önerileri	Talep > Arz, büyüme ve istikrar
Rekabet Stratejileri Dönemi (1980-1990)	Rekabetçi pozisyonlara dayalı dış çevre odaklı stratejiler oluşturma	Sektör yapı analizine göre pozisyon alma ve jenerik stratejilere yönelme	Arz fazlası, küresel rekabetin artması, özelleştirme
Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejiler Dönemi (1990-günümüz)	İç kaynaklara dayalı, özgün temel, yetkinliklerle farklılaşma	Rekabet avantajının içsel kaynaklar ve potansiyel ve kabiliyetlerle sağlanması	Küreselleşme, bilgi toplumu, dijitalleşme

Kaynak: Barca'nın (2009) Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi adlı eserindeki bilgiler temel alınarak yazar tarafından derlenmiştir.

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimsel süreci, Tablo 2'de görüldüğü gibi dikkate değer tarihsel ve kuramsal eşik noktaları üzerine inşa edilmiştir. Barca (2009) *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi* adlı eserinde stratejik yönetimi üç ana dönem halinde incelemektedir: ilki stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980), ikincisi rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990) ve sonuncusu temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze).

Stratejik yönetim konseptinde *klasik dönem* olarak adlandırılan stratejik planlama dönemi planlı, rasyonel ve kontrollü saikler üzerine yerleştirilmiştir. Büyük ölçekli organizasyon yapılarının (örn. kamu kurumları, ordu ve kilise) ve özellikle büyük işletmelerin ortaya çıkışı stratejiye olan ilgiyi artırmıştır. Ayrıca istikrarlı ve büyüyen ekonomilerin varlığı, talebin arzdan fazla oluşu, nispeten rekabetin azlığı strateji geliştirme sürecinde kolaylaştırıcı bir etki sağlamıştır. Bu doğrultuda amaçlar doğrultusunda stratejilerin oluşturulması adına yönetsel problemleri çözmeyi hedefleyen SWOT analizi, BCG matrisi, deneyim eğrisi, senaryo analizi gibi bir dizi model ve teknik ortaya çıkmıştır. Ancak stratejik planlama yaklaşımının başarılı olması çevrenin nispeten durağan olması ve yavaş yavaş değişmesi prensibi üzerine kurulmaktadır (Hatipoğlu, 2003). 1970'lere gelindiğinde bu durum petrol krizi, rekabetin artışı, dalgalanan döviz kurları, enflasyon, çevresel belirsizlik ve ekonomik

istikrarsızlık ile kökünden sarsılmıştır. Mevcut bakış açılarının işlerliğini kaybetmesiyle çevreye adaptasyonun öne çıktığı dinamik gelecek senaryoları sahnedeki yerini almaya başlamıştır (Barca, 2009: 36-37). Sonrasında, alternatif gelecek tahayyülleri oluşturulmuştur.

Stratejik planlamaya ilişkin yetersizliklerin etkisiyle stratejinin “nasıl formüle edileceği” sorusu yerini “neye odaklanılacağı” sorusuna bırakmıştır. Böylece, stratejilerin içeriklerinin belirginleştiği ve “rekabet” kavramının merkeze yerleştiği yeni bir dönem başlamıştır. Bu değişimin arkaplanında arz fazlasını oluşması, pazarların doygunluk seviyesine ulaşması, uzakdoğu ülkelerinin güçlü rakipler olarak yükselişi, içlerinde Türkiye’nin de bulunduğu bazı ülkelerin özelleştirme politikaları yer almaktadır. Yoğun rekabet vurgusu, stratejik yönetimde odak noktasının rekabet stratejilerine kaymasına neden olmuştur. Bu dönem Porter ile özdeşleşmiştir. Porter öncelikle rekabet dinamikleri üzerinde söz sahibi olan sektörel rekabet yapısını “Beş Güç Modeli” ile kavramsallaştırmış ve bu yapıyı belirleyen beş temel gücü mevcut rakipler arasındaki rekabet, yeni rakiplerin tehdidi, ikame ürün/hizmetlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücü olarak sıralamıştır (Porter, 2008: 27). Bu unsurlarla sektörde sadece rakiplerin değil bütüncül bakış açısıyla bütün güçlerin analiz edilmesi gerekliliğinin altı çizilmektedir (Barca, 2009: 41-42).

Üçüncü Dönem olarak işletmenin kendi iç süreçlerine, kaynaklarına odaklanması gerektiğini savunan temel yetkinlik temelli stratejik anlayışın hakim olduğu dönemdir. Strateji rekabet ortamına göre şekillenen aksiyonların aksine işletmenin kendi kapasite ve potansiyelinden ortaya çıkmıştır. Bu dönüşümün ardında iletişim ve bilgi teknolojilerindeki baş döndürücü değişim; küreselleşme ile ürün, hizmet, pazar gibi pek çok öğede sınırların kalkması; hizmet sektörünün öneminin artması sıralanabilir. Bu dönemin kavrayışı kaynak temelli yaklaşımın varsayımlarına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda işletmenin stratejileri sahip olduğu insan kaynağı, bilgi, yetenekler vb. olup taklit edilemez, fark yaratacak şekilde ortaya konulursa rekabet avantajı sağlanacaktır. Bu noktada, içten dışa doğru strateji tasarımı söz konusudur. Ayrıca içsel girişimcilik, inovasyon ve entelektüel sermaye kavramları kendilerine uygulama alanları bulmuştur (Barca, 2009: 46-47). Bu gelişim, stratejik yönetimi yalın bir planlama faaliyeti olmaktan çıkararak içsel beceriler, ve çevresel öğelerini gelecek perspektifiyle harmanlayarak zihinsel bir dönüşüm zeminine yerleştirmiştir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim düşüncesi, planlı aksiyonlardan işletmelere belirsizlik ve yoğun rekabet ortamlarında sürdürülebilirlik, ortalamanın üzerinde kar sağlama amacı güden bütünsel bir yaklaşıma evrilmiştir (Ülgen

ve Mirze, 2004). Bu evrim, hem kuramsal düzeyde hem de uygulamada önemli değişimleri beraberinde getirmiştir.

3. Tartışma ve Sonuç

Yönetim düşüncesinden stratejik yönetim yaklaşımına geçiş sadece teknolojik unsurların değil krizler, ekonomik konjonktür, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme vb. pek çok unsurun etkisi altındadır. Bu dönüşüm ekonomik, teknik ve toplumsal bağlamlara gömülü olarak gerçekleşmektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ilk husus stratejinin paradoksal doğasıdır. Strateji geliştirme mantığı hem dönemler itibarıyla değişkenlik göstermektedir. Durağan çevrenin etkisi altında strateji geliştirme de nispeten yapılandırılmış ve durağandır. Ancak zaman içinde çevrenin hızla değişmesiyle birlikte stratejiler de dinamik bir yapıya evrilmiştir. Bu noktada stratejilerin kurumsallaşması dinamik çevrenin gerektirdiği çevikliğin sergilenmesine engel teşkil edebilir. İşletmeler “Stratejiye, stratejik planlara bağlılık” ile “çeviklik” arasında sıkışıp kalabilir. Bu durumda, işletmeler çevresel değişim düzeyine göre stratejilerine sadık kalacak ya da çevreye adapte olabilmek için stratejilerinde, sürekli revizyonlara gitmeleri gerekecektir.

Stratejik yönetimin paradoksal doğasına ilişkin kritik bir husus da planlı, rasyonel ve kontrollü stratejilerin geliştirilmesinin her zaman mümkün olmadığı durumdur. Klasik stratejik düşünceye eleştiri niteliğinde bu bakış açısında Mintzberg ve Waters (1985) stratejilerin bilinçli strateji (deliberate strategy) ve ortaya çıkan strateji (emergent strategy) olmak üzere iki uç nokta arasında farklı şekillerde oluşabileceğini belirtmektedir. Yazarlar, stratejilerin birebir planlara göre önceden şekillenmediğini; aksine öğrenme, deneyim ve çevreye tepki ile “farkında olmadan” meydana geleceğini savunmaktadır. Stratejilerin “tasarlanan” değil “keşfedici” doğasına vurgu yapılmaktadır. (Mintzberg ve Waters, 1985: 269-271). Bu da stratejik yönetime ilişkin bir tarafta Mintzberg’in (1994: 19) “ortaya çıkan strateji” kavramı ile diğer tarafında Chandler (1962) ve Ansoff’un (1965) “bilinçli strateji”sinin bulunduğu tartışmanın fitilini ateşlemektir.

Stratejik yönetimle ilgili diğer bir konu da kamu kurumlarında stratejik yönetim süreçlerinin değerlendirilmesini içermektedir. Genellikle, kamu kurumlarının stratejik planlarının yüzeysel çevresel analiz, düşük katılım düzeyi, uygulamadaki aksaklıklar ve isteksizlik ile kontrollerin sağlıklı sürdürülememesi gibi noktalar stratejilerin geliştirilip, uygulamasını zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının yasal bir yükümlülükten öteye gitmediği gözlemlenmektedir (Barca ve Nohutçu, 2013).

Stratejik yönetimin önemi sadece işletmeler ve sektör için kuramsal kavramsallaştırmalar sunmasından değil, aynı zamanda işletmeler ve akademisyenler için de somut açılımlar sağlamasından ileri gelmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler ve akademisyenlere yönelik kayda değer öneriler şu şekilde özetlenebilir.

İşletmeler stratejik planları, stratejik yönetim süreçlerini birer prosedür olarak görmemelidir. İşletmeler sürekli fırsatlar ve tehditlerle çevrili oldukları için stratejik yönetim onlar için sonu olmayan bir süreçtir. İşletmelerin üstüne düşen dış sürekli çevreden gelen fırsat ve tehditleri analiz edip bünyesindeki güçlü ve zayıf yönleri birlikte değerlendirerek aksiyon almalarıdır. Benzer şekilde stratejik yönetimin temel mantığını oluşturan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ortalamanın üzerinde kar elde etme ve varlığını devam ettirebilme gibi uzun soluklu sonuçlar çevrenin dinamik, sürekli analizini gerektirmektedir (Akgemci, 2015). Ayrıca işletmeler stratejik yönetimin geleceğin planı olduğu ve planların da değişmez nitelikte oldukları yanlıgısına düşmemeleri gerekir. Nitekim, işletmeler bu yolculukta sürekli iyileştirmeler yaparlar (Hatipoğlu, 2003).

Son olarak, Grant (2021), stratejik yönetim alanında araştırmacılar için incelenmeye değer çalışmalar bağlamında üst yönetimin stratejik yönetimde ortaklıkların öneminin arttığına ve bu süreçte yönetici rollerinin karar vericilikten vizyonerliğe kaydığına ve değerler ile normların önem kazandığına işaret etmektedir. Ayrıca stratejik yönetim düşüncesinde dijitalleşme, karmaşıklık teorisi ve dinamik yeteneklerin öne çıkan kavramlar olarak akademisyenler için yeni fırsatlar sunmaktadır (Grant, 2021: 52-53).

Kaynakça

- Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi. İkinci Baskı, Ankara.
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. *Dow Jones-Irwin*.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. *New York: McGraw-Hill*.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, 34, 52.
- Barca, M., & Nohutçu, A. (2013). Kamu sektöründe stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına eleştirel bir bakış. *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*, 339-362.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative science quarterly*, 363-399.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carroll, L. (1865). *Alice's adventures in Wonderland*. Macmillan & Co.
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, 5(1), 12-48.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*. TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2018). *Stratejik yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel yönetim ve organizasyon*. Beta Yayınları.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Özalp, İ. ve Koparal, C. (Ed.). (2013). *Yönetim ve organizasyon*. TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özen, Ş. (2013). Yönetim Biliminin Gelişimi. *Yönetim ve Organizasyon Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları*.

- Özcan, K., & Barca, M. (2010). Yönetim düşüncesinin evrim dinamiği: çevresel determinizm mi, düşünsel ilerleme mi. *Anıme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta.
- Wren, D. A., & Bedcian, A. G. (2023). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons.

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ile Çalışanın Yönetime Katılımı

Hilal Akman Dömbekci¹

Beyzanur Üstünbaş²

Birgül Sena Işık³

Özet

Günümüzde örgütlerde çalışan personelin kendilerini örgütün bir parçası hissetmesi ve kararlara katılmaları önemlidir. Geleneksel yönetim teorisindeki pasif, motivasyon kaynağı ücret olan çalışan profilinin yerini aktif, katılımcı, rekabetçi, sağlıklı ilişkiler kurabilen çalışan özelliklerine bırakmıştır. Burada personel katılımını içeren; yetki devri, personel güçlendirme, personel yetkilendirme, çalışan özgürleştirme ve örgütsel demokrasi kavramları açıklanmıştır. Öncelikle yetki devri, belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiden veya örgütsel bir birimden bir diğerine aktarılması durumudur. Personel güçlendirme, çalışanların pozisyon gücünün artırılması, çalışanlara kaynaklara ulaşma ve onları kullanma imkanının verilmesi, çalışanların eğitim ve gelişme yetkinliğinin artırılması, motivasyonlarının yükseltilmesi ve kendilerine olan güvenlerinin artırılması faaliyetleri olarak ifade edilebilir. Çağdaş yönetim kavramlarından bir diğeri olan personel yetkilendirme ise çalışanları yalnızca verilen görevleri yerine getiren pasif uygulayıcılar olarak değil; karar süreçlerine katılan, kendi işi üzerinde kontrol sahibi olan ve yaratıcı çözümler üretebilen bireyler haline gelmesini ifade etmektedir. Çalışanın özgürleştirilmesi kavramı ise, çalışanların yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, karar alma, problem çözme ve iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif alabilmesini ifade eder. Örgütsel demokrasi, yalnızca yöneticilerin ya da hissedarların değil, organizasyondaki tüm bireylerin karar alma ve yönetim süreçlerine dahil olması durumunu ifade etmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, aknhll@gmail.com, 0000-0003-0089-860X
- 2 Arş. Gör. Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, beyzanurustunbas@gmail.com , 0000-0002-9914-7365
- 3 Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, b.sena.isik9@gmail.com, 0009-0005-2965-7705

1. Giriş

Örgüt yönetiminde önceden hammadde ve fiyatlar rekabet konusu iken son yıllarda bilgi ve insan kaynakları önemli bir güç unsuru haline gelmiştir. Güncel bilgiye sahip olan veya diğerlerinden daha donanımlı personeli elinde bulunduran örgüt rakiplerinden bir adım öne geçmektedir. Bu sebeple örgütler bünyesinde mümkün olduğunca donanımlı, yetenekli ve gelişmeye açık çalışanlar bulundurmaya istemekteyiz. Ancak çalışanlar ne kadar kalifiye eleman olsalar da bu durumu sürdürmeleri, daha da gelişmeleri veya tamamen körelmeleri örgüt kültürüne ve yönetime bağlıdır. Kendini yetiştirmiş, alanında uzman kişilerin bir çalışan olarak örgütten bazı beklentileri bulunmaktadır. Motivasyon ve ödüllendirmeler, kişilere çalışabileceği rahat bir alan açmak, onlara yetki ve sorumluluk vermek, onların da kararlara katılımını sağlamak örgüt bünyesindeki personelin maddi olmayan ihtiyaçlarını karşılayabilmek açısından önemlidir. Bu kişiler uzmanı olduğu alanda rahatça hareket edebilmek, söz sahibi olabilmek ve karar verebilmek isterler. Örgüt içi kararlara katılmak, kişilerin örgüte aidiyet hissedebilmeleri açısından da önemlidir. Geleneksel yönetim teorisinde sürekli denetlenmesi gereken, sorumluluktan kaçan ve fikir sunamayan insanların yerini daha aktif, katılımcı, rekabetçi, sağlıklı ilişkiler kurabilen insanlar almıştır. Bu kişiler yalnızca ücret ve fiziki çalışma koşulları ile motive edilmez. Onların devamlılığını ve gelişimlerini sağlayabilmek ancak onlara da sorumluluk vererek ve kararlara katılımını sağlayarak mümkün olmaktadır.

Bu bölümde çalışanların örgüt içinde daha aktif konumda olmalarını sağlayan ve onlara yönetimde rol veren yetki devri, personel güçlendirme, personel yetkilendirme ve çalışan özgürleştirme anlayışlarından bahsedilecektir.

1.1. Yetki Devri

Kamu yönetimi, idare hukuku ve yönetim bilimlerinin ortak çalışma konularından biri olan yetki devri multidisipliner bir içeriğe sahiptir. İdarecilerin kendilerine ait görev ve hakların bazılarını yardımcılarına veya alt kademedeki yöneticilere devretmeleri hususu Nizam'ül Mülk'ün ünlü eseri Siyasetname'de de geçmektedir. Bahse konu olan hususta, bir hükümdarın, tebaasından en akıllı, tecrübesi ve yeteneği en fazla olanlarla sürekli istişarede bulunması; ayrıca onlara itimat, ehliyet ve liyakatlerine göre vazifelerinden bir kısmını havale etmesi gerekliliğinden bahsedilmiştir (Adalı, 1977; akt. Derdman ve Uysal, 2014). Kavram olarak yetki, bir örgütün amaçlara ulaşması için gerekli olan plan ve politikaları oluşturma, karar verme, örgütü harekete geçirme, yapılan uygulamaları denetleme ve söz sahibi

olduğu kapsamdaki kişilerin davranışlarını tayin edebilme hakkıdır. Bir kişi ya da makama bağlı olarak sistem içindeki yasal gücünü ifade etmek için kullanılır. Yetki, örgütte yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir; karar verme ve icra etme hakkıdır (Soytekin, 2004). Yetki kavramı, güç (power) ile karıştırılmamalıdır. Güç, insanların davranışlarını etkileyebilme ve onları yönlendirebilme yeteneği iken, yetki ise bu yeteneği kullanma hakkıdır. Bu hak kişiye, işgal ettiği makam dolayısıyla verilmiştir. Kısaca yetki, bir güç kullanım biçimi olup, gücün kurumsallaştırılmış halidir (Özdayı, 2001). Makamı sebebiyle yetkilere sahip olan bir yönetici bu yetkiyi hem örgütün hem kendisinin hem de personelin çıkarlarını koruyacak şekilde kullanmak zorundadır. Güç, kişinin kendisinden kaynaklanan bir durumdur ve karşı tarafın bu gücü kabulü içseldir. Ancak yetkinin varlığının resmi dayanakları vardır. Yönetici olan kişinin gücü olmasa da yetkisi olabilir. Bazılarının da gücü bulunduğu halde yetkisi yoktur. Yöneticilerin yetkisi gücünden fazlaysa, buldukları makamın gerekliliklerini icra edebilmek için yaptırım uygulamak zorunda kalırlar.

Yetki devri, yönetim kademesindeki kişinin karar verme, uygulama, emir verme, örgütü amaçlarına ulaştırmak için başkalarının nasıl hareket etmesini gerektiğini belirleme haklarını kullanmak konusunda başkalarını yetkili kılma hakkıdır (Soytekin, 2004). Başka bir tanıma göre yetki devri, belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yöneticiden veya örgütsel bir birimden bir diğerine aktarılması durumudur. (Aşkun, 1970). Wells'e göre yetki devri, idari düzeydeki bir veya birkaç görevin astlara verilmesidir (Wells, 1993; akt. Derdiman ve Uysal, 2014). Yetki devri, çağdaş yönetimin temel işlevlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yönetim kademesindeki kişilerin, örgüt işleyişinin en etkili ve verimli şekilde devam etmesini sağlamak amacıyla astlarına veya başka bir yöneticiye yetkilerinden devretmeleri kimi zaman bir zorunluluk haline gelmektedir. Yönetimde yardımcıların ve ast personellerin bulunmasının sebebi onlara yetki devredilmesidir. Eğer ki yetki devri olmasaydı, belirli üst kademe yöneticilerinin haricinde, bir örgütte iş yapması için hiç kimse iş yapma yetkisine sahip olamazdı (Soytekin, 2004). Astlara ve başka yöneticilere yetki devretmek, kişinin kendi yetkilerinden vazgeçmesi demek değildir (Mucuk, 1997; akt. Özdayı, 2001).

Klasik örgüt söyleminde de üzerinde önemle durulan ve “yönetim etkinliğinin en önemli bileşeni” olarak kabul edilen yetki devri aynı zamanda örgüt için en önemli zaman yönetim tekniğidir. Yetkilerinden bir kısmını başkasına devreden yönetici, rutin ve tekrarlayan işlerle uğraşmak yerine, örgüt için önem arz eden stratejik durumlar üzerine odaklanmaya imkan bulabilir. Klasik yönetim teorisyenleri de yetki devrinin bu yararından sıkça bahsederler (Bozkurt vd. 2008). Aksine yetki devrinde sorun yaşayan

yönetici, astlarının da üstesinden gelebileceği ufak işlerle daha önemli işlere ayırabileceği vaktini öldürmüş olur. (Özer, 2010). Çağdaş yönetim tekniklerine göre ise yönetici tüm işleri zaten kendi yapıyorsa o örgütü yönetiyor sayılamaz. Yöneticilik, bir amaç doğrultusunda başkalarını yönlendirme işidir ve bu da emir ve görevler vererek işlerin yapılmasını sağlamakla mümkün olur (Yılmaz ve Aslan, 2002).

Yönetim süreçlerinde genellikle iki tür yetki devrinden söz edilir, bunlar karar ve icra yetkisi ile imza yetkisidir. Karar ve yürütme yetkisi ancak mevzuatla devredilebilir; görev, yetki ve sorumluluklar bu şekilde alt birimlere dağıtılabilir. Böyle bir yetki devrinden sonra ast artık üst adına karar alamaz, üst de ast adına karar alamaz ve yürütme yetkisini kullanamaz. Üst ve ast birimlerin karar alabileceği alanlar mevzuatla belirlenir ve sınırlandırılır. Karar ve yürütme yetkisinin devri, yerinden yönetim sisteminin bir uygulama biçimi olarak düşünülebilir. İmza yetkisinin devrinde, yetkiyi devreden kişi yetki alanının bir kısmını astına bırakır. Bu yetkiyi alan ast, yetkiyi devreden kişi adına hareket eder ve karar alır (Aytürk, 2000). Bu nedenle imza yetkisinin devri ile karar yetkisinin devri hukuki sonuçları bakımından birbirinden farklıdır. Karar yetkisinin devrinde üst yönetici, devrettiği konu üzerinde yetkisini artık kullanamaz; imza yetkisi devrinde ise üst, yetkisini kullanmaya devam eder. Bu yetkiyi istediği zaman geri alabilir ve doğrudan kendisi kullanabilir. Ayrıca imza yetkisinin devri tamamen kişiseldir; yetkiyi devreden veya devralan kişi değiştiğinde imza yetkisi de geçersiz hale gelebilir. Karar ve icra yetkisi devredildiğinde bu yetkiyle birlikte sorumluluk da devredilir. Ancak imza yetkisinin devrinde hem yetki hem de asıl sorumluluk üstte kalır. İmza yetkisi verilen personel, yaptığı işlemlerden dolayı sadece disiplin yönünden üstlerine karşı sorumludur. Yönetimde çoğunlukla kullanılan yetki devri imza yetkisinin devredilmesidir. Özellikle bürokratik işlemlerin yoğun olduğu örgütlerde teknik ve bürokratik konulardaki imza yetkilerinin en alt kademeye kadar devredilmesi gereklidir (Aytürk, 2000).

Kamu yönetimi perspektifinden incelendiğinde yetki alanının dışında yapılan tüm faaliyetler hukuka aykırı sayılır. Bir işlemin yetki unsuru bakımından sakatlığı kişi, yer, konu ve zaman bakımından hukuka uygun olup olmadığı göz önüne alınarak değerlendirilir. Kamu yönetimi alanında yetki devri, yöneticilerin anayasa, kanun, yönetmelik ve diğer düzenleyici işlemlerden kaynaklanan yetkilerin bir kısmını, sınırlarını net bir şekilde belirlemek şartıyla, aynı örgüt içerisindeki daha alt kademelere devretmesi olarak tanımlanabilir (Derdiman ve Uysal, 2014). Kamu yönetiminde kanunların açıkça yetki vermeleri halinde bir üstün daha alt kademelere yetki devretmesi kadar aynı şartlarla anayasal ilkelere uyularak merkezden yönetimin, yerinden yönetim kuruluşlarına da ya da bir kamu tüzel kişisinin

diğer bir kamu tüzel kişisine yetki devretmesi de söz konusu olabilmektedir. Kamu hizmetlerinin halka sunumunda yerel yönetimlerin gittikçe artan rolü düşünüldüğünde, merkezi yönetimden yerel yönetimlere yetki ve sorumluluk devredilmesinin önemi de ortaya çıkmaktadır (Sezer ve Vural, 2010).

İdare hukukunda, yetkinin kaynağı yasalar ve diğer düzenleyici işlemler olduğundan, yetkinin hangi makam tarafından kullanılacağı da yasalarla belirtilmelidir (Eryılmaz, 2012). Dolayısıyla “yetki devredebilme yetkisinin” de diğer yetkilerin devredilmesi gibi açıkça sınırları belirlenmiş olmalıdır. Danıştay, yetki devrinin hukuken geçerli olabilmesi için kurumun mevzuatında açıkça öngörülmüş bulunması şartına bağlı olduğunu belirtmiştir. Yetki devri bir personele değil bir makama yapılır. Yetki devrinin bir makamdaki diğer bir makama yapıldığı hususu göz önünde bulundurulursa yetki devredilen makamdaki personelin değişmiş olması, devredilmiş olan yetkinin eski sahibine geri dönmesini gerektirmez (Derdiman ve Uysal, 2014). Danıştay bir kararında, kamu yöneticisinin değişmesi durumunda devredilmiş yetkinin asıl sahibine geri dönmesi gerektiğini belirtmiş ancak yüksek mahkeme bu durumu düzelterek, yetki devrinin makama yapılmasının kamu hizmetlerinde süreklilik ilkesinin doğal gereği olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle yetki devrinde, devredilen yetki, açıkça geri alınmadıkça devreden tarafından kullanılamaz. Ayrıca devredilen yetki, mahiyeti ve doğurduğu sonuçlar (hukuksal) bakımından devreden üst makamın değil, yetkiyi kullanan hiyerarşik makamın kullandığı yetki etkisini gösterir (Akyılmaz, 2003; akt. Derdiman ve Uysal, 2014).

Yönetim bilimi çerçevesinde incelendiğinde yetki devri sürecinde aşağıdaki aşamalar takip edilir (Derdiman ve Uysal, 2014):

1. Yetki devri ihtiyacının doğması,
2. Devredilecek olan yetkinin açık bir dayanağının bulunması,
3. Devredilecek görevlerin, yetkilerin ve bunların sınırlarının açıkça belirlenmiş olması,
4. Yetki devrinin gerçekleştirileceği bir astın bulunması,
5. Devredilen yetkinin ast tarafından kullanılması,
6. Devredilen yetkinin kullanımını izleyebilmek, yönlendirebilmek ve değerlendirebilmek için bir denetim sisteminin kurulması.

Yetki devri, yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü örgütte yöneticiye yüklenen sorumluluklar, örgüt geliştikçe artmakta ve yönetici bu durumla tek başına başa çıkamamaktadır. Böylesi bir durumda yöneticinin yetki devrine gitmemesi, işlerin yanlış yapılmasına, aksamasına hatta

durmasına yol açabilir. Ayrıca yöneticiler hukuki olarak da çeşitli kademedeki astlarına yetki devretmekle görevlidirler. Bakanlıkların, başkanlıkların, bağlı ve ilgili kuruluşların görev ve esasları hakkındaki kararnamelerde “Başkan ve her kademedeki yönetici, sınırlarını açıkça belirtmek ve yazılı olmak şartıyla yetkilerinden bir kısmını alt kademelere devredebilir. Yetki devri, uygun araçlarla ilgililere duyurulur. Ancak yetki devri, yetkiyi devreden amirin sorumluluğunu kaldırmaz.” hükmü yer almaktadır.

1.1.1. Yetki Devrinin Temel İlkeleri

Yetki devrinin temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Aytürk, 2000):

- Yetki devredilse bile sorumluluk devredilemez. Yetkiyi astına devreden amir aynı işin görevleri ve sonuçları bakımından hala sorumluluk taşımaktadır.
- Aynı konuda birden fazla kişiye yetki devredilemez. Bir kişi birden fazla kişiye karşı sorumlu olamaz. Aynı görevin birden fazla kişiye devredilmesi, aynı iş hakkında birden fazla sonucun ortaya çıkması demektir. Bu durumda işlerin sağlıklı ve hızlı ilerlemesi mümkün olmayacaktır. Bir kişi ise birden fazla kişiye hesap vermez, çünkü emir-komuta zincirinde bağlı olduğu tek bir üstü bulunmaktadır. Aynı işi yapan birden çok üst düzey yönetici çok sesliliğin çıkmasına ve örgüt içi ihtilaflara yol açacağında her ast yalnızca bir üste karşı sorumludur.
- Sorumluluk, görev ve yetki denk olmalıdır. Bir asta sorumluluk yüklendiği takdirde yetki verilmiyorsa, astın yapacağı iş bir noktadan sonra çıkmaza girecek ve iş ilerlemeyecektir. Personel yetkisinin olmadığı bir işi nihai sonucuna ulaştıramaz. Benzer şekilde eğer asta yetki verildiği halde sorumluluk verilmiyorsa, elindeki yetkiyi boş yere taşımış olacaktır. Çünkü personelin elinde bulunduğu yetkiyi, gücü kullanabilmesi için ona bir takım sorumlulukların, görevlerin verilmesi gerekmektedir.
- Görev verilirken mutlaka yetki ve sorumluluk da verilmelidir.
- Sorumluluk verilince yetki de verilmelidir.
- Yetki, devredilen astlarda sorumluluk duygusu uyandırmalıdır. Yetki devredilen personel, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sorumluluğunun arttığını hissetmelidir. Yetki devri, doğru personele yapıldığı takdirde onu teşvik edecek ve sorumluluğunu arttıracaktır.
- Yetki devredilen asta inisiyatif verilmelidir. Elinde yeni yetkiler bulunan bir kişi bu yetkileri kullanabilmek için daha önce yapmadığı

adımlar atmak ve kararlar almak zorundadır. Bu kararları alması ve icra edebilmesi için inisiyatif kullanmak zorundadır. Yetki devredilirken üstler bu inisiyatifleri de açık şekilde belirtmelidir.

- Yetki devreden yönetici, etkili bir denetim sistemi kurmalıdır. Yönetici, sorumlu olduğu işleyişin ve emir-komuta zincirinin işlerliğini ve güvenliğini sağlamak adına bir denetim sistemi kurmalıdır. Yönetimin nihai noktalarından biri de süreçlerin denetlenmesinden geçmektedir.
- Devredilen yetkiler gözden geçirilmelidir. Yönetici zaman zaman astlarının yetkilerini incelemelidir. Elinde bulunan yetkiyi doğru şekilde kullananı, yetkisini kullanamayanı ve artık o yetkinin başkasına devredilmesi gereken noktaları belirleyip buna göre sistemin akışını düzenlemelidir.

1.1.2. Yetki Devrini Gerektiren Durumlar

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapabilmek, yönetici ise belirli amaçlar doğrultusunda başkalarına iş yaptıran kişi olduğuna göre her yöneticinin astlarına yetki devretmesi ve bu şekilde iş yaptırması kaçınılmazdır. Ayrıca günümüzde örgütlerde yapılan işler o kadar yoğunlaşmış ve karmaşıklaşmış; çalışanlar ise o kadar uzmanlaşmıştır ki yöneticinin görev ve sorumluluk devretmeden tüm işleri tek başına yürütmesi neredeyse olanaksız hale gelmiştir (Eryılmaz, 2012).

Etki alanı genişlemiş, çok yönlü faaliyet sürdüren ve yeterince büyüyen örgütler, örgütsel olarak nispeten daha küçük yapılanmalara bölünürler. Resmi kurumlar, bölge, il, ilçe şeklinde taşra örgütlenmelerine giderken; özel kuruluşlar da sektör, nüfus, pazar gibi faktörleri dikkate alarak yeni yapılanmalar oluştururlar. Bu örgütler hızla değişen çevrede yerinde ve zamanında kararlar alabilmek için birim yöneticilerine yetki devretmelidirler. Bu şekilde uzun bekleme ve karar alma süreçlerinin önüne geçilir, daha hızlı aksiyon alınması sağlanır. Merkez yapılanmada ise birden fazla veya birbirinden uzak binalarda yerleşmiş olan kuruluşlar, bu ayrı binalarda bulunan birimlerin yöneticilerine yetki devretmelidirler. Taşra birimleriyle, diğer kurum ve kuruluşlarla, vatandaşlarla veya müşteriler ile yazışmaları veya işlemleri yoğun olan örgütler ise alt birimlerine yetki devretmelidirler. Sürekli olarak yapılan yazışmalar ve yoğun bürokratik süreçler, örgütlerin doğru stratejik kararlar almalarının önünde birer engeldir. Bu sebeple tekrarlayan süreçlerin astlara devredilmesi daha uygun olacaktır (Aytürk, 2000).

Hiyerarşik yönetim kademesi ve alt birimleri çok olan kuruluşlarda yöneticiler astlarına yetki devretmelidir. Yönetim kademesinin yoğun olması

genellikle, her bir iş birimi için alanında uzman bir kişinin istihdam edilmesi sebebiyle olur. Bu nedenle bazı teknik ve bürokratik işlerin yapılması için yetki ilgili kişilere devredilmelidir. Benzer şekilde personel sayısı fazla olan kuruluşlarda da yetki devri önem taşır. Her bir yöneticinin yönetebileceği ve işini denetleyebileceği kişi sayısı sınırlıdır. Bu sebeple idare alanı genişleyen bir yönetici bazı yetkilerini astlara devretmeli ve bu idare görevini astları üstlenmelidir. Ek olarak üst yönetim kademesinde bulunup yardımcı bulunan yöneticiler de yetkilerinin bir kısmını yardımcılarına devretmelidir. Bu durum aynı zamanda yardımcılarına, ilerleyen süreçlerde yöneticiliğe hazırlanmaları için bir fırsat sunmaktadır.

Çalıştığı örgütte iş yükü çok fazla olan, her detay ile bizzat ilgilenen, yoğun mesai temposundan dolayı günlük yaşantısını ve sosyal aktivitelerini ihmal eden yöneticiler de bir takım yetkilerini astlarına devretmelidirler, ancak bu şekilde iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi sağlamaları mümkün olacaktır. Örgütte daha demokratik bir örgüt iklimi ve daha katılımcı bir yönetim tarzı uygulamak isteyen yöneticiler de çeşitli kademelerdeki kişilere yetki devretmelidirler. Bu sayede yönetim süreçlerinde söz sahibi olabilecek kişi sayısı artacak, çalışanlar yönetime katılacak, bireysel tatmin ve performansları da artacaktır (Özdayı, 2001).

1.1.3. Yetki Devrini Engelleleyen Faktörler

Bazı yöneticilerin bir kısım sebeplerle yetki devri konusunda isteksiz davrandıkları bir gerçektir. Temel olarak yetki devrine gitmeme nedenleri genel yaklaşım ve motivasyon kuramları açısından ele alınabilir. Genel yaklaşıma göre; çalışanların (yöneticinin ve astların) kişilik özellikleri sebebiyle (sosyo-psikolojik), örgüt ve yönetim yapısından kaynaklanan sebeplerle (yönetimsel-organizasyonel) veya işin niteliğinden ve örgütün içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan nedenlerle (durumsal) yetki devri gerçekleşmez (Onaran, 1974).

Yöneticiden kaynaklı nedenlere bakıldığında; yönetici astlarına güvenmediğinde, astlarının gelişip kendisinden daha iyi olmasını istemediği için, kendi mesleğiyle ilgili faaliyeti bizzat yürütmek istediği ve her şeyi yetiştirebileceğini düşündüğü için (Strackbein, 2002), “tek adam” olma politikası güttüğü için yetki devri gerçekleşmeyebilir. Bunlara ek olarak yönetici neyi nasıl devredeceğini bilmiyorsa, gereğinden fazla kuralcıysa, etkili bir denetim sistemi kuramıyorsa, otoriteyi elden bırakıp risk alamıyorsa veya yetkisini kendi menfaatleri için kullanıp bunun başkaları tarafından bilinmesini istemiyorsa da yetki devrinin gerçekleşmesi mümkün değildir (Adalı, 1997; akt. Derdiman ve Uysal, 2014). Astın kişiliğinden kaynaklı

engeller ise; kişinin bilgisiz ve yeteneksiz olması, verilen işten kaçması, beğenilmeme ve azarlanma korkusu, yöneticiden korkması, yeterli teşvik sebebinin olmayışı, sorumluluktan ve eleştiriden kaçan biri olması olarak sıralanabilir.

Örgüt ve yönetim yapısından kaynaklanan sebepler de örgütte bir güven kültürünün olmayışı, çalışanların takdir ve teşvik edilmemesi, kamu yönetiminin merkezîyetçi geleneğinin bozulmak istenmemesi (Aydın, 2013; Parlak ve Sobacı, 2012) olarak sıralanabilir. Durumsal nedenlere bakıldığında ise, yapılacak olan yetki devrindeki işin sınırlarının net olarak belirlenmemesi en büyük etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumda yetki devri yapılabilmesi için her kademedeki görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş ve sınırlarının çizilmiş olması gerekmektedir. Görevler ayrıntılı olarak belirlenmeden yetki devredilemez. Toplumdaki yetki ve otorite anlayışı da yetki devrini engellemektedir. Genel anlayışa göre üst düzeylerde olan kişilerin yetkilerinin de daha fazla olması gerekir. Yetkilerini astlara devreden bir yönetici, işe yaramaz, işten anlamaz, beceriksiz bir yönetici olarak algılanabilir (Aytürk, 2000).

Yetki devri engelleri motivasyon kuramları çerçevesinden de incelenebilecek bir konudur (Papatya, 1997). Bu açıdan bakıldığında ilk olarak Abraham Maslow'a göre yetki devri sorununu incelemek gerekir. Maslow'a göre insan ihtiyaçları çeşitli derecelerde önem kazanmaktadır. Kişi temel ihtiyaçları karşılanmadıkça diğer basamakları ihtiyacıyla önem de azalır. Dolayısıyla bir örgütte çalışanların temel ihtiyaçları karşılanmıyorsa yetki ve sorumluluk almaya daha az istekli olacaklardır. İlk sırada maddi güvencesini sağlayan ve hayatını idame ettirebilen çalışan ikinci olarak güvenlik ihtiyacını temin etmek ister. Bu ihtiyacın örgütteki yansıması, örgüt içi işindeki kalıcılığının güvencesi veya güvenli bir örgüt iklimi olarak düşünülebilmektedir. Sonrasında sevgi görme, saygı duyulma ve aidiyet ihtiyaçlarını da karşılayan çalışan ancak son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile birlikte yetki devrine hazır bir konuma gelmiş olur. Dolayısıyla bu kapsamda, ihtiyaçlar hiyerarşisinde eksikliği bulunan ve ihtiyaçları karşılanmamış bir personele yetki devri ya sorunlu olacaktır ya da hiç mümkün olmayacaktır.

Frederick Herzberg'e göre yetki devri sorununda, Maslow'un hiyerarşik güdülemesine daha farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Herzberg yetki devrine gidilememesini iç (güdüleme) ve dış (hijyen) iki faktöre bağlamıştır. Buna göre ilgi, sorumluluk, güç, başarı gibi işle ilgili özendirici faktörlerin yokluğu bireyin tatminsizliğine yol açmaz. Diğer yandan ücret, çalışma koşulları, beşeri ilişkiler gibi hijyen faktörlerin varlığı tatmine yol açar. Yetki devri ise özendirici olmamasıyla birlikte yokluğu da doyumsuzluğa yol açar.

Herzberg'e göre yetki devri ile örgüt çalışanlarının sorumluluk almalarındaki artış onlar için bir güdüleme kaynağı olmaktadır.

Douglas McGregor'a göre yetki devrinin önündeki engeller x ve y teorilerindeki yönetsel ve kişisel farklılıklara dayanmaktadır. Teoriye göre x insanı örgütün amaçlarına karşı ilgisiz, yeniliği sevmeyen, işten ve sorumluluktan kaçan, yönetilmeye eğilimli olan bir insandır. Bu hantallığı ve işten kaçma dürtüsü sebebiyle, ona işi yaptırabilmek için sert ve caydırıcı kurallar olması gerekmektedir. Ancak bu durum kişinin kendi doğasından kaynaklanmamakta örgüt ve yönetim yapısı dolayısıyla bu hali almaktadır. y insanı ise içinde bulunduğu örgütün amaçlarını ve ilerleyişini önemseyen, yeniliğe ve değişime açık, sorumluluk almayı kendiliğinden talep eden, yönetime katılımda bulunmak isteyen insandır. Y insanının güdüleyicileri duygusal ve mesleki tatmin ile insani ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Eğer ki y insanı yetki ve sorumluluk almak istemiyorsa bu durum örgütün yönetim ve denetiminde yanlış bir şeylerin olduğuna işaret etmektedir (Papatya, 1997).

David McClelland'a göre yetki devri sorunu, işgörenin başarı ve başarısızlık düşüncelerinin temellendirmesine dayanmaktadır. Buna göre insan ona verilen yetkinin örgüt içinde onu daha başarılı kılacağını ve tatmin sağlayacağını düşünürse bu yetki devrini kabul edecektir. Aksi durumda eğer verilen yetki devri iş göreni zora sokacak, onu başarısızlığa uğratacak ise kişi bu durumda yetki devrine açık ve hazır olmayacaktır. McClelland iş göreni etkileyecek güdüleme faktörlerini başarı ve başarısızlık algısıyla ilişkilendirmiştir (Papatya, 1997).

Son olarak Victor Vroom'a göre yetki devri sorununa bakıldığında Vroom'un "beklenti kuramıyla" yetki devri sürecini ilişkilendirdiği görülmektedir. Vroom, iş görenin yetkiyi devralmasıyla kendi beklentilerini gerçekleştirmesi arasında bir ilişki kurarak; kişinin beklentilerini gerçekleştirme düzeyi ne kadar yüksek olursa, yetki devri için de o kadar istekli olacağı varsayımını ileri sürer. Çünkü çalışanlar, kendilerine yapılacak yetki devrini, ancak kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek ve kendi çıkarları doğrultusunda daha rahat hareket edebilmek için kabul ederler. Yetki devrini, beklentilerini gerçekleştirme aracı olarak görme eğilimi ise kişinin iş deneyimi, yaşı ya da bulunduğu koşullara bağlı olarak değişmektedir. Kişinin yetki devrini arzulama derecesi de bu koşullara bağlı olarak artabilir veya azalabilir; pozitif veya negatif olabilir. Yapılacak yetki devri ile ilgili kişinin yanlış algı ve beklentileri, onun yetki devrinden uzaklaşması için olumsuz sebepler yaratabilir (Papatya, 1997).

1.1.4. Yetki Devrinin Faydaları

Yönetimde ve yönetim süreçlerinde büyük bir role sahip olan yetki devri yalnızca örgüte fayda sağlamaktan öte hem üst yönetici için hem de yetki devredilen ast için birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Yetki devrinin yararları sıralanacak olursa; devredilen alt kademe yöneticiye gerek kendi gözünden gerek başkalarının gözünden bir meşruiyet sağlar. Yalnızca yönetici unvanı taşımak bir güç unsuru olarak görülmezken, artan yetkilerle birlikte hakimiyet alanı da genişleyecektir. Karar verme ve imza yetkilerini de elinde bulunduran alt kademe yönetici, astları daha fazla kontrol edebilme ve yönetme yeteneğine sahip olacaktır (Genç, 1998; akt. Aytürk, 2000). Yetki devredilen bu alt kademe yönetici aynı zamanda işleri de bu şekilde öğrenmeye başlar. Üst yöneticinin adım adım yaptığı yetki devri ile birlikte astlar, gelecekteki yöneticilik pozisyonlarına hazırlık yapmaya başlamış olurlar, bu sayede deneyim kazanırlar. Kendilerine yetki verildiğini gören astlar, daha istekli ve verimli çalışmaya yöneltilmiş olurlar. Bu açıdan yetki devri bir ödüllendirme aracı olarak da kullanılmaktadır. Böylece astlar inisiyatiflerini, bilgi ve becerilerini geliştirmiş; sorun çözme, karar verme, iş yapma ve sorumluluk alma ihtiyaçlarını da gidermiş olurlar (Onaran, 1974). Yetki devri sayesinde astların beceri ve yeteneklerinin ortaya çıkması da teşvik edilmiş olur çünkü bazı insanlar yetkileri ve sorumlulukları arttıkça daha da güçlenirler. Yetki devri ile çalışanların işleri sahiplenmeleri sağlanmış olur (Morgül, 2014). Yetki devri çalışanların motivasyonunu artırır (Şahin, 2010; Minzer, 2008; akt. Derdiman ve Uysal, 2014).

Yönetici kendi yetkilerinden bazılarını astlarına devrederek, fazla iş yükü altında ezilmekten, yoğun mesaiden ve işten bunalımdan kurtulmuş olur (Onaran, 1974). Fazla iş yükünden dolayı sosyal yaşantısından veya özel hayatından feragat etmek zorunda kalan yönetici işi ile hayatı arasındaki dengeyi de daha kolay şekilde sağlayabilir (Minzer, 2008; akt. Derdiman ve Uysal, 2014). Yönetici rutin ve basit işleri astlarına devrederek, daha önemli işlerin yapılabilmesi için kendine zaman kazandırmış olur. Özellikle bürokrasinin yoğun ve yazışmaların sürekli olduğu bir kurumda yönetici ayrıntılarla veya rutinlerle boğulmaktansa bunun yerine stratejik hamleler yapmak, önemli kararlar almak için fırsat bulmuş olacaktır (Apuhan, 1997). Yetki devri sonucunda, yönetimde karar verme de daha alt düzeylerde gerçekleşir. Bu sayede karar verme süreci hızlanır, işler çabuk uygulanır. Yetki devrinde alt kademe yöneticilere çeşitli sorumluluklar yükleneceğinden, onların ölçülebilmesine, değerlendirilebilmesine ve denetlenmesine olanak tanır. Böylece astların denetimi kolaylaşır ve verimlilik artar. Yetki devralan her ast yöneticinin, inisiyatif kullanma imkanı doğduğundan ve sorumluluk aldıklarından ortaya çıkacak sorunlar da üst kademelere aktarılması

beklenmeden ve büyümeden çözüme kavuşur. Aynı zamanda yetki devri yapılan bir örgütte yazışma ve haberleşme süreçleri azalacağından, yazışma ve haberleşme masrafları da daha az olur (Aşkun, 1970).

1.2. Personel Güçlendirme

Değişen paradigmalarda birlikte önem kazanan kavramlardan biri de personel güçlendirmedir. Dünyada tüm sistem ve sektörlerdeki hızlı değişim, teknolojinin ilerlemesi, küreselleşme ile adeta bir bütün haline gelen dünya yoğun bir rekabet ortamını da beraberinde getirmiştir. Örgütler artık yalnızca yakın çevreleri ile değil, adeta tüm diğer örgütlerle, bir hayatta kalma mücadelesine girmişlerdir. Teknolojik imkanların yoğun olarak kullanılmaya başlanması ve artan standardizasyon bir yandan da mevcut insan kaynaklarının yapısının sorgulanmasına ve yenilenme zorunluluğunun doğmasına sebep olmuştur. Küresel rekabet ve bilgi ortamında örgütlerin insan kaynağı onun için bir avantaj unsuru olabilmektedir ve personel güçlendirme kavramı da böylelikle ortaya çıkmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Personel güçlendirme toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışıyla birlikte, örgütlerin yenilenme ve koşullara uyum sağlayabilme ihtiyaçları nedeniyle işletmecilik literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Aldemir ve ark., 2004). Kavram ilk olarak 1983 yılında Harrison ve Kanter tarafından kullanılsa da yaygınlaşması 1990'lı yıllardan sonra olmuştur (Sanjay, 2001; Doğan, 2003). Bu tarihler itibarıyla kavramın popüleritesi çok artmış, bazı yazarlar 90'lı yıllar için "güçlendirme çağı" terimini kullanmışlardır (Appelbaum ve ark., 1999). Personel güçlendirmenin tanımlarına bakıldığında; "örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularını yükseltme süreci", (Conger ve Kanungo, 1988), "karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanlara da verilmesi" (Cunningham ve ark., 1996), "çalışanın davranışlarında özgür olması ve buna karşın işin sonuçlarından sorumlu olması" (Hanold, 1997), "personelin kendini güçlü hissetmesi ve belirli limitler dahilinde bu gücünü özgürce kullanabilmesi" (Oudtshoorn ve Thomas, 1995) olarak tanımlanmıştır. Bir yönetim kavramı olarak güç, pozisyon gücü, kaynak gücü, uzmanlık gücü ve kişilik gücü olmak üzere dört farklı şekilde ele alınmaktadır. Öyleyse güçlendirme de çalışanların bu dört güç çeşidiyle kuvvetli hale getirilmesidir (Yıldız ve Kaya, 2017). Buna göre; çalışanların pozisyon gücünün artırılması, çalışanlara kaynaklara ulaşma ve onları kullanma imkanının verilmesi, çalışanların eğitim ve gelişme yetkinliğinin artırılması, motivasyonlarının yükseltilmesi ve kendilerine olan güvenlerinin artırılması faaliyetlerinin her biri personel güçlendirme çatısı altında yer almaktadır (Koçel, 2020). Saruhan ve Yıldız'ın (2013) tanımlarına göre ise personel güçlendirme, çalışanların bilgi ve becerileri doğrultusunda inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları;

dolayısıyla çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin yükseltilerek otoritelerini kullanabilme yolunun açılmasıdır.

İçinde bulunduğumuz devirde bilgi en önemli savunma ve yükselme aracı haline gelmiştir. Yaptığı işin içeriği ve ehemmiyeti hakkında bilgisi bulunan çalışanın da o işi yapmaya karşı olan motivasyonu artacaktır. Kendisine teslim edilmiş dosyalar hakkında fikri olmayan personel zamanla ilgisini kaybedecek ve verimliliği de azalacaktır (Akçakaya, 2010). Bu açıdan değerlendirildiğinde personel güçlendirme, “personelin kendisini motive olmuş hissettiği, bilgilerine ve uzmanlıklarına olan inançlarının yükseltildiği, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmaya yönelten uygulamalar ve koşullardır” (London ve ark., 1999). Personel güçlendirmenin üç düzeyinden bahsetmek mümkündür (Albertyn ve ark., 2001). İlk düzey, kişisel güçlendirme alanı olan mikro düzeydir. Burada kişi ilk olarak kendinin farkına varır, önemini keşfeder, yararlı olduğunu anlar ve saygınlığının farkına varır. Kişinin kendine güveni, liderlik duyguları, pozitif düşünmesi ve kişisel sorumluluklarını üstlenebilmesi alanında güçlendirmeler yapılır. İkinci düzey ara düzeydir ve kişiler arası güç düzeyi olarak da tanımlanabilir. Çevresiyle ilişkilerinde ve olaylar karşısında ani karar verebilme, sorun çözebilme, kişiler arası iletişimi, olayları münazara edebilme becerisi ve farklılıkları keşfedebilmesi alanında güçlendirmeler yapılmaktadır. Son ve üçüncü düzey ise makro düzey olup, politik güç düzeyidir. Kişilerin kritik anlarda karar verebilmesi, refleks becerileri ve ayrıntıları fark edebilmesi hususunda güçlendirmeler yapılabilir (Albertyn ve ark., 2001).

Güçlendirmenin tanımı içerisinde de yer edinen en önemli kavram kişinin kendi kendine yetebilmesidir. Bu kavram, çalışanın bir işi kendi başına halledebileceğine olan inancıdır (Mitchell, 1994). Çalışanda öz yeterlilik hissini artırabilecek her faaliyet güçlendirme kapsamına girmektedir. Çalışan kendine güvendiği, yaptığı işler üzerinde güç ve kontrol sahibi olduğunu hissettiği takdirde güçlendirme faaliyetleri amacına ulaşmış demektir. Bu çerçevede, güçlendirilmiş bireyler yaptıkları işin kendilerine ait olduğunu daha fazla hissedeceğinden, olası sorunlara karşın iş üzerinde daha fazla sorumluluk alırlar, işi benimserler (Çuhadar, 2005). Çalışanlar işi benimsedikleri ve kendilerini güçlü hissettikleri sürece daha istekli karar almaktadırlar. Bu yüzden daha hızlı, daha cesur ve daha etkili kararlar alınabilmesi için güçlendirilmiş personellere ihtiyaç duyulmaktadır (Barutçugil, 2004). Günümüz koşullarında ise örgütün başarısı, örgütsel gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabildiğine bağlıdır (Akdemir, 1996).

Personel güçlendirme kavramı yakından incelendiğinde yetki devri, motivasyon, katılım gibi kavramların bir parçası olarak görülebilmektedir. Ancak güçlendirme hem daha geniş bir anlam taşımaktadır hem de uygulaması daha zordur. Güçlendirme kavramı içerisinde de bir yetki devri söz konusudur. Ancak güçlendirmede daha farklı bir anlayış temel alınmaktadır. Yetki devrinde üst yönetici belirli alanlarda kendisine verilmiş olan yetkilerini astına devreder ancak sorumluluk hala kendisine aittir. Ancak personel güçlendirmede iş verilen kişinin o iş ve o alanda uzman olduğu anlayışı vardır. Kişi işin sahibi konumunda olduğundan, fırsatları görebilmesi ve inisiyatif alabilmesi beklenmektedir. Bu sebeple iş verilen kişi, o işin sorumluluğunu da kendisi taşımaktadır. Güçlendirme kavramı yerine yetkilendirme kavramı kullanılması da yanlıştır. Çünkü güçlendirmede personelin yapısal ve psikolojik alanda daha güçlü ve bağımsız hale getirilmesi anlayışı hakimken, yetkilendirmede ise yalnızca üstten asta yetki vermek durumu söz konusudur (Koçel, 2020). Personel güçlendirmede çalışanın özgüven geliştirilmesi, ilerleme, risk alabilme, bağımsız çalışabilme, inisiyatif kullanabilme, fırsatları değerlendirebilme ve kendini ifade edip sağlıklı ilişkiler kurabilme anlayışı söz konusudur (Ataman, 2001).

Kamu yönetimi alanı incelendiğinde, burada esneklik ve inisiyatif pek de söz konusu değildir. Kamudaki her örgütün kuruluşu, yapısı ve işleyişi kanun konusudur ve keskin sınırlarla belirlenmiştir. Bu durum kamu yönetiminde personel güçlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Kamu yönetiminde rekabet baskısı yoktur, çalışanların rolleri önceden belirlenmiştir, yerleşik bir bürokrasi ortamı ve hiyerarşi mevcuttur, aşırı merkezileşmiş yapılanma ve düşük iletişim kanalları personel güçlendirme faaliyetlerinin önünde birer engel oluşturmaktadır. Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için örgüt içi iletişim kanallarının aktif olması ve yüz yüze iletişim için engellerin ortadan kaldırılması gerekir (Ataman, 2001). Örgütteki hiyerarşik ve dikey yapılanma azaltılarak örgüt yapısının mümkün olduğunca yalın hale getirilmesi gerekmektedir. İş dizaynı daha esnek ve çalışanın inisiyatif almasına uygun hale getirilmelidir. Ancak kamu yönetiminde esneklik söz konusu değildir, aksine, kurallar önceden belirlenmiştir ve işlerin de belirlenen kurallar doğrultusunda yapılması beklenmektedir. Kamuda çalışan ve terfi imkanı bulunmayan personel için kendini geliştirmek pek bir anlam ifade etmeyecektir. Asaleti tasdik edilmiş olan bir çalışanın kamu kurumundan çıkarılması çok ender ve zor gerçekleşecek sebeplere dayanmaktadır. İşini kaybetme korkusu taşımayan kişi, kendini geliştirmek ve değişime ayak uydurmak için de bir çaba sarf etmeyecektir. Dolayısıyla bu yönü ile de kamu kurumlarında personel güçlendirme anlayışının uygulanması zorlaşmaktadır. Personel güçlendirme anlayışında ön önemli unsurlardan biri de çalışanın

motivasyonu ve ödüllendirilmesidir. Ancak kamu yapılanması genel hatları itibariyle astlara güvensizliğe ve sıkı denetime dayanmaktadır. Bu sebeple sistem ödüllendirmeden ziyade denetim ve cezalandırmaya odaklanmıştır. Rekabete ve performansa dayalı ödüllerin olmaması, yenilikçiliğe dayalı ödüllendirmenin düşünülmemiş olması gibi etkenler kamuda personel güçlendirmenin önündeki diğer bir engeli oluşturmaktadır.

Örgütlerin yönetim tarzı da personel güçlendirmenin tetikleyicisi veya engelleyicisi olabilmektedir. Özellikle otoriter ve fazla kontrolcü bir yöneticinin gözetiminde çalışan kişi mümkün olduğu kadar yöneticisinin istediği şekilde çalışacak ve onun çizdiği sınırlardan çıkmak istemeyecektir. Olumsuzluk üzerine odaklanmış bir yönetici ile çalışanlar hata yapmamak adına inisiyatif almak ve yenilikçi uygulamalardan kaçınacaktır. Ancak performansa dayalı, daha esnek, cezalandırmadan çok ödüllendirme ve teşvik etmeye dayalı bir yönetici ile çalışan kişiler daha rahat hareket edecek ve kendilerine sağlanacak güçlendirmeyi hayata geçirebileceklerdir (Çuhadar, 2005). Bu noktada yöneticilerin konfor alanlarını koruma isteği, ellerindeki gücü kaybetme korkusu, eleman yetersizliği düşüncesi, yöneticinin kendine güvensizliği, pasif duruma düşme ve kontrolü kaybetme korkusu da çalışanlara uygulanacak güçlendirmeyi zedeleyici faktörlerdir. Yöneticiler ne kadar değişime açık olursa, personeline güvenip onu teşvik edici uygulamaları tercih ederse, tüm sorumluluğu kendi almak yerine her işi uzmanı olan kişiye bırakırsa örgütte de güçlendirme uygulamaları daha fazla aktif hale gelecektir.

Personel güçlendirme faaliyetlerini ortaya çıkaran sebepler şu şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 2020):

- Teknoloji ile meydana gelen değişimle beraber orta kademe çalışanların ortadan kalkması,
- Rekabetin artmasıyla beraber müşteri taleplerine hızlı yanıt verme gerekliliği,
- Çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesiyle birlikte örgütten beklentilerinin artması,
- Örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan kaynaklarının en önemli rekabet unsuru haline gelmesi,
- Hiyerarşiye dayanan yönetimlerin zayıflamasıyla beraber komuta-kontrol inancının da yıkılması,
- Sürekli gelişen ve değişen dış çevre.

Spreitzer (2008) güçlendirme ile ilgili yapısal ve psikolojik olmak üzere iki temel güçlendirmeden söz etmiştir (Spreitzer, 2008). Hanold (1997) ise güçlendirmenin uygulanmasında tek bir yaklaşımın yeterli olmayacağını ve bu iki anlayışın da beraber uygulanması gerekliliğini belirtmiştir (Hanold, 1997). Yapısal güçlendirme sosyal-yapısal güçlendirme veya davranışsal güçlendirme olarak da adlandırılmaktadır ve odak noktasını üst yönetimin çalışanları güçlendirmedeki rolü oluşturmaktadır. Yapısal güçlendirme yaklaşımı, çalışanları güçlendirme hususunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve bu konuda yönetimin ne yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bolat, 2003). Yapısal güçlendirme, çalışanlara yetki, kontrol ve güç sağlamayı amaçlayan çeşitli yönetsel faaliyetleri ve uygulamaları ifade eder. Bu yaklaşımda güç, daha az güce sahip olan bireylere aktarılır. Dolayısıyla personel güçlendirme, çalışanlara örgütsel kaynakları kullanma ve bu kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olma yetkisi veren yönetsel uygulamalar olarak tanımlanabilir (Sağlam Arı, 2014). Yapısal güçlendirme altı boyuttan oluşur: fırsat, bilgi, kaynaklar, destek, resmi ve gayri resmi güç. Bu yaklaşımda üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenen tutumlar ön plandadır. Ancak bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da büyük önem taşır. Çünkü üst yönetim tarafından gerçekleştirilen uygulamalar çalışanlar tarafından güçlendirici olarak algılanmadığı sürece bu çabalar etkili olamaz (Çöl, 2008). Psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine dair algısını ifade eder (Arslantaş ve Dursun, 2008). Bu yaklaşım çalışanların bakış açısı ile ele alınmakta ve onların ne hissedip, olayları nasıl algıladığı ile ilgilenmektedir (Sağlam Arı, 2014). Spreitzer'e göre psikolojik güçlendirmenin anlam, yetenek, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bunlara ek olarak çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili söz sahibi olmak, işlerindeki rollerini kendileri şekillendirmek ve bu alanda rahatça hareket edebilmek isterler. Bu noktada güçlendirme, çalışanların bu taleplerini de yerine getirebilmek için yapılan çalışmaların toplamı olarak kabul edilir (Yıldız ve Kaya, 2017).

1.2.1. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme süreci Conger ve Kanungo'ya (1988) göre beş aşamadan oluşmaktadır (Conger ve Kanungo'ya 1988):

- I. Örgütte güçsüzlüğe neden olan faktörlerin belirlenmesi,
- II. Bu faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla yönetimin güçlendirme stratejilerini hayata geçirmesi,

- III. Personelle harekete geçme yeteneği, sözlü ikna ve duygusal uyarım ile öz yeterlilik kazandırılması,
- IV. Yapılan uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi,
- V. Güçlendirmenin davranışsal etkilerinin yönetilmesi ve yönlendirilmesi.

Cook (1994) ve Barutçugil'e (2004) göre ise güçlendirme sürecinin ilk aşaması vizyonun oluşturulmasıdır. Vizyon ve misyon oluşturma aşamalarında, onları tanımlayan ifadelerde çalışanlara değer veren ve rollerinin önemini vurgulayan ifadelerin olması güçlendirmenin ilk aşaması olarak sayılmıştır. İkinci aşamada ise güçlendirmenin oluşması ve varlığının devam edebilmesi için uygun bir ortamın hazırlanmasıdır. Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturulmalı, örgüt içi iletişimi geliştirici değerler kabul edilmelidir. Üçüncü aşamada ise çalışana sorumluluk verilmeli, işbirliğini geliştirici takımlar oluşturulmalı, çalışanlar eğitilmelidir. Sonrasında ise süreçler gözlemlenmeli ve yeniden değerlendirilmelidir. Koçel (2020) ise personel güçlendirme sürecinde başarılı olmak için üç ana unsurdan söz etmiştir; organizasyon, çalışanlar ve yöneticiler. Onların sahip olduğu özellikler de güçlendirme süreçlerinin başarısını etkilemektedir (Koçel, 2020).

1.2.2. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme, yalnızca bir işin yapılma yetkisini belirli bir personele vermek değil, o personele girişimci, özgür, değişime açık, etkileşimi yüksek ve sorumluluk alabileceği bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Güçlendirilmiş personel öncelikle yüksek motivasyona sahip olacaktır. İş kendisine aittir ve söz sahibi de odur. Bu durum onu psikolojik olarak saygın hissettirecektir. Motivasyonu yüksek çalışan, daha iyi işler yapmak için teşvik olacak, bir sonraki adımını daha profesyonelce atmayı hedefleyecektir. İşin uzmanı olan çalışan, hakimiyet alanını genişletebilmek için kendini bu alanda kendini daha da geliştirmek isteyecektir. Güçlendirilmiş çalışan bağlı olduğu örgütü daha çok benimseyecek, kendi çıkarlarını da örgütün çıkarlarıyla uyumlu hale getirecektir. Çünkü bu çalışan bilmektedir ki, örgüt kazandığı sürece kendisi de örgüt içinde maddi manevi ödüllendirilecektir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde personel güçlendirmenin örgüt için birçok olumlu çıktıya zemin hazırladığı görülmüştür. Quinn ve Spreitzer'in (1997) araştırmasına göre güçlendirilmiş çalışanların dört ortak karakteristik özelliği bulunmaktadır; güçlendirilmiş personel özgür bir iradeye sahiptir, yaptığı işi anlamlı bulur, kendini yetenekli hisseder ve yaptığı işi etkileme gücüne sahiptir. Whetten ve arkadaşları (1996) güçlendirilmiş personelin diğerlerine kıyasla memnuniyet düzeylerinin daha yüksek, daha yenilikçi

olduğunu ve bu kişilerin örgüt için daha kaliteli hizmet sunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hem psikolojik hem de yapısal güçlendirmenin çalışanların tükenmişlik düzeyleriyle negatif ilişkisinin olduğu, güçlendirme düzeyi arttıkça kişilerde tükenmişlik hissini de o oranda azaldığı görülmüştür (Meng ve ark., 2016). Hemşirelerle yapılan bir çalışmada, güçlendirme düzeyi daha yüksek olan hemşirelerin daha az iş gerilimi yaşadığı, iş memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin de daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Laschinger ve ark., 2001; Laschinger ve ark., 2009). Çalışanları güçlendirme ne kadar yüksek seviyede olursa, kişilerin de işe bağlılıkları ve iş memnuniyetleri de o kadar yüksek olacaktır (DiNapoli ve ark., 2016; Ning ve ark., 2009). Güçlendirilmiş personel örgüt içinde kendini daha güvende hissetmekte, kendini geliştirmeyi tercih etmektedir; bu kişiler denetim mekanizmasına gerek kalmadan kendini kontrol edebilir duruma gelmişlerdir (Çuhadar, 2005). Doğan (2003) ise personel güçlendirmede en önemli kazancın, çalışanların da kararlara katılımının sağlanması ve böylece daha motive olmalarıyla yaratıcılıklarını gösterebilme imkanı bulmuş olmaları, işletmenin verimlilik artışına da katkı sağlamaları olduğunu belirtmiştir (Doğan, 2003).

1.3. Personel Yetkilendirme

Klasik yönetim anlayışları örgütsel etkinliği yöneticilerin otoritesi, kontrolü ve karar verme gücünün üzerinde inşa edilirken; çağdaş yönetim anlayışları bu yaklaşımı eleştirerek, çalışan bireylerin karar alma süreçlerine etkin katılımını savunan katılımcı ve güç paylaşımçı modelleri ön plana çıkarmıştır (Modise, 2023). Bu kapsamda önem kazanan kavramlardan biri “personel yetkilendirme”dir. Personel yetkilendirme, çalışanların yalnızca verilen görevleri yerine getiren pasif uygulayıcılar değil; aynı zamanda karar süreçlerine katılan, kendi işi üzerinde kontrol sahibi olan ve yaratıcı çözümler üretebilen bireyler haline gelmesini ifade etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; ve Showmunmi, 2020).

Yetkilendirme uygulamaları yalnızca bireysel iş tatmini ya da bağlılığı artırmakla kalmayıp örgütsel düzeyde inovasyon kapasitesi, esneklik ve genel performans sonuçlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Sulistio ve Darmastuti, 2024). Maynard, Gilson ve Mathieu (2012), personel yetkilendirmenin birey düzeyinde motivasyon ve inisiyatif kullanımı artırdığını; bunun ekip düzeyinde inovatif davranışlara, örgütsel düzeyde ise daha yüksek esnekliğe dönüştüğünü belirtmiştir (Maynard ve ark., 2012). Bu sonuçlar, yetkilendirmenin yalnızca bir insan kaynakları uygulaması değil; aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olduğunu göstermektedir (Sardana ve ark., 2024).

Günümüz iş dünyasında ise yetkilendirme, yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda güven ilişkisi ve örgüt kültürü sorunu olarak ele alınmaktadır (Maynard ve ark., 2012). Psikolojik güvenlik kavramı çalışanların düşüncelerini ifade etme ve yenilikçi çözümler geliştirme süreçlerini kolaylaştıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Fragkos ve Showmunmi, 2020). Böylelikle personel yetkilendirme, yalnızca görev paylaşımı değil; çalışanların gelişimini ve örgütün esnekliğini besleyen bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak önemini korumaktadır (Modise, 2023).

1.3.1. Personel Yetkilendirme Türleri

Personel Yetkilendirme kavramı literatürde yapısal yetkilendirme ve psikolojik yetkilendirme olmak üzere iki ana boyutta ele alınmaktadır (Menon, 2001; Conger ve Kanungo, 1988). Yapısal yetkilendirme, örgütün formel düzenlemeleriyle güç ve karar verme yetkisinin çalışanlara devredilmesini ifade ederken; psikolojik yetkilendirme, bireyin kendini ne ölçüde yetkin ve etkili hissettiğine dair öznel algılarını kapsayan enformel bir süreçtir (Potterfield, 1999; Spreitzer, 1995). Diğer bir ifadeyle, yapısal yetkilendirme yönetsel uygulamalara; psikolojik yetkilendirme ise bireyin bu uygulamalara yönelik algılarına odaklanır (Kanter, 1993; Thomas ve Velthouse, 1990). Bu iki yaklaşım birbirini dışlayan değil, tamamlayan süreçlerdir.

1.3.1.1. Yapısal Yetkilendirme (Örgütsel/Formel Yetkilendirme)

Yapısal yetkilendirme, çalışan bireyin görevini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilgi, kaynak ve desteğin örgüt yapısı tarafından sağlanması anlamına gelir (Sever ve Paksoy, 2019). Bu yaklaşım örgütsel yapının çalışanlara güç kazandıracak biçimde düzenlenmesi gerektiği vurgulamıştır. Kanter'e (1993) göre ise bu yapı iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar fırsat yapısı ve güç yapısıdır. Fırsat yapısı, çalışana eğitim, terfi ve gelişim gibi faydalar sağlarken; güç yapısı bilgiye erişim, kaynaklara ulaşım ve yönetsel destek gibi işlevlerden oluşmaktadır. Kanter, bu iki temel yapıyı daha da açarak yapısal yetkilendirmenin altı bileşenini tanımlamıştır: Bilgi, kaynaklar, destek, fırsatlar, formel güç ve enformel güç (Kanter, 1993).

Yapısal yetkilendirme sayesinde üst yönetimin otoritesi belirli ölçüde alt kademelere devredilmekte; bu da örgüt yapısının daha esnek ve katılımcı hale gelmesini sağlamaktadır (Potterfield, 1999). Kuramsal temeli, çalışanın işini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklara ve bilgilere erişim, destek alma ve gelişim fırsatlarına sahip olma gerekliliğine dayanmaktadır. Bu koşullar sağlandığında ise çalışanların iş tatmini,

bağlılıkları ve performans düzeylerinde artış görülmektedir (Fragkos ve Showunmi, 2020).

1.3.1.2. Psikolojik Yetkilendirme (Bireysel/Enformel Yetkilendirme)

Psikolojik yetkilendirme, çalışan bireyin kendi işinde etkili olduğu inancını ve işten duyduğu anlam ve tatmin hissini temel alan öznel bir algıdır. Conger ve Kanungo (1988), bu kavramı astların kendi etkili olma inançlarını geliştirme süreci olarak tanımlamışlardır (Conger ve Kanungo, 1988). Thomas ve Velthouse (1990) ise yetkilendirme sürecinin, çalışanın içsel motivasyonunu artıran dört temel bilişsel unsurdan oluştuğunu ileri sürmüştür: Anlam, yeterlik, özerklik ve etki (Thomas ve Velthouse, 1990). Spreitzer (1995), bu dört unsurdan oluşan psikolojik yetkilendirme modelini geliştirerek ölçülebilir hale getirmiştir (Spreitzer, 1995):

- Anlam, bireyin yaptığı işin kendi değerleriyle örtüşmesidir.
- Yeterlik, bireyin görevini başarıyla yerine getirebileceğine dair inancıdır.
- Özerklik, çalışanın işini yaparken inisiyatif alabilme düzeyidir.
- Etki, çalışanın işinin sonuçları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu hissetmesidir.

Bu dört boyutun algısal düzeyde birleşimi, çalışanın psikolojik olarak ne derece güçlendiğini belirlemektedir. Bu unsurlardan biri düşük olduğunda genel güçlenme hissini zayıflama ihtimali bulunmakta ancak tamamen yok olmamaktadır.

1.4. Çalışanı Özgürleştirme

Geleneksel yönetim anlayışları, genellikle çalışanların sıkı bir hiyerarşi içinde, net şekilde tanımlanmış rollerle ve inisiyatif almadan çalışmakta olduklarını vurgulamaktadır. Sanayi Devrimi'yle birlikte, katı kurallar ve emir-komuta zincirine dayalı bürokratik yapılar ön plana çıkmaktadır. Weberyen bürokrasi yaklaşımı, rasyonellik ve standardizasyonu ön plana çıkarmakta; çalışanları ise bir dişi gibi konumlandırmaktadır. Taylor'ın bilimsel yönetim ilkeleri de işi ayrıntılı ve kontrol edilebilir parçalara bölerek, çalışanların özerklik alanını neredeyse tamamen ortadan kaldırmaktadır (Kayra, 2024).

Ancak bu katı denetim ve kontrol anlayışları, zamanla kurumların değişen çevre koşullarına uyum sağlama, yenilik yapma ve çalışan motivasyonunu yüksek tutma kapasitesini sınırlandırmaktadır. Bu noktada bazı düşünürler, söz konusu kısıtlı bakış açısını sorgulamaya başlamaktadır. Örneğin McGregor (1960), çalışanların daha yüksek düzeyde ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri

ortamlarda çok daha yaratıcı ve etkili olabildiklerini ifade etmektedir. McGregor'un X ve Y teorileri, çalışanların doğasına dair iki farklı yaklaşımı ortaya koymaktadır: Teori X, çalışanların tembel olduğunu ve sıkı denetime ihtiyaç duyduğunu ileri sürerken; teori Y, uygun koşullar sağlandığında çalışanların sorumluluk alabilen, gelişime açık ve öz-motivasyona sahip bireyler olduklarını vurgulamaktadır (McGregor, 1960).

Çalışanın özgürleştirilmesi, çalışanların yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, karar alma, problem çözme ve iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif alabilmesini ifade eder (Tanjeen, 2013). Bu anlayış, özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru yönetim yaklaşımlarında yeni bir paradigma değişiminin parçası olarak ortaya çıkmıştır. 1980'ler ve 1990'larda küresel rekabetin ve teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte, geleneksel bürokratik yapıların hantallığı giderek daha fazla eleştirilmeye başlanmış; bunun yerine esneklik, yaratıcılık ve hızlı uyum sağlama yeteneği öne çıkmıştır. Tom Peters, "Liberation Management" adlı kitabında, klasik hiyerarşik yapıların yerini daha esnek ve hızlı hareket eden ekiplerin alması gerektiğini savunur (Peters, 1992).

Çalışanların serbest bırakılması eğilimi, post-bürokratik organizasyon yöntemleriyle sıkı bir bağ içindedir. Post-bürokratik organizasyon, klasik bürokrasinin sert kurallarına ve hiyerarşik ilişkilere bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Heckscher'a göre, bu tarz organizasyonlar geleneksel hiyerarşik yapılara alternatif olarak daha yatay, esnek ve ilişki merkezli bir düzen oluşturmayı hedefler. Bu tür yapılar, katı hiyerarşik yetki ilişkilerinden kaçınarak, çalışanların seçimlerine ve kararlarına değer verir ve hızlı bir şekilde yeniliğe uyum sağlamayı amaçlar (Heckscher ve Donnellon, 1994). Kalimullah ve Nour (2015), post-bürokratik ilkenin, komuta zincirini kısaltarak ve katı kuralları azaltarak yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik ettiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımın temel prensipleri arasında esneklik, açıklık ve sosyal sermayenin etkin bir şekilde kullanılması bulunmaktadır (Kalimullah ve Nour, 2015). Geleneksel bürokrasinin sert kuralları ve merkezileştirilmiş otoritesi, günümüzün hızla değişen koşullarında rekabet avantajı elde etmekten oldukça uzakta görünmektedir. Bu sebeple, post-bürokratik yöntemler günümüz işletmelerinde artan bir ilgiyle karşılanır. Gary Hamel ve Michele Zanini (2020), bürokrasinin organizasyonları ağırlaştırdığını, yaratıcılığı azalttığını ve inisiyatif alma arzusunu azalttığını belirtmektedir. Hamel, modern iş dünyasında firmaların cesur, girişimci ve değişime hızlı uyum sağlayabilen yapılar inşa etmesi gerektiğini belirtir. Yazarlar, "içlerindeki potansiyelle yaratıcı ve çevik organizasyonlar" oluşturabilmek için, katı bürokrasinin daha katılımcı ve insan odaklı bir yaklaşımla değiştirilmesi gerektiğini vurgular (Hamel ve Zanini, 2020). Böylece

çalışanları özgürleştirme anlayışının, insan odaklı bir örgüt kültürünün inşasına katkı sağladığı gösterilmektedir. Yaratıcılığı destekleyen bir yönetim tarzına devredilmesi gerektiğini belirtir (Peters, 1992).

Çalışanların özgürleşmesine dair somut örneklerden biri, liderlik yaklaşımındaki değişimdir. Geleneksel otokratik liderlik, astların sıkı bir şekilde kontrol edilmesine ve tek yönlü komut zincirine dayanır. Buna karşın, özgürleştirici yönetim anlayışı demokratik ve katılımcı liderlik stillerini teşvik eder. Demokratik liderlik, yöneticinin kararların alınmasında başkalarının katkılarını teşvik etmesi ve bu süreci desteklemesi anlamına gelir. Bu açıdan, Yukl (2010), demokratik liderliği, çalışanların öneri ve görüşlerine önem vererek karar alma süreçlerine katılımını sağlama yöntemi olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik görüşünde yönetici, sadece yönlendiren değil, ekibin bir üyesiymiş gibi hareket eden bir pozisyonadadır. Grup üyelerinin görüşlerini göz önünde bulundurur ve onları karar verme ve sorun çözüme süreçlerine katılım sağlar (Yukl, 2020)

Son dönemdeki çalışmalar demokratik liderliğin çalışan iş performansını ve yenilikçi tutumlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bir araştırmada demokratik liderlik gösteren yöneticilerin, çalışanların yenilikçi fikirlerine daha fazla destek verdikleri belirlenmiştir (Imran ve ark., 2025). Aynı şekilde Odumegvu'nun (2019) çalışması da katılımcı liderliğin çalışan bağlılığını arttırdığını ve bunun performansa etkileri olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular, liderin çalışanlara güven vermesinin ve onlara söz hakkı tanınmasının, çalışanların işlerine daha fazla sahip çıkmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir (Odumegyu, 2019). Yetki devri ve güçlendirme gibi yöntemler demokratik liderlik tarzının önemli tamamlayıcı bileşenleridir. Liderlerin görev ve sorumlulukları devrederek çalışanlarına karar verme süreçlerinde inisiyatif tanınması, çalışanların kendilerini daha değerli ve yeterli hissetmelerine olanak sağlar. Böylece, çalışanlar görevlerine daha fazla bir motivasyonla yaklaşırlar (Conger ve Kanungo, 1988).

Çalışanların özgür hale gelmesinin bir diğer yönü, iş ortamının otonomi teşvik edecek şekilde düzenlenmesidir. Günümüz motivasyon teorileri, özellikle özbelirleme kuramı, çalışanların özerklik ihtiyaçlarının karşılanmasının iş tatmini ve verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Deci ve Ryan'a (2000) göre bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarından biri otonomidir. Bu durumda kişinin kendi davranışlarında seçim yapabilme ve kontrol hissetme durumunu ifade eder. Bu kurama dayanan incelemeler, iş yerlerinde yöneticilerin çalışanların özyönelim hislerini teşvik etmesinin, onların içsel motivasyonlarını, yaratıcılıklarını ve genel refahlarını belirgin bir şekilde artırdığını göstermektedir (Deci,

Connell ve Ryan, 1989). Otonomi destekleyen yöneticiler, çalışanların kendi iş yöntemlerini belirlemelerine, yaratıcı deneyler gerçekleştirmelerine ve hatalardan öğrenmelerine olanak tanır. Bu tür bir ortamda çalışan, yalnızca kendisine verilen direktifleri uygulayan pasif bir karakter olmaktan çıkarak, yaptığı işle ilgili inisiyatif alabilen ve karar süreçlerine katkıda bulunabilen aktif bir birey haline gelir

1.5. Örgütsel Demokrasiye Geçiş

Örgütsel demokrasi, genel olarak demokratik yönetim ilkelerinin organizasyonlar ve kurumlar içinde hayata geçirilmesini tanımlayan bir kavramdır. Diğer bir deyişle, yalnızca yöneticiler veya hissedarlar değil, organizasyondaki tüm bireylerin karar alma ve yönetim süreçlerine dahil olmasını gerektirir (Geçkil ve Tikici, 2015). Harrison ve Freeman (2004), örgütsel demokrasiyi bir kurumda demokrasi seviyesinin ölçümü olarak tanımlayarak, yöneticiler ya da ortaklar ile kurum içindeki tüm bireylerin yönetime dahil olabildiği bir yapıyı vurgulamaktadır (Harrison ve Freeman, 2004). Aynı şekilde, bu kavram literatürde “demokrasi iş yerinde” veya “sanayi demokrasisi” gibi ifadelerle de ifade edilmiştir. Endüstriyel demokrasi terimi, ilk kez 19. yüzyıl sonunda Sidney ve Beatrice Webb tarafından kullanılarak, sendikaların ve işçi temsilinin yönetim üzerindeki etkisi fikrini tanımlamıştır (Webb ve Webb, 1897). Örgütsel demokrasi kavramı, çalışanların sadece emirleri takip eden pasif unsurlar değil, kurumun yönelimini etkileyebilecek aktif katılımcılar olarak değerlendirilmesini gerektirir. Bu çerçevede, demokratik yönetim ilkeleri – katılım, eşit söz hakkı, şeffaf bilgi akışı, yöneticilerin hesap verebilirliği gibi – kuruluş içinde hayata geçirilerek çalışanların yönetime toplu biçimde etki etmesi sağlanır. Böyle bir sistemde çalışanlar, geleneksel “ast-üst” ilişkisi yerine “yurttaş” olarak kabul edildiğinden, örgüt içi yönetim adeta mikro bir demokrasi işlevi görür (Pateman, 2002).

Örgütsel demokrasinin varlığı ve evrimi, siyasal demokrasi anlayışının iş yaşamına yansımalarının tarihsel bir sonucudur. Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkardığı zorlu çalışma şartları ve katı hiyerarşilere karşı, işçi hareketleri ve kooperatif projeleriyle demokratik uygulamaların iş yerlerine entegrasyonu gündem olmuştur (Kodalak ve ark., 2024). Örneğin, 1840'lı yıllarda kurulan işçi kooperatifleri ve sendikalar, üyelerinin yönetime dahil olduğu ilk uygulama örneklerini sergilemiştir. Sidney ve Beatrice Webb'in 1897 tarihli *Industrial Democracy* adlı çalışmalarında dönemin sendikası hareketleri ele alınırken, işçilerin yönetime katılımının iş yerindeki demokrasinin temeli olduğu ifade edilmiştir (Webb ve Webb, 1897).

1.5.1. Örgütsel Demokrasinin Unsurları

Örgütsel demokrasi, en genel tanımıyla, örgüt üyelerinin yönetim ve karar alma süreçlerine katılarak söz sahibi olmasını temel alan bir yönetim biçimidir. Bu yaklaşım, yetkinin yalnızca üst düzeyde toplanmaması, çalışanlara da yayılması ve onların güçlendirilmesi gereğini ortaya koyar. Demokratik değerleri benimseyen örgütlerde katılım süreklidir, tabana yayılmıştır ve belirli bir kurumsal sistem çerçevesinde işler. Örgütsel demokrasinin varlığı ise; çalışanların yönetim süreçlerine katılımı, açık ve çift yönlü iletişim ortamının varlığı, çeşitlik ve adalet ilkelerine bağlılık ile bireylerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri gibi temel unsurlar üzerinden kendini gösterir (Tutar ve Sadykova, 2014).

1.5.1.1. Katılımcı Karar Alma (Çalışan Katılımı)

Örgütsel demokrasinin en önemli unsurlarından biri, katılımcı karar alma sürecidir. Busüreç, çalışanların doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla yönetime katılımını sağlayarak, karar mekanizmalarında etkin bir rol üstlenmelerine olanak tanır (Yazdani, 2010). Katılımcı karar alma yaklaşımı, sadece bireysel katılımı değil, aynı zamanda çalışan temsiliyetinin güçlendirilmesini ve demokratik ilkelere dayalı bir yönetim kültürünün oluşmasını hedefler (Yaman, 2017). Bu çerçevede, örgütsel katılım kavramı yalnızca karar alma aşamalarına katılımı değil; çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilme imkânını da kapsar. Katılımın doğrudan ya da dolaylı yollarla sağlanması, kararların ortak akla dayanmasını kolaylaştırmakta, böylece hem kararların benimsenmesini hem de uygulanabilirliğini artırmaktadır (Demirel ve Gündoğdu, 2018; Geçkil, 2013). Pateman (1970), örgütsel katılımı üç farklı düzeyde ele alır. İlk düzey olan “sözde katılım”, çalışanların yalnızca alınan kararlara ikna edilmeye çalışıldığı bir yapıyı tanımlar. “Kısmi katılım” düzeyinde ise çalışanlar, süreçlerde yer alsalar da gerçek anlamda karar üzerinde etkili olamazlar. En gelişmiş düzey olan “tam katılım” ise her çalışanın eşit söz hakkına sahip olduğu ve karar süreçlerini doğrudan etkileyebildiği bir ortamı ifade eder. Bu üçlü yapı, örgütsel demokrasinin kapsamı ve derinliği hakkında önemli bir perspektif sunmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, yalnızca kararların kalitesini artırmakla kalmaz; aynı zamanda çalışan bağlılığını güçlendirerek daha sürdürülebilir ve demokratik bir örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlar (Pateman 1970).

1.5.1.2. Temsil (Çalışan Temsiliyeti)

Örgütsel demokrasinin önemli unsurlarından biri de temsil boyutudur. Bu çerçevede çalışanlar, doğrudan değil, dolaylı yollarla yönetim süreçlerine

katılmaktadır. Özellikle büyük ölçekli kuruluşlarda her çalışanın karar alma süreçlerine birebir katılımı pratikte mümkün olmayabileceğinden, temsilciler ya da belirli kurullar aracılığıyla bu katılım organize edilir. Kerr (2004), örgütsel demokrasinin temel prensiplerinden birinin “yönetilenlerin temsili” olduğunu vurgulamaktadır (Kerr, 2004). Bu ilke doğrultusunda, alınacak kararlar ve oluşturulacak politikalar belirlenirken, çalışanların çıkarları ve düşüncelerinin temsili önem kazanır. Temsil yapıları; yönetim kurulları, kalite çemberleri, çalışan meclisleri ve sendikalar gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla çalışanların yönetime katılımını güvence altına alır. Bu temsil yapıları, çalışanlarla yönetim arasında etkili bir iletişim köprüsü kurar. Çalışanlar, temsilcileri aracılığıyla görüş ve taleplerini yönetime ileterek karar süreçlerine dolaylı katılım sağlar. Bu sayede kararların meşruiyeti güçlenir, güven ortamı gelişir ve farklı görüşlerin ifade edilmesine imkân tanınarak çoğulcu bir yönetim yapısı desteklenir (Jirjahn, 2023).

1.5.1.3. İletişimde Şeffaflık

İletişimde şeffaflık, demokratik örgütlerin temel unsurlarından biridir. Bu unsur, bilgi akışının serbest olması, karar ve uygulamalar hakkında açık iletişim kurulması ve yönetsel süreçlerin çalışanlardan gizlenmemesi anlamına gelir. “Bilginin serbest dolaşımı” şeklinde de tanımlanan şeffaflık ilkesi, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda zamanında ve doğru bilgi edinmelerini garanti eder. Kerr (2004), örgütsel demokrasiyi diğer yönetim modellerinden ayıran temel unsurun hesap verebilirlik olduğunu ve bunun da yöneticilerin eylemlerine açıklık kazandırma, yani şeffaf olma zorunluluğuna dayandığını belirtir (Kerr, 2004). Bilgiye erişimin serbest olması, örgüt üyelerinin alınan kararların gerekçelerine, kurumun genel yönelimine ve bireysel değerlendirmelerine ulaşabilmesini sağlar. Şeffaflığın olmadığı bir ortamda ise çalışan katılımı anlamını yitirir; çünkü yeterli bilgiye sahip olunmadan karar süreçlerine etkin katılım mümkün değildir. İletişimde şeffaflık, sadece yukarıdan aşağıya bilgilendirmeyi ele almaz, bunun yanında çift yönlü ve çok yönlü iletişim akışını da vurgulamaktadır. Demokratik örgütlerde yöneticiler, çalışanları kurumun mevcut durumu, performansı ve geleceği hakkında bilgilendirirken; çalışanlar da geri bildirimleri aracılığıyla yönetim süreçlerine katkıda bulunurlar. Bu şeffaf iletişim ortamı, örgüt içinde güven duygusunun gelişmesinde önemli bir rol üstlenir. Karar alma mekanizmalarının tüm paydaşlara açık olması ve bilgilerin gizlenmemesi, çalışanların yönetime duyduğu güveni pekiştirir (Tutar ve Sadykova, 2014). Stratejik planlar, finansal bilgiler ve performans ölçümleri gibi konularda şeffaf bilgi akışı sağlanması, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve karar alma süreçlerine daha etkin katılmalarına

zemin hazırlar. Bu durum hem çalışan bağlılığını artırır hem de örgütsel etkinliği uzun vadede güçlendirir.

1.5.1.4. Adalet (*Hakkaniyet ve Dürüstlük*)

Örgütsel demokrasinin önemli bir unsuru olan adalet, çalışanların örgüt içinde yürütülen işlemlerin adil ve objektif olduğuna dair inançlarını ifade eder. Örgütsel düzeyde adalet ise, kaynakların paylaşımı ve yönetsel kararların alınış biçimi gibi temel süreçleri kapsamaktadır (Folger ve Cropanzano 1998). Greenberg (1987), örgütsel adaletin yalnızca dağıtımsal adaletle sınırlı olmadığını, aynı zamanda süreçlerin şeffaflığına ve çalışanların saygı görmesine de dikkat edilmesi gerektiğini belirtir. Adalet, örgüt içinde fırsat eşitliğinin tesis edilmesini ve karar mekanizmalarının adil, önyargısız bir şekilde işlemlerini zorunlu kılar (Greenberg, 1987). Geçkil (2015), adaletin terfi, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi alanlarda eşit kriterlerin uygulanmasını; çalışanların hak ettiklerine uygun davranılmasını sağladığını vurgular. Bu yaklaşım, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde memnuniyetini ve bağlılığını artırır (Geçkil ve Tikici, 2015).

1.5.1.5. Eşitlik (*Tarafsızlık ve Eşit Haklar*)

Eşitlik kavramı yalnızca bireylerin günlük yaşantılarında sıkça kullandıkları bir terim değil, aynı zamanda çeşitli disiplinlerinde temel kavramlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Seçkin, 2016). Hukuki ve sosyal anlamda eşitlik, bireyler arasında hiçbir ayırım yapılmamasını içerir. Hukuki ve toplumsal düzeyde eşitlik, bireyler arasında ayrımcılığa yer vermemeyi esas alır. Örgütsel bağlamda ise eşitlik, tüm çalışanların hak ve yükümlülüklerinin eşit bir titizlikle korunmasını gerektirir. Özellikle ücretlendirme gibi temel süreçlerde bu ilkeye bağlı kalmak, adil ve kapsayıcı bir örgüt kültürünün inşasında kritik öneme sahiptir. Sadece maaş eşitliğinin sağlanması yeterli değildir; çalışanların görev yükleri ve çalışma koşulları da eşit ve adil bir yaklaşımla düzenlenmelidir. Böylelikle, çalışanlar kendilerini değerli hissedecek ve adil bir ortamda çalışıyor olmaları iş verimini de artıracaktır (Bilge ve ark., 2020). Geçkil (2013), eşitliğin yalnızca görünüşte bir denklik sağlamaktan ibaret olmadığını vurgular. Çalışanların performans, eğitim düzeyi ve kıdem gibi nesnel kriterlere göre değerlendirilip desteklenmesi gerektiğini ifade eder (Geçkil ve Tikici, 2013). Bu tür bir yaklaşım, bireysel motivasyonu artırırken, örgütsel bütünlüğün güçlenmesine de katkıda bulunur. Eşitlik ilkesine dayalı uygulamalar, çalışan gelişimini teşvik ederken, yönetime olan güveni pekiştirir.

1.5.1.6. Hesap Verebilirlik (Sorumluluk ve Hesap Sorma)

Hesap verebilirlik, yöneticilerin ve çalışanların aldıkları kararlar ve gerçekleştirdikleri eylemler konusunda açıklama yapma ve sorumluluk taşıma yükümlülüğünü ifade eden temel bir demokratik ilkedir (Geçkil ve Tikici, 2015). Bu ilke, yetki sahibi bireylerin yaptıkları işlerden dolayı hem yasal hem de ahlaki açıdan sorumlu tutulmalarını ve gerektiğinde bu sorumluluğu gerekçeleriyle birlikte kamuoyuna sunmalarını gerektirir. Kerr (2004), örgütsel demokrasiyi “yönetilene karşı sorumluluk-hesap verilebilirlik” olarak ifade etmektedir (Kerr, 2004). Hesap verilebilirlik kavramı sorumluluk kavramından farklı olarak; yalnızca eylemlerin sonuçlarına katlanmaktan ziyade eylemlerin gerekçelerini açıklamayı da kapsamaktadır. Demokratik örgütlerde yöneticiler, kararlarının gerekçelerini üyelerle paylaşma sorumluluğu taşır; çalışanlar ise kendi eylemlerinin sonuçlarını kabul edip açıklama yaparlar. Bu durum, örgütte hesap sorulabilen ve hesap verilen bir kültürün varlığına işaret eder (Shah ve Sarif, 2024). Bu kültürde, astlar ve üstler performans ve davranışları noktasında birbirlerine karşı sorumludur. Astlar, üstlerinden kararları ile ilgili gerekçelerini öğrenme hakkına sahipken üstler de astlarına davranış ve performanslarına ilişkin dönüt vererek onları sorumlu tutmaktadır. Hesap verebilirlik, örgüt içi denetim mekanizmalarını güçlendirerek keyfi yönetimi sınırlar ve güven ortamının gelişmesine katkıda bulunur. Yönetimin, karar alma süreçlerinde çalışanları bilgilendirmesi ve geri bildirimlere açık olması, şeffaflık ve hesap verebilirliğin somut göstergelerindedir. Ayrıca, yöneticilerin hatalarını kabul ederek düzeltici adımlar atmaları, çalışanların güvenini pekiştirir. Hesap verebilirlik boyutunun örgütsel çıktıları olumludur. Hesap verebilir bir kültür ile yönetilen örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki daha nettir ve kişileri öz-eleştiriye teşvik ederek çalışma ortamını daha güvenli kılar (Geçkil ve Tikici, 2015). Yöneticilerin hesap verdiğini gören çalışanlar yönetime daha çok güven duyacak ve kendi sorumluluklarında daha titiz davranacaktır. Ayrıca yöneticilerin hesap verebilirliği, çalışanların da sorunlara karşı çözüm üretme yetkinliklerini artırır; çünkü sorunların açıkça ele alınıp sebeplerinin analiz edilmesi, çalışanları olası problemler için çözüm geliştirmeye yönlendirir (Messner, 2009).

Sonuç

Hızla değişen koşullar ve artan rekabet, örgütlerin çevrelerine hızlı adaptasyonunu zorunlu kılmaktadır. Katı, hiyerarşik ve bürokratik örgütler bu değişim hızına yetişememekte ve verimliliklerini kaybetmektedirler. Çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilmek adına örgütlerin çağdaş, yeniliğe ve değişime açık, katı yapılanmadan ve kuralcı bürokratik işlemlerden uzak

olması gerekmektedir. Bunun için önemli bir unsur da örgüt içi iklim ve çalışanlara sağlanan ayrıcalıklardır. Örgüt insan kaynaklarını ne kadar etkili ve verimli kullanırsa, rekabet üstünlüğü de o kadar fazla olacaktır. Çalışanları yönetimde katılıma teşvik etmek, onlara çalışabilecekleri alan yaratmak, çalışana güvenerek yetki vermek, onların motivasyonunu artırarak daha fazla sorumluluk üstlenmeleri için bir sebep olacaktır (Morgül, 2014). Personel yetkilendirme kavramıyla çalışanların yalnızca görevlerini yerine getiren pasif roller üstlenmekten çıkıp, karar süreçlerinde aktif katılım gösteren, yaratıcı ve sorumluluk sahibi bireyler haline gelmesini amaçlanmaktadır. Kanter'in yapısal yetkilendirme modeli ve Spreitzer'in psikolojik yetkilendirme anlayışı, çalışanların yalnızca biçimsel düzenlemelerle değil, aynı zamanda öznel algılar aracılığıyla da güçlenmelerine olanak tanımaktadır (Laschinger ve ark., 2001; Spreitzer, 1995).

Kitap bölümü boyunca tartışılan yetki devri, personel güçlendirme, yetkilendirme, çalışanı özgürleştirme ve örgütsel demokrasi kavramları, çağdaş yönetim anlayışının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu kavramlar, yalnızca çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılımını teşvik etmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütsel performansın, verimliliğin ve yenilikçiliğin artırılmasında da kritik bir rol üstlenmektedir. Yetki devri, yöneticilerin görev ve sorumlulukları paylaşarak örgütsel etkinliği artırmalarını sağlarken, aynı zamanda astların karar alma süreçlerine katılımını mümkün kılar (Onaran, 1974; Morgül, 2014). Bu durum, yalnızca yönetsel bir zorunluluk değil, aynı zamanda bir öğrenme ve gelişim sürecidir (Şahin, 2010). Personel güçlendirme, çalışanların kendi potansiyellerini fark etmeleri ve daha etkin roller üstlenmeleri açısından önemli bir dönüşümü ifade eder. Bu süreçte çalışanlara yalnızca görev verilmez; anlam, sorumluluk ve inisiyatif duygusu da kazandırılır (Ataman, 2001). Yetkilendirme, bireylerin kendi işlerine ilişkin kararlar alabilecek düzeye ulaşmalarını sağlayan yapısal ve psikolojik bir süreci kapsar (Modise, 2023). Bu noktada yöneticilere düşen en önemli görev, çalışanların bilgiye erişimini ve kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmak, güven ilişkilerini kurmak ve sürdürülebilir bir destek ortamı yaratmaktır. Çalışanı özgürleştirme ise klasik yönetim anlayışındaki katı rol dağılımlarını esneterek, bireylerin karar süreçlerinde daha aktif ve yaratıcı roller üstlenmelerini sağlar. Bu yaklaşım, özellikle post-bürokratik yapıların ve demokratik liderlik stillerinin yaygınlaşmasıyla birlikte daha fazla önem kazanmıştır (Heckscher ve Donnellon, 1994). Örgütsel demokrasi, tüm bu yaklaşımların birleşim noktası olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların yönetime doğrudan veya dolaylı olarak katılımı, yalnızca bireysel tatmini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunu da pekiştirir.

Görülmektedir ki; örgütsel demokrasi, sadece bir yönetim biçimi değil, aynı zamanda bir kültür ve değer sistemidir.

Örgütsel demokrasinin temel boyutları arasında yer alan katılımcı karar alma, temsil, iletişimde şeffaflık, adalet, eşitlik, özgürlük ve hesap verebilirlik ilkeleri, çalışanların örgütsel hayata daha anlamlı ve etkili bir şekilde katılımını teşvik eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu ilkelerin hayata geçirilmesi yalnızca çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırmakla kalmayıp örgütlerin esneklik, yenilikçilik ve sürdürülebilir başarıya ulaşma yeteneğini de güçlendirmektedir. Çalışanların kendi iş süreçlerine daha fazla söz hakkı bulmaları hem bireylerin gelişimlerine katkı sunmakta hem de örgütlerin rekabet avantajını artırmaktadır. Böylece katılımcı ve demokratik yönetim uygulamaları, günümüzün dinamik ve sürekli değişen çalışma dünyasında başarıyı şekillendiren temel yapı taşlarından biri olarak kabul görmektedir.

Yetki devri, personel güçlendirme ve örgütsel demokrasi kavramlarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için hem kamu kurumları hem de özel sektör örgütleri düzeyinde çok aktörlü bir stratejik yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu yöneticilerine, özellikle merkeziyetçi yapıları esneterek yerinden yönetimi ve katılımcı uygulamaları teşvik edecek yasal ve yapısal düzenlemeleri hayata geçirmeleri önerilmektedir. Özel sektör yöneticileri, çalışanlara yalnızca görev değil aynı zamanda anlam ve sorumluluk yükleyen esnek organizasyon yapıları tasarlamalı; açık iletişim, geri bildirim ve ödüllendirme sistemleriyle çalışan katılımını teşvik etmelidir. Sektör temsilcileri ve karar alıcılar ise, örgütsel gelişim ve verimlilik artışı için katılımcı yönetim anlayışını destekleyen eğitim, danışmanlık ve liderlik programlarına öncelik vermelidir. Ayrıca tüm paydaşlar, yönetimde güç paylaşımını bir tehdit değil; örgütsel yenilenme, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı için stratejik bir fırsat olarak görmelidir.

Çalışanların bilgi, güç, inisiyatif ve sorumlulukla donatılması; geleneksel otoriter yönetim modellerinden uzaklaşarak daha katılımcı, esnek ve insan odaklı bir yönetime geçilmesi, sürdürülebilir ve yüksek performanslı örgütlerin inşasında kilit bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Geleceğin örgüt yapıları, yalnızca teknik yeterlilikle değil; aynı zamanda güven, paylaşım, katılım ve özgürlük ilkeleriyle şekillenecektir.

Metinde ele alınan kavramlar önemli özellikleri ile aşağıda yer verilen tabloda kısaca sunulmuştur.

Tablo 1. Yönetim kavramları ve özellikleri

Kavram	Önemli Özellikler
Yetki Devri	<ul style="list-style-type: none"> •Yöneticinin bazı karar ve uygulama yetkilerini astlarına bırakmasıdır. •Yetki devredilse de nihai sorumluluk yöneticide kalır. •Kamu kurumlarında yetki devri yasal mevzuat ve kurallarla sınırlandırılmıştır. •Yönetimsel süreçlerde yetki devri karar alma ve iş yürütmede verimlilik sağlar. •Yetki verilen çalışan belirli sınırlar içinde karar alıp uygulama yapabilir.
Personel Güçlendirme	<ul style="list-style-type: none"> •Çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılım sağlayabilmesi için bilgi, kaynak ve yetkiyle donatılmasıdır. Personel güçlendirme yapısal ve psikolojik olmak üzere 2 boyutta incelenir. •Yapısal güçlendirme çalışanlara bilgiye erişim, kaynak kullanımı ve destek sağlanmasını içerir. •Psikolojik güçlendirme çalışanın işine anlam verme, özgüven kazanma ve etkili hissetme durumunu kapsar. •Yalnızca bireysel değil örgütsel düzeyde motivasyonu ve verimliliği artırır. •Güçlendirme süreci, çalışanların yalnızca işi yapmaları değil, sürece yön vermeleri için de fırsatlar sunar.
Personel Yetkilendirme	<ul style="list-style-type: none"> •Çalışanın iş üzerinde kontrol hissini güçlendirmek ve sorumluluk bilincini artırmaktır. •Çalışanların yalnızca görev uygulayıcısı değil, karar verici bir aktör olarak görülmesini sağlar. •Personel yetkilendirme yapısal ve psikolojik olmak üzere 2 boyutta incelenir •Yapısal yetkilendirme, bilgi ve görev paylaşımı yoluyla çalışanın karar süreçlerine dâhil edilmesini içerir. •Psikolojik yetkilendirme, çalışanın işine anlam verme, kendini yetkin hissetme, bağımsız hareket edebilme ve etkili olduğunu düşünmesiyle ilgilidir.
Çalışanı Özgürleştirme	<ul style="list-style-type: none"> •Bireyin sadece görev yapan değil, karar alan, problem çözen ve sürece yön veren bir özne olmasını amaçlar. Post-bürokratik yönetim anlayışı ve demokratik liderlik tarzı çalışanın özgürleştirilmesini destekleyen temel yönetim yaklaşımlarıdır. •Post-bürokratik yönetim anlayışı hiyerarşiyi azaltarak esnekliği ve bireysel inisiyatifi ön plana çıkarır. •Demokratik liderlik anlayışı çalışanların fikirlerine değer verir, güven duyar ve onların katılımını teşvik ederek özerkliği destekler. •İş yerinde daha yaratıcı, sorumlu ve tatmin düzeyi yüksek bireylerin gelişmesini destekler.
Örgütsel Demokrasi	<ul style="list-style-type: none"> •Örgütsel demokrasi çalışanların yönetime katılımını, karar süreçlerine dâhil edilmesini ve ortak aklın işletilmesini esas alır. •Şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi ilkelere dayanır. •Endüstriyel demokrasi anlayışından beslenmiş ve 1960'lar sonrası gelişen demokratikleşme eğilimlerinin etkisiyle kurumsallaşmıştır. •Çalışanlar yalnızca uygulayıcı değil; düşünen, eleştiren ve katkı sunan bireyler olarak görülür. •Örgüt içinde adalet, açıklık ve çeşitliği güçlendirerek, kurumun demokratik niteliğini artırır.

Kaynaklar

- Akçakaya M, 2010. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*. 25, 145-74.
- Akdemir A, 1996. İşletme bilimine giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Albertyn RM, Kapp CA, Groenewald JC, 2001. Patterns of Empowerment in Individuals Through The Course of A Life-Skills Programme In... *Studies in the Education of Adults*, 33(2), 121-80.
- Aldemir C, Ataol A, Budak G, 2004. İnsan kaynakları yönetimi. 5. Baskı. Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Amabile TM, 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Appelbaum SH, Hebert D, Leroux S, 1999. Empowerment: Power, Culture and Leadership A Strategy or Fad for The Millenium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11(7), 233-54.
- Apuhan RŞ, 1997. Doğru yönetim kesin sonuç. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Arslantaş CC, Dursun M, 2008. Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-28.
- Aşkun İC, 1970. Yönetimde yetki göçerimi. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 6(1), 67-99.
- Ataman G, 2001. İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Yayınları, İstanbul.
- Aydın AH, 2013. Türk kamu yönetimi. 5. Baskı. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Aytürk N, 2000. Yönetimde yetki devri ve imza yetkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1), 79-110.
- Bachrach P, Botwinick A, 1992. Power and Empowerment: A Radical Theory of Participatory Democracy. Philadelphia: Temple University Press.
- Barutçugil İ, 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baskı. MKM Yayınları, Bursa.
- Bilge, H., Barbuta-Misu, N., Zungun, D., Virlanuta, F. O., & Guven, H. (2020). Organizational democracy in the private sector: A field research. *Sustainability*, 12(8), 3446.
- Bolat T, 2003. Personeli güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bozkurt Ö, Tugay E, Sezen S, 2008. Kamu Yönetimi Sözlüğü, (2.b). Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, Ankara.

- Cai C, Zhou Z, 2009. Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurses. *Nursing & health sciences*, 11(4), 397-403.
- Cohen SG, Ledford GE, 1994. The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Conger JA, Kanungo RN, 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-82.
- Cook S, 1994. The cultural implications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9-13.
- Crane A, Matten D, Glozer S, Spence LJ, 2019. Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford university press.
- Cunningham JH, Baldrig C, 1996. Empowerment: The Power To Do What?. *Industrial Relation Journal*, 27(2), 143-54.
- Çöl G, 2008. Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çuhadar MT, 2005. Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Deci EL, Connell JP, Ryan RM, 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-90.
- Deci EL, Ryan RM, 2000. The” what” and” why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-68.
- Derdiman C, Uysal Y, 2014. Türk kamu yönetiminde yetki devri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(27), 251-77.
- DiNapoli JM, O’Flaherty D, Musil C, Clavelle JT, Fitzpatrick JJ, 2016. The relationship of clinical nurses’ perceptions of structural and psychological empowerment and engagement on their unit. *Journal of Nursing Administration*, 46(2), 95-100.
- Doğan S, 2003. İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- Doğan S, Kılıç S, 2007. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Donnellon A, Heckscher CC, 1994. The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change. Sage Publications.
- Edmondson A, 1999, Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-83.

- Fernandez J, Landis K, Lee J, 2023. Helping Gen Z employees find their place at work. *Harvard Business Review*.
- Folger R, Cropanzano R, 1998. *Organizational justice and human resource management*. SAGE.
- Fragkos, K. C., & Showunmi, V. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organisational commitment: A meta-analytic structural equation modelling analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 944-962.
- Geçkil T, Tikici M, 2015. Örgütsel adalet algısı ve çalışanların tutumları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1), 48-60.
- Greenberg J, 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Hamel G, Zanini M, 2020. Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hanold L, 1997. A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-12.
- Harrison JS, Freeman RE, 2004. Is organizational democracy worth the effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hatcher S, Laschinger HK, 1996. Staff nurses' perceptions of job empowerment and level of burnout: a test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 9(2), 74-94.
- Hauck A, Quinn Griffin MT, Fitzpatrick JJ, 2011. Structural empowerment and anticipated turnover among critical care nurses. *Journal of nursing management*, 19(2), 269-76.
- Heckscher C, Donnellon A, (Eds.). 1994. The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoffman MF, 2002. Do all things with counsel, benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-18.
- Imran MK, Li J, Bano S, Rashid W, 2025. Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential. *Sustainability*, 17(5), 1879.
- Kalimullah NA, Nour MA. Strategic Management for Post-Bureaucratic Organizations: A Critical Analysis.
- Kanter RM, 1993. Men and Women of the Corporation. 2. Baskı. Basic Books, New York.
- Kayra, F. (2024). "Taylor'dan Ötesi Bir Miras Olarak Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Derinlemesine Bir Bakış", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 73 – 10
- Kerr JL, 2004. The limits of organizational democracy. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.

- Knudsen H, Busck O, Lind J, 2011. Work environment quality: The role of workplace participation and democracy. *Work, Employment and Society*, 25(3), 379-96.
- Koçel T, 2020. İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Laschinger HKS, Finegan J, Wilk P, 2009. Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-35.
- Laschinger HKS, Finegan JE, Shamian J, Wilk P, 2001. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-72.
- London M, Larsen HH, Thisted LN, 1999. Relationships Between Feedback and Self-Development. *Group and Organization Management*, 24(1), 5-23.
- Maynard MT, Gilson LL, Mathieu JE, 2012. Empowerment-Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-81.
- McGregor D, 1960. The Human Side of Enterprise. New York, NY: McGraw-Hill
- Meng L, Jin Y, Guo J, 2016. Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-10.
- Menon S, 2001. Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-80.
- Messner M, 2009. The limits of accountability. Accounting, *Organizations and Society*, 34(8), 918-38.
- Modise, J. M. (2023). The impacts of employee workplace empowerment, effective commitment and performance: An organizational systematic review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 3435-3445.
- Morgül T, 2014. Delegation. York University Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, Yalova.
- Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015. An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400.
- Ning S, Zhong H, Libo W, Qiujie L, 2009. The impact of nurse empowerment on job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 65(12), 2642-48.
- Odumegwu C, 2019. Democratic leadership style and organizational performance: An appraisal. *Development*, 9(3).
- Onaran O, 1974. Yetki göçerimi. *Anıme İdaresi Dergisi*, 7(2), 3-21.
- Oudtshoorn MV, Thomas L, 1995. A Management Synopsis of Empowerment. *Training for Quality*, Bradford, 3(3), 25-30.

- Özdayı N, 2001. Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13, 151-64.
- Papatya G, 1997. İşletmelerin örgütsel verimliliğe ulaşmada yetki devri sorunu ve yönetici engeli. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2),
- Parlak B, Sobacı MZ, 2012. Ulusal ve küresel perspektifte kamu yönetimi teori ve pratik. 4.
- Pateman C, 1970. Participation and Democratic Theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pateman C, 2002. Self-Ownership and Property in the Person: Democratization and a Tale of Two Concepts. *The Journal of Political Philosophy*, 10(1), 20-53.
- Peters T, 1992. Liberation Management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Potterfield T, 1999. The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace. Bloomsbury Publishing USA.
- Quinn RE, Spreitzer GM, 1997. The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Sağlam Arı G, 2014. Örgütlerde fiziksel semboller ve psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Sanjay TM, 2001. Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1).
- Saruhan ŞC, Yıldız ML, 2013. Çağdaş yönetim bilimi. 2. Baskı. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Schroth H, 2019. Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Seçkin, M. B. (2024). Eşitlik Kavramları ve John Locke ile Jean-Jacques Rousseau'nun Siyasal Kuramlarında Eşitlik Anlayışı. *The Journal of Academic Social Science*, 38(38), 392-402.
- Sever, E., & Paksoy, M. (2019). Personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 373-409.
- Sezer Ö, Vural T, 2010. Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin değişen rolü ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki ve görev paylaşımı. *Maliye Dergisi*, 159(Temmuz-Aralık), 203-19.
- Soytekin M, 2004. Yönetimde güven ve yetki devri. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Spreitzer GM, 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–65.
- Spreitzer GM, 2008. Handbook of organizational behavior. Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, (54-72). SAGE Publications, London.
- Şahin Y, 2010. Yönetim bilimi ve Türk kamu yönetimi, (2b). Murathan Yayınevi, Trabzon.
- Tanjeen, E. (2013). Employee Empowerment: A Critical Review. *Dhaka University Journal of Management*, 5(1), 1–12.
- Thomas KW, Velthouse BA, 1990. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–81.
- Webb S, Webb B, 1897. *Industrial Democracy*. Longmans, Green and Co. London.
- Whetten DA, Cameron K, Woods M, 1996. Effective Empowerment & Delegation. Harper Collins Collage Publishers, United Kingdom.
- Wilkinson A, Gollan PJ, Marchington M, Lewin D. 2010. Conceptualizing employee participation in organizations.
- Yaman FT, 2017. Katılımcı demokrasi: Kapsam ve unsurlar. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 6(2), 134-58.
- Yazdani N, 2010. Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74.
- Yıldız A, Kaya S, 2017. İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Yılmaz A, Aslan S, 2002. Örgütsel zaman yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yukl G, 2010. *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zhang X, Bartol KM, 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-28.

Küresel Rekabet Dinamiklerine Uyumda Güncel Örgütlenme Yaklaşımları

Nidanur Demirhan¹

Şerife Güzel²

Özet

Günden güne değişen ve zorlayıcı hale gelen rekabet ortamında işletmeler, örgütsel büyümeyi değil esasen stratejik küçülmeyi örgütsel başarı için önemli bir araç olarak değerlendirerek tercih etmektedirler. Örgütsel küçülme, verimlilik artışı, maliyetleri azaltma ve çevik yönetim sistemleri geliştirme amacıyla tercih edilen bir strateji haline gelmiştir. Bu süreçte temel (öz) yeteneklere odaklanma, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Temel yetenekler; işletmelerin benzersiz bilgi birikimi, teknolojik üstünlüğü ve insan kaynakları kapasitesi gibi özelliklerinden ortaya çıkarak farklılaşmasını sağlar. Buna paralel olarak, stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler, işletmelerin kaynak paylaşımında yardımcı olarak yeni pazarlara girişini kolaylaştırmakta, yenilikçilik ve esneklik düzeyini artırmaktadır. Ayrıca, işletmeler dış kaynaklardan yararlanma stratejisi geliştirerek uzmanlık gerektiren alanlara yönelerek daha etkin çözümler üretmekte ve kendi kaynaklarını daha verimli yönetebilmektedir. Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, şebeke organizasyonlar ve sanal organizasyon yapıları, esnek, ölçeklenebilir ve düşük maliyetli iş yapıları sunarak işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Sonuç itibarıyla yaşanan örgütsel bu dönüşümler, modern örgütlerin çevresel değişkenlere hızla uyum sağlamasını desteklemektedir.

1 Arş. Gör., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, nidanur.demirhan@bilecik.edu.tr, 0000-0001-5524-6065

2 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, serifeguzel@selcuk.edu.tr, 0000-0002-4141-9110

1. Giriş

Günümüz dünyasında hızlı bir şekilde değişen rekabet koşulları ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin geleneksel büyüme stratejilerini geniş çaplı olarak gözden geçirmelerine yol açmıştır. Artık işletmeler ölçek büyütme, her alanda var olma anlayışı yerine, işletmelerin yetkinliklerini ön planda tutarak karmaşıklığı azaltan ve esnekliği artıran modelleri benimsemeye başlamaktadır. Bu yaklaşım ile işletmeler kendi var olan kapasitelerine ve yeteneklerine odaklanırken destekleyici işlevleri dış kaynak sağlayıcıları kullanarak yönetmeyi tercih etmektedir. Böylece işletmeler, maliyet tasarrufu sağlamanın yanı sıra, uzmanlaşmış iş ortaklarının bilgi birikimi ve teknolojik altyapısından yararlanarak süreçlerini sürekli iyileştirebilmektedir. Dış kaynak kullanımı, sadece maliyet maliyetlerin iyileştirilmesi amacı gütmeyip diğer taraftan da işletmenin stratejik esnekliğini ve her yönlü kabiliyetini de artıran bir yönetim pratiği haline gelmiştir.

İşletmelerde yaşanan dönüşümün esasını, rekabet avantajı yaratan temel yeteneklerini güçlendirme talebi oluşturmaktadır (Koçel, 2011). Asıl temel yetkinliklerin belirlenmesi ve bu yetkinliklere yoğunlaşma, işletmenin ihtiyacı olan kaynak dağılımını daha etkin kılmaktadır. Bunun dışındaki gerekli işlevlerin ise doğru tedarikçiler aracılığıyla yürütülmesi hem operasyonel yükü hafifletmekte hem de kurum için uzmanlık gerektiren hiçbir sürecin ihmal edilmemesini sağlamaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Aynı zamanda, stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler de işletmelerin küresel pazarlarda hızla gelişmesine imkân tanırken, risk paylaşımını kolaylaştırarak yeni fırsatlara kolayca ilerlemelerini teşvik etmektedir. Bu doğrultuda, işletmeler birbirlerinin güçlü yanları ile iş birliği ağları kurmakta, modüler yapılar aracılığıyla projelerini sürdürülebilir ve ölçeklenebilir bir şekilde yönetebilmektedirler (Armutlu, 2024). Öte yandan, fiziki mekân sınırlılığını ortadan kaldıran sanal organizasyon yapıları, coğrafi olarak farklı yerlerdeki ekiplerin ortak hedefe yönelik iş birliğini sağlamalarını mümkün kılmaktadır. Teknolojideki gelişmeler, çalışanların konum bağımsız olarak yüksek tutarlılık ve eş zamanlı etkileşim ile çalışma ortamı oluşturabilmesini sağlamıştır. Bu durum, yetenek sınırlarının genişleyerek farklı yerlerdeki uzmanların bir araya gelmesiyle yenilik süreçleri daha da hızlanmakta, maliyetler ise önemli ölçüde azalabilmektedir (Atasever, 2017).

Söz konusu yapıların her biri, günümüzün belirsiz ve karmaşık pazar dinamikleri içinde hem rekabet avantajı elde etme hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlama noktasında önemli fırsat ve gelişmeler sunmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2013). İşletmeler, temel yetkinlikleri doğru tanımlayarak dış kaynak kullanımını stratejik bir araç olarak kullandığında, süreçlerin

yönetimi hem maliyet açısından hem de kalite standartları açısından olumlu sonuçlar kazandırmaktadır (Çam, 2016). Benzer şekilde, stratejik ortaklıklarla oluşturulan şebeke organizasyonlar ve coğrafi sınırları aşan sanal organizasyonlar, kaynakların daha etkin kullanılmasını, inovasyona odaklanmayı ve belirsizliklerin üstesinden gelmeyi mümkün kılmaktadır (Özdemir, 2010). Bu dinamik çerçevede, işletmelerin dönüşüm yolculuğunda hem rekabet baskılarını azaltacak hem de sürdürülebilir büyüme için sağlam bir temel oluşturacak modelleri benimsemeleri, geleceğe yönelik stratejik başarının anahtarı olarak öne çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

2. Örgütsel Büyüme Yerine Küçülme

2.1. Büyümenin Sınırları ve Küçülmenin Yükselişi

Örgütsel büyüme, işletmelerin kapasitesinin artırılması, işe alımlarla istihdam genişlemesi ve pazar payının büyümesi gibi olumlu göstergeler oluştururken; kontrolsüz yaşanan büyüme, faaliyetleri kaynak israfına, yönetsel karmaşaya ve işletme içi verimlilik düşüşüne neden olabilmektedir (Koçel, 2011). Bu nedenle günümüz örgütleri, niceliksel büyümenin yerine niteliksel iyileşmeye odaklanan stratejilere yönelmektedir. Küçülme kavramı ise yalnızca daralma anlamına gelmez; aynı zamanda işletmede uygulanan küçülme stratejileri ile daha çevik, yalın ve rekabetçi bir organizasyon yapısına ulaşmak için yeniden yapılanma aracı olarak görülmektedir. Özellikle herhangi bir kriz dönemlerinde ya da aşırı genişlemenin ardından stratejik odaklanma ihtiyacı doğduğunda küçülme süreçleri ön plana çıkmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2013).

2.2. Örgütsel Küçülmenin Tanımı ve Türleri

Örgütsel küçülme, işletmelerin günümüzde değişen çevresel koşullarına uyum sağlamak, aynı zamanda bu çevrede maliyetleri azaltmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla başvurdukları stratejik bir yaklaşımdır (Öndeş vd.,2011). Aşağıda, literatürde tanımlanan başlıca küçülme türleri açıklanmıştır (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006; Yıldırım ve Yavan, 2008; Gürel,2011; Adıgüzel ve Tuna, 2018; Çubukçu, 2018; Sarı, 2019):

***İşgücü Temelli Küçülme:** Örgütsel küçülmenin en yaygın biçimlerinden biridir ve doğrudan işletme tarafından insan kaynağında bir azaltmaya gidilmesini ifade etmektedir. Bu tür küçülme genellikle ekonomik olarak sıkıntı yaşama, maliyet baskısı veya verimlilik artışı istekleri doğrultusunda gerçekleştirilir. Erken emeklilik teşvikleri, geçici iş durdurmaları veya personel azalması bu kapsamda değerlendirilmektedir.*

Operasyonel Küçülme: Operasyonel küçülme, iş faaliyetlerinin daha yalın, esnek ve etkin hale getirilmesini amaçlayan bir küçülme türüdür. Operasyonel küçülmenin temel amacı, işletmedeki her sürecin daha verimli kullanılmasını sağlamak ve gereksiz harcamaları azaltmak amaçlı gerçekleştirilir.

Stratejik Küçülme: Stratejik küçülme, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla faaliyet alanlarında ya da pazar varlığında bilinçli bir küçülmeye gitmesi sürecidir. Örneğin, kâr getirmeyen bölümlerden çıkmak, düşük talep gören ürünleri portföyden çıkarmak ya da bazı pazarlardan tamamen çekilmek bu küçülme türünün kapsamında yer alır.

Fonksiyonel Küçülme: İşletmelerde belirli departmanların veya birimlerin yeniden yapılandırılması yoluyla yapılan küçülmeyi ifade eder. Bu tür küçülmelerde, örneğin pazarlama, finansman, insan kaynakları gibi birimlerde birtakım pozisyonlar kaldırılabilir veya iş yükü yeniden dağıtılabilir.

Gönüllü Küçülme: Gönüllü küçülme, çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmalarını sağlayan teşvik sistemleriyle gerçekleştirilen küçülme türüdür. Erken emeklilik programları, kıdem tazminatı karşılığı işten ayrılma gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilir. Bu tür küçülme, örgüt içi moralin korunmasına ve zorlayıcı işten çıkarma yöntemlerinin önüne geçilmesine katkı sağlar. Aynı zamanda örgüt içinde daha az dirençle uygulanabildiği için yönetimi daha kolaydır.

Zorunlu Küçülme: Zorunlu küçülme, genellikle ani ekonomik krizler, ani gelir kayıpları, şirket birleşmeleri ya da iflas riski gibi olağüstü koşullarda uygulanan bir küçülme biçimidir. Bu durumda şirket, çalışan sayısını hızla azaltmak, birimleri kapatmak ya da operasyonları durdurmak zorunda kalabilir.

Teknoloji Tabanlı Küçülme: Teknolojik gelişmelerin sayesinde ortaya çıkan bu küçülme türü, dijitalleşme, otomasyon sistemleri, yapay zekâ araçları ile birlikte bazı insan kaynaklarına olan ihtiyacın azalması sonucunu doğurmaktadır.

Coğrafi Küçülme: Coğrafi küçülme, işletmenin bölgesel pazarlardan veya coğrafi faaliyet alanlarından stratejik olarak çekilmesi ya da faaliyetlerini sınırlaması sürecidir. Bu türe şube kapatma, ofis azaltma veya bazı bölgesel sonlandırma gibi durumlar örnek verilebilir.

2.3. Örgütsel Küçülmenin Nedenleri

Örgütsel küçülme kararının verilmesi, işletmelerin karşı karşıya kaldığı içsel ve dışsal zorlukların stratejik bir sonucu olarak şeklinde meydana gelmektedir (Çetin ve Arslan, 2024). Küçülme, sadece zorunlu krizlerde değil; aynı zamanda sürdürülebilirliği sağlamak ve verimliliği artırmak amacıyla da tercih edilen proaktif bir strateji olarak görülmektedir. Örgütsel

küçülmeye yol açan nedenler sistematik bir şekilde ele alınmıştır (Öndeş vd.,2011; Çelik ve Şimşek, 2012; Çolakoğlu ve Gürdoğan, 2017) .

Artan Rekabet Ortamı ve Pazar Baskısı: Günümüzde zorlu küresel rekabet ortamı, işletmelerin yalnızca ürün veya hizmet kalitesi ile değil aynı zamanda hız, maliyet gibi unsurlar üzerinden de rekabet etmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle düşük maliyetle üretim yapan ülkelerin pazara ortamına girişi, firmaların kâr marjlarını düşürmekte; bu durum, maliyetleri kısmak için küçülmeyi stratejik bir zorunluluk hâline getirmektedir.

Ekonomik Durgunluklar ve Finansal Baskılar: Yaşanan makroekonomik dalgalanmalar, döviz kuru artışı, enflasyonist baskılar ve krediye erişimdeki zorluklar, işletmeleri mevcut durumda finansal açıdan zorlayarak giderleri minimize etme ihtiyacına zorlamaktadır.

Teknolojik Dönüşüm: Endüstri 4.0, yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler, birçok sektörde iş gücüne olan ihtiyacı azaltmakta ve çoğu iş kollarını tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bu dönüşüm, firmaların dijitalleşme yoluyla küçülmesini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Stratejik Odaklanma ve Temel Yeteneklere Yönelme: İşletmelerin farklı sektörleri birleştirerek faaliyet göstermesi, stratejik dağınıklığa yol açabilmektedir. Böyle bir durumda organizasyonlar, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek için bazı birimleri, ürün gruplarını ya da coğrafi pazarları terk etme kararı alabilir. Bu tür küçülme girişimleri, genellikle “stratejik küçülme” kapsamında değerlendirilir.

Düşük Verimlilik ve İş Süreçlerinde Aksaklıklar: Verimlilikten uzak iş süreçleri, hantal yapılar, gereksiz ve fazla faaliyet yükleri zamanla işletme performansını düşürmektedir. Bu noktada örgütsel küçülme, iş akışlarının yeniden tasarımı, süreçlerin sadeleştirilmesi için önemli bir yaklaşımdır.

Yasal Düzenlemeler ve Çevresel Faktörler: Üst mevkiiler tarafından çalışma mevzuatındaki değişiklikler, çevresel yükümlülükler, vergisel düzenlemeler gibi dışsal düzenleyici faktörler de zaman zaman küçülmeye neden olabilmektedir. Bu tür durumlarda işletmeler, düzenlemelere uyum sağlamak ve yükümlülük maliyetlerini azaltmak amacıyla küçülmeye gitmektedir.

Bu nedenlerin her biri, küçülme yaşanmasının olumsuz koşullar altında değil, stratejik planlamanın bir parçası olarak uygulandığını göstermektedir. İşletmeler tarafından sağlıklı bir küçülme süreci, işletmelere rekabet üstünlüğü, mali sürdürülebilirlik gibi önemli avantajlar sağlayabilmektedir (Erdem, 2021).

3. Temel Yeteneklere Odaklanma

3.1. Temel Yetenek Kavramının Tanımı ve Önemi

İşletmenin uzun vadeli başarı ve rekabet gücü elde etmesi hayati önem taşıyan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kendine özgü beceri, bilgi ve yeteneklerin (temel yeteneklerin) farkına varılarak bu yetenekler üzerine yoğunlaşılması anlamına gelmektedir. İşletmeler, bu temel yeteneklere odaklanarak stratejilerini şekillendirir ve rekabet avantajı yaratır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Esasen, temel yeteneklere odaklanma, işletmenin faaliyet süreçlerinde neyi en iyi yaptığını belirleyip tüm kaynaklarını bu alana yönlendirmesi ve bu şekilde pazarda öne çıkmasını hedefleyen bir yönetim felsefesi oluşturmaktadır (Turan, 2014). Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için kilit bir strateji olan temel yeteneklere odaklanma, rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği, işletmeyi diğerlerinden ayıran ve vizyonunu gerçekleştirmesinde merkezi rol oynayan bilgi, beceri ve yeteneklerin (temel yeteneklerin) belirlenmesi ve geliştirilmesidir (Coşkun ve Özyılmaz, 2016). Günümüz çağdaş yönetim anlayışında, işletmelerin faaliyetlerini bu temel yetenekler etrafında şekillendirmesi önem taşımaktadır. Temel yetenek aynı zamanda, çeşitli beceri kümeleri ve örgütsel birimlerin entegrasyonundan doğar ve genellikle tek bir kişi veya ekipte somutlaşmaz. Dolayısıyla, temel yetenekleri tanımlarken çok sayıda spesifik beceri veya teknoloji saymaktan kaçınmanın yanında, anlamını yitirecek kadar genel ifadelerden de uzak durulmalıdır (Elbaşı ve Ayanoğlu, 2020).

Günümüzün yoğun rekabet şekillerinde, işletmelerin var olabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için temel yeteneklere odaklanma hayati bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, işletmeye diğer rakiplerinin kolayca uygulayamayacağı, kendine özgü bir yönetim tarzı avantajı sunmaktadır. Temel yeteneklerin farkında olunması, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında kilit bir rol oynamakla kalmaz, kaynakların daha verimli kullanılmasını ve organizasyon yapısının gelişmesini sağlar (Fidanboy ve Sargut, 2021). Temel yeteneklerden uzak faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesi, işletmenin stratejik konulara daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak, temel yeteneklere odaklanmak, işletmelerin çeşitli pazar alanlarında öne çıkmasını, sürdürülebilirlik sağlamasını ve uzun vadeli başarıya ulaşmasını destekleyen önemli bir stratejidir.

3.2. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi

C.K. Prahalad ve Gary Hamel'in "The Core Competence of the Corporation" başlıklı çalışmasında belirtildiği gibi, temel yetenekler,

müşterilere sağlanan faydayı büyük oranda artıran, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve pazarlarda dikkat çeken beceriler olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 2024). Bu yeteneklerin belirlenmesi, işletmenin misyon ve vizyonu ile uyumlu olmalı ve stratejik hedeflere ulaşmada kilit rol oynamalıdır (Karakılıç ve Öcal, 2008). Temel yeteneklerin belirlenmesi sürecinde önemli noktalar şu şekilde maddelenmiştir (Turan, 2014):

İşletmelerin pazar ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı için sahip oldukları temel yetenekler, farklılaşma ve değer yaratma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, inovasyon ve teknolojik yetenekler, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde yenilikçi yönelimler üretmek için değişen pazar taleplerine hızlıca uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır (Berberoğlu, 2024). Operasyonel olarak işletmenin verimlilik ve etkin süreç yönetimi kaynaklarının doğru kullanımı ile maliyetlerin düşürülmesini sağlayarak işletmeye finansal avantaj kazandırmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yetkinlikler, tüm süreçlerin koordineli ve bir şekilde yönetilmesine olanak tanıırken, müşteri memnuniyeti ve güçlü imaj yönetimini artırarak uzun vadeli sadakat yaratmaktadır. Tüm bu yeteneklerin etkin biçimde kullanılabilmesi için liderlik ve örgüt kültürü büyük önem taşır; çünkü güçlü bir misyon ve vizyon, aynı zamanda çalışan bağlılığını artırır, değişim süreçlerinin başarıyla yönetilmesini sağlar (Karakılıç ve Öcal, 2008). Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu bu temel yetenekler, birbiriyle bağlı şekilde oluşarak organizasyonun rekabetçi konumunu güçlendirmekte ve uzun vadeli başarıyı mümkün hale getirmektedir. Temel yeteneklerin geliştirilmesi ise, işletme için bu yeteneklerin sürekli olarak iyileştirilerek organizasyon genelinde yaygınlaştırılıp uygulanmasını kapsamaktadır. Bu süreçte, eğitimler, bilgi ve teknoloji farkındalığı ve organizasyonel öğrenme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Özellikle temel yetenekler için bilgi yayılımı, çalışanlar arasında etkili iletişimi teşvik ederek, yeteneklerin organizasyon genelinde benimsenmesini sağlar (Yalıtık ve Yüreğir, 2013). Diğer taraftan, yeteneklerin geliştirilmesi sürecinde, işletmenin iç çevrenin yanı sıra dış çevredeki fırsat ve tehditler de dikkate alınmalıdır. Burada, işletme hem mevcut yeteneklerini güçlendirebilir hem de yeni yetenekler kazanarak rekabet avantajını sürdürebilir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etme arayışında, temel yeteneklerini geliştirmeleri birçok açıdan önemli stratejidir (Berberoğlu, 2024).

3.3. Temel Yeteneği Oluşturan Kaynaklar

İşletmenin kaynakları ve bunlardan temel yetenek elde edilebilmesi, literatürde kaynak temelli teori ile açıklanmıştır. İşletmelerin sahip olduğu her kaynak işletme için önemli birçok avantaj sağlamamaktadır. Ayrıca şu

an değerli ve rekabet avantajı yaratan bir kaynak zaman içerisinde edindiği değeri yitirebilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde kritik rol oynayan kaynakları, temel olarak maddi ve maddi olmayan şekilde sınıflandırılabilir (Doğan ve Demiral, 2008; Berberoğlu, 2024; Karakılıç, 2008).

1. *Maddi Kaynaklar:*

İşletmelerin varlıklarını ifade eden maddi kaynaklar, operasyonel ve yatırım faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için çok önemlidir. Bu kapsamda, temel yetenekler kapsamında işletme sahiplerinin katkılarıyla oluşan özkaynaklar ile kısa ve uzun vadeli borçlanmalar yoluyla sağlanan yabancı kaynaklar yer alır. Ayrıca, işletmenin tesis, donanım ve hammadde gibi fiziksel unsurlar da maddi kaynaklar arasında değerlendirilmektedir.

2. *Maddi Olmayan Kaynaklar:*

Maddi olmayan kaynaklar ise işletmenin özel değerlerini ifade eder ve üç ana başlık altında incelenebilir (Karakılıç, 2008):

Şirket İmajı: Bir işletme hakkında oluşan genel algıyı ifade eden şirket imajı, yönetim şekli, ürün ve hizmetlerin niteliği, inovasyon kapasitesi, finansal sağlamlık, yetenekli personel, istihdam etme becerisi, toplumsal ve çevresel bilinç ile şirket kaynaklarının etkin kullanımı gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir.

Örgütsel ve Yapısal Kaynaklar: İşletmenin tüm süreçlerini kapsayan vizyonu, misyonu, temel değerleri, stratejileri ve iç süreçlerinin tamamını kapsar. Veri tabanları, organizasyon şemaları ve stratejik planlar gibi elle tutulamayan unsurlar yapısal kaynaklar olarak tanımlanır. Bu kaynaklar, insan sermayesinin ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde ve işletme bünyesinde sürekliliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Entelektüel Kaynaklar: İşletme bünyesindeki çalışanlarının bilgi birikimi, yetenekleri, becerileri, yönetim sistemlerinin etkinliği, çalışan-müşteri ilişkilerinin kalitesi, fikri mülkiyet hakları (patent vb.), know-how, imaj ve müşteri bağlılığı gibi soyut değerleri içerir. Entelektüel kaynaklar, eş zamanlı kullanıma uygun, taklit edilmesi güç ve uzun ömürlüdür. Entelektüel sermaye ise bu kaynağın önemli bir parçası olup, çalışanların bilgi, beceri ve kişisel yetkinliklerini kapsar.

4. Stratejik Ortaklıklar Kurma

4.1. Stratejik Ortaklıkların Tanımı ve Temel Özellikleri

Rekabet ortamında işletmeler, sahip oldukları hem kaynak hem de yetenekleri etkin şekilde kullanmanın yanı sıra, dış çevrede iş birlikleri kurarak da güçlenmektedir. Stratejik ortaklık kavramı, işletmelerin belirli bir

stratejik amacı gerçekleştirmek üzere diğer bağımsız işletmelerle kurduğu uzun vadeli işbirliği ilişkilerini ifade etmektedir (Sümer, 2010). Stratejik ortaklıklar, işletmelerin kendi başlarına faaliyet gösteremeyecekleri ya da yüksek maliyetli olabilecek kaynaklara daha hızlı ve etkili bir şekilde erişmelerini sağlayan uzun vadeli iş birliği fırsatlarıdır. Bu tür ortaklıklar sayesinde işletmeler, teknolojik bilgiye ulaşabilir, yeni pazarlara açılabilir veya üretim maliyetlerini düşürebilmektedir. Özellikle Dünya’da küreselleşmenin etkisiyle, işletmelerin rekabetçi ortamda kalabilmesi için esnek ve dinamik oluşumlar içerisinde yer alması stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik ortaklıkları tanımlarken yalnızca kaynak paylaşımı ile sınırlı kalmayıp, olası risklerin bölüşülmesi, inovasyon süreçlerinin paylaşılması ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi açısından da önemli fırsatlar sunmaktadır (Sümer, 2010). İşletmeler, stratejik ortaklık kurdukları kurumların bilgi, teknoloji ve pazar deneyiminden faydalanarak kendi yetkinliklerini güçlendirebilir, aynı zamanda müşteri isteklerine ve dönüşlerine daha hızlı cevap verebilirler. Bu iş birlikleri, özellikle Ar-Ge, finansman, lojistik, üretim, dijital dönüşüm gibi alanlarda kritik bir önem yaratmaktadır (Koçel, 2011). Dolayısıyla stratejik ortaklıklar kurmak, işletmelerin hem maliyet avantajı elde etmesine hem de yenilikçi yapısını artırmasına katkı sağlayarak, uzun vadede rekabetçi konumlarını güçlendiren etkili bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca belirtmelidir ki; küreselleşmenin getirdiği rekabet koşulları, işletmelerin yalnızca sahip olduğu kendi olanak ve kaynaklarıyla varlıklarını sürdürebilmelerini her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır. Bu zorlu ortamda var olmak ve rekabet edebilmek isteyen işletmeler, farklı boyutlarda iş birlikleri kurmayı tercih etmektedirler (Çelik ve Şimşek, 2013).

4.2. Stratejik Ortaklık Türleri

İşletmelerin rekabet avantajı ve büyüme hedeflerine ulaşmada önemli gördüğü ve başvurduğu stratejik ortaklıklar, farklı biçimlerde literatürde yer almaktadır. Bu ortaklıkların temel türleri şu şekildedir (İlker, 2010; Ersoy, 2019):

Lisans Anlaşmaları: Özellikle uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak öne çıkmakta olup, fikri mülkiyet haklarının (patent, marka vb.) belirli bir süre ve bedel karşılığında başka bir işletmeye kullandırılması esasına dayanır.

Satış Yetkisi Verme veya Acentelik: Yaygın bir iş birliği biçimi olarak, ana üretici ile bölgesel bir işletme arasında belirli bir coğrafi alanda ürün veya hizmetlerin dağıtımını ve satışı için yapılan anlaşmaları ifade eder.

Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing): İşletmelerin bazı faaliyetleri, uzmanlaşmış diğer kuruluşlara devretmesi prensibine dayanmaktadır. Bu durum, maliyet avantajı, uzmanlık dağıtımı ve ana faaliyetlere odaklanma gibi faydalar sağlayabilmektedir.

Üretim İmtiyaz Hakkı (Franchising): Lisanslamanın daha kapsamlı bir biçimi olarak ifade edilmektedir. Bu modelde, imtiyaz veren, belirli bir bölgede mal veya hizmetlerini üretme hakkını, belirli standartlar ve kontrol mekanizmaları ile imtiyaz alana devreder.

Konsorsiyumlar: Genellikle büyük ölçekli araştırma ve geliştirme projeleri için işletmelerin finansal ve yapısal kaynaklarını birleştirdiği iş birlikleridir. Bu tür ortaklıklar, maliyet paylaşımı ve risk dağıtımı yoluyla süreçlerini desteklemeyi amaçlar.

Satın Alma ve Birleşme: İşletmelerin mülkiyet yapısında köklü değişikliklere yol açan stratejik ortaklık türleridir. Satın alma, bir işletmenin tamamını veya bir kısmını edinmesi anlamına gelirken, birleşme iki veya daha fazla işletmenin yeni bir hukuki varlık çerçevesinde birleşmesini ifade eder.

Ortak Girişim (Joint Venture): İki veya daha fazla işletmenin birtakım yeteneklerini birleştirerek, bağımsız bir işletme kurmasıdır. Bu model, risk ve kaynak paylaşımı yoluyla yeni pazarlara giriş gerçekleştirme imkanı sunmaktadır.

4.3. Stratejik Ortaklıkların Kuruluş Nedenleri

Stratejik ortaklıklar, küresel rekabet ortamında, kaynakların sınırlı olduğu ve çevresel belirsizliklerin arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin iş birliği yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Stratejik ortaklıklar, bu iş birliklerinin kurumsal çerçevede yürütüldüğü, taraflara uzun vadeli fayda sağlayan ve karşılıklı değer yaratan yapılandırmalardır. İşletmelerin stratejik ortaklık kurma nedenleri, temel olarak örgütsel, ekonomik, stratejik ve politik faktörlere dayanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; Çelik ve Şimşek, 2013).

Örgütsel Nedenler: İşletmelerin iç dinamiklerinde meydana gelen yeniden yapılanma ihtiyacı, organizasyonel öğrenme, bilgi ve yetenek paylaşımı gibi hedefler, örgütsel temelli stratejik ortaklıkları doğurmaktadır. Firmalar, eksik oldukları alanlarda beceri edinmek, üretim kapasitelerini artırmak ve tedarik zincirlerini yenileyip genişletmek için diğer işletmelerle iş birliği sürecine girmektedirler.

Ekonomik Nedenler: Stratejik ortaklıklar, işletmelere maliyet avantajı sağlama, kaynakları paylaşarak verimliliği artırma ve birtakım riskleri azaltma gibi önemli ekonomik faydalar sunmaktadır. Büyük ölçekli yatırımlarda finansal

yükün bölüşülmesi, sabit maliyetlerin düşürülmesi ve ölçek ekonomisinden yararlanma gibi nedenler, ekonomik temelli ortaklıkları tetikler.

Stratejik Nedenler: *İşletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmek için geleceğe yönelik stratejik kapasitelerini güçlendirme ihtiyacı, stratejik ortaklıkların temel nedenlerinden biridir. Potansiyel rakiplerle iş birliği yaparak pazardaki rekabeti dengeleme, çevresel belirsizlikleri azaltma, hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlama ve yeni iş fırsatları yaratma gibi amaçlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.*

Politik Nedenler: *Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için politik nedenler de stratejik ortaklık kurma için önemli bir etkidir. Özellikle pazarlara girişte yaşanan yasal engelleri aşmak ve hedef pazarda etki alanını genişletmek amacıyla stratejik iş birlikleri kurulmaktadır.*

5. Ortak Girişimde Bulunma

5.1. Ortak Girişim Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Günümüzde işletmelerin sıkça değişen piyasa koşullarında büyüme sağlayabilmeleri ve artan rekabet baskısına karşı dirençli olabilmeleri için farklı iş birliği modellerine yönelmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu iş birliği modellerinden biri de ortak girişimler (joint venture) olarak adlandırılır (Ulaş, 2004). İşletmelerin yalnızca bilgi ve deneyimlerini paylaşmakla kalmayıp, kaynak ve yeteneklerini de kullanarak bağımsız ve yeni bir işletme kurmalarını ifade etmektedir. Ortak girişimlerin diğer yaklaşımlardan temel farkı, tarafların kendi tüzel kişiliklerini korumasına rağmen, belirli bir amaç doğrultusunda ortak mülkiyet altında tamamen yeni bir işletme oluşturmalarıdır (Özorhon ve Altun, 2017). Burada yeni girişim, yasal ve ekonomik olarak ana şirketlerden bağımsız bir kimliğe sahip olurken, ana şirketler faaliyetlerine kendi yapı ve organizasyonları ile devam etmektedirler (Arman ve İrmiş, 2018).

Ortak girişimler, tek başına gerçekleştirilmesi mümkün olmayan büyük ölçekli yatırımlara yönelik, yeni ürün veya hizmet geliştirme süreçleri, yeni pazarlara giriş ve teknolojik yeniliklerin hayata geçirilmesi gibi projeler için tercih edilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2013). Taraflar bu iş birliklerinde; teknoloji, know-how, patent, yönetim deneyimi, makine ve ekipman gibi tüm özelliklerini; aynı zamanda pazar bilgisi, dağıtım kanalları, insan kaynağı ve finansal kaynakları ortak bir havuzda birleştirirler. Ortak girişimlerin temel özellikleri şu şekildedir (Alkan, 2006; Besler, 2018):

- *Ortak girişimler, kısa veya uzun vadeli bir proje veya faaliyet için iş birliği yapan ana işletmeler tarafından, ayrı bir ad ve kimlik altında bağımsız bir işletme kurularak gerçekleştirilir.*
- *İş birliği yapan ana işletmeler, buldukları pazarda kendi faaliyetlerine ve varlıklarına devam ederler.*
- *Ortak girişimler, ana işletmelerin tek olarak yapmakta zorlanacakları faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kurulur.*
- *Yeni kurulan girişimde var olan işletmeler belirli sermaye paylarına sahip hissedarlar olarak yer alır.*
- *Proje ya da iş tamamlandığında, ortak girişimin kuruluş amacı sona erdiğinde, ortak girişim sonlandırılır.*
- *Taraflar isterse, ortak girişimi yeni projeler için devam ettirebilmektedir.*

5.2. Ortak Girişim Kurmanın Nedenleri

Ortak girişimler yerel firmanın ana işletmeye sağladığı olanaklar, yerel firmanın pazar bilgisinden, deneyiminden, dağıtım kanallarından yararlanma imkânı, pazardaki riski beraber paylaşma, finansal kaynaklar, nitelikli eleman ile ana firmanın ihtiyaçlarını gidermesi gibi sebeplerle tercih edilmektedir (Besler, 2018). İşletmeler herhangi bir faaliyeti, tek başlarına gerçekleştirememeleri durumunda diğer işletmelerle ortak hareket ederek kaynak temini yapabilmektedirler. İş birliği uygulamalarının bir yolu da ortak girişimdir. Ortak girişim kurmanın nedenleri aynı zamanda şu şekilde sıralanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004):

Kaynak ve Yetenek Birleştirme: İşletmelerin sahip oldukları bilgi, teknoloji, sermaye, dağıtım kanalları gibi farklı kaynakları ve yetenekleri bir araya getirmek için ortak girişim kurulur.

Maliyet ve Risk Paylaşımı: Yüksek maliyetli projelerde yatırım büyüklüğünü ve riskleri ortaklar arasında paylaşmak amacıyla tercih edilir.

Yeni Pazarlara Giriş: Pazarları iyi bilen firmalarla iş birliği yaparak yeni pazarlara daha kolay ve hızlı girebilmek için ortak girişim kurulur.

Teknoloji ve Bilgi Transferi: İleri teknolojiye sahip veya inovasyon bilgisi olan firmalarla ortaklık yaparak bu bilgi ve teknolojilerden yararlanmak amacıyla kurulur.

Çevresel Belirsizlikleri Azaltma: Sektördeki belirsizlikleri, iniş ve çıkışları, rekabet baskılarını azaltmak için stratejik ortaklarla iş birliği kurulur.

Sinerji Yaratma: Tarafların güçlü yönlerini birleştirerek karşılıklı iletişim ile daha yüksek verimlilik ve rekabet gücü sağlamak için ortak girişim kurulur.

Yasal ve Politik Engelleri Aşmak: Özellikle yabancı pazarlarda karşılaşılan yasal kısıtlamaları ortadan kaldırmak ve yerel pazarda güçlü konum elde etmek için tercih edilir.

5.3. Ortak Girişim Yöntemleri

Ortak girişim, bir işletmenin iş birliği yaparak üretim veya pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Ortak girişimler, uluslararası pazarlara açılmak isteyen firmaların sıklıkla yol aldığı yönelimlerden biridir. Ortak girişim yöntemleri şu şekilde sıralanmıştır (Besler, 2018):

Sözleşmeli Üretim: İşletme, üretim faaliyetlerini yabancı bir firmaya devrederken pazarlama faaliyetlerini kendisi aynı şekilde yürütür. Bu yöntem, üretim maliyetlerini düşürmek ve yerel pazarda daha bızlı var olabilmek için tercih edilir. Örneğin, ABD’li perakende zinciri “Sears”, Meksika ve İspanya gibi ülkelerde mağaza açmak için bu modeli kullanmıştır.

Yönetim Hizmetleri Sözleşmesi: Bu yöntemde, yerel bir işletme yabancı bir firmanın yönetim bilgi birikiminden (know-how) faydalanır. Yabancı firma, doğrudan ürün veya hizmet üretmek yerine yönetim hizmetleri sunmaktadır. Örneğin, “Hilton” otelleri, dünya genelindeki işletmelerini bu modelle yönetmektedir.

Doğrudan Satış ve Pazarlama: İşletmeler, yurt dışında satış ofisleri veya distribütörlük anlaşmaları kurarak pazarlama faaliyetlerini genişletir. Bu yöntemin avantajı, ticari ağları güçlendirmektir.

Dışarıda Ortak Üretim: İşletmeler, üretimin belirli bir bölümünü yabancı bir ülkede gerçekleştirerek uluslararası pazara entegre olmaktadır. Bu süreç, üretim maliyetlerini optimize etmek ve yerel kaynaklardan faydalanmak için etkili bir yöntemdir.

Dışarıda Doğrudan Üretim: İşletmeler, belirlediği hedef ülkede kendi üretim alanlarını kurarak tam kontrol sağlar. Bu model, çok uluslu firmaların küresel üretim ağlarını genişletmesine olanak tanır ve üretim esnekliği sağlar.

Sonuç itibarıyla ortak girişim yöntemleri, işletmelerin küresel ve zorlayıcı rekabet ortamında esneklik kazanmalarına, maliyetleri paylaşmalarına ve pazara giriş engellerini aşmalarına yardımcı olmaktadır. İşletmeler, hedefledikleri yerlerin ekonomik, kültürel ve yasal koşullarına göre en uygun yöntemi belirleyerek ortak girişim modelini şekillendirirler (Arman ve İrmiş, 2018). Ancak belirtilmelidir ki; her yöntemin sunduğu avantajlar kadar,

sahip olduğu riskler de mevcuttur. Bu nedenle işletmelerin stratejik analiz yaparak doğru ortaklık modelini seçmeleri uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2004).

6. Dış Kaynaklardan Yararlanma

6.1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) kavramı, işletmelerin sahip oldukları ana kaynakları ve temel yeteneklerini esas alarak, bu yetenekler dışında yer alan iş, ürün, hizmet, süreç veya teknolojileri, o alanda uzmanlaşmış başka işletmelerden tedarik etmelerini ifade eden bir yönetim modelidir (Bolat ve Yılmaz, 2006). Başka bir deyişle, işletme kendi alanında güçlü olduğu alanlara odaklanırken, uzmanlık gerektiren veya temel yetenekler dışında kalan faaliyetleri dışarıdan temin yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Koçel, 2011). Bu tanımlamalardan hareketle, dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin sahip oldukları kaynakları temel yeteneklerine yoğunlaştırması, diğer süreçlerin ve hizmetlerin yerine getirilmesinde ise bu konuda uzmanlığa sahip işletmelerden yararlanılmasıdır (Çelik ve Şimşek, 2013). Bu stratejinin günümüzde yaygınlaşmasının başlıca nedeni, işletmelerin giderek kendi çekirdek kapasitelerini esas alıp, buna dâhil olmayan diğer süreçlerin güvenilir ve uzman iş ortaklarına devretme eğilimlerinin artmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Bolat ve Yılmaz, 2006):

Uzun Vadeli Bir İlişki: Dış kaynaklardan yararlanma, uzun vadeli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı gerektiren stratejik bir yaklaşımdır. Bu çerçevede işletmeler, dış kaynak sağlayıcı kuruluşlarla güven temelli ilişkiler geliştirir ve bu iş birliğini uzun süreli bir stratejiye dönüştürür.

Stratejik Ortaklık Anlayışı: Dış kaynaklardan yararlanma, sadece basit bir satın alma kararı değildir; bir stratejik ortaklık ilişkisidir. Burada iki ayrı hukuki yapı (kaynak talep eden ve kaynak sağlayan) arasında, karşılıklı çıkar ve ilişkileri düzenleyen bir iş birliği modeli oluşturulur.

Kazan-Kazan Prensipleri: Dış kaynak kullanımında, taraflar arasında “kazan-kazan” yaklaşımı hakim olmaktadır. Burada hem dış kaynağı talep eden işletme maliyet ve kaynak avantajı sağlarken, hem de dış kaynak sağlayıcı işletme bu işten kâr elde ederek uzmanlık alanını genişletir ve böylece her iki taraf da iş birliğinden fayda sağlar.

Temel Yeteneklere Yönelme: Dış kaynak kullanımının en temel özelliği, işletmenin kendi yeteneklerine ve uzmanlık alanına odaklanmasını sağlamasıdır.

Bu uygulamada, işletme daha önce yürüttüğü, ancak temel yeteneklerinin dışında kalan diğer faaliyetleri, alanında uzman işletmelere devreder. Böylece işletme; asıl yeterliliklerini geliştirip rekabet gücünü artırırken, çekirdek olmayan faaliyetleri de dış kaynak kullanımı ile yürütür.

6.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri

Dış kaynak kullanımını tercih eden işletmeler; kaynaklarını daha verimli kullanmak, asıl yeteneklerine odaklanmak ve piyasa süreçlerine hızla uyum sağlamak gibi stratejik avantajlar elde etmeyi amaçlar. Dış kaynak kullanımının yarattığı motivasyonlar hem maliyet-verimlilik dengesi hem de işletmenin rekabet gücünü artıracak uzmanlık, risk yönetimi ve kalite odaklı yaklaşımları içermektedir (Aygen vd., 2019).

- *Dış kaynak kullanımının en önemli nedenlerinden biri maliyetleri azaltarak verimliliği artırmaktır.*
- *Uzmanlaşmış tedarikçiler aracılığıyla ileri teknoloji ve alansal uzmanlığa erişim sağlamak, dış kaynak kullanımını tercih ettirir.*
- *Dış kaynak kullanımı, işletmelere operasyonel esneklik ve kolay ölçeklenebilirlik imkânı sunar.*
- *Bazı süreç ve hizmetlerin risklerini paylaşmak adına dış kaynak kullanımına yönelinir.*
- *Belirlenen kalite standartlarına uygunluğu sağlayarak da sürekli iyileştirme için dış kaynak kullanımından yararlanılır.*

Uzmanlaşmış dış kaynak sağlayıcıları, güncel teknoloji ve sektörel bilgi birikimine sahip olarak işletmenin bünyesinde yüksek maliyet ve zaman gerektiren altyapı maliyetlerini ortadan kaldırır; böylece finans şirketleri gibi, siber güvenlik, otomasyon veya bulut bilişim gibi hızla değişen alanlarda rekabet avantajı elde edilir (Kuşak ve Düleke, 2023). Aynı zamanda dış kaynak kullanımı, işletmeye talep dalgalanmalarına karşı operasyonel esneklik sağlar; sezonluk artışlarda ek iş gücü ve altyapı sağlanabilir, talep düştüğünde ise gereksiz oluşan sabit maliyetler yük olmaktan çıkar. Bu modelle birlikte süreçlere ilişkin riskler bir ölçüde tedarikçiye aktarılır (Çelik ve Şimşek, 2013). Son olarak, kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme süreçleri, tedarikçilerin sahip olduğu uluslararası sertifikasyon ve hizmet düzeyi anlaşmaları sayesinde garanti altına alınır; işletme, sözleşmede belirlenen kalite kriterlerine uygun hizmet olarak hem müşteri memnuniyetini korur hem de işletme içi kalite yönetim maliyetlerini minimize eder.

6.3. Dış Kaynak Seçimi ve Yönetim Süreci

19. yüzyıl İngiltere'sinde, işletmelerin tedarikçilerden faydalanması sıklıkla metal üretiminde yaygınken, kamu sektöründe de yol yapımı, vergi toplama ve atık yönetimi gibi alanlarda sınırlı da olsa işletmelerde dış kaynak kullanımı görülmüştür. Aynı dönemde Fransa'da ise su depolama ve dağıtımı, demiryolu inşaatı ve bakımı gibi kamu hizmetlerinde dış kaynak yönelimlerine rastlanmıştır (Bakan vd., 2012). İşletmeler, rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri dışındaki işleri dış kaynaklara devrederek kaynak tasarrufu sağlamış, küçülmüş (downsizing), aynı zamanda yalınlaşmış ve asıl uzmanlık alanlarına odaklanma imkanı bulmuşlardır (Kaya ve Narlıkaya, 2021). Bu durum göstermektedir ki, dış kaynak kullanımı tek başına bir yönetim uygulaması değildir. Aksine, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmasıyla dış kaynak kullanımı artmakta, bu artış şebeke organizasyonlarının gelişimini desteklemektedir. Dış kaynak kullanımı, yararlanılan dış kaynağın çeşidine ve kapsamına göre iki ana başlık altında incelenebilir (Budak, 2004):

1. Yararlanılan Dış Kaynağın Çeşidine Göre Dış Kaynak Seçimi

İşletmelerin ihtiyaçlarına göre farklı dış kaynak kullanım yaklaşımları bulunur. Geleneksel dış kaynak kullanımı; işletme içinde üretilen mal veya hizmetlerin dışarıdan temin edilmesini ifade ederken, danışmanlık işletmelerinden yararlanma; ilgili alanda uzman danışmanlık firmalarından hizmet almayı içerir. Bağımsız çalışanlardan yararlanma; akademik veya iş tecrübesi olan bağımsız profesyonellerden üst yönetim onayıyla destek alınmasıdır. Son olarak, işgören kiralama; işletmelerin ihtiyaç duydukları personeli dışarıdaki işverenlerden kiralamasıyla iş gücü maliyetlerini kontrol etme ve eğitim yükünü azaltma imkanı sunar.

2. Yararlanılan Dış Kaynağın Kapsamına Göre Dış Kaynak Seçimi

Yararlanılan dış kaynağın kapsamına göre dış kaynak seçimi ise dış kaynak kullanımının hangi alanlarda ve ne düzeyde yapıldığını belirler. İkincil hizmetler, yemekhane, temizlik gibi birçok faaliyetleri destekleyen hizmetlerin dış tedarikçilerden sağlanmasıyla sabit maliyetleri düşürmeyi ve verimliliği artırmayı hedefler. Şebeke organizasyonlar; özellikle büyük işletmelerde daha yalın bir yapıya kavuşmak için dış kaynak ihtiyaçlarını şebeke etkileşim süreciyle karşılamayı tercih eder. Son olarak, rakiplerle iş birliği oluşturma; özellikle taşımacılık gibi sektörlerde, firmaların kârlı güzergahlarda rekabet ederken, düşük kârlı güzergahlarda iş birliği yapmasını içerir.

7. Şebeke Organizasyonlar

7.1. Şebeke Organizasyonu Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Şebeke organizasyonlar, belirli uzmanlık alanlarına sahip işletmelerin, rol ve sorumluluklarla bir araya gelerek oluşturduğu örgüt ağlarıdır. Şebeke organizasyonları, bir mal veya hizmet üretmek amacıyla iki veya daha fazla işletmenin iş bölümü dahilinde uzun süreli iş birliğine gitmesiyle ortaya çıkan organizasyon yapısı olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2010). Geleneksel organizasyon yapıları incelendiğinde amaçlara ulaşmak için iş ve faaliyetler, tek bir yönetim altında ve çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departmanlarda yürütülürken, şebeke organizasyonlarda, temel işletme faaliyetlerinin her biri, ayrı bir yönetim altındaki farklı bir işletmenin sorumluluğunda yer almaktadır. Örneğin, satın alma, bu alanda uzmanlaşmış ayrı bir işletme tarafından, üretim, pazarlama ve araştırma ise başka bir işletmeye verilir (Koçel, 2011).

Şebekeye dahil olan bu bağımsız işletmeler, merkezi bir rol üstlenen küçük bir birim (aracı organizatör) tarafından koordine edilmektedir. Üretim, otomasyon, satın alma, pazarlama gibi fonksiyonların aynı çatı altında yapılması yerine, bu fonksiyonlar, sözleşme dahilinde ve elektronik olarak merkezi birime bağlı olan ayrı işletmelerce yerine getirilir (Özdemir, 2010). Bu organizasyon modelinde, eğitim, ulaştırma, hukuki işlemler gibi destek hizmetleri dış kaynaklara devredilebilir ve örneğin, tasarımı bir ülkede yapılan bir ürünün imalatı başka bir ülkede, dağıtımı ve satışı ise farklı bir ülkede yerleşik bir işletme tarafından gerçekleştirilebilir (Aksay, 2015).

7.2. Şebeke Organizasyonlarının Ortaya Çıkış Nedenleri

Şebeke organizasyonlar, başlangıçta bir öngörü olarak ortaya çıkmış, firmalar tarafından uygulanabilir bir model haline gelerek ve günümüzde firma yöneticileri için ekonomik bir rahatlık haline gelmiştir. 1980'li yılların ortalarına kadar sisteme hakim olan hiyerarşik firmaların yerini alan şebeke yapıların ortaya çıkışında çeşitli nedenler etkili olmuştur (Aslan ve Aslan, 2014; Tonus, 2018):

Hızlı Piyasa ve Teknolojik Gelişmeler: Dünya piyasalarındaki hızlı değişimler ve bu piyasalara hizmet etmek üzere ortaya çıkan teknolojik yapılar, firmaları daha çevik ve uyumlu olma haline getirmiştir.

Geleneksel Yönetim Yaklaşımlarının Yetersizliği: Dik ve hiyerarşik yönetim anlayışının yerine, ilişkiler ağı kurma eğilimi giderek artmıştır. İşletmeler, ademi merkezîyetçi bir yapıya yönelerek çalışanların söz sahibi olduğu ve ortak

amaçlara dayalı motivasyona daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu durum, hiyerarşi yerine birbirine bağlı süreçler akışı olarak tasarlanan organik yapıların doğmasına zemin hazırlamıştır.

Küresel Rekabet Baskısı: Küresel rekabet hali ve hızlı teknolojik değişimler, endüstrileri yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Geleneksel yapıdaki bütünleşmiş işletmeler yeni ortamda rekabet avantajı sağlamak için farklı yönelimler gerçekleştirmiştir.

Esneklik ve Verimlilik Arayışı: Hızla büyüyen birçok işletme, maliyetleri düşürmek, yeni teknolojilere erişmek, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap vermek, yeni pazarlara girmek ve genel olarak esnekliklerini artırmak amacıyla diğer organizasyonlarla çeşitli anlaşmalara girmiştir.

Uluslararası İş Çevresinin Karmaşıklığı: Uluslararası iş çevresinin artan karmaşıklığı, işletmeleri, tedarikçileriyle, müşterileriyle, rakipleriyle ve müttelikleriyle işbirlikçi anlaşmalar yapmaya yöneltmiştir.

Özetle, şebeke organizasyonlarının ortaya çıkışı, değişen Pazar ve piyasa koşulları, teknolojik gelişmeler, küresel rekabetin artması ve işletmelerin daha verimli olma arayışının bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir.

7.3. Şebeke Organizasyonlarının Farklı Türleri ve Yapıları

İşletme yapılarının şebeke anlayışı içinde farklılaştırılması sonucu üç tür şebeke ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2011):

- Dâhili Şebeke (Internal Network)
- Dengeli Şebeke (Stable Network)
- Dinamik Şebeke (Dynamic Network).

Dâhili Şebeke (Internal Network):

Dâhili şebeke organizasyonunda, bir işletme içindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin sorumluluğundadır ancak tüm kaynaklar aynı işletme bünyesinde kalır. Yani, farklı görevler aynı organizasyon çatısı altındaki ayrı birimler tarafından yürütülür ve üst yönetim sadece bu birimlerin faaliyetlerini yönetir. Örneğin, bir holding genelinde bir ürünün üretimi bir şirkette, pazarlaması başka bir şirkette ve satış sonrası hizmetleri ise farklı bir şirkette gerçekleştirilebilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2012). Bu yapıda, şebekedeki her alan birbirinin müşterisidir ve ilişkilerini piyasa koşullarına göre yürütürler. Dâhili şebekelerde faaliyetler, aynı çatı altında yer alan çeşitli işletmelerce gerçekleştirildiği için dış kaynak ihtiyacı diğer yapılara göre azalır. Hiyerarşinin etkin olmadığı bu yapıda koordinasyon, “broker” adı verilen bir aracı organizatör tarafından sağlanır (Koçel, 2011).

Dengeli Şebeke (Stable Network):

Dengeli şebeke organizasyonlar, belirli bir oranda dış kaynak kullanımını bünyelerine dahil eden bir yapı sunar. Dâhili şebekelerden temel farkı, bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli kaynakların, birbirinden farklı işletmelerin kontrolünde olmasıdır (Aslan ve Aslan, 2014). Bu modelde yer alan işletmeler hem yönetsel hem de mülkiyet açısından özerktirler; ancak belirli bir üretim faaliyeti için aralarında iletişim bulunur. Özellikle otomotiv sektöründe gözlemlenen bu organizasyon modeli, “Toyota” firması tarafından yaygın bir şekilde benimsenmiştir. Bu yapıda, lider konumundaki asıl firma, nihai ürünün belirli kısımlarını kendi bünyesi dışındaki farklı işletmelerden tedarik ederek kullanmaktadır. Lider işletme, esasen bir “broker” işlevi görerek, tamamen dışsal işletmeler tarafından üretilen mal ve hizmetleri belirli bir plan ve eşgüdüm dahilinde birleştirir ve müşteri ile direkt iletişim kurmaktadır (Koçel,2011).

Dinamik Şebeke (Dynamic Network):

Dinamik şebeke organizasyonlar, diğer şebeke türlerinden farklı olarak gelişir ve merkezi bir lider, işletmeye sahip değildir. Bu durum, şebekedeki işletmelere daha fazla hareket ve etkileşim tanır. Şebekeyi oluşturan işletmeler, brokerlık veya organizatörlük işlevini üstlenen herhangi bir işletmenin yönetimi altında faaliyetlerini birleştirirler. Ortak girişimler (joint venture) bu tür bir şebeke organizasyonunun bir örneğidir (Aslan ve Aslan, 2014). Dinamik şebeke içindeki işletmeler arasındaki ilişkiler, merkezi bir planlama veya dik yapıya dayanmaz, bunun yerine piyasa gelişmeleri tarafından şekillenir. Örneğin, otomotiv yan sanayinde, bir yan sanayi işletmesinin sadece tek bir otomotiv firmasına hizmet etme zorunluluğu yoktur. Organizatör konumundaki işletmeler, daha uygun koşullarda (fiyat, kalite, teslimat vb.) mal veya hizmet sağlayabilen başka bir satıcıyı (işletmeyi) şebekeye dahil edebilmektedir (Koçel, 2011).

8. Sanal Organizasyonlar**8.1. Sanal Organizasyon Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri**

Sanal organizasyon, var oluşunu büyük ölçüde iletişim teknolojilerine (internet, kablolu ve telefon sistemleri vb.) borçlu olan işletmelerdir. Bu organizasyonlardaki üyeler fiziki olarak birbirinden bağımsız olsalar da net olarak tanımlanmış rol ve statü ilişkilerine sahiptirler (Çakmak, 2016). Sanal organizasyonda çalışanların belirli bir fiziki mekanda toplanmadığı, farklı coğrafi konumlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin aşamalarında yer aldığı, bilgisayar teknolojileri aracılığıyla sürekli iletişim

halinde olan ve müşterilerine tek bir organizasyonmuş gibi ürün veya hizmet sunan bir yapıdır. *Sanal* organizasyonların temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Saray, 2019):

Teknolojik Bağlantı: *Farklı organizasyonların bilgi ve uzmanlıklarından ortak bir amaç doğrultusunda iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirlerine bağlıdırlar.*

Uyum Yeteneği: *Çevrelerindeki değişim ve gelişmelere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilirler.*

Cevap Yeteneği: *Müşteri taleplerine kısa sürede yanıt verebilen yapılardır.*

İlişkiler ve İletişim: *Bu organizasyonlarda kişiler arası ilişkiler, iletişim ve anlayış kritik öneme sahiptir.*

Yüksek Verimlilik ve Düşük Maliyet: *Kaynakları etkin kullanarak yüksek verimliliği düşük maliyetle elde etme potansiyeline sahiptirler.*

8.2. Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkış Nedenleri

Günümüz Dünyasında gelişen bilişim ve iletişim teknolojilerinin sağladığı hızlı, kesintisiz ve düşük maliyetli bağlantı imkânları, sanal organizasyonların ortaya çıkmasındaki birinci temel etkenidir; internet altyapısının gelişmişliği ve mobil cihazların yaygınlaşması aynı zamanda coğrafi sınırları ortadan kalkarak farklı lokasyonlardaki çalışanların eş zamanlı işbirliği yapmasını mümkün hale getirmiştir (Koçel, 2011). Küreselleşmenin hız kazandığı iş dünyasında rakipler arasındaki rekabet avantajını korumak için esnek yapılar kurma ihtiyacı, ikinci önemli faktör olarak öne çıkar; işletmeler, sanal organizasyon modeli sabit maliyetleri azaltıp faaliyetleri proje bazlı ve ihtiyaca yönelik yönetme imkânı tanır. Üçüncü faktör, maliyet optimizasyonu ve kaynakların etkili kullanımınıdır; fiziksel altyapı harcamalarından kaçınarak, uzaktan çalışma gibi uygulamalarla personel ve donanım giderleri minimize edilir (Çelik ve Şimşek, 2012). Dördüncü olarak, yetenek kullanımı ve uzmanlaşmanın önemi büyümüştür; farklı coğrafyalarda uzmanlık alanlarına göre dağılan profesyonellerden meydana gelen sanal ekipler, karma beceri setlerini hızlıca bir araya getirerek inovasyon süreçlerini hızlandırmaktadır. Beşinci etken ise organizasyonel dinamik yapıya duyulan ihtiyaçtır; belirsizliklerin arttığı küresel pazarlarda, hiyerarşik yapıların iletişimi kısıtlaması yerine sanal ağlar üzerinden yeniden yapılandırılabilen, proje-temelli çalışan yapılar daha alıcı ve yenilikçi bir yaklaşım sergiler. Sanal organizasyonların yaygınlaşmasında çeşitli faktörler etkili olmuştur (Çolakoğlu ve Gürdoğan, 2017):

Yoğunlaşan Rekabet Ortamı: *Küreselleşen dünyada artan rekabet, işletmeleri, yenilikçi ve maliyet etkin çözümler aramaya itmektedir. Sanal*

organizasyonlar, farklı uzmanlık alanlarına sahip işletmelerin bir araya gelerek rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Müşterilerin Sürekli Değişen ve Artan Talepleri: Günümüz müşterileri, kişiselleştirilmiş, hızlı ve kaliteli ürün ve hizmetler beklemektedir. Sanal organizasyonlar, farklı yeteneklere sahip ortakları bir araya getirerek bu çeşitlenen taleplere yanıt verebilir.

Hızlı Talep Karşılama Zorunluluğu: Piyasadaki değişimler ve müşteri talepleri, işletmelerin isteklere anında cevap verme zorunluluğunu doğurmuştur.

Bilgiye Kolay Erişim: İnternet ve diğer bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bilgiye erişimin kolaylaşması, coğrafi sınırların önemini azaltmıştır.

Yüksek Performans Beklentisi: İşletmeler üzerindeki verimlilik ve kalite baskısı artmaktadır. Sanal organizasyonlar, uzmanlaşmış ortaklarla çalışarak sinerji yaratmaktadır.

Uzmanlık Bilgisine Erişim İhtiyacı: Günümüz iş dünyası, giderek daha karmaşık bir yapı haline gelmekte ve farklı uzmanlık alanlarına olan ihtiyaç artmaktadır.

8.3. Sanal Organizasyonların Farklı Türleri ve Yapıları

Sanal organizasyonlar, fiziksel mekânın dışında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla çevik ve dağıtık çalışma biçimleri sunan yapılar olarak tanımlanır. Aşağıda literatürde yaygın biçimde sınıflandırılan temel sanal organizasyon türleri ve yapısal özellikleri açıklanmaktadır (Yalçınkaya, 2011; Tonus, 2018):

Ağ (Network) Odaklı Sanal Organizasyonlar: Ağ odaklı sanal organizasyonlar, görünürde bağımsız ancak birbirleriyle sıkı işbirliği içerisinde bulunan işletmelerin oluşturduğu, bilgi ve kaynak paylaşımının teknolojik altyapılar aracılığıyla sağlandığı yapılardır. Bu tür yapılar, kuruluşların asıl yetkinliklerini paylaşarak maliyetleri minimize etmek ve pazar fırsatlarına yanıt vermek amacıyla tercih edilir.

Sanallaştırılmış Proje Ekipleri (Virtual Project Teams): Bu sanal organizasyon yapısında, coğrafi olarak dağıtılmış uzman ekipler belirli bir proje veya görevi yerine getirmek üzere kısa veya orta vadeli olarak bir araya gelir. Proje ekibi üyeleri hem farklı ülkelerden hem de farklı yerel birimlerden oluşabilir. Sanallaştırılmış proje ekiplerinin başarısı, yüksek düzeyde iletişim koordinasyonu, çevrimiçi iş birliğinin etkin kullanımı ve rol tanımlarıyla yakından ilişkilidir.

Sanal Şirketler (Virtual Corporations): Sanal şirketler, fiziki varlığı asgari düzeyde tutarak ihtiyaç duydukları tüm kaynakları ve yetenekleri dışarıdan

temin etme ve stratejik ortaklıklar yoluyla sağlanan işletmelerdir. Üretmek, dağıtmak veya pazarlamak yerine, tüm bu süreçleri değer zinciri boyunca uzman kuruluşlarla iş birliği içinde yürütür. Böylece hem sermaye harcaması azaltılır hem de pazar olanaklarına hızlı yanıt verilebilir.

Uzaktan Hizmet Sağlayıcı Ağları (Remote Service Provider Networks):

Bu yapı, özellikle bilgi teknolojileri, çağrı merkezi hizmetleri veya danışmanlık gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, hizmet sunum süreçlerini dünya genelindeki uzman alt birimlere veya serbest çalışanlara outsource ettiği organizasyon tipidir. Maliyet azlığı, ölçeklenebilirlik ve 7/24 hizmet imkânı bu modeli tercih sebebidir.

Yukarıda tanımlanan sanal organizasyon türleri, günümüz iş dünyasında farklı stratejik hedeflere ve endüstriyel dinamiklere uygun çözümler sunar. Ağ odaklı yapılar, iş birliği ve kaynak paylaşımına; modüler yapılar, proje esnekliği ve uzmanlaşmaya; sanal şirketler, toplam maliyet düşürmeye ve hızlandırılmış piyasa erişimine; platform tabanlı organizasyonlar ise ölçeklenebilir sistemler oluşturmaya yönelik model örnekleridir. Bu çeşitlilik, dijital dönüşümün ve küresel rekabetin gerektirdiği dinamik ve stratejik iş birliği biçimlerini açıklamakta önemli bir temel oluşturmaktadır (Yalçın ve Urgan, 2024).

9. Sonuç ve Tartışma

Küreselleşmenin hız kazandığı, teknolojik dönüşümün iş yapma biçimlerini tamamen etkilediği günümüz çalışma ortamında, işletmelerin var olabilmeleri ve sürdürülebilir bir yapı sergileyebilmeleri için yalnızca büyümeye değil; stratejik küçülmeye, kaynakları ve teknolojiye etkili kullanabilecek mekanizmalara dayalı modellere yönelmesi gerekmektedir. Geleneksel büyüme anlayışının yerini, kaynakların verimli kullanımı, yetkinliklerin optimize edilmesi ve dış sektörlerle iş birliklerinin artırılması gibi stratejik yaklaşımlar almıştır. Bu noktada, öncelikle temel yeteneklere odaklanma, işletmelerin değişken ve belirsiz pazarlarda ayakta kalabilmesini sağlayan bir direnç mekanizması olmuştur. Stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler, işletmelerin sermaye, teknoloji ve bilgi paylaşımı yoluyla sinerji yarattığı yapılardır. Bu yapıların oluşturulması, sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda işletmelerin yeni pazarlara daha hızlı adapte olmasını, riskleri kolektif ve doğru biçimde yönetmesini de mümkün kılar. Dış kaynak kullanımı ise, yalnızca operasyonel kolaylık sağlamakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda işletmenin inovasyon kapasitesini artırmakta, odaklanma düzeyini güçlendirmekte ve stratejik esneklik kazandırmaktadır. Bununla birlikte, dijitalleşmenin olanakları sayesinde sanal ve şebeke organizasyonlar,

fiziki sınırlamalardan bağımsız biçimde iletişim kurarak, uzmanlığa erişimi kolaylaştırarak organizasyonel sınırları yeniden tanımlamaktadır. Bu tür gelişmiş ve modüler yapılarda karar alma süreçleri hızlanmakta, ekipler arası etkileşim artmakta ve interaktif yönetim uygulamaları kurumsallaşmaktadır. Özellikle çok değişkenli ve belirsizliklerin hâkim olduğu sektörlerde bu tür yapılanmalar, krize karşı dayanıklılığı artırmakta ve adaptasyon hızını yükseltmektedir. Özellikle literatür üzerindeki araştırmalar incelendiğinde Aslan ve Aslan (2014) tarafından yapılan bir araştırmada turizm işletmelerinde dış kaynak kullanımı ve şebeke organizasyonların işletme süreçlerinin akışı ve hizmet verebilme boyutunda kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Diğer taraftan sanal yapının olumlu yönlerinin yanı sıra işletmelerde kriz yönetim sürecinde sanal organizasyonların yaşadığı zorlukları vurgulayan Atasever (2017), sanal işletmelerin yaşadığı krizler bakımından geleneksel işletmelere göre teknik farklılıkları ve gerekli ekipman ve uzman eleman kıtlığından dolayı kriz yönetiminin zor olduğundan bahsedilmektedir. Nazlıoğlu ve Yar (2016), dış kaynak kullanımı ile birlikte hastane gibi özel hizmet alanlarında gerek maliyet etkinliği gerek iletişimsel pozitiflik ve temel yeteneklere odaklanma bakımından işletmeler tarafından kullanılmasının uzun soluklu, etkili faaliyet alanı yarattığı belirtilmektedir. Sarı (2019) özel sektördeki başarıların etkisiyle örgütsel küçülmenin ideolojik bir yaklaşımdan öte, sürekli tercih edilen yapısal bir duruma geldiğini belirtmektedir. Sarı (2019) ayrıca, geçmişte gücün belirtisi sayılan büyüklüğün günümüzde hantallık ve bürokrasiye yol açması nedeniyle, kamu kurumlarında da yönetim zorluğu ve artan maliyetler gibi sorunları çözmek amacıyla küçülmenin giderek daha fazla gündeme geldiğini vurgulamaktadır. Lapçin ve Taşçı (2019) işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için stratejik iş birliği ve ortak girişim stratejilerini tercih ettiğini, havalimanı terminal işletmeleri özelinde ise en önemli ortak girişim tercih nedeninin yeni süreç ve teknolojilerin paylaşılması olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak, çağdaş işletmelerin sadece bugünün ihtiyaçlarına değil, geleceğin dinamiklerine de yanıt verebilmesi; stratejik küçülme, yetkinlik odaklılık, dış kaynak stratejileri ve dijital iş birlikleri gibi entegre yönetim yaklaşımlarını benimsemeleriyle mümkündür. Bu bağlamda bu kitap bölümünde belirtilen her bir model; maliyet etkinliğini, sürdürülebilir rekabet avantajını, yenilikçiliği ve uzun vadeli kurumsal direnci destekleyen bir yapının parçasını ifade etmektedir.

10. Öneriler

Çalışma bulgularına ve literatür desteklerine dayanarak, kamu politikası üreticileri, özel sektör yöneticileri ve sektör temsilcilerine yönelik çeşitli stratejik öneriler sunulabilir. Kamu kurumlarının, stratejik küçülme ve dış

kaynak kullanımını destekleyen yapısal dönüşüm programları ile verimlilik odaklı modellere yönelmesi önerilmektedir. Özellikle dijitalleşme bağlamında sanal ve şebeke organizasyonların yasal statüsünün netleştirilmesi, bu yapılara uygun regülasyonların oluşturulması önem arz etmektedir. Özel sektör yöneticilerinin ise temel yeteneklerine odaklanarak maliyet avantajı yaratmaları, operasyonel süreçlerde dış kaynak kullanımını artırmaları, aynı zamanda sanal organizasyonlara geçişte teknik altyapı yatırımlarını ve kriz yönetimi kapasitelerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Stratejik ortaklıklar ve ortak girişimlerle bilgi paylaşımının artırılması, yenilikçilik ve pazara hızlı adaptasyon açısından kritik öneme sahiptir. Bu bütünsel yaklaşım, çağdaş organizasyonların sürdürülebilirliğini ve kurumsal direnç düzeyini artıracak entegre bir yönetim perspektifi sunmaktadır.

Kaynakça

- Adıgüzel, B., & Tuna, M. (2018). Downsizing Processes Of Hotel Managements During 2016 Turkey Tourism Crisis. *International Journal Of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 3(2), 153-171.
- Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. *Kent Akademisi*, 8(23), 111-128.
- Alkan, M. (2006). Ortak Girişim Kararlarının Firma Pazar Performansına Etkisinin Bhar Metodu ile Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi
- Arman, M., & İrmış, A. (2018). Kurumsal Girişimciliğin Stratejik İşbirliklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 705-724.
- Armutlu, A. (2024). Stratejik Ortaklık: Türkiye-Katar İlişkilerinin Tarihsel Gelişimi ve Bölgesel Etkileri. *Anadolu Strateji Dergisi*, 6(2), 241-271.
- Aslan, S., & Aslan, Ö. (2014). Şebeke Organizasyonlar ve Turizm İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Turar Turizm ve Araştırma Dergisi*, 3(2), 4-20.
- Atasever, M. (2017). Sanal Organizasyonlarda Kriz Yönetimi. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 2(1), 45-51.
- Aygen, M., Şen, T., & Arslan, M. (2019). Sağlık Hizmetlerinin Kalitesinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı: Teorik Açından Bir Değerlendirme. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-74.
- Bakırtaş, İ., & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 101-119.
- Bakan, İ., Seçil Fettahlıoğlu, H., & Melih Eyitmiş, A. (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 141-161.
- Berberoğlu, Ö. F. (2024). Firma temel yetenekleri ve inovasyon yeteneği ile ihracat performansı ve lojistik performans arasındaki ilişki üzerine bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Besler, S. (2018). Rekabet Stratejileri. Kopal, C & Şakar, N. A.(Ed.), *Stratejik Yönetim II* içinde. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2006). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı İlişkisi. *Journal Of Management And Economics Research*, 4(5), 78-92.
- Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Çakmak, Z. (2016). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları. *Florya Chronicles Of Political Economy*, 2(2), 35-58.
- Çam, H. (2016). İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(15).
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2012). Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım. Eğitim Yayınevi.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Eğitim Yayınevi.
- Çetin, C., & Arslan, M. L. (2024). Temel İşletmecilik. Beta Yayınları.
- Çolakoğlu, O. E., & Gürdoğan, A. (2017). Çağdaş Yönetim Teknikleri. Detay Yayıncılık.
- Coşkun, Ö. F., & Özyılmaz, A. (2016). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(4).
- Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.
- Doğan, S., & Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Elbaşı, İ. H., & Ayanoğlu, F. (2020). Entelektüel Sermaye ve Temel Yetenekler Üzerine Etki Analizlerinde Çevresel Belirsizlik Algısının Aracılık Rolü. *International Journal Of Management And Administration*, 4(8), 360-381.
- Erdem, İ. (2021). Örgütsel Davranış / Organizational Behavior. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ersoy, Z. (2019). Stratejik ortaklık algıları ve psikolojik iyi oluşun adapte edici performans üzerine etkileri: Psikolojik iklimin aracı rolü. *Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Nevşehir.*
- Fidanboy, C. Ö., & Sargut, A. S. (2021). Ar-Ge Yönetimi Üzerine Stratejik Düşünceler: Temel Yetenek Tabanlı Bir Yönetişim Modeli Önerisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 89-107.
- Gürel, E. B. B. (2011). Küçülme Stratejileri ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 53-67.
- İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İş birlikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 191-220.
- Karakılıç, N. Y. (2008). Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi ve Stratejik Performansa Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar.*

- Karakılıç, N. Y., & Öcal, H. (2008). Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 85-96.
- Kaya, E., & Narlıkaya, Z. (2021). Sağlık Kurumlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi: Teorik Bir Çalışma. *Akademik Matbuat*, 5(1), 57-72.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları.
- Kuşak, Y., & Dülek, B. (2023). Dış Kaynak Kullanımına Dair Yöneticilerin Algılarının Değerlendirilmesi: Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 317-336.
- Lapçın, H. T., & Taşcı, D. (2019). İşletmelerin Ortak Girişimlere Katılma Nedenleri: Havalimanı Terminal İşletmeleri Örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 35-60.
- Öndeş, T., Kaygın, E., & Kaygın, C. Y. (2011). Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Örs, İ. H., & Ayanoğlu, F. (2020). Entelektüel Sermaye ve Temel Yetenekler Üzerine Etki Analizlerinde Çevresel Belirsizlik Algısının Aracılık Rolü. *International Journal Of Management And Administration*, 4(8), 360-381.
- Özdemir, L. (2010). Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 260-271.
- Öztürk, M., & Tengilimoğlu, D. (2006). Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 34-50.
- Özorhon, B., & Altun, H. (2017). Uluslararası Ortak Girişimlerin Başarısında Kültürel Uyumun Etkisinin İncelenmesi. *Teknik Dergi*, 28(2), 7845-7864.
- Saray, H. (2019). Sanal Organizasyon. Aytar, O.(Ed.), *Dijital Çağ Örgütlerinde Güncel Yönetim Konuları içinde*. Hiper Yayın.
- Sarı, C. (2019). Kamu Kurumlarında Küçülme Yaklaşımı: Türkiye ve Fransa Adalet Bakanlıkları Örneği. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(17), 340-351.
- Sümer, G. (2010). Stratejik İş birliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(2).
- Tonus, Z. (2018). Örgütsel Yapılanma. Zeytinoğlu, G. A.(Ed.), *Yönetim ve Organizasyon içinde*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımları-

- la İlişkilendirme. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(7), 147-170.
- Ulaş, D. (2004). Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 59(2).
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayınları.
- Yaltırık, Y., & Yüregir, O. H. (2013). Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama. Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi, 29(1), 1-9.
- Yalçın, S., & Urgan, S. (2024). Yeni Medya ve Sanal Organizasyonlar. The Journal Of Social Sciences, 72(72), 94-104.
- Yalçınkaya, Y. (2011). Bilgi Yönetimi ve Sanal organizasyonlar: Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Yıldırım, H., & Yavan, Ö. (2008). Örgütsel Küçülme ve Örgütleri Bekleyen Tehdit: Geride Kalan Sendromu. İşgüç The Journal Of Industrial Relations And Human Resources, 10(1), 180-209.

Personel Yönetiminden Yetenek Yönetimine: İş Gücü Yönetiminin Dönüşümü

Ceren Evcimen¹

Özet

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini ve kavramsal dönüşümünü ele alarak, personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine ve ardından da yetenek yönetimine uzanan dönüşümü bütüncül bir bakışla değerlendirmektedir. Endüstri devrimi sonrasında ortaya çıkan personel yönetimi anlayışı daha çok kayıt tutma, özlük işleri ve disiplin süreçlerine odaklanan, mekanik ve prosedüre dayalı bir yapı göstermiştir. Ancak iş gücünün niteliğinin değişmesi, rekabetin artması ve bilgi ekonomisine geçişle birlikte bu yapı yetersiz kalmış; yerini daha esnek, stratejik ve insan odaklı yaklaşımlara bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları yalnızca birer üretim girdisi olarak değil, örgütün hedeflerine katkı sağlayacak değerli kaynaklar olarak konumlandırmaya başlamıştır. Bu değişim, insanı maliyet unsuru olarak görmek yerine değer yaratan bir sermaye olarak gören bir zihniyet dönüşümüne dayanmaktadır. Dönüşüm, yönetim anlayışındaki paradigma değişimlerinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. İnsana dair algı, denetim ve standartlaşma odaklı mekanik modellerden; katılım, öğrenme ve esneklik vurgusu taşıyan sistemlere evrilmiştir. Yönetim kuramlarında yaşanan paradigma değişimlerinin sürece yön verdiğinden söz etmek mümkündür. Klasik yönetim anlayışından sistem yaklaşımına, ardından kaynak temelli bakış açısına evrilen teorik zeminde insan kaynakları, iç ve dış çevresel bağlama uyum sağlayabilen ve rekabet avantajı yaratabilen bir yapı olarak ele alınmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte insan sermayesinin örgütsel performansa etkisi ön plana çıkarken, yetenek yönetimi kavramı bu çerçeveyi daha da derinleştirmiştir. Özellikle yeteneğin kıt kaynak olarak görülmesi, küreselleşme ve teknolojik değişim bağlamında örgütler yüksek potansiyele sahip bireyleri tanımlama, çekme, elde tutma ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere odaklanmıştır. Bu bağlamda yetenek yönetimi yalnızca işe alım süreçlerini değil, çalışan deneyimini tasarlamayı

1 Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Erdemli MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, cozkan@mersin.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-7915-2984

da içeren, kültürel ve bağlamsal farklara duyarlı, stratejik bir insan kaynakları yaklaşımı olarak şekillenmiştir. Sonuç olarak sözü edilen dönüşüm, sadece teknik değil, aynı zamanda yönetim yaklaşımlarının yeniden yapılmasını da gerekli kılmıştır.

GİRİŞ

Endüstri Devrimi ile yaşanan sanayileşme iş gücüne yönelik anlayışı köklü biçimde değiştirmiştir. Dönemin erken aşamalarında yönetim yaklaşımları mekanik, denetim odaklı, standart sistemler üzerine kurulmuş ve insan üretim sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Toplumsal yaşamdaki değişimlerle birlikte insan talepleri değişmiş, çeşitlenmiş ve artmıştır. Bu durum insanın hem müşteri hem çalışan olarak süreci etkilemesi ile sonuçlanmıştır. Örgütlerin üretim stratejilerindeki değişimler, insan kaynakları stratejilerine yansımış ve onların da revize edilmesine yol açmıştır (Abidovna, 2024, s.336). İş çevresinin karmaşıklaşması ve örgütlerin daha nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyması, verimliliği artırma çabaları, disiplin problemleri, çalışan beklentilerinin değişmesi gibi faktörler zaman içinde insan kaynağının yönetilmesine yönelik anlayışta değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu tip paradigma değişimlerinin sadece eski uygulamaları ortadan kaldırmadığı söylemi kökten değiştirdiği belirtilmektedir (Claus, 2019, s. 210). Personel yönetimi ile başlayan anlayış 20.yy'ın ikinci yarısından sonra insan kaynakları yönetimi kavramıyla bakış açısını genişletmiş 1990'lardan sonra stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi anlayışıyla kapsayıcılığını arttırmaya devam etmiştir. Söz konusu dönüşüm kavramsal olmaktan öte algılara yansımış ve örgüt-birey ilişkisine bakışta kökten dönüşümlerle sonuçlanmıştır.

Özlük işleri, bordrolama gibi işlem temelli süreçlere odaklanan personel yönetimi anlayışından çalışan katılımı ve gelişimini temel alan, örgütün stratejik amaçları ile bütünleştirilmiş bir yapıya doğru hareket edilmiştir. Küreselleşme ile birlikte performans yönetimi, katılım ve motivasyon konuları odak noktası haline gelmiş ve bu anlayış insan kaynakları yönetimi adını almıştır (Li & Estacio, 2024, s. 2). Bu bağlamda insana bakış da değişmiş ve insan, bir üretim faktörü olarak değil örgütsel rekabet avantajı yakalayıp sürdürmenin temel kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüz bakış açısından insan kaynakları yönetiminin yalnızca idari işleri yürüten değil aynı zamanda yenilikçiliği, sürekli öğrenmeyi ve çalışanların kararlara katılımını destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmekle ilgili olduğu dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmadaki rolünün daha stratejik hale geldiği ifade edilmektedir (Agustian vd., 2023, s.108). Yaşanan fiziksel ve bilişsel dönüşümler insan kaynaklarının stratejik ve iş odaklı olması ve ilgili faaliyetlerin örgüte fayda

üretmesi gerektiği bakış açısı ile insan sermayesinin yönetimi, yetenek yönetimi, e-insan kaynakları, yüksek performanslı çalışma sistemleri gibi kavramları öne çıkarmaktadır (Armstrong & Taylor, 2006, s.11).

Çalışmanın amacı bu kuramsal ve kavramsal dönüşüm temelinde süreci bütünsel biçimde değerlendirmek ve özellikle geçişlerin yaşandığı dönemlerdeki algısal değişimleri incelemektir. Yanı sıra küreselleşme etkisi ile dönüşümün salt teorik değil kültürel, yapısal ve yönetsel boyutlara taşındığına dikkat çekmektir. Dolayısıyla bu bölüm, sadece tarihsel süreci incelemekle kalmayacak sürdürülebilir bir yönetim anlayışının nasıl oluşturulabileceğine dair öneriler de sunacaktır. Bu çerçeveden hareketle personel yönetiminden başlayarak kavramlar incelenecek, dönüşüm süreci ve güncel eğilimlerin ele alındığı bölümlerin ardından sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılacaktır.

Personel Yönetimi

Personel yönetiminin insan gücünün örgütsel düzeyde sistematik olarak ele alınmasının ilk biçimi olduğundan söz etmek mümkündür. Personel yönetimi bakış açısının temellerinin ise Frederick W. Taylor ve Henri Fayol'un yönetim yaklaşımlarına uzandığı gözlenebilir. 20.yy'ın başlarında çalışanlar, üretim sürecinin bir parçası olarak görülmüş ve dönemin verimlilik, itaat, düzen gibi temel hedefleri arasında neredeyse kaybolmuştur. Personel yönetimi katı bürokratik yapılar içinde süren standartlaştırılmış süreçlere ve temelde çalışanlara odaklanarak onları bulmak, ödemelerini düzenlemek, yönetimin beklentilerini iletmek, disiplin uygulamaları gibi görevlerle örgüt içinde sınırlı bir rol üstlenmiştir (Torrington vd., 2017, s.11). Bu kapsamda insanın pasif bir maliyet unsuru olarak değerlendirildiğinden ve yönetsel kararların prosedürlere sıkı sıkıya bağlandığından söz etmek mümkündür. Paralel biçimde bir başka tanımda personel yönetiminin bir kayıt tutma faaliyeti olarak görüldüğü ve personel ücreti, yan menfaatler, sigorta işlemleri gibi muhasebe kayıtlarının yanında izinler, devam durumu gibi ödemelere etkisi olan unsurlarla ilgili kayıt tutmaktan öte bir işlevi olmadığı ve bu perspektifte çalışanların maliyet unsuru olarak görüldüğü ifade edilmektedir (Doğan & Demiral, 2008, s.147).

Örgütsel hiyerarşi temelinde personel yönetimi departmanının, üretim ya da muhasebe departmanına destek sağlayan ikincil bir pozisyon aldığı görülmektedir. Örgütsel iletişimin yukarıdan aşağıya doğru aktığı bu dönemde personel yönetimi, karar alma süreçlerine katılmaktan çok yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesine ve örgütsel düzenin sağlanmasına odaklanmıştır. Çalışanları edinmek, kullanmak ve elde tutmaktan sorumlu görülen personel yönetimi, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç

duyulan personeli sağlamak ve çalışanlarla ilişkileri yönetmek için var olan bir işletme yönetimi işlevi olarak tanımlanmaktadır (Aini, Solihin & Muda, 2021, s.345). Tanımdan yola çıkarak personel yönetiminin örgüt içinde kural uygulayıcı, düzen ve denge sağlayıcı teknik bir işlev olarak görüldüğünden söz etmek mümkündür. Kavramın teknik yönünü öne çıkaran bu tanımlamalar aynı zamanda stratejik katkının sınırlılığını da vurgulamaktadır.

Personel yönetiminin temel sorunu insan kaynakları rolünün eğitim ve gelişim sorumluluğunu içeren stratejik bileşenlerini, çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik yaklaşımları göz ardı etmesi olarak ifade edilmiştir (Aini, Solihin & Muda, 2021, s.345). Personel yönetimi yaklaşımı iş çevresinde yaşanan değişimler, artan sendikal hareketler ve çalışan taleplerindeki çeşitlenmeler gibi faktörler sebebiyle yetersiz kalmakla eleştirilmiştir. Bu perspektifin sadece kuralları gözeterek yöneten bir anlayışı temsil ettiği ve çalışanlara birey olarak değer vermediği fikri ortak payda haline gelmeye başlamıştır. Eleştirilerle birlikte personel yönetimi anlayışı sorgulanmış ve bu durum bireyin sosyal doğasını göz ardı etmeyen daha insani, gelişim odaklı yönetim biçimlerine geçişin temellerini oluşturmaya başlamıştır. Bununla birlikte personel yönetimi kavramını tartışırken bu anlayışı dönemin koşulları ile birlikte değerlendirilerek güçlü ve zayıf yönleri birlikte düşünme gereği gözden kaçırılmamalıdır. Ancak söz konusu eleştirilerin insan kaynakları yönetimine evrilen sürecin başlangıç noktası olarak kabul edilebileceği düşünülmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel yönetiminin işleme dönük ve bürokratik yapısından farklı olarak insan kaynakları yönetimi çalışanı salt maliyet bileşeni olarak değil örgüt amaçlarına katkı sağlayacak bir kaynak olarak görmektedir. Bu bakış açısının 80'li yıllarda ivmelenen çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve motivasyonlarının örgüt performansını etkilediği anlayışı ile ilişkili olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda iş gücü yapısındaki değişimler, çok uluslu şirketlerin artışı ve teknolojik dönüşüm dinamikleri ile küreselleşme sürecinin hızlanması, rekabet unsurları, üretim araçları ve modellerindeki ve yönetim anlayışındaki değişimlerin insan kaynaklarına geçişe ivme kazandırdığı ifade edilmektedir (Dessler, 2020, s.5; Yılmaz & Erdem, 2022, s. 379). Dessler'e göre (2020, s.5-7) bu işlev iş analizinden performans değerlendirmeye, işe alımdan eğitim programları ve ödüllendirmeye kadar uzanan geniş bir faaliyet alanı ile örgütsel süreçlere entegre olmuştur.

“İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik, entegre ve tutarlı bir yaklaşım” biçiminde tanımlanmaktadır

(Armstrong & Taylor, 2006, s.5). Bir başka tanım kavramı “firmadaki istihdam ilişkilerinin yönetimiyle ilişkili tüm faaliyetler” biçiminde ele almaktadır (Boxall & Purcell, 2003, s. 1). Rao ve diğerlerine göre (2018, s. 20-21) büyüklükten bağımsız biçimde her örgüt için temel bir bölüm olarak görülen insan kaynakları departmanı, çalışan verimliliğini artırmaya ve örgütü çalışanlardan kaynaklanabilecek sorunlardan korumaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının amacı sadece çalışanların uygun düzeyde ücret almasını sağlamak değil yanı sıra işveren-çalışan ilişkisini güçlendirmek, çalışanın memnuniyetini artırmak, örgütü aleyhinde oluşabilecek yasal işlemlerden korumak olarak ifade edilmektedir. Yazarlara göre başarılı insan kaynakları işe ilişkin problemleri büyümeden çözebilmeli, çalışanlarla ilgilenmeli, evrak işlerini sorunsuz yürütebilmeli, hükümet politikaları ve yasalara uyumu sağlamalıdır.

Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farkın hedef kitleleri olduğunu vurgulayan Doğan ve Demiral'a göre (2008, s. 147) personel yönetimi örgütün mevcut çalışanlarına insan kaynakları yönetimi ise örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağına odaklanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetiminden temel farkının insana bakış olduğundan da söz etmek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi kavramının müşteri odaklı bir pazar için esnek üretim temelinde oluştuğu ve personel yönetimi anlayışından çalışanın kaynak tarafına dikkat çekmesiyle ayrıştığı ifade edilmektedir (Abidovna, 2024, s.336). Bu perspektifte çalışanlar pasif bir unsur olarak görülmek yerine öğrenen, gelişime açık ve katkı sağlama motivasyonu olan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirmelerin örgütsel davranış alanında yürütülen çalışmalarla temellendiğini ve geliştiğini düşünmek yanlış olmayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin, örgütün tasarım ve gelişimi, çalışanların niteliği, örgütün öğrenme ve geliştirme düzeyi, performans ve çalışanların refahını artıran çalışmaların sağlanması alanlarında politikaları ve uygulamaları içerdiğinden söz edilmektedir (Armstrong, 2006, s.1). Kariyer planlama çalışmaları, eğitim ve geliştirme programları, çalışan memnuniyetine yönelik ölçümler ve yönetime katılıma yönelik uygulamalar insan kaynakları yönetiminin yapı taşları arasında yer almaktadır. Bakış açısındaki değişimle insan kaynakları yönetiminin yönetsel işlevi ile birlikte kültürel bir işlev de edindiğinden söz etmek mümkündür.

Modern örgütlerde insan kaynakları yönetimi, yalnızca çalışanları yönetme yönü ile değil, çalışanların ve örgütlerin ortak hedeflerine ulaşmaları için uyumlu bir çalışma ortamı ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturma

biçiminde tanımlanmaktadır (Agustian vd., 2023, s.108). Bu bağlamda insan kaynaklarının işlevleri çalışan ile iş stratejisini uyumlu hale getirmek, örgütsel süreçleri düzenlemek, çalışanları dinlemek ve onlara yanıt vermek, dönüşümü ve değişimi yönetmek biçiminde sıralanmaktadır (Ulrich, 1997, s. 189). İnsan kaynaklarının işlevsel rolü yerine getirilirken ilgili yönetici bazen bordro ve yan faydalar ile ilgilenebilir bazen istifalar, işten çıkarmalar gibi fesih işlemlerinde yer alabilir bazen örgüt kültürü ve liderlikten sorumlu olabilir, toplu sözleşmelerde örgüt temsilciliğini üstlenebilir, ülkelere göre değişen iş yasalarına uyumu sağlamaya ve sağlık ve güvenliği denetlemeye (Obedgiu, 2017, s.987) kadar geniş bir çerçevede faaliyetlerini yürütebilir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi ifadesinin personel yönetimi süreçlerini ve kaynaklarını en doğru biçimde tanımladığı ve örgütlerdeki vurgu değişikliğine karşılık gelecek kaynakla eşitlenen çalışanın yönetimi değil, çalışanın sahip olduğu entelektüel sermaye gibi kaynak setinin yönetimi olarak algılandığı belirtilmektedir (Abidovna, 2024, s.337).

Küreselleşmenin etkisiyle yaygınlaşan çok uluslu şirketler, işgücündeki çeşitlilik ve ülkeler temelinde farklılaşan yönetim uygulamaları insan kaynakları yönetiminin kültürel boyutunu belirginleştirmiştir. Bu bağlamda küresel örgütlerin organize olmanın ötesinde işbirliği ve sosyal açıdan farklı iş gücüne açık olması gerektiği ifade edilmektedir (Rao vd., 2018, s. 21). Doğu-Batı ekseninde öne çıkan değerlerin farklılığı insan kaynakları uygulamalarının insan doğasına dayanan evrensel unsurlar kadar kültürel temelde bağlam bağımlı değişkenlikler içerdiğine de işaret etmektedir. Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin planlamalarında bireysellik-kolektivizm gibi ayrımları yani kültürün etkisini göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerektiğine aksi halde uyumsuzluğun örgütsel verimliliği geriletebileceğine dikkat çekilmektedir (Rao vd., 2018, s. 21). Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi sadece teknik işlevlerin toplamı olarak değil aynı zamanda örgüt kültürü, liderlik biçimi ve çalışan beklentileri ile şekillenen çok boyutlu ve karmaşık bir örüntü olarak görülmelidir.

Storey'e göre (1995 akt. Storey, 1996, s.5) insan kaynakları yönetimi kültürel, yapısal ve çalışana yönelik teknikleri, bütünleştirilmiş biçimde kullanarak nitelikli işgücünün elde tutulmasıyla rekabet avantajı yakalamayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Abidovna'ya göre (2024, s. 339) ise insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin evriminde ilk aşama olarak ele alınabilir. Bu bağlamda personel yönetiminin özündeki çalışanların faaliyetlerine yönelik vurgu ve eski işlevlerin içeriğinde değişiklikler ortaya çıkmış ve işlevler örgütsel yapıda yeniden dağıtılmıştır. Yazara göre bunun nedeni, bilgi çağında bireyin ve örgütün entelektüel sermayesinin öne çıkması ve entelektüel sermayenin taşıyıcısı olarak çalışanın

örgütün stratejik amaçlarına ulaşmak için geliştirilmesi gereken rekabetçi bir varlık olarak görülmesidir. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin çalışanları sadece yöneten değil aynı zamanda onları geliştiren, katılımını destekleyen ve örgüte katkısını artırmayı hedefleyen stratejik bir yönetim anlayışına dönüştüğünden söz etmek mümkündür.

Awashreh ve Ghunaimi'ye göre (2024, s. 210) insan kaynakları yönetimi pek çok sektörde işe alım, bordro ve düzenleyicilik gibi görevlere odaklanan bir idari işlev olarak görülmekte ve bu durum kapsamı sınırlandırılarak insan kaynaklarının örgütsel büyümeye etki, inovasyonu teşvik etme gibi konulardaki stratejik potansiyelinin ihmaline yol açmaktadır. Yazarlar bu bağlamın insan kaynaklarını pasif ve dayanıksız hale getirdiğini, işlevini üst yönetimle sınırladığını ve bu görüşün iş gücünün stratejik gelişimine yönelik olmadığını vurgulamaktadır.

Gerekçeleri ve uygulama biçimleri zamanla farklılık gösterse de insan kaynakları yönetiminin başından beri kuramsal ve pratik düzeyde tartışılmalı bir alan olduğunu ifade eden Legge (2005, s.220) erken dönemde kavramın personel yönetimi ile aynı faaliyet alanında olduğuna yönelik tartışmaların varlığını vurgulamakta ancak bu karşılaştırmaları bugünün bilgi birikimiyle geriye dönük olarak yapay bir anlaşmazlık şeklinde değerlendirmektedir. Tartışmaların, karşılaştırma temellerinin tarihsel bağlamdan yoksun oluşu nedeniyle sınırlı bir analitik değere sahip olduğunu belirtmektedir. Yazara göre tartışma sürecinde küreselleşme, iş gücü, teknoloji ve rekabetteki değişimler gibi makro düzey değişkenler, insan kaynakları yönetiminin yalnızca çalışanların işe alımı, eğitimi ve gelişimiyle sınırlı bir fonksiyon olmaktan çıkıp, örgütsel performansa doğrudan katkı sağlaması beklenen stratejik bir araç olarak konumlandırılmasına neden olmuştur.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi, iş stratejileriyle bütünleştirilmiş ve bu stratejileri destekleyen insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin bir yaklaşım olarak görülmektedir (Armstrong & Taylor, 2014, s. 16). 1990'larda yükselişe geçen bu anlayışın merkezinde sadece operasyonel süreçler değil insan kaynağının rekabet avantajı oluşturma potansiyelinin bulunduğundan söz etmek mümkündür. Bu anlamda geleneksel insan kaynakları anlayışının ötesine geçen stratejik insan kaynaklarının sadece çalışanların uygun biçimde seçilmesi ya da geliştirilmesi ile değil aynı zamanda tüm sürecin örgütün uzun vadeli stratejileri ile nasıl uyumlandığı ile de ilgilendiği ifade edilmektedir (Wright & McMahan, 1992, s. 298).

Stratejik insan kaynakları uygulamalarının operasyonel düzeyde; yeterlilikleri vurgulayan seçim ve işe alım, iletişim sistemlerinin etkin kullanımı, esnek tasarımı ekip çalışması, güçlendirme, koşullu ödülle bağlantılı performans değerlendirmesi, öğrenme ve bilgi yönetimi politikalarını içerdiği ifade edilmektedir (Legge, 2005, s. 224). Böyle bir yapının insan kaynaklarının soyut görülen etkilerini ölçülebilir hale getirerek stratejik karar süreçlerini kolaylaştırdığı insan kaynaklarının destek birimi olmaktan çıkıp değer yaratan bir birime dönüştüğü düşünülebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları ve iş stratejilerinin uyumlandırılmasıyla, insan kaynaklarının hedefleri ve hedeflere ulaşma yolları konusunda uzun vadeli perspektif sağlamakla ve kendi içinde tutarlı insan kaynakları stratejileri geliştirip uygulayabilmekle ilgili genel bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Armstrong & Taylor, 2014, s. 16). Legge'ye göre (2005, s. 223) kavram, istihdam ilişkilerinin örgütsel hedeflere katkı sağlayacak biçimde yönetilmesiyle ilişkilidir. Dolayısıyla stratejik insan kaynaklarının insan sermayesinin örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesini sağlayarak sürdürülebilir bir performans üstünlüğü hedeflediği düşünülebilir. Li ve Estacio (2024, s.4) uzun vadeli sürdürülebilirlik ve büyümenin, örgütün çevresel değişiklikleri, teknolojik gelişmeleri ve küreselleşmeyi etkili bir şekilde öngörmesine bağlı olduğunu ve bunlara karşılık vermenin de insan kaynaklarının stratejik katılımıyla mümkün olacağını ifade etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin felsefesinin kaynak temelli yaklaşıma (resource-based view) dayandığı belirden Armstrong ve Taylor'a göre (2014, s.20) bu görüş örgütün kaynak yelpazesinin onun karakterini ürettiğini ve rekabet avantajı yarattığını vurgulamaktadır. Kaynak temelli yaklaşıma göre örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez olması ile ilişkilidir (Wright & McMahan, 1992, s. 301; Koçel, 2010, s.383; Armstrong & Taylor, 2014, s. 7). Kaynakların, teknolojileri ve örgütlerin doğasını yeniden tanımlayan 'Schumpeterci şoklara' veya radikal yeniliklere karşı dayanıklı olmadığı ancak taklit etmeye karşı benzersiz zamanlama ve öğrenme, sosyal karmaşıklık ve nedensel belirsizlik gibi engeller oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Legge, 2005, s.225). Bununla birlikte kaynak temelli görüşün, yetenek yönetimiyle ilgili olan kaynaklandırma faaliyetlerine önem verilmesi için bir gerekçe sağladığı ve rekabet avantajı elde etmede insan kaynaklarının katkısını artırmak için kullanılabilirliği vurgulanmaktadır (Armstrong & Taylor, 2014, s.22).

İnsan kaynağının kilit rol üstlendiği bu bağlamda, insan sermayesi de stratejik bir konuma yerleştirilmektedir. Uzun vadeli örgütsel başarı için

en değerli kaynaklar arasında görülen insan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yaratıcılık gibi özelliklerin toplamı olarak görülebilir (Armstrong & Taylor, 2014, s. 7). Stratejik insan kaynaklarının amacı bu sermayeyi örgütsel hedefler için kullanmaktan öte sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması için yönetmek olarak tanımlanabilir. Çünkü insan sermayesi nitelikli çalışanların işe alınması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve sağladıkları katkının örgütsel başarıya evrilmesinde kritik öneme sahiptir. Yanı sıra örgütün yenilik kapasitesi, uyum ve problem çözme yeteneğini doğrudan etkilediği için etkin yönetilen insan sermayesinin örgütün hedeflerine katkı sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi insan sermayesini doğru tanımlamak ve geliştirmek için önemli araçlar sunmaktadır.

İnsan sermayesi teorisiyle uyumlu olarak, kaynak temelli yaklaşım, çalışana yapılan yatırımın örgütün değerini artırdığını vurgulamakta ve sürdürülebilir rekabet avantajının, rakipler tarafından taklit ve ikame edilemeyen insan kaynağı havuzuna sahip olunması durumunda elde edildiğini ileri sürmektedir (Armstrong & Taylor, 2014, s.21). Bu bağlamda kaynak temelli strateji firmanın entelektüel sermayesinin geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. Kaynak temelli yaklaşımın, insan kaynaklarına daha proaktif bir rol yüklediği ve bu görüşün sadece önceden belirlenmiş iş stratejilerini güçlendirmek için değil, stratejik yetenek geliştirmek ve örgütün uzun vadeli dayanıklılığını iyileştirmek için de değerli bir perspektif sağladığı ifade edilmektedir (Legge, 2005, s.226).

Dengeli ölçüm kartı (balanced scorecard) ve insan kaynakları ölçüm kartı gibi stratejik ölçüm sistemlerinin de insan kaynakları uygulamalarının örgütsel amaçlarla örtüşme düzeyini değerlendirmek için önemli araçlar olduğu düşünülebilir. Kaplan ve Norton tarafından 1990'ların başlarında geliştirilen dengeli ölçüm kartı, performans yönetimi için finansal göstergelerin ötesinde müşteri memnuniyeti, içsel süreçlerin etkinliği, örgütsel öğrenme ve yenilik gibi boyutları öne çıkaran bir çerçeve sunmaktadır (Koçel, 2010, s. 447-450). Bu çerçevenin insan kaynakları stratejilerini salt sonuç odaklı olmaktan çıkarıp süreç ve gelişim odaklı değerlendirme imkânı sağladığından söz etmek mümkündür.

İç müşteri kavramına dikkat çeken Torrington ve diğerlerine göre (2017, s. 16) kabul gören yaklaşım biçimi örgütün kısa vadeli, finansal ihtiyaçlarına karşılık verebilecek insan kaynakları stratejileri tasarlayıp sonra bunları işler hale getirmeye çalışmak yerine uzun vadeli başarı için çalışan katılımı ve desteğini almaktır. İşveren, çalışanlarını aradığı becerilere sahip olduğu için istihdam etmekte ve çalışanlar yasa ile önemli ölçüde korunmaktadır. Bu

bağlamda çalışanlarını istediği gibi yönetme özgürlüğüne sahip olmayan örgütler başarı için nitelikli çalışanları işe alma, elinde tutma ve motive etme anlamında da başarı göstermek durumundadır. Yazarlar bunun çalışanların çıkarlarını gözetmek ve kararlara katılımlarını sağlamakla mümkün olduğundan söz etmekte ve buradan yola çıkarak yeni insan kaynakları yörüngesinin iç müşteriler, iş birliği, ortaklık ve çalışan katılımı ile temellenen düşünce evrimine dikkat çekmektedir.

İnsan kaynakları ölçüm kartı ise uygulamaları örgütsel performansa bağlamanın özel bir yolu olarak ele alınabilir. Ulrich'e göre (1997, s. 80-81) insan kaynakları profesyonelleri stratejik ortak olarak ekibin hizmetkârı değil örgüt içinde dengeli bir ölçüm kartı oluşturmak için çalışmalıdır. Bu bağlamda yazar, insan kaynaklarının stratejik katkı için üç temel görevi yerine getirmesi gerektiğinden söz etmektedir; (1) stratejinin eyleme dönüşmesini sağlayacak bir örgüt mimarisi oluşturmak, (2) yaratıcı ve alternatif uygulamalar ile stratejiye katkı sağlamak, (3) girişimlerin önceliklerini belirlenmek ve takip etmek. Böylece insan kaynakları yöneticilerinin diğer hat yöneticileri ile birlikte hareket ederek stratejiyi eyleme dönüştürme konusunda iş birliği yapabileceği üzerinde durulmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte sistemlerin tasarlanmasını içermektedir. Dolayısıyla insan kaynakları stratejilerinin de esnek ve değişen koşullara uyarlanabilir olması gerekmektedir (Torrington vd., 2017, s.66). Uyum kavramı durumsallık teorisiyle ilişkilidir ve örgütün insan kaynakları strateji ve politikaları ile iş stratejileri arasında aynı zamanda iç ve dış bağlamla uyum sağlama ihtiyacına işaret eden bir kavramdır (Armstrong & Taylor, 2014, s. 7). Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişimler işgücüne yönelik beklentileri çeşitlendirmiş, bu durum da insan kaynakları yöneticilerinin daha stratejik ve proaktif roller üstlenmesini zorunlu hale getirmiştir. Li ve Estacio'a göre (2024, s.3) değişimle birlikte alandaki algı, çalışanları yönetilmesi gereken kaynaklar olarak görmekten değerli varlıklar olarak görmeye doğru kaydı ve insan kaynakları yönetimi örgütler için stratejik bir ortak haline geldi. Yazarlar değişime liderlik etmek, güçlü örgüt kültürü oluşturmak ve insan kaynakları uygulamaları ile örgüt amaçlarını koordine etmeyi içeren bu rolün önemine dikkat çekerken insan sermayesi stratejilerine de vurgu yapmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, insan sermayesine yönelik stratejisinin örgütün vizyon ve amaçlarını desteklediğinden emin olmak için üst yönetimle geliştireceği iş birliğinin uzun vadeli örgütsel başarı için kritik olduğunun da altı çizilmektedir. Dolayısıyla yaşanan dönüşümün yöneticilerin sadece uygulayıcı değil danışman, değişim lideri ve stratejik ortak olarak hareket etmesini gerektirdiği ve bu çerçevede stratejik insan kaynakları yönetiminin

örgüt stratejisinin bir parçası haline gelerek insan kaynağını yöneten değil geleceği şekillendiren bir işlev olarak öne çıktığından söz edilebilir.

Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi bilgi ekonomisi ve küresel rekabetteki yükselişle birlikte insan kaynakları yönetiminin stratejik boyut kazandığı alanlardan biri olarak görülebilir. McKinsey & Company tarafından 1997 yılında sözü edilen ve “Yetenek Savaşı” olarak Türkçeleştirilebilecek “The War for Talent” kavramı, nitelikli işgücünün kıt bir kaynak olduğuna ve sürdürülebilir başarının örgütlerin en yeteneklileri çekme, elde tutma ve geliştirme kapasitesine bağlı olduğuna işaret etmektedir (Chambers vd., 1998, s.2). Bu bakış açısıyla birlikte alandaki tartışmalarda yetenekler için kıtlık varsayımının benimsendiği ve yetenek yönetiminin “yıldızların”, “yüksek potansiyellilerin” ya da “A oyuncuların” elde tutularak rekabet avantajı elde etmek için yaygın bir strateji haline geldiği belirtilmiştir (Schinnenburg & Böhmer, 2025, s.1-3). Gelişmelerin, yetenek yönetimini sadece bir işe alım süreci olmaktan çıkararak daha bütüncül ve stratejik bir çerçeveye yerleştirdiğinden söz edilebilir.

Bu dönüşüm, yalnızca rekabet baskısından değil, aynı zamanda üretim ve yönetim anlayışında yaşanan köklü değişimlerden de beslenmektedir. Endüstri devrimleri ve beraberinde getirdiklerinin, personel yönetiminden yetenek yönetimine geçişteki paradigma değişimlerini etkilediğini belirten Claus’a göre (2019, s. 208-210) yetenek yönetimi işleme dayalı insan kaynakları uygulamalarının aksine performansa ve yetenek edinmeye odaklandığı için stratejik insan kaynakları uygulamalarının temeli haline gelmiş ve 4. Endüstri Devrimi ile hızlı biçimde yeni bir paradigmaya dönüşmeye başlamıştır. 4. Endüstri Devriminin itici güçlerinin demografi, teknoloji ve küreselleşme olduğundan söz eden yazar, sürecin insan kaynaklarının rolünü yıkıcı biçimde değiştirerek yetenek yönetimi paradigmasını etkilediğini öne sürmektedir. Yanı sıra insan kaynaklarının süreçteki zorluklara hızlı ve uygun biçimde yanıtlar geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Lewis ve Heckman (2006, s. 140-145) yetenek yönetimi ile ilgili üç farklı düşünce olduğunu öne sürmektedir. Birincisi yetenek yönetimini geleneksel insan kaynaklarının yaptığı işleri daha hızlı yapmak olarak görmektedir. İkinci bakış açısı yetenek havuzu kavramına odaklanmaktadır. Yaklaşımın merkezinde çalışan ihtiyaçlarını tahmin etmek, çalışanların ilerlemesini yönetmek ve bunu elektronik uygulamalarla yapmak bulunmaktadır. Üçüncü bakış açısı belirli pozisyonlar yerine genel olarak yeteneğe odaklanır. Bu bağlamda yeteneği nitelsiz bir mal olarak görüp çalışanların performans seviyelerine göre yönetilmesi gerektiğini savunur. Örneğin

yüksek potansiyellilerin örgütün ihtiyaçlarını gözetmeden işe alınması ya da ödüllendirilmesi gibi. Yazarlar üç bakış açısının da tatmin edici olmadığını ve yetenekleri yönetme anlayışına yeni bir şey katmadığını ifade eder. Bu yaklaşımlar strateji değiştiğinde yeteneğin nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklarken, yeteneğin stratejinin gelişimini nasıl etkilediğini ayrıntılı olarak açıklamamakta dolayısıyla insan kaynakları teori ve uygulamasını ilerletmeye katkı sunmamaktadır.

İş başarısının itici gücü haline gelen yeteneğin ekonomideki döngülere yanıt olarak geliştiğini belirten Mucha'ya göre (2004: 96-100) yetenek yönetimi, örgütsel ihtiyaçlar öncelenerek doğru çalışanların doğru zamanlarda ve işlerde doğru uygulamaları yapmasının sağlanmasıdır. Örgütler ekonomik dalgalanmaların derin olduğu belirsizlik zamanlarında mükemmelliğe ulaşmak için yetenek yönetimini iyi kullanmalıdır çünkü yeteneklerini koruyamayan örgütler ya durgunlukta boğulacak ya da iyi zamanlarda rekabet avantajını geliştiremeyecek hatta belki kaybedecektir. Yazar ayrıca başarılı yetenek yönetiminin en kalıcı rekabet avantajını yaratacağının da altını çizmektedir. Paralel biçimde Peters'a göre (2006, s. 12) katma değer yaratıcılıktan geldiği günümüz koşullarında, ilgili ve enerjik bir yetenek havuzu rekabet avantajının temelidir ve "iyi lider"lerin yapması gereken bu yetenekleri çekmek, onlara rehberlik edip geliştirmek, ödüllendirmek ve büyümelerini sağlayacak bağlamı oluşturmaktır. Yetenekli işgörenlerin kazanılması ve geliştirilmesinde insan kaynakları yöneticileri iş ortakları olarak nitelendirilmekte, rolleri ve sorumlulukları stratejik ortak, idari uzman, çalışan şampiyonu ve değişim ajanı olarak ifade edilmektedir (Ulrich, 1997, s. 24). Örgütte yetenek yönetiminin oluşturulmasında proaktif mimarlar olarak görülen ve değişimi yönetmesi beklenen insan kaynakları yöneticilerinin tüm birimlerle iyi ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi gerektiğine de dikkat çekilmektedir (Doğan & Demiral, 2008:153).

Yetenek yönetiminin stratejik insan kaynakları temelinde oluşan çok yönlü bir yaklaşım olduğundan söz eden Hughes ve Rog (2008, s. 746-752) yöneticilerin yetenek yönetimi sistemlerini geliştirme, başlatma, kolaylaştırma ve izlemedeki etkinliği göz önüne alındığında örgüt içindeki rollerinin stratejik ortak seviyesine yükseleceğine işaret etmektedir. Yetenek yönetiminin, yöneticilerin sorumluluk paylaşımını kabul ettiği net bir yapı olduğunu bildiren yazarlar bunun entegre bir faaliyet olarak görülmesinin önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yetenek yönetiminin sorumluluğunun tek başına insan kaynakları yöneticisinde olmaktan ziyade örgütteki diğer yöneticilerle paylaşılması gerekmektedir. Özellikle üst düzey yönetimin sürekli bağlılığı ve desteği olmadan başarı sağlanamayacağını

ve yetenek yönetiminin “geçici bir insan kaynakları çılgınlığı”ndan öteye gidemeyeceğinin altı çizilmektedir.

Yetenek yönetimi yaklaşımının; mevcut durum yerine iş gücündeki değişimle baş etmek için çevikliğe, tüm paydaşlarının ihtiyaçlarına karşılıyan yaratıcı ve özelleştirilmiş çözümlere, kural kitabını çöpe atıp kontrolü bırakmaya ve sürdürülebilirlik için çalışanın ve müşterinin kesiştiği en uygun noktayı bulmaya odaklanan çözümler geliştirmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Claus, 2019, s. 213). Bu bağlamda yetenek yönetiminin, stratejik bütünleşme, çok yönlülük ve geniş tabanlı hesap verebilirlik gibi uygulamaları kapsadığı belirtilmektedir (Hughes & Rog; 2008:745-746).

Yazında yetenek yönetiminin stratejik bir çerçevede nasıl yapılandırılması gerektiğine yönelik öneriler de yer almaktadır. Collings ve Mellahi'ye göre (2009, s. 304-306) yetenek yönetimi; örgütün rekabet avantajına katkı sağlayan kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesini ve bu pozisyonların olası sahiplerini içeren yani yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan bir yetenek havuzunun geliştirilmesini gerektiren, pozisyonların yetenekli çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştıran ve bu çalışanların örgütsel bağlılığı sağlamak için farklılaştırılmış insan kaynakları mimarisinin geliştirilmesini içeren faaliyetlerdir. Yazarlar aynı zamanda kilit pozisyonların üst yönetimle sınırlı olmadığını söz konusu pozisyonların hiyerarşinin daha alt basamaklarını da içerdiğini ve birimler içinde, birimler arasında ve zamanla değişim gösterebileceğini vurgulamaktadır. İlk olarak kilit pozisyonların sistematik olarak belirlenmesinin önemine ayrıca örgütlerin stratejik performans gösteren ve göstermeyen çalışanlar arasında ayırım yapması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda tüm pozisyonların yüksek potansiyelli çalışanlarla doldurulmasının önemli olmayan rollere aşırı yatırım yapılması anlamına geldiğinin ve bunun etkin kaynak kullanımını zorlaştıracığının da altı çizilmektedir. Örgütteki farklı çalışan gruplarının farklı katkıları olacağı kabulü ile tüm çalışanlara odaklanan stratejik insan kaynakları yönetiminin aksine; yetenek yönetiminin, örgütün temel yetenek havuzuna dahil olan ve temel yetenek pozisyonlarını işgal eden çalışanlara odaklandığı ileri sürülmektedir (Collings & Mellahi, 2009, s. 306).

Stratejik yetenek yönetiminin insan sermayesinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere süreç tasarımı ve optimizasyonu yaptığı ancak bağlamsal değişimler nedeniyle insan kaynaklarının değer önermesini ve yetenek yönetimini yeniden tasarlama ihtiyacı oluştuğu vurgulanmaktadır (Claus, 2019, s.210). Bu nedenle yeni yetenek yönetimi önermesinin prosedürlere dayalı yetenek ediniminden, çalışan deneyimlerinin tasarımcısı olmaya doğru evrildiğinden söz edilmektedir. Mucha'ya göre (2004, s. 98) yetenek yönetimini gelecekte

doğru konumlandırabilmek için performans ve potansiyel kavramlarının ayrımı üzerinde durulmalıdır. Bu bağlamda hedeflerle ölçülen performansın mevcut ve geçmiş davranışları tanımladığına ancak bunun her zaman potansiyelin göstergesi olamayacağına dikkat çekilmektedir. Performans geçmişle potansiyel ise ileriye bakmak ve çalışanın gelecekte neler yapabileceğine odaklanmakla ilgili görülmektedir. Bu bağlamda potansiyeli belirlemenin daha zor olduğunu ifade eden yazar, yetenek yönetimi stratejisinin hem performans hem potansiyele yönelik değerlendirmeyi içerdiğini ve bu metriklerin birbirinin tamamlayıcısı olduğunu vurgulamaktadır.

Yetenek yönetiminin standart bir program düşüncesinden uzaklaşarak örgütün kültürel, teknolojik ve fiziksel özellikleri ile örtüşen ve çalışan için üretken, anlamlı, ilgi çekici ve kişilik özelliklerine uygun bir deneyim biçiminde tasarlanması gerektiği ifade edilmektedir (Claus, 2019, s. 210). Örgütlerdeki önemli pozisyonların, doğaları gereği, hızla değişen çevreyle başa çıkmak ve yeniliklere uyum sağlamak için daha fazla proaktif davranış ve esneklik gerektirdiği bu bağlamda çalışma motivasyonunun, örgütsel bağlılığın ve ekstra rol performansının stratejik yetenek yönetimi sistemleri ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği vurgulanmaktadır (Collings & Mellahi, 2009, s. 311). Dolayısıyla yetenek yönetiminin sadece çalışanlar açısından değil örgütsel strateji ile bütünleşik bir bakış açısıyla anlamlı olduğundan söz edilebilir. Bu bağlamda önemli pozisyonların belirlenmesi, örgütteki kariyer yollarının belirginleştirilmesi, gelişim planlarının yapılandırılması temel uygulamalar olarak görülebilir. Çokuluslu şirketlerde ise farklı ülkelerdeki yetenek havuzlarının yönetiminin yanı sıra kültürel farklılıkların ve yerel iş gücü piyasalarının yapısı ve rolü de önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak yetenek yönetimi sadece insan kaynakları yöneticisinin değil tüm yönetim ekibinin sorumluluk alanına bir şekilde dahil olan ve örgütün uzun vadeli başarısında rol oynayan stratejik bir süreç olarak görülmelidir. Nitelikli insan kaynağına sahip olmanın önemini fark eden örgütlerin sadece bugünü değil geleceği de planlayabilen, aktif, uyum gücü yüksek ve öğrenen yapılar kurabileceğinden söz etmek mümkündür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine ardından stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimine doğru gerçekleşen paradigmatik dönüşüm, yalnızca uygulamalardaki teknik farklılıklardan kaynaklanmamakta aynı zamanda örgütsel zihniyetin ve yönetim felsefesinin de köklü biçimde değişmesini gerektiren evrimsel bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç,

iş gücünün bir “maliyet unsuru” olarak değil, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir “değer yaratan kaynak” olarak görülmeyle başlanmasıyla şekillenmiştir (Ulrich & Brockbank, 2005).

Süreçlerdeki dönüşümün, yönetim teorilerinde yaşanan paradigma kaymalarıyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Klasik yönetim anlayışında insan, mekanik sistemin parçası olan pasif, kontrol edilmesi gereken bir unsur olarak ele alınmış, verimlilik ve itaat temel değerler olarak görülmüştür. Dönemin neredeyse her alanda gözlenen düzen sağlama ihtiyacı iş gücü yönetimi uygulamalarına da yansımıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte örgütün sosyal yönü keşfedilmiş; çalışanların sosyal, psikolojik ve duygusal tarafları ön plana çıkmış ve insan sosyal bir varlık olarak konumlanmıştır. Bu bağlamda motivasyon, tatmin ve iletişim gibi unsurlar verimlilik kadar önemsenmeye başlamıştır. Ardından gelişen sistem yaklaşımı, örgütleri çevreleriyle etkileşim içinde olan, sürekli bilgi ve kaynak alışverişinde bulunan dinamik yapılar olarak değerlendirmiştir. Bu bakış açısıyla birlikte örgüt yapıları esnekleşmiş ve çevresel değişimlere hassasiyet artmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi perspektifi bu teorik temelden hareketle odak noktasına durumsallık teorisi ve kaynak temelli bakış açısı gibi kuramları almaktadır. Durumsallık teorisine göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün özgün durumuna, iç ve dış çevresel koşullarına göre şekillendirilmelidir. Bu bağlamda teori, tek tip ya da evrensel bir insan kaynakları uygulaması yerine örgütün durumuna en uygun uygulamayı önermektedir. Kullanılan strateji ve uygulamaların örgütün büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu sektöre, teknolojisine, kültürüne ve stratejik hedeflerine uygun biçimde uyarlanması gerektiğine vurguda bulunmaktadır.

Kaynak temelli bakış açısı ise insan sermayesini nadir, taklit edilemeyen ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir değer üretim kaynağı olarak konumlandırır. Dolayısıyla nitelikli insan kaynağı örgüte verimliliğin yanında rakiplerinden farklılaşma avantajı da getirir. Artan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler ve bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, yönetim anlayışında kontrol ve denetime dayalı yapılar yerini esnek, inovatif ve öğrenme kapasitesi yüksek yapılara bırakmıştır. Bu çerçevede insan kaynakları uygulamaları da yalnızca destek hizmeti değil, örgütsel stratejinin şekillendirilmesinde aktif rol oynayan unsurlar haline gelmiştir. Günümüz insan kaynakları yöneticilerinden yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda değer zincirinin tamamını etkileyecek politikalar geliştirmesi beklenmektedir.

Örgütlerde insan kaynakları işlevinin varlığının yeni bir şey olmadığını vurgulayan Torrington ve diğerlerine göre (2017, s.12) alandaki yöneticiler yüzyıllardır üst düzeyde istihdam edilmektedir. Ancak zaman, rolün niteliğini ve yöneticilere verilen etiketleri değiştirmiş ve değiştirmeye devam etmektedir. Personel yönetiminden başlayıp insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimine kadar deneyimlenen değişimler hem örgütsel yapı ve kültür hem de işgücünün tanımlanma biçiminde önemli etkiler oluşturmuştur. Bu bağlamda yetenek yönetiminin, örgütsel elitlere odaklanan daha geleneksel insan kaynaklarıyla ilgili kaynaklarından günümüzün dinamik rekabet ortamına uygun yeteneklerin yönetimine doğru bir paradigma değişimini temsil ettiği belirtilmektedir (Collings & Mellahi, 2009, s. 304). Modern üretim süreçleri çalışanlardan yüksek düzeyde profesyonel beceri, bağımsız karar alma yeteneği, ekiple etkileşim becerisi, ürüne yönelik sorumluluk alma ve örgüt yönetimine katılım gibi nitelikler talep etmekte ve bu nedenle insan kaynakları yönetimi örgütün rekabet gücünü ve gelişimini artıran bir faktör olarak görülmektedir (Abidovna, 2024, s.339).

Tarihsel bağlam bir bütün olarak düşünüldüğünde iş gücüne bakışın endüstri devriminden günümüze önemli bir dönüşüm geçirdiğinden söz etmek mümkündür. Çalışanın maliyet kalemi olarak görüldüğü perspektiften değer yaratan bir kaynak olarak düşünülmesine giden süreçte odak noktası salt örgütsel amaçlar olmaktan çıkıp aynı zamanda çalışanların gelişimini ve iş gücünün potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı da önemseyen stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru yönelmiştir. Stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi bakış açısı iş gücü yönetiminin gittikçe daha fazla stratejik bir rol üstlendiğini ve örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı ile uyumlu biçimde büyümesinin önemini ortaya koymuştur. Endüstri öncesi dönemde öncelik doğal kaynaklara, endüstri toplumunda maddi kaynaklara ait ise bilgi ekonomisi ile yönetilen endüstri sonrası toplumlarda öncelik entelektüel kaynaklara yani çalışanın ve bir bütün olarak örgütün entelektüel sermayesine ait görülmektedir (Abidovna, 2024, s.339). Bununla birlikte yaşanan demografik değişimlerle ortaya çıkacak zorlukların üstesinden gelmek için insan kaynakları departmanlarının yürüttüğü uygulamaların güncellenmesi gereğine dikkat çekilerek uygun yürütme sistemleri ve kariyer geliştirme düzenlemeleri gibi faaliyetlerin örgütlerde çalışan hareketliliğini azaltmak için kullanılması önerilmektedir (Rao, vd., 2018, s. 22).

İnsan kaynakları yönetiminin geleceği teknolojik yenilikler, sosyo-kültürel değişim ve küresel dinamikler tarafından şekillendirilmektedir. İş dünyası hızla dijitalleşmekte yapay zekâ ve otomasyonun süreçler üzerindeki etkisi yoğunlaşmaktadır. Yapay zeka gün geçtikçe artan biçimde insan yaşamının

her alanında yer edinmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinde de yapay zeka destekli uygulamalarda artış ve sonucunda köklü değişimler gözlenmektedir (Schinnenburg & Böhmer, 2025, s.7). Bu anlamda işe alım süreçlerinden performans değerlendirmeye aday taramadan kariyer gelişimine ve yetenek yönetimine pek çok fonksiyonda verimliliğin arttığına yönelik bulgular bildirilmektedir (Farndale, vd. 2025, s.2.). Ayrıca yapay zeka teknolojilerinin, insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların sürdürülebilir performansı arasındaki etkileşimi anlamının, örgüt stratejilerini geliştirme ve iş gücünün refahını korumak için önemli olduğu ifade edilmektedir (Chin vd., 2024, s.2-3).

Son on yıldaki teknolojik ilerlemenin insan kaynakları rollerini köklü biçimde değişime uğrattığı bu anlamda internet, e-ticaret, e-insan kaynakları uygulamaları ve küresel temelde oluşan yeni koşulların, insan kaynakları rollerinin işlevi ve sorumlulukları için yeni fırsatlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Rao vd., 2018, s. 20). Dolayısıyla gelecekteki insan kaynakları eğilimlerini anlamının hem teorik hem de pratik açıdan önemli olduğu düşünülmektedir. Yanı sıra insan kaynakları yönetiminin araçsallaştırılması, eşitsizlik yaratma potansiyeli ve yetenek yönetiminin etik sınırlarına yönelik eleştiriler göz ardı edilmemeli hatta tartışmaların odağında kalmalıdır. İşgücünü değerli bir kaynak olarak görmek önemli olmakla birlikte, bu anlayışın bireyleri araçsallaştırmaya yönelmesi ve fırsat eşitliğini bozma potansiyeli dikkat edilmesi gereken sorunlar arasındadır.

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamının özellikle dijital çağda oldukça genişlediği ifade edilmektedir (Li & Estacio, 2024, s.2). Yaşamdaki hemen her süreç gibi insan kaynaklarının da hızla dijitalleşmesi ile özellikle yapay zekâ ve otomasyonun uygulamalar üzerinde önemli etkileri olacağından söz etmek yerinde olacaktır. Bununla birlikte çeşitlilik ve kapsayıcılığın alandaki etik sorunları artırabileceğini, insan-makine uyumunun işgücü evriminin önemli bir tartışma konusu haline gelebileceğini hatırlatmakta fayda görülmektedir. Özetle insan kaynakları yönetimi yaşanan sürekli değişim ve teknolojik gelişim ile uyum sağlamak için evrilmeye devam edecektir. Ancak dönüşüm sürecine uyum, örgütsel başarıya katkıyı ve çalışanların gelişimini gözetmeyi gerektirmektedir. Paauw'nin (2004, s. 67) vurguladığı gibi insan kaynaklarının sonuçlarının salt ekonomik rasyonalite olmadığı akılda tutulmalıdır. Bu bağlamda gelecekte insan kaynaklarının daha kapsayıcı, adil ve etik bir yapıya doğru hareket etmesinin örgütsel başarıya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bölüm Özeti:**İş Gücü Yönetiminin Dönüşümü**

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetenek Yönetimi
Teorik temel	Klasik yönetim	İnsan ilişkileri ve Sistem yaklaşımı	Durumsallık, kaynak temelli yaklaşım	Kaynak temelli yaklaşım, psikolojik sermaye
İnsana bakış	Maliyet, üretim girdisi	Gelişime açık kaynak	Stratejik kaynak	Sürdürülebilir başarı için kıt kaynak
Yapısal konum	Destek Birimi	İşlev	Stratejik ortak, değer yaratan birim	Değişim lideri
Odak	Prosedürler, düzen, kayıt	Çalışan gelişimi ve memnuniyeti	Örgütsel stratejiye katkı, rekabet avantajı	Yeteneği çekmek ve gelişeceği bağlamı oluşturmak
Amaç	Standartlara uyum, disiplin	Gelişim ve örgütsel performansa katkı	Stratejik hedeflere katkı	Performans ve yetenek edinme
Sorumluluk	Uygulayıcı	Birim yöneticileriyle işbirliği	Üst yönetimle işbirliği	Tüm yöneticilerin ortak sorumluluğu
Karar Alma Biçimi	Merkezi	Katılımcı	Stratejiyle uyumlu, veriye dayalı	Bireyselleştirilmiş ve bağlamsal
Çalışanla İlişki	Kurallara dayalı	Motivasyon ve memnuniyet odaklı	Performans ve kariyer fırsatları sunmak	Örgütsel bağlılık ve güvene dayalı, çalışan deneyimi odaklı
İletişim	Tek yönlü, resmi	Çift yönlü	Kurumsal	Özelleştirilmiş, deneyim temelli
Değerlendirme	Prosedüre bağlı	Geri bildirimler	Dengeli ölçüm kartı, İnsan kaynakları ölçüm kartı	Çalışan deneyimi göstergeleri, potansiyel değerlendirme
Uygulama	Operasyonel	İşlevsel	Stratejik	Geleceğe yönelik

Kaynaklar

- Abidovna, A. S. (2024). "Personnel management" and "human resource management": History of origin, essence and relationship of concepts. *International Journal of Economy and Innovation*, 46, 336-343. https://gospodarkainnowacj.pl/index.php/issue_view_32/article/view/2493
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1 (2), 108-117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Aini, S. E. N., Solihin, N. S. & Muda, I. (2021). Personnel management to human resource management (HRM) how does HRM function?. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2 (1), 344-347. <https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/602034A59E18E1612723365.pdf>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th Edition). Kogan Page.
- Awashreh, R. & Ghunaimi, H. (2024). Human resources management and creative talent management through wise leadership: Suggested framework. *Journal of Management World*, 4, 210-217. DOI: 10.53935/jomw.v2024i4.365
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/war-talent/docview/224542898/sc-2?accountid=12398>
- Chin, Y. S., Mohamad, A. A. & Lo, M. C. (2024). Harnessing the power of artificial intelligence (AI): A paradigm shift in HRM practices for employee sustainable performance. *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0355>
- Claus, L. (2019). HR disruption-Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Edition). Pearson.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166. <https://dergi-park.org.tr/cn/download/article-file/50475>

- Farndale, E., Horak, S., Piyanontalee, R., Puffer, S. M. & Vidović, M. (2025). Looking back to look forward: Disruption, innovation and future trends in international human resource management. *International Business Review*, 34 (1), 102362. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102362>
- Hughes, J. C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Baskı). BETA Basım Yayım.
- Legge, K. (2005). Human Resource Management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert (Eds.), *Work and Organization* (p.220-241). Oxford University Press
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Li, D. & Estacio, J. D. (2024). The evolution of HRM: From personnel management to strategic partner. *Open Access Library Journal*, 11, 1-5. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111928>
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22 (4), 96-100. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/art-science-talent-management/docview/197974482/se-2?accountid=12398>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36 (8), 986-990. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Paauwe, J. (2004). *Human Resource Management and Performance*. Oxford University.
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12-13. <https://research.ebsco.com/c/aby2ax/viewer/pdf/jhgmjsca5j>
- Rao, S., Akiri, S. & Adusumilli, R. (2018). Changing paradigms in HR. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (2), 20-24. DOI: 10.9790/487X-2002082024
- Schinnenburg, H. & Böhmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, 35, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101090>
- Storey, J. (1996). From personnel management to HRM: The implications for teaching. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37 (1), 20-38. <https://doi.org/10.1177/103841119603300302>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, V. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yilmazer, Ö. & Erdem, Ö. (2022). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi gerektiren etmenler: Bir inceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 8 (3), 376-38. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaysad/issuc/74814/1198551>

Örgüt Yönetiminde Ayrımcılığın Yerini Alan Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Uygulamaları

Celeleddin Serinkan¹

Mehmet Ali Mengüloğlu²

Özet

Bu bölümde ayrımcılık uygulamalarının yerini alan ve güncel yönetim anlayışlarını temsil eden Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (Diversity, Equality, Inclusion: DEI) ilkelerine odaklanılmıştır. Günümüzde ayrımcılık, toplumsal yaşamda insan hakları ihlali olarak toplumsal düzeni etkilerken; iş ortamlarında da örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin ve hedeflerinin gerçekleşmesini tehdit eden çok katmanlı bir olgudur. Ayrımcılık genel anlamda bireyin herhangi bir özelliğinden dolayı rahatsız edici bir davranışa maruz kalması olarak tanımlanmıştır. Bu bölümde öncelikle ayrımcılık kavramının tanımları açıklanmakta, ardından örgütlerde karşılaşılan cinsiyet, yaş, engellilik gibi bireysel özelliklere dayalı ayrımcılık örnekleri üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. İşyerinde karşılaşılan ayrımcılıkla mücadele edilmesi gerektiği ve bu bağlamda sıfır tolerans politikasının benimsenmesi, farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi, işe alım süreçlerinin şeffaflaştırılması, eşit işe eşit ücret verilmesi ve kapsayıcı bir dilin kullanılması önerilmiştir.

Bu bölümün devamında Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) kavramları ayrı ayrı ele alınarak örgütsel açıdan açıklanmıştır. DEI uygulamaları, sadece çeşitliliğin yüzeysel olarak temsil edilmesini değil, aynı zamanda fırsat eşitliğinin sağlanmasını ve tüm çalışanların karar alma süreçlerine etkin biçimde katılmasını kapsar. Çeşitlilik, farklı özelliklere sahip bireylerin örgütte var olmasını temsil ederken; eşitlik, bu bireylere eşit fırsatlar sunmayı ve ayrımcılığa yol açan uygulamaların ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. Kapsayıcılık ise bu farklılıkların örgütsel süreçlerde aktif biçimde temsilini, karar alma süreçlerine katılımı ve güçlendirilmesini öne çıkarır. Her üç kavram, birlikte ele alındığında ayrımcılığın önlenmesinde ve etik

1 Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, cserinkan@pau.edu.tr, 0000-0001-8056-2596

2 Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, alimenguloglu@gmail.com, 0000-0002-3157-853X

ilkelere dayalı sürdürülebilir bir iş ortamının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bu çalışmada uluslararası ve ulusal normlar açısından ayrımcılığın ve DEI uygulamalarının nasıl ele alındığına yer verilmiştir. Literatürde ise DEI yaklaşımı, ayrımcılık temelli anlayışların yerine geçerek çağdaş yönetim düşüncesinde kurumsallaşan bir paradigma olduğu ifade edilmiştir.

1. Giriş

Örgütlerde verimliliğe ve kârlılığa dayalı stratejilerin uygulanması, örgütlerin ekonomik varlıklarının bir yansımasıdır. Ancak örgütler yalnızca ekonomik aktörler değil, aynı zamanda sosyal varlıklar olarak da faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin başarılı olması sadece satış hacmi, kârlılık oranı veya çalışan sayısı gibi nicel performans göstergelerine bağlı değildir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarının geleneksel kabullere baskın gelmesiyle birlikte, yönetim biliminde köklü paradigma değişimi yaşanmıştır. Ayrımcılık da örgütlerde kabul edilmeyen ve mücadele edilmesi gereken bir olgu haline gelmiştir. Böylece bu yeni yönetim anlayışı; katılımcı, çoğulcu ve insan odaklı bir eksende konumlanmıştır.

Toplumsal ve örgütsel düzeyde yaşanan ayrımcılık vakaları, insan haklarına dair toplumsal beklentileri, küresel normları ve yasal düzenlemeleri de beraberinde değiştirmiştir. Bu değişim, örgütlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa dayalı yeni politikalar ve iş yapış şekilleri geliştirmelerine yol açmıştır. Günümüzde çalışanların kendilerini saygın, değerli ve güvende hissedecekleri ve ayrımcılığa maruz kalmayacakları bir ortamda çalışma istediğinin sonucu olarak ayrımcılığa yol açan örgütsel pratikler yerini; farklılıkların kabul edildiği, eşit fırsatların sağlandığı ve kapsayıcı yaklaşımların benimsendiği modern yönetim anlayışlarına bırakmıştır. Dolayısıyla ayrımcılığın ortadan kaldırılması büyük bir önem taşımaktadır. Bunun etkili yollarından biri de örgütlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) uygulamalarına odaklanmasıdır.

DEI uygulamaları, örgütlerin sosyal sorumluluk yönetim sisteminin bir parçası haline gelerek mevcut yönetim sistemlerine entegre edilmektedir. Nitekim modern örgütler bu konuda önemli adımlar atmaya başlamıştır. DEI, bu örgütlerde bir insan kaynakları süreci olmanın ötesine geçerek, alanında uzmanlaşmış profesyonellerin yöneticiliğinde ve hiyerarşik yapıda farklı bir birim olarak yapılanmıştır. Bu profesyoneller tarafından ayrımcılığa yönelik riskler değerlendirilmekte ve en aza indirmek için aksiyon planları oluşturulmakta, iç denetim mekanizmaları kurulmakta ve DEI stratejilerine yönelik programlar geliştirilmektedir. Bunların sonucunda birçok örgüt, kadın yönetici oranları, genç istihdamı, dezavantajlı gruplara ait tedarikçilerin

sayısı, bildirilen taciz ve ayrımcılık vakaları gibi sosyal performans göstergelerini gönüllü olarak sürdürülebilirlik raporlarında bildirmektedir.

2. Ayrımcılık

Günümüzde ayrımcılıkla mücadele edilmesinin bir sonucu olarak görülme sıklığı büyük ölçüde azalsa da belirli gruplar açısından kronikleşmiş çeşitli ayrımcılık davranışları ile hâlâ karşılaşılmaktadır (Pascoe ve Smart Richman, 2009: 531; Allen, 2019: 2). Bu durum, iş dünyasında da benzer şekilde sürmeye devam etmektedir. Örgütler, işyerinde ayrımcı uygulamalardan kaynaklanan psikolojik, sosyal ve finansal zararları azaltmak ve çeşitli gruplar için olumlu uygulamaları hayata geçirmek için her yıl milyarlarca dolar harcamaktadır. Her ne kadar örgütler, profesyoneller ve araştırmacılar konuya odaklansa da sorunun tamamen ortadan kaldırılması zor bir hedef olarak görünmektedir (McMahon ve vd., 2005: 138; Baum, 2021: 12; Smith ve Griffiths, 2022: 276).

Tüm zorluklarına rağmen insan hakları sorunu olarak 2015 yılında Birleşmiş Milletler üye ülkeleri, ayrımcılığın her türüyle mücadeleyi önceliklendiren Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 10.3 (*Ayrımcılığa dayalı yasaların, politikaların ve uygulamaların ortadan kaldırılması ve bu bağlamda uygun mevzuatın, politikaların ve eylemlerin desteklenmesi yoluyla eşit fırsatlar sunulması ve eşitsizliklerin azaltılması*) hedefini 2030 yılına kadar gerçekleştirmeyi taahhüt ederek küresel çapta bir girişim başlatmıştır (Birleşmiş Milletler, 2015).

Günümüzün önemli kavramlarından biri olan ayrımcılık hakkında aşağıda çeşitli tanımlar verilmekte ve işyerlerinde ayrımcılık uygulamaları üzerinde durulmaktadır. Bunlarla beraber örgütlerde ayrımcılıkla mücadele hususunda neler yapılması gerektiği ile ilgili bilgiler verilmektedir.

2.1. Ayrımcılık Kavramının Tanımı

Oxford İngilizce Sözlüğüne göre, ayrımcılık (discrimination) Latince kökenli *discriminare* kelimesinden türetilmiştir ve “bölmek, ayırmak, ayırt etmek” anlamına gelir. İnsanların taraf olmaları durumunda kavram, yargılarda ve eylemlerde gerçekleştirilen olumsuz bir ayırım olarak tanımlanmaktadır (Krieger, 2014: 648). Türk Dil Kurumu'nun (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü'nde ise “ayrımcılık” kelimesi, “ayrımcı olma durumu” şeklinde ifade edilmiştir (Türk Dil Kurumu, 2025). Bu tanımlar ayrımcılığın hem kelime kökeninin anlaşılmasında hem de modern tanımlarının yapılmasında kuramsal bir çerçeve sunmaktadır. TDK Güncel Türkçe Sözlüğü'nde ayrımcılığın davranışsal yönü vurgulanırken Oxford

İngilizce Sözlüğü'nde ayrımcılığın temelinde yatan bilişsel süreçler de tanıma dâhil edilmiştir. Dolayısıyla ayrımcılık bilişsel ve davranışsal süreçleri içeren bir kavram olarak ifade edilebilir.

Sosyal bilimlerde “ayrımcılık” yaygın olarak kullanılsa da son yıllarda daha kapsayıcı bir anlam içeren “adil olmayan muamele” gibi kavramların kullanılmasının daha anlamlı olup olmayacağı tartışılmaktadır (Allen, 2019: 2). Nitekim ayrımcılığı tanımlamanın çeşitli zorlukları vardır. Ayrımcılık bireye özgü bir deneyimdir ve bir veya daha fazla bireyin algılarına dayanmaktadır. Bununla birlikte ayrımcılık, gizli veya açık ancak kalıcı olabilir (Coombs ve King, 2005: 467; Baptiste, 2015: 2). Ayrımcılık tanımlarının temel özelliği davranışa odaklanmasıdır (Pager ve Shepherd, 2008: 182). Önyargılı tutumlar da ayrımcılığın bir türü olarak kabul edilmesine rağmen her zaman davranışa dönüşmeyebilir (Stypinska ve Turek, 2017: 50).

Genel olarak ayrımcılık tanımlarında, yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi bireyin belirli özelliklerine (Jahnke vd., 2019: 1; Xu ve Chopik, 2020: 1) ve sosyal statüsüne dayalı adil olmayan davranışlara maruz kalmasına vurgu yapılmaktadır. Bu davranışlar, örgütsel yapılar ve politikalar veya bireysel davranışların bir sonucu olarak meydana gelebilir (Allen, 2019: 1). Ayrımcılık etnik, kültürel veya dini gruplarla ilgili bilişsel çarpıtmalara dayalı ve sıklıkla bilinçaltı basmakalıp anlayışlara yerleşmiş karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir (Baptiste, 2015: 2). Bu nedenle farklı disiplinler açısından ayrımcılık tanımları çeşitlilik gösterse de bireylere yönelik adil olmayan koşulların (örn. fırsatların sınırlandırılması) dayatılması ya da belirli bir sosyal gruba aidiyet veya kişisel özellikler temelinde etik dışı tutum ve davranışların sergilenmesi ayrımcılık olarak nitelendirilmektedir (Fekedulegn vd., 2019: 2).

Ayrımcılık bilimsel literatürün yanı sıra önemli düzeydeki ulusal ve uluslararası normlarda da ele alınmıştır. Bu normlar, aynı zamanda ayrımcılığı tanımlayan en güçlü kaynaklardır. 1948'de kabul edilen “Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi”nde ayrımcılık, insan hakları ihlali olarak tanımlanmıştır. Bildirge'nin ilk maddesinde tüm insanların eşit doğduğuna vurgu yapılmış ve ayrımcılık reddedilmiştir. Özellikle ikinci maddesinde ise ayrımcılıkla ilgili “Herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka türden kanaat, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğuş veya başka türden statü gibi herhangi bir ayırım gözetilmeksizin ...” ifadesiyle ayrımcılığa karşı evrensel bir tutum sergilenmiştir (Birleşmiş Milletler, 1948, md. 1-2).

Küresel düzeyde en önemli işgücü sivil toplum kuruluşu olan ILO'nun yayınladığı sözleşmelerde (ILO, 1958, C. 111) ve dünyanın önde gelen sosyal sertifikasyon programı olan SA8000 gibi uluslararası standartlarda ayrımcılığa özel bir yer verilmiştir (SAI, 2014). Buna paralel olarak Türkiye

Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesinde yer alan, "Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir." hükmü, ayrımcılığı Anayasal düzeyde yasaklamakla birlikte ayrımcılık çeşitlerini de açıkça ifade etmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, md. 10). Uluslararası ve ulusal düzenlemeler doğrultusunda ayrımcılığı, bireyin herhangi bir olumsuz yargıya ya da rahatsız edici bir davranışa maruz kalması şeklinde geniş bir anlamda tanımlamak mümkündür.

2.2. İşyerinde Ayrımcılık

İşyerinde açık ve belirgin olarak ayrımcılık göstergeleri nadiren tespit edilebilse de dezavantajlı bireylerin veya grupların maruz kaldığı ayrımcılığın farklı yolları varlığını sürdürmektedir (Xu ve Chopik, 2020: 1). Nitekim işyerleri, bireylerin ayrımcılığa maruz kaldığını bildirdiği en yaygın ortamlardan biridir (Chavez vd., 2015: 43). Aşağılayıcı ve düşmanca tutumların sergilendiği ve olumsuz çalışma ortamına yol açan ayrımcılık, çalışanlar arasında çeşitli davranışlarda görülebilir (Sharma vd., 2021: 2399). Bu nedenle işyerinde ayrımcılık hem örgütsel hem de kişilerarası düzeyde ortaya çıkabilir. Ayrıca, ayrımcılık sadece örgüt içi ilişkilerle sınırlı kalmamakta; çalışanların müşteriler veya diğer dış paydaşlarla ilişkilerinde ayrımcılığa maruz kalması sonucunda ortaya çıkabilir (Fekedulegn vd., 2019: 2).

Çalışanlara yönelik ayrımcılık daha çok sistematik ve adil olmayan uygulamalarda görülmektedir. Bu tür uygulamalar, bireyler ya da gruplar tarafından olduğu gibi, örgüt tarafından politikalar ve prosedürler aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte dezavantajlı bireylerin ya da grupların baskın gruplara kıyasla kendilerini değersiz ya da yetersiz algılamaları sonucunda da gözlenebilmektedir. İşyerinde özellikle engellilik durumu, yaş ve cinsiyete yönelik ayrımcılıkla sıklıkla karşılaşmakta ve bu işe alım sürecinden başlayarak, iş yaşamı boyunca ve hatta işten ayrılma süreçlerine kadar farklı seviyelerde kendini göstermektedir (Nunez-Smith vd., 2009: 3; Okechukwu vd., 2014: 575).

İşyerinde ayrımcılık değerlendirildiğinde cinsiyete dayalı ayrımcılıkla sıklıkla karşılaşıldığı ve birçok çalışmada ele alındığı görülmektedir (Flage, 2018: 251; Verniers ve Vala, 2018: 1; Heilman vd., 2024: 165). Cinsiyet ayrımcılığı, bireyin erkek ya da kadın olmasına dayalı olarak insan haklarından yararlanmasını engelleyen, toplumsal olarak oluşturulmuş normlar temelinde yapılan ayırım, dışlama veya kısıtlamadır (Gauci vd., 2023: 5695). İşgücü piyasasındaki cinsiyet ayrımcılığı genellikle kadınların daha düşük

gelir elde etmesi şeklinde görülmektedir (Sipe vd., 2019: 340). Gebelik testlerinin istenmesi gibi işe alım sürecinde karşılaşılan yaygın uygulamalar hâlâ varlığını sürdürmekte; doğum öncesi ve sonrası dönemlerde ise kadın çalışanlara yönelik ayrımcı uygulamalar devam etmektedir. Birçok kadın, bu uygulamalardan dolayı istihdamdan mahrum kalmakta veya istihdam sırasında hamilelik planlama kararlarını değiştirmektedir. Nitekim dünya çapında işverenlerin çalışan anneleri işe alma, terfi ettirme ve eğitim konusunda daha az istekli oldukları belirtilmiştir (Kim vd., 2019: 2).

Ayrımcılık ırk ve cinsiyet gibi sosyal kimliklere yönelik olabileceği gibi aynı zamanda yaşa dayalı olabilir. İşyerinde özellikle yaşlı çalışanlara yönelik ayrımcılık yaygın bir olgudur. Yaşlı çalışanlar genellikle düşük performans gösteren, kurallara ve standartlara karşı inatçı ve yeni şeylere ve ortamlara uyum sağlama olasılıkları daha düşük olarak etiketlenerek ayrımcı davranışlara maruz kalabilir (Marchiondo vd., 2019: 655). Herhangi bir çalışana yönelik hakaret, pozisyonun keyfi olarak değiştirilmesi ya da düşürülmesi, ücretinde kesintiler yapılması ve gelişim fırsatlarından mahrum bırakılması gibi davranışlar, özellikle bireylerin kimlikleri ya da belirli bir grubun üyesi olması nedeniyle sergilendiğinde, daha büyük bir sosyal sorun olan işyerinde ayrımcılığın göstergeleri arasında yer alır (Cheung vd., 2016: 102). Sonuç olarak, işyerinde ayrımcılık dil, din, etnik köken, cinsiyet, engellilik durumu, medeni hâl gibi bireysel ya da sosyal özelliklere dayalı olarak işe alım, terfi, eğitim, işten ayrılma gibi süreçlerde ortaya çıkan uygulamaları içine almaktadır. Bu nedenle, çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olan ayrımcılıkla mücadele edilmesi önem taşımaktadır.

2.3. Ayrımcılıkla Mücadele

Ayrımcılık, bireylerin ve örgütlerin genel sağlığı ve refahı üzerinde etkileri olan kritik bir olgudur (Allen, 2019: 1). Bireyin ayrımcılık algılaması, çok sayıda fiziksel sağlık sorunuyla (örn. hipertansiyon), sağlıksız davranışlarla (örn. alkol ve madde bağımlılığı) ve sağlığını kontrol edememesi ile sonuçlanabilir (Xu ve Chopik, 2020: 2). Ayrımcı tutumlar sergileyen bireyler, önyargılı düşünceleri ve eylemleriyle, hedef aldıkları bireylerin hayatlarını kısıtlarken (Krieger, 2014: 648) ayrımcılığa maruz kalan bireyler, bu davranışların farkındadır ancak bu tür davranışlar süreklilik kazandığında, stres başta olmak üzere çeşitli psikolojik ve fizyolojik belirtiler göstermektedir (Williams ve Mohammed, 2009: 21).

Literatür, ayrımcılığın hem zihinsel hem de fiziksel sağlık sorunlarının yanı sıra işle ilişkili olumsuz sonuçlara yol açtığını ortaya koymaktadır (Jahnke vd., 2019: 1). Örgütsel bağlamda ayrımcılık algısının; çatışma,

yabancılaşma, üretkenliğin düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatminsizliği gibi sonuçları beraberinde getirdiği bilinmektedir. Örgütler aynı zamanda, çalışanlar arasında şikâyetlerin artması ve ayrımcılığa bağlı ihlaller nedeniyle hukuki yaptırımlara maruz kalma riskiyle de karşı karşıya kalabilir (Banerjee, 2008: 381). Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında, işyerinde ayrımcılığın önlenmesi hem çalışanlar hem de örgütler açısından kritik bir rol oynamaktadır. Örgütler, ayrımcılıkla mücadele politikaları geliştirmeli ve bu politikalar çerçevesinde çalışanların farkındalığını artıracak uygulamaları hayata geçirmelidir.

İşyerinde ayrımcılığı ortadan kaldırmanın yolları henüz tam olarak belirlenememiştir, ancak örgütler ve yöneticileri tarafından ayrımcılıkla etkili bir şekilde mücadele için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Burada asıl önemli olan, yöneticilerin öncelikle ayrımcılığın varlığını inkâr etmekten vazgeçmesidir. Özellikle ilk adım olarak ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikasını benimsemeleri gerekir (Phomphakdy ve Kleiner, 1999: 44-45). Bu politikaların bir yansıması olarak örgüt içinde eğitim programlarının geliştirilmesi, işe alma ve yerleştirme prosedürlerinin özenle oluşturulması ve izlenmesi ve ayrımcılık temelli ifadelerden kaçınılması (örn. *kadın mühendis* demek yerine *mühendis*, *bu işin adamı* demek yerine *bu iş için biçilmiş kaftan* gibi ifadeler) işyerinde ayrımcılığın azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Bobek vd., 2018: 12). Bununla birlikte, ayrımcılıkla mücadelede yalnızca ayrımcı uygulamaların ortadan kaldırılması yeterli değildir; örgütler aynı zamanda farklı sosyal kimlikleri kabul ederek örgütsel çeşitliliği desteklemeli (Triana vd., 2021: 145) ve bu çeşitliliği yönetmek için eşitliği kurum kültürüne (Olusanya, 2023: 14) ve kapsayıcılığı ise stratejilerine entegre etmesi (Adams vd., 2020: 1148) gerekmektedir.

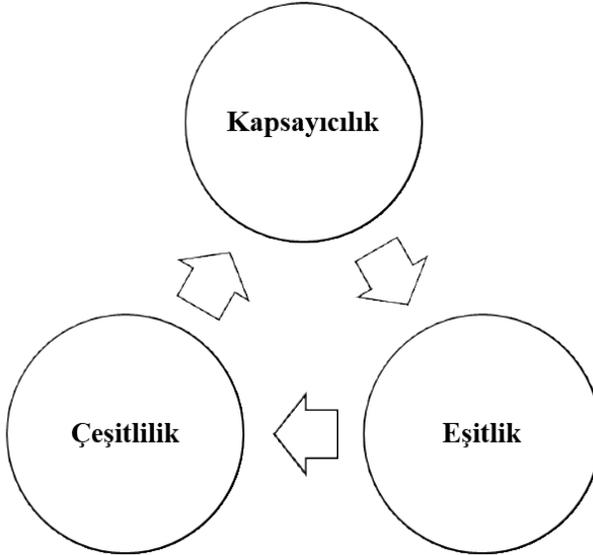
3. Ayrımcılığın Yerini Alan Paradigmalar

Bu çalışmada, ayrımcılığın yerini alan güncel paradigmalar olan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık kavramların İngilizcelerinin ilk harfleri olarak (Diversity, Equality, Inclusion) kısaltma olarak DEI kullanılmaktadır. DEI, iş dünyasında ve akademik çalışmalarda yaygın bir söylem haline gelmiştir (Arsel vd., 2022: 920). Özellikle son yıllarda iş yerinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa literatürde artan bir ilgi bulunmaktadır (Oswick ve Noon, 2014: 23). DEI, dışlanmış sosyal kimlik gruplarını örgütsel süreçlere dâhil etmeye yönelik birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı yaklaşımları temsil eder. Bireyler arası sosyal farklılıklar ve bunların işyerindeki etkileri üzerine odaklanan araştırmalarda DEI kavramları ayrımcılık literatürünün kavramsal ve teorik gelişimini yansıtacak şekilde ilerleme göstermiştir. Bu kavramlar, örgütsel araştırmalarda zamanla farklı boyutlarıyla ele alınmış ve

çeşitliliğin, eşitliğin ve kapsayıcılığın işyeri dinamikleri üzerindeki etkileri giderek daha fazla incelenmiştir (Fitzsimmons vd., 2023: 1402).

Bu konuların üzerine yapılan çalışmalar yakın bir geçmişe sahip olsa da DEI üzerine yapılan araştırmalar yeni değildir. İlk kez 1960'lı yıllarda çeşitliliğin kabulü ve farklılıkların hoş görülmesine yönelik ortaya çıkan sivil hak mücadeleleri üzerine çeşitlilik eğitimlerinin verilmesi ile gündeme gelmiştir. 1980'li yılların sonlarından itibaren, örgütlerin işyerinde çeşitliliği nasıl yöneteceğine odaklanan çalışmalarla birlikte, bu kavramlar dikkat çekmeye başlamıştır. Böylece çeşitliliği hoş karşılamak, her bir çalışan için eşit fırsatlar sunmak ve farklı geçmişlere sahip bireyleri örgütsel süreçlere dâhil etmek bir standart haline gelmiştir (Kapoor, 2011: 285; Russen ve Dawson, 2023: 25).

DEI, iş dünyasında temel bir yönetim yaklaşımı olarak yerini almıştır. DEI kavramları yalnızca ayrı ayrı değerlendirilen ilkeler değil, aynı zamanda birbirini tamamlayan, sürekli bir etkileşim ve gelişim döngüsü içinde yer alan dinamik süreçlerdir. Bu döngü, işyerinde farklı sosyal kimliklere sahip bireylerin kabul edilmesiyle, bu bireylere adil fırsatlar sunulmasıyla ve örgütsel süreçlerde tüm bireylerin katılımını esas alan kapsayıcı bir ortamın sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle, DEI kavramları karşılıklı etkileşim içinde olan ve bir bütünü temsil eden kavramlardır. Aşağıdaki şekilde, DEI'nin birbirini besleyen ve destekleyen dinamik döngüsü görselleştirilmiştir.



Şekil 1: Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Döngüsü

Kaynak: Russen ve Dawson, 2023: 33.

DEI içerisindeki her bir kavram farklı bir anlam taşır, ancak birlikte uygulandığında, örgüt ve çalışanları için daha iyi sonuçlar ve olumlu bir çalışma ortamı oluşur. Çeşitlilik; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, din, siyasi düşünce gibi bireyler arasındaki farklılıkların geniş bir yelpazesini ifade ederken eşitlik, tüm çalışanlara adil ve hakkaniyetli muamele edilmesidir. Kapsayıcılık ise karar alma süreçleri de dâhil olmak üzere örgütün her düzeyinde çeşitliliğe ve eşitliğe dayalı katılımı ifade eder (Jones vd., 2023: 117). Kısaca tanımlanan bu kavramların daha detaylı ve farklı yönleriyle ele alınması ve ayrıca iş dünyasındaki çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık uygulamalarına değinilmesi önem arz etmektedir.

3.1. Çeşitlilik (Diversity)

Küresel örgütlerin yaygınlaşması ve dünya çapında işgücü piyasasında demografik yapının değışmesi, araştırmacılar ve profesyoneller arasında çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi konusuna büyük bir ilgi uyandırmıştır. Çeşitlilik, belirli bireyler ve gruplar arasındaki ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi demografik ve sosyo-kültürel özelliklerdeki farklılıkları kapsamaktadır. İşgücünün çeşitlenmesinin örgüte önemli faydalar sağlayacağı düşüncesiyle birçok örgüt işgücündeki çeşitliliği yönetmeye ve artırmaya odaklanmaktadır (Olsen ve Martins, 2012: 1168). Nitekim günümüzde küresel etkileşimler giderek birbirine daha bağılı hale gelmiş ve işyerlerini daha çeşitli hale getirmiştir. Çeşitliliğin artmasının bir sonucu olarak bazı çalışanlar işyerinde dışlanma ve ayrımcılık gibi olumsuz muamelelere maruz kalmaya başlamıştır (Olusanya, 2023: 14). Çeşitlilik yönetimini genel itibariyle ilk olarak 1980'li yıllarda ABD'de ortaya çıkmış bir insan kaynakları pratiği olarak ifade edilmektedir (Wrench, 2007:13; akt. Erdur, 2020: 210).

Örgütlerin ayrımcılığı reddeden ve çeşitliliği önceleyen açıklamalarına rağmen, birçok örgüt çeşitlilik taahhütlerini yerine getirirken başarısız sonuçlar elde etmektedir. Bu nedenle, çeşitliliği merkeze alan stratejiler belirlemeden önce geçmişteki başarısızlıklar kabul edilerek ve en önemlisi daha adil ve eşitlikçi bir işyeri oluşturmak için gerekli olan yapısal değışiklikleri gerçekleştirerek işe başlanması gerekmektedir (Kraus vd., 2022: 108). Araştırmalar, çeşitli geçmişlere sahip çalışanlara değer veren ve destekleyen örgütlerin, çalışanların katılımının ve üretkenliğinin artmasından faydalandığını göstermektedir. Böyle bir kültürde, çeşitliliğe dayalı yapılarda oluşturulmuş ekipler problem çözmede daha yenilikçi olabilir ve genel olarak daha iyi sonuçlar elde edebilir (Wong, 2019: 26). Çeşitliliğin özellikle en iyi yetenekleri işe alma, müşteri ilişkilerini iyileştirme, yenilikçiliği teşvik etme ve toplumda olumlu bir imaj oluşturma gibi önemli süreçlerde rekabet avantajı sağladığı öne sürülmektedir (Mor Barak vd., 2016: 305).

Bireyler, kendilerini ırk, etnik köken ve cinsiyet gibi kişisel anlamlar yüklediği farklı sosyal gruplara göre ayrıştırma eğilimindedir. Bu gruplar, bireyler için hangi sosyal gruba mensup oldukları ve kendilerini diğerleriyle nasıl kıyasladıkları açısından birer kriter haline gelmektedir (Mor Barak vd., 2019: 941). Bu anlamda çeşitlilik, bireyin herhangi bir özelliğine bağlı olarak kendisini diğerlerinden farklı algılamasının bir sonucudur (Homan vd., 2020: 2; Baum, 2021: 12). Aslında çeşitlilik ile ilgili çeşitli tanımlar yapmak mümkündür. Bazı araştırmacılara göre çeşitliliğin demografik veya etnik köken, yaş, çalışma deneyimi, dini inanç ve cinsiyeti içeren yüzeysel düzeydeki çeşitlilikle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Diğer araştırmacılar ise çeşitliliğin kişilik, tutumlar ve değerlerden oluşan daha derin bir yapıda var olduğunu savunmuştur. Her iki görüş de birlikte ele alındığında çeşitliliğin tanımını yapmak mümkündür. Çeşitlilik, genel olarak bireyler arasındaki hem gözlemlenebilir hem de gözlemlenemeyen özelliklere dayalı algı farklılıkları şeklinde tanımlanabilir (Gan ve Yusof, 2019: 37-38).

Çeşitliliğin örgütsel yapıdaki yerini tam olarak anlamak için kavramın çok katmanlı doğasını incelemek gerekir. Bu yapı, literatürde *yüzeysel çeşitlilik ve derin çeşitlilik* olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Bireyin dışarıdan kolaylıkla gözlemlenebilen yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi özelliklerine dayanan farklılıklar yüzeysel çeşitlilik olarak tanımlanırken; davranışlar, tutumlar, inançlar, değer sistemi, eğitim geçmişi ve kişilik gibi daha soyut (mücerred) ve içsel özelliklere dayanan farklılıklar ise derin çeşitlilik olarak tanımlanmıştır (Mohammed ve Angell , 2004: 1015; Phillips vd., 2006: 468; Casper vd., 2013: 313-314). Ayrıca insanlar, sosyal bir varlık olmalarından dolayı birden fazla sosyal kimliğe sahip olabilirler. Bu da yüzeysel çeşitliliğin ve derin çeşitliliğin bir bileşimi olan kesişimsellik (intersectionality) yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Kesişimsellik, bireyin kendini birden fazla sosyal kimliğe ait olarak algılaması ve bu kimliklerin hem yüzeysel (cinsiyet, etnik köken, yaş gibi) hem de derin (değerler, inançlar, kişilik gibi) çeşitlilik unsurlarını kapsamaktadır (Gopaldas ve DeRoy, 2015: 334). Diğer taraftan, azınlık grupların düşük ve sembolik temsil gücüne sahip olması ve bu grupların karar alma süreçlerine katılmadığı ya da sınırlı haklara sahip olduğu durumlar da sembolik davranış “tokenism” ifadesiyle eleştirilmektedir. Örneğin üst yönetimde az sayıda ya da tek bir kadın yöneticinin bulunması veya yasal sınırlar çerçevesinde en düşük sayıda engelli çalışan bulundurulması (bkz. 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 30. maddesi) sembolik çeşitlilik olarak nitelendirilmektedir. Bu durum çeşitliliğin aslında tam olarak sağlanmadığı bir örgüt izlenimi oluşturmaktadır.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere işyerinde çeşitlilik, bireylerin tecrübelerine, değerlerine, inançlarına ve dünya görüşlerine dayalı farklılıkların

bir yansımasıdır. Bu nedenle çeşitlilik sadece cinsiyet, yaş, ırk gibi özellikleri değil aynı zamanda bireyin kültürel geçmişı ve bilişsel yaklaşımlarını da içine alan kapsamlı bir konudur. Bireyler ayrıca eğitim seviyesi, şirketteki görev süresi veya kariyer gibi daha az görünür özellikler açısından da çeşitlilik gösterebilir (Grace, 2012: 723). Çeşitlilik ve çeşitliliğin yönetimi özellikle farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların bir araya geldiği ve yöneticilerin çeşitli değerlere ve ilgi alanlarına sahip çalışanları yönetme zorluğuyla karşı karşıya kaldığı kültürlerarası ortamlarda gerekli olan bir yaklaşımdır (Rahman, 2019: 30). Örgütler, çeşitliliğin doğasının farkına vardıkça, bu konuda özel stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmeye başlamıştır (Lieberum, 2006: 178).

Sonuç olarak örgütlerde çeşitliliğin kurumsal bir değer olarak kabul edildiği çalışma ortamlarının oluşturulması kaçınılmaz görülmektedir. Çeşitliliğin önemli faydalar sağladığı bilinmesine rağmen örgütteki bilinçsiz önyargılar, bu tür programlara yönelik direnç ve temsil yetersizliği gibi zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için örgütler iş alım süreçlerinde çeşitliliğe dayalı kriterlerin belirlenmesi, üst düzey yönetim seviyesinde çeşitlilik politikasının beyan edilmesi, kaynakların eşit dağıtımının sağlanması, periyodik olarak eğitim ve farkındalık çalışmalarının yapılması ve çeşitlilik programlarının geliştirilmesi gibi kapsamlı uygulamaları hayata geçirmelidir. Ayrıca çeşitlilik sürdürülebilir iş uygulamalarının bir bileşeni olarak örgütlerin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol taşımaktadır.

3.2. Eşitlik (Equality)

İnsanlığın var olduğu her dönemde eşitlik kavramı, dönemin baskın düşünce anlayışlarına göre farklı şekillerde algılanmıştır. Antik Çağ medeniyetlerinde toplumsal düzenin eşitlikten daha öncelikli olduğu ve eşitliğin düzeni bozacağı düşüncesi yaygındır. Sosyal sınıflar, genellikle bireyin ailesine ya da doğuştan gelen yeteneklerine göre yapılandırılmış ve bu durum bireysel farklılıklara dayalı eşitsizlikleri meşru hale getirmiştir. Antik Yunan (Atina Demokrasisi) gibi yazılı tarihin ilk dönemlerinde, kadınların ve kölelerin yurttaşlık haklarından yoksun bırakılması ve sistematik ayrımcılığa maruz kalmaları, tarihsel eşitsizlik örneklerinden biri olarak değerlendirilebilir. Tarihsel bağlamda verilen bu örnekler, eşitlik fikrinin modern dönemde neden radikal bir paradigma değişimini beraberinde getirdiğini anlamak açısından kritiktir (Capaldi, 2022: 2). Günümüz toplumlarında eşitlik daha kapsayıcı ve hak temelli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İş dünyasında eşitlik, artık sadece etik bir değer olmasının yanı sıra örgütlerin devamlılığını etkileyen bir unsur haline

gelmiştir. Dolayısıyla çeşitliğin günümüzde nasıl tanımlandığı ve özellikle çalışma ortamlarındaki yansımaları detaylı bir şekilde değerlendirilmelidir.

Eşitlik kavramı, sosyal bilimler ve beşerî bilimlerin oldukça geniş bir alanında, uzun yıllardır derinlemesine ele alınan bir kavramdır. Bu araştırmaların gelişmesiyle, yalnızca bireyler arası eşitlik değil; aynı zamanda cinsiyet, etnik köken, engellilik, yaş, sosyal sınıf gibi çeşitliğin birçok yönünü kapsayacak şekilde çalışmalar yapılmış ve literatürde yoğun bir ilgi uyandırmıştır (Wolbring ve Nguyen, 2023: 170). Bununla birlikte işgücü piyasasının küreselleşmesi, işgücünün demografik özelliklerinde çeşitliliğe yol açmış ve dünya çapında işverenler ve politika yapımcılar için eşitlik önemli bir çalışma konusu olmuştur. Bu değişim, örgütleri iş ortamını daha kapsayıcı, adil ve dengeli bir biçimde yapılandırmak ve çeşitliğe dayalı yaklaşımları örgütsel ve yönetsel uygulamalarına dahil ederek stratejik adımlar atmak zorunda bırakmıştır (Sposato vd., 2015: 17; Sharma, 2016: 2).

Eşitlik, sosyal adaletin, kapsayıcılığın ve insan haklarının temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, tüm bireylerin ve grupların mümkün olan en iyi sonuçlara ulaşabilmesi için mevcut kaynaklardan eşit bir şekilde faydalanması gerektiğine işaret eder (Beavers, 2018: 3). Bireyin ayrımcılığa uğramadan, eşit haklara ve eşit statüye sahip olması çeşitliğin genel tanımlarından biridir (Ketilsson, 2016: 18). Eşitliğe odaklanmak bir yönüyle sosyal kimliklere dayalı avantajların ya da engellerin varlığını kabul etmek ve bu dengesizliği ortadan kaldırmaya çalışmak anlamına gelir (Wolbring and Lillywhite, 2021: 2). Eşitsizliklerin ortadan kaldırılması, herkese adil ve aynı muamelelerin sağlanması ve herkes için eşit fırsatların sunulması halinde mümkündür. Ancak her ne kadar eşit fırsatlar sunulsa da bireysel özellikler, bireylerin geçmişine ve deneyimlerine, koşullara ve bağlama göre değişebileceği için her zaman mutlak bir eşitlikten söz etmek oldukça zordur (Thomson ve Goberman-Hill, 2024: 8-9).

Eşitlik genellikle adil muamele şeklinde ifade edilmektedir. Ancak sadece bununla sınırlı olmamakla birlikte işyerinde ayrımcılıkla mücadele edilmesi, fırsatlara erişimin önündeki kısıtlamaların kaldırılması ve tüm çalışanların potansiyellerine ulaşabileceği bir çalışma ortamının sunulmasıdır. Özellikle cinsiyet eşitliği konusu küresel girişimlerin ajandasında önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Bu konuda kadınların iş hayatındaki temsil gücünün üst kademelerde artırılması gibi kararlı politikalar geliştirilmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği, kadın temsiliğini artırmak amacıyla “The Gender Equality on Boards Directive” ile 2026’ya kadar yönetim kurullarında (icracı olmayan yönetici pozisyonlarında) en az %40 kadın temsiliğini hedeflemektedir (Council of the European Union, 2025). Bunun gibi, Birleşmiş Milletler

Kadın Birimi (UN Women) ve Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) iş birliğinde özel sektördeki şirketler ve üst düzey yöneticiler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) desteklemeye davet edilmektedir. Bu prensipler, toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek amacıyla iş dünyasına yedi ilke altında tanımlanan kapsamlı bir yol haritası sunmaktadır. Bu prensipler; üst düzey liderlikte cinsiyet eşitliği taahhüdü, iş yerinde adil davranış, sağlık, güvenlik ve refah, eğitim ve mesleki gelişim, tedarik zincirlerinde eşitlik, toplumun güçlendirilmesi ve raporlama süreçlerini kapsamaktadır (UN Women & UN Global Compact, 2017).

Çeşitlilik ile birlikte, işyerinde eşitlik de daha dikkat çeken bir olgu haline gelmiştir. Çeşitli bireylerin ve grupların bulunduğu bir işgücü; farklı özelliklere, isteklere ve beklentilere sahip, farklı kültürlere ait bireylerden oluşur. Farklı geçmişlere sahip çalışanların farklı ihtiyaçlara sahip olması oldukça doğaldır; tüm çalışanlar işyerlerinde saygı görmek ve eşitliği algılamak ister. Bu nedenle, işyerinde eşitliğin sağlanması ve doğru bir şekilde yönetilmesi, örgütteki tüm bireyleri doğrudan etkileyerek üretkenliği, fırsat eşitliğini ve rekabet gücünü artırma potansiyeli taşımaktadır (Hossain vd., 2024: 5). Anlaşılacağı üzere işyerinde eşitlik, örgütün kurumsal başarısında merkezi bir öneme sahiptir. Ancak, diğer birçok sosyal faktörde olduğu gibi bu her zaman kolay bir hedef değildir. Çoğu zaman, işyerinde eşitliği güvence altına almak için örgütler önleyici mekanizmalar geliştirmektedir ancak bu önlemler yetersiz ya da etkili bir şekilde uygulanmayabilir. Yine de örgütler eşitliği bir gereksinim olarak görüp faydalarına odaklanmalıdır (Sposato vd., 2015: 17).

Çalışanlar için işyerinde eşitliğin en önemli faydalarından biri; eşit ücret ve eğitim olanaklarına erişim konusunda ayrımcılığa maruz kalmayacaklarına, terfi ve kariyer gelişiminde yalnızca performansları ve ölçülebilir liyakatleri doğrultusunda değerlendirileceklerine dair güven duymalarıdır. Sadece yeteneklerine dayalı olarak işe alındıklarını düşünmeleri çalışanların örgüte olan güvenini artıracaktır. Ayrıca ayrımcılığa yani eşitsizliğe uğrayan çalışanların yaşadıkları olumsuz deneyimlerin ortadan kaldırılması ve işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için uygun araç ve imkânların (örn. engelli bireyler için erişim imkanları, çalışan anneler için esnek çalışma saatleri) sunulması, bu çalışanların çalışma hayatına katılımını kolaylaştırmakta, kendilerini değerli ve kapsanmış hissetmelerini sağlamaktadır (Ali vd., 2019: 47).

Sonuç olarak, işyerinde eşitliğin sağlanması sadece bireysel adaletin tesisi değil, aynı zamanda örgütsel performans, sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar açısından da gereklidir. Bu nedenle eşitliğe yönelik politikaların sistematik

ve kapsayıcı bir şekilde uygulanması, çağdaş yönetim anlayışının temel taşlarından biri haline gelmiştir.

3.3. Kapsayıcılık (Inclusion)

Kapsayıcılık, farklı grupların aidiyet duygusunu geliştiren ve örgütsel katılımlarını teşvik eden bir kültürün oluşturulmasını ifade eder ve genellikle ayrımcılık karşıtı bir söylem olarak ele alınmaktadır (Arsel vd., 2022: 920). 21'inci yüzyıldaki gelişmeler, örgütleri ayrımcılığı en aza indirmeye ve çalışanlar arasında kapsayıcı sistemleri benimsemeye zorlamıştır. Dışlayıcı uygulamaların yerini, kapsayıcı uygulamalar olarak önemli değişiklikler yaşanmıştır (Adams vd., 2020: 1145; Garg ve Sangwan, 2021: 12). Çeşitlilik ve eşitlik kavramlarında, farklı kültürel ve sosyal geçmişlere sahip bireylerin işe alınması ve bu bireylere eşit fırsatlar sunulması daha çok ön plana çıkmaktadır. Çeşitliliğe, çeşitli bireylerin işe alınması şeklinde yaklaşıldığında (Cox ve Blake, 1991: 45) bu bireylerin aynı zamanda örgütte kapsandığı düşünülebilir; ancak kapsayıcılık tam olarak bununla sınırlı değildir.

Kapsayıcılık özellikle örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinlerde araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kapsayıcılık sadece bir yönetim pratiği olarak değil, aynı zamanda bireylerin örgüt içindeki deneyimlerini şekillendiren çok boyutlu bir sosyal olgu olarak da incelenmektedir (Fletcher ve Beauregard, 2022: 578; Dawson vd., 2024: 45; Eshete ve Birbirssa, 2024: 1). Her ne kadar kapsayıcılık kavramı artan bir ilgiyle ele alınsa da kavramın doğası ve kuramsal çerçevesi hakkında literatürde hâlen bir fikir birliği bulunmamaktadır (Shore vd., 2011: 2). Çeşitli özelliklere sahip çalışanların, işe alındıktan sonra bilgi ve fırsatlara erişiminin kısıtlandığını gösteren araştırmalarla birlikte, kapsayıcılığın daha geniş anlamda çalışanların katılımını ve güçlendirilmesini de içine alan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, mevcut literatürde kavramın daha derinlemesine ele alınmasını gerektirmektedir (Roberson, 2006: 214).

Mevcut çeşitlilik ve eşitlik yaklaşımlarının kapsamı genişletilerek, kapsayıcılık bu kavramlardan bağımsız fakat tamamlayıcı bir boyut olarak değerlendirildiğinde, ayrımcılığın yerini alan bir paradigma olarak konumlandığı görülmektedir. Nitekim ırk, cinsiyet ve yaş gibi kişilerarası farklılıklar ile bireylerin örgütsel süreçlere katılımı ve örgüte etkili bir şekilde katkıda bulunma kapasiteleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda kapsayıcılık, işyerinde çalışanların bilgi ve kaynaklara erişebilme, çalışma gruplarına dahil olma ve karar alma süreçlerini etkileme yeteneğine sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir (Mor-Barak ve Cherin, 1998: 48).

Kapsayıcılık, örgüt kültürünü şekillendiren uygulama, politika ve süreçler aracılığıyla bireylerin kurumsal çevrelerini nasıl deneyimlediklerini yansıtır. Tüm grupların örgütsel süreçlere aktif biçimde katılımını ve eşit derecede fayda sağlamasını teşvik eden bir yapı sunar (Beavers, 2018: 3). En önemlisi kapsayıcılık, farklılığı özümsemek ve homojenleştirmek değil, farklılığa değer vermekle ilgilidir (Sposato vd., 2015: 16).

Bireyler arası farklılıkların kabul edilmesi ve bu farklılıklara değer verilmesi kapsayıcılık kültürünün örgütsel süreçlerde içselleştirilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, kapsayıcılık örgüt içinde uygulanırken hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Örgütün kendi iç dinamikleri, çalışanların ve yöneticilerin bilinçsiz önyargıları, alışlagelmiş kabuller ve örgütün mevcut hiyerarşik yapısı kapsayıcı uygulamaların önünde duran engeller olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan kapsayıcılık daha çok çalışanların algılarına ve deneyimlerine dayandığı için tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur. Bu nedenle kapsayıcılığın yönetilmesi örgüt açısından karmaşık bir olgu olarak görülmekte, süreç göstergeleri belirlenememektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için kapsayıcılığı temel alan liderlik yaklaşımları, dezavantajlı grup üyelerine eşit fırsat sunan işe alım ve terfi programları, bu konuda geliştirilen eğitim programları, çalışanlara sunulan iletişim araçları ve kararlara katılımın teşvik edildiği karar alma süreçleri örgütlerin uygulaması gereken etkin yöntemler arasındadır (Iyer, 2022: 2; Wolbring ve Nguyen, 2023: 169). Bu uygulamalar işyerinde kapsayıcı bir kültür oluştururken, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve aidiyet duygularını güçlendirerek yenilikçi davranışlar ve yüksek performans sergilemelerini sağlar.

Sonuç olarak kapsayıcılık bireylerin örgütsel deneyimlerine dayanan bir kavramdır. Örgütün stratejik karar alma süreçlerinde, liderlik politikalarında ve performans sistemlerinde de kurumsal bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin kapsayıcı bir iklim oluşturabilmesi için örgütsel değerlerini ve vizyonunu temel alan politikalar geliştirmesi gerekir. Bu politikalar, sadece temsil çeşitliliğine odaklanmakla kalmayıp, çalışanların eşit katılımını ve gelişimini destekleyen sistematik uygulamaları da içermelidir. Örgütler kapsayıcılık uygulamalarını kurumsallaştırarak örgüt içi iletişim biçimlerine, liderlik tarzına ve karar alma süreçlerine de yansıtmalıdır. Böylece kapsayıcı yaklaşımlar örgütün günlük işleyişin doğal bir parçası haline gelerek tüm çalışanların kendilerini değerli ve bağlı hissetmesini sağlayacaktır. Bu açıklamalardan hareketle kapsayıcılığın, literatürde ve günümüz örgütlerinde geçici bir yönetim trendi olmadığı ve köklü değişimleri beraberinde getiren bir paradigma olduğu söylenebilir.

4. Sonuç

Bu bölümde tarihsel bir olgu olarak toplumsal yaşamda ve iş ortamında ortaya çıkan ayrımcılık vakalarının günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımları açısından nasıl ele alındığı ve ayrımcılığın yerini alan paradigmlar açıklanmıştır. Ayrımcılık etik açıdan kabul edilmeyen bir olgu olarak bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde birçok olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi örgütsel ortamlarda çalışanların kötü muamele görmesine ve kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmaktadır. İnsan hakları ve çalışma standartlarındaki gelişmeler ile birlikte ayrımcılık birçok uluslararası ve ulusal normlarda üzerinde durulan ve mücadele edilen bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda ayrımcılığın yalnızca bireysel bir deneyim olmadığı; aynı zamanda insan hakları ihlali olduğu ve örgüt içinde çalışan bağlılığını ve sosyal sorumluluk anlayışını tehdit eden çok boyutlu bir problem olduğu ortaya konulmuştur.

Günümüzde örgüt yönetiminde ayrımcılıkla ilgili paradigmlar değişmiştir. Ayrımcılığın yerini çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) uygulamaları almıştır. Bu bölümde, DEI kavramlarının birbirini tamamlayan, karşılıklı etkileşimi içeren ve bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşılması gereken kavramlar olduğu vurgulanmıştır. DEI, entegre yönetim sistemleri anlayışıyla örgütsel kültürün bir parçası haline geldiğinde ayrımcılıkla etkin bir şekilde mücadele edilmesini sağlarken, aynı zamanda işyerinde çalışan bağlılığı ve motivasyon gibi çalışan davranışlarını beslemektedir. Örgütün değişen çevreye uyum sağlamasında ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynar. Ancak DEI stratejilerinin başarılı olabilmesi, yalnızca çeşitli bireylerin temsil edilmesi ya da yüzeysel politikalarla sınırlı kalmamalı; örgütsel yapının bütününde değişimi gerçekleştirilmeli ve örgüt kültürünün bir parçası olarak tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmelidir. Bu paradigma değişiminin sonucunda Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) kavramları ayrımcılıkla mücadelede yönetim literatüründe ve örgütsel stratejilerde önemli bir yer almıştır.

Literatürde DEI uygulamalarının örgütler üzerindeki etkilerini ele alan farklı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Cox ve Blake (1991: 45), işgücü çeşitliliğinin maliyet, insan kaynaklarının çekiciliği, pazarlama başarısı, yenilikçilik, sorun çözme kapasitesi ve örgütsel esneklik gibi stratejik faydalar sağladığını vurgulamıştır (Cox ve Blake, 1991: 45). Silver vd. (2023: 45), söz konusu potansiyel faydaların uygulamada yalnızca farklı sosyal kimliklere sahip bireylerin işe alınmasıyla değil, aynı zamanda bu bireylerin eşit şekilde muamele görmeleri ve örgütsel süreçlere etkin bir biçimde dahil edilmeleriyle mümkün olabileceğini belirtmiştir (Silver vd., 2023: 45).

Russen ve Dawson (2023: 35), örgütlerin farklı sosyal kimliklere sahip adayları işe almasına rağmen çalışma ortamında farklılıklara değeri vermemesi halinde, bu bireylerin örgüte ya da çalışma arkadaşlarına fayda sağlamayacağını (yenilikçi fikirler sunmak gibi) öne sürmüştür. Bunun yerine, çalışanların örgüt içindeki kültüre asimile olmalarının bekleneceğini ve bu nedenle, çeşitli özelliklere sahip bu bireylerin, uyum sağlamadıklarını fark ettiklerinde örgütten ayrılma eğilimi göstermesinin muhtemel olacağını ifade etmiştir. Araştırmacılar, böyle bir ortamda çeşitliliğe dayalı bir örgüt oluşturma yönündeki sloganların, esasında sadece çeşitlilik kotasının doldurulduğu yüzeysel uygulamalara dönüşeceğini belirtmiştir (Russen ve Dawson, 2023: 35).

Bu çalışma ile birlikte mevcut literatürün derinlemesine incelenme fırsatı elde edilmiştir. Ancak yapılan çalışmaların hâlen az sayıda olduğu, disiplinler arası ve metodolojik çeşitlilik içeren çalışmalarla zenginleştirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Araştırmacıların ve akademisyenlerin yönetim literatüründe yer alan kuramsal yaklaşımları daha da derinlemesine ele almaları ve iş dünyasında farklı sektörlere özgü DEI politikalarının uygulanışına dair uygulamalı çalışmalar yapmaları, bu yeni paradigma anlayışının yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Özellikle DEI kavramlarının bileşenleri arasındaki farklılıklar ve etkileşimler, teorik ve uygulamalı araştırmalarla netleştirilmelidir. İşyerindeki DEI yaklaşımlarının bilimsel temellerle ölçülebilmesi için ölçek geliştirme çalışmalarının yapılması uygulamalı çalışmaların artmasına zemin hazırlayacaktır. Yapılacak uygulamalı çalışmalarla birlikte bu kavramların doğası ve diğer değişkenlerle arasındaki ilişkinin anlaşılması kolaylaşacaktır.

Son zamanlarda ayrımcılıkla mücadele ve DEI odaklı çeşitli uygulamaların hayata geçirildiği ve kurumsal girişimlerin arttığı görülmüştür. Global Compact Türkiye öncülüğünde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu tarafından 2019 yılında “İş Dünyasında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi” hazırlanmıştır. Bu uygulama rehberi, öncelikli çalışma alanına giren birey ve gruplara özel örnek uygulamalar ve öneriler sunmuştur (Global Compact Türkiye, 2020). Benzer gelişmeler özel sektördeki kurumsal işletmelerde de yaşanmaktadır. Örneğin, Borusan Lojistik tarafından yayımlanan “Borusan Eşittir: Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık Rehberi” de şirket içi DEI politikalarının nasıl yapılandırılabilirliğine dair örnek uygulamalar sunmaktadır (Borusan Lojistik, 2025).

Sürdürülebilirlik Akademisi ve Intertek iş birliğiyle yürütülen “İş’te Eşit Kadın Sertifikası” programı; yönetim sistemi, işe alım, iş sağlığı ve güvenliği, tedarik zinciri ve sosyal etki gibi beş temel başlık altında şirketleri denetleyerek toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı işveren pratiklerini

sertifikalandırmaktadır (Sürdürülebilirlik Akademisi, 2025). Bu sertifikaya sahip firmalardan biri olan SOCAR Türkiye, “Enerjimiz Çeşitlilik” adlı kurumsal programı ile işyerinde çeşitliliği desteklemek için BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri çerçevesinde kadın çalışanlarına regl izni ve kreş desteği gibi politikalar geliştirmiştir (SOCAR Türkiye, 2023).

Ayrımcılığın önlenmesi için örgütlerin proaktif biçimde DEI ilkelerini benimsemeleri, bu değerleri örgütsel kültürün ve stratejik karar alma süreçlerinin temel unsurlarından biri haline getirmeleri kritik bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda sektör temsilcileri, devlet ve özel sektör yöneticileri gibi konun muhataplarına aşağıdaki tavsiyeler sunulmaktadır.

- Üst yönetim liderliğinde kuruma özgü bir yapıda DEI Politikası'nın hazırlanması, kamuya açık bir şekilde beyan edilmesi ve bu politikanın düzenli olarak gözden geçirilmesi.
- Örgütlerin tüm paydaşlarını kapsayan açık ve ölçülebilir DEI hedefleri oluşturması ve sonuçların raporlanması.
- Örgüt içi DEI eğitimi ve farkındalık programlarının geliştirilmesi ve tüm yönetim kademelerini de içine alacak şekilde düzenli olarak uygulanması.

Bu çerçevede, örgütlerin DEI uygulamalarında başarılı olabilmeleri için bu konuda anahtar performans göstergeleri (KPI: Key Performance Indicators) belirlemeleri ve periyodik olarak izleyerek raporlamaları önerilmektedir. Aşağıdaki bazı KPI önerileri verilmektedir. Bu örnekler aşağıdakilerle sınırlı olmamakla birlikte profesyoneller için önemli göstergelerdir.

Süreç Göstergesi	KPI: Key Performance Indicators	Açıklama
Ayrımcılık	Ayrımcılık/Taciz Bildirim Sayısı	Bildirilen ayrımcılık veya taciz vakalarının sayısı
Ayrımcılık	Ayrımcılık Şikâyetlerinin Çözüm Süresi	Bildirilen vakaların ortalama çözülme süresi
Ayrımcılık	Ayrımcılıkla İlgili Düzenlenen Eğitimler	Ayrımcılık, önyargı ve ayrımcılıkla mücadele gibi konularda düzenlenen eğitimlerin adam/saat oranı
Çeşitlilik	Kadın Yönetici Oranı	Toplam yönetici pozisyonlarında kadınların oranı
Çeşitlilik	Engelli Çalışan İstihdamı	Engelli bireylerin toplam çalışanlar içindeki yüzdesi
Çeşitlilik	Etnik veya Kültürel Çeşitlilik Oranı	Farklı etnik kökene sahip çalışan sayısı
Çeşitlilik	Yaş Çeşitliliği Endeksi	Farklı yaş gruplarının dağılımı
Çeşitlilik	Çeşitliliğe Dayalı İşe Alım Oranı	Yeni işe alınanlar arasında çeşitlilik unsurlarına sahip bireylerin oranı
Eşitlik	Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitliği	Benzer pozisyonlarda çalışan kadın ve erkek arasındaki ortalama ücret farkı
Eşitlik	İç Terfilerde Eşitlik	Terfi edilenler arasında kadın, engelli veya azınlık gruplarına mensup bireylerin oranı
Eşitlik	Esnek Çalışma İmkânlarından Yararlanma	Dezavantajlı grupların esnek çalışma seçeneklerinden yararlanma oranı
Kapsayıcılık	Çalışanların Kapsayıcılık Algısı	Çalışanların kapsayıcılıkla ilgili algı düzeylerini ölçen yıllık anket sonuçları
Kapsayıcılık	Kararlara Katılım	Farklı sosyal gruplardan bireylerin karar alma süreçlerine katılım oranı
Kapsayıcılık	Yönetim Kurulunda Temsil Gücü	Dezavantajlı gruplara mensup bireylerin yönetim kurulundaki oranı

Sonuç olarak bu çalışmanın, DEI alanında mevcut bilgi birikimini derinleştirmesi ve gelecekte yapılacak akademik araştırmalara ve uygulamalı çalışmalara ışık tutarak, iş dünyasında kapsayıcılık, eşitlik ve çeşitliliğin kalıcı ve etkili bir biçimde yerleşmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Kaynakça

- Acar Erdur D., (2020), İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Dışlayıcılık, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 34(1): 214-234.
- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173.
- Ali, A. A. A., Yusoffii, S. H., & Aliiii, K. (2019, July). Fundamental of equal opportunities in employee's performance: a critical review. In *Proceedings of the 5th World Conference on Integration of Knowledge, Bangi, Malaysia* (Vol. 29).
- Allen, E. (2019). Perceived discrimination and health: Paradigms and prospects. *Sociology Compass*, 13(8), 1-16.
- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920-933.
- Banerjee, R. (2008). An examination of factors affecting perception of workplace discrimination. *Journal of Labor Research*, 29, 380-401.
- Baptiste, M. M. (2015). Workplace Discrimination: An Additional Stressor for Internationally Educated Nurses. *Online journal of issues in nursing*, 20(3), 1-11.
- Baum, B. (2021). Diversity, equity, and inclusion policies: are organizations truly committed to a workplace culture shift?. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 33(2), 11-23.
- Beavers, D. (2018). Diversity, equity and inclusion Framework. *The Greenlining Institute*, 1-7.
- Birleşmiş Milletler [BM]. (1948). *İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Birleşmiş Milletler. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Bobek, V., Maček, A., Bradler, S., & Horvat, T. (2018). How to reduce discrimination in the workplace: The case of Austria and Taiwan (ROC). *Naše gospodarstvo/Our economy*, 64(3), 12-22.
- Borusan Lojistik, (2025). *Borusan Eşittir: Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık Rehberi*. <https://www.borusan.com/Uploads/cek-ana-rehber.pdf>
- Capaldi, N. (2002). The meaning of equality. *Liberty and equality*, 1-33.
- Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep-and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.

- Chavez, L. J., Ornelas, I. J., Lyles, C. R., & Williams, E. C. (2015). Racial/ethnic workplace discrimination: Association with tobacco and alcohol use. *American journal of preventive medicine*, 48(1), 42-49.
- Cheung, H. K., King, E., Lindsey, A., Membere, A., Markell, H. M., & Kilculen, M. (2016). Understanding and reducing workplace discrimination. *Research in personnel and human resources management*, 101-152.
- Council of the European Union. (2025, May 22). *Gender balance on corporate boards*. Consilium. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/#figures>
- Coombs, A. A. T., & King, R. K. (2005). Workplace discrimination: experiences of practicing physicians. *Journal of the National Medical Association*, 97(4), 467.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.
- Dawson, N. E., Parker, S. L., & Okimoto, T. G. (2024). Profiles of diversity and inclusion motivation: Toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion. *Human Resource Management*, 63(1), 45-66.
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*, 14(4), 1-19.
- Fekedulegn, D., Alterman, T., Charles, L. E., Kershaw, K. N., Safford, M. M., Howard, V. J., & MacDonald, L. A. (2019). Prevalence of workplace discrimination and mistreatment in a national sample of older US workers: The REGARDS cohort study. *SSM-population health*, 8, 1-9.
- Fitzsimmons, S., Özbilgin, M. F., Thomas, D. C., & Nkomo, S. (2023). Equality, diversity, and inclusion in international business: A review and research agenda. *Journal of International Business Studies*, 54(8), 1402-1422.
- Flage, A. (2018). Ethnic and gender discrimination in the rental housing market: Evidence from a meta-analysis of correspondence tests, 2006–2017. *Journal of Housing Economics*, 41, 251-273.
- Fletcher, L., & Beauregard, T. A. (2022). The psychology of diversity and its implications for workplace (in) equality: Looking back at the last decade and forward to the next. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(3), 577-594.
- Gan, J. L., & Yusof, H. M. (2019). DOES EMPLOYEES'DIVERSITY AFFECT ORGANIZATIONAL PERFORMANCE? A REVIEW OF PAPERS. *International Journal*, 2(6), 36-42.
- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12-22.

- Gauci, P., Luck, L., O'Reilly, K., & Peters, K. (2023). Workplace gender discrimination in the nursing workforce—An integrative review. *Journal of Clinical Nursing*, 32(17-18), 5693-5711.
- Global Compact Türkiye. (2020). *İş Dünyası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi*. <https://globalcompactturkiye.org>
- Gopaldas, A., & DeRoy, G. (2015). An intersectional approach to diversity research. *Consumption Markets & Culture*, 18(4), 333-364.
- Grace, C. B. (2012). Conceptualising the theory of absorptive capacity with team diversity. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 20(3), 721-732.
- Heilman, M. E., Calco, S., & Manzi, F. (2024). Women at work: pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 165-192.
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & Van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1-29.
- Hossain, M., Tahat, Y. A., & AbuGhazalch, N. (2024). Unlocking the Sustainable Workplace Equality Policy (SWEP): Evidence from an Emerging Country. *Sustainability*, 16(2), 1-22.
- ILO. (1958). *Discrimination (Employment and Occupation) Convention (No. 111)*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111
- Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5), 1-14.
- Jahnke, S. A., Haddock, C. K., Jitnarin, N., Kaipust, C. M., Hollerbach, B. S., & Poston, W. S. (2019). The prevalence and health impacts of frequent work discrimination and harassment among women firefighters in the US fire service. *BioMed research international*, 2019(1), 1-13.
- Jones, B. L., Carter, M. C., Davis, C. M., & Wang, J. (2023). Diversity, equity, and inclusion: a decade of progress?. *The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice*, 11(1), 116-125.
- Ketilsson, A. H. (2016). *Equality and non-discrimination are they one and the same?* (Doctoral dissertation).
- Kim, J. H., Oh, S. S., Bae, S. W., Park, E. C., & Jang, S. I. (2019). Gender discrimination in the workplace: effects on pregnancy planning and childbirth among South Korean women. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 1-12.
- Kraus, M. W., Torrez, B., & Hollic, L. (2022). How narratives of racial progress create barriers to diversity, equity, and inclusion in organizations. *Current opinion in psychology*, 43, 108-113.

- Krieger, N. (2014). Discrimination and health inequities. *International journal of health services*, 44(4), 643-710.
- Lieberman, B. E. (2013). Eliminating discrimination in organizations: The role of organizational strategy for diversity management. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 466-471.
- Lieberum, U. B. (2006). Gender diversity management in consulting companies. In *Human resource management in consulting firms* (pp. 175-189). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated, and occupational health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655-663.
- McMahon, B. T., Shaw, L. R., McMahon, B. T., & Shaw, L. R. (2005). Workplace discrimination and disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(3), 137-143.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhcc, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Mor Barak, M. E. (2019). Erecting walls versus tearing them down: Inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval. *European Management Review*, 16(4), 937-955.
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in social work*, 22(1), 47-64.
- Nunez-Smith, M., Pilgrim, N., Wynia, M., Desai, M. M., Bright, C., Krumholz, H. M., & Bradley, E. H. (2009). Health care workplace discrimination and physician turnover. *Journal of the National Medical Association*, 101(12), 1274-1282.
- Okechukwu, C. A., Souza, K., Davis, K. D., & De Castro, A. B. (2014). Discrimination, harassment, abuse, and bullying in the workplace: contribution of workplace injustice to occupational health disparities. *American journal of industrial medicine*, 57(5), 573-586.

- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Olusanya, E. O. (2023). Workplace diversity, equity, inclusion. *The Journal of Business Diversity*, 23(4), 14-23.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?. *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Pager, D., & Shepherd, H. (2008). The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. *Annu. Rev. Sociol.*, 34(1), 181-209.
- Pascoc, E. A., & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 135(4), 531.
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help?. *Group processes & intergroup relations*, 9(4), 467-482.
- Phomphakdy, R., & Kleiner, B. H. (1999). How to eliminate discrimination in the workplace. *Equal Opportunities International*, 18(2/3/4), 43-46.
- Rahman, U. H. F. B. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, 2(1), 30-39.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & organization management*, 31(2), 212-236.
- Russen, M., & Dawson, M. (2023). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 25-40.
- SA International [SAI]. (2014). *SA8000® Standard: Social Accountability International Standard for Social Accountability*. <https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard/>
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-14.
- Sharma, G., Douglas, P. S., Hayes, S. N., Mehran, R., Rzeszut, A., Harrington, R. A., ... & Mehta, L. S. (2021). Global prevalence and impact of hostility, discrimination, and harassment in the cardiology workplace. *Journal of the American College of Cardiology*, 77(19), 2398-2409.
- Silver, E. R., Nittrouer, C. L., & Hebl, M. R. (2023). Beyond the business case: Universally designing the workplace for neurodiversity and inclusion. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 45-49.
- Sipe, S., Johnson, C. D., & Fisher, D. K. (2009). University students' perceptions of gender discrimination in the workplace: Reality versus fiction. *Journal of Education for Business*, 84(6), 339-349.

- Smith, I. A., & Griffiths, A. (2022). Microaggressions, everyday discrimination, workplace incivilities, and other subtle slights at work: A meta-synthesis. *Human Resource Development Review*, 21(3), 275-299.
- SOCAR Türkiye. (2025). *SOCAR Türkiye’de DEI Stratejisi Nasıl Uygulanıyor?*. <https://socar.com.tr/blog/surdurulebilirlik/DEI-stratejisi>
- Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace-equality index: The ingredients for organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17.
- Stypinska, J., & Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, 14, 49-61.
- Sürdürülebilirlik Akademisi. (2025). *İş’te Eşit Kadın Sertifikası*. <https://surdurulebilirlik.com.tr/iste-esit-kadin>
- T.C. Anayasası. (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası* (Son değişikliklerle). Resmî Gazete, 9 Kasım 1982, Sayı: 17863.
- Thomson, A., & Gooberman-Hill, R. (2024). Equality, diversity and inclusion: key definitions. In *Nurturing Equality, Diversity and Inclusion* (pp. 5-32). Policy Press.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>
- UN Women & UN Global Compact. (2011). *Kadının güçlenmesi prensipleri (WEPs): Uygulama rehberi*. https://www.globalcompactturkiye.org/uploads/files/shares/WEPs_Rehber.pdf
- Williams, D. R., & Mohammed, S. A. (2009). Discrimination and racial disparities in health: evidence and needed research. *Journal of behavioral medicine*, 32, 20-47.
- Wolbring, G., & Lillywhite, A. (2021). Equity/equality, diversity, and inclusion (EDI) in universities: the case of disabled people. *Societies*, 11(2), 1-10.
- Wolbring, G., & Nguyen, A. (2023). Equity/equality, diversity and inclusion, and other EDI phrases and EDI policy frameworks: A scoping review. *Trends in Higher Education*, 2(1), 168-237.
- Wong, C. (2019). Changing organizational culture: From embedded bias to equity & inclusion. *Professional Safety*, 64(08), 26-30.
- Wrench, J.,(2007). Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU⁹, Ashgate, Aldershot.
- Xu, Y. E., & Chopik, W. J. (2020). Identifying moderators in the link between workplace discrimination and health/well-being. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14.
- Verniers, C., & Vala, J. (2018). Justifying gender discrimination in the workplace: The mediating role of motherhood myths. *PLoS one*, 13(1), 1-23.

Güncel Yaklaşımlar Kapsamında Liderlik ve Yöneticilik

Hilal Erturhan Işkın¹

Oğuz Doyran²

Özet

Günümüz iş hayatında örgütler birçok sorunla karşılaşabilmektedirler. Diğer taraftan örgütlerin söz konusu problemlerin çözümü için etkili ve profesyonel bir yönetimin gerekliliğini fark etmeleri beklenmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları nitelikler, iş süreçlerinde ve kurum kültürünün oluşmasında sunmuş oldukları katkılar göz önüne alındığında; bir lider gibi mi yoksa yalnızca işini yapan bir yönetici gibi mi hareket ettikleri, örgütün hedefleri için büyük önem arz etmektedir. Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar genel olarak çalışanlar tarafından gözlemlenebilir ve farkındalık oluşabilir. Çalışanların bir yöneticinin sadece ona verilen resmi güç ile hareket edip etmediğini algıladıkları söylenebilir. Diğer taraftan bir yöneticinin resmi gücünün yanında, liderlik gücünün olup olmadığı da çalışanlar tarafından algılanabilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, “Lider mi?” yoksa “Yönetici mi?” sorusunun cevabı aranırken, elde edilen veriler ışığında yönetici yerine sıkça kullanılmaya başlanan ve kavramsal bir karışıklığına sebebiyet veren unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır.

GİRİŞ

İşletmeler, kurum veya kuruluşların etkin bir biçimde varlığını sürdürebilmesi, rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi ve teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmesi için güçlü ve başarılı bir yönetime gereksinim duymaktadırlar. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, ilgili analizler yapılarak amaçların belirlenmesi gerekir. Ayrıca bu amaçlara

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, herturhan@cumhuriyet.edu.tr, Orcid 0000-0003-4380-7528
- 2 Uzman, İller Bankası A.Ş. Sivas Bölge Müdürlüğü, Bankacılık ve Muhasebe Müdürlüğü, doyanoguz19@gmail.com, www.orcid.org/0000-0002-3287-6870

ulaşmak işletmelerin başarıları açısından önemlidir. İşletmelerin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için planların yapılması sürecinde, yöneticilerin nitelikleri önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmaları bir takım avantajları beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada işletmelerde gerçekleşen süreçler, yönetici ve lider bakış açıları ile değerlendirilmiştir.

Yönetim biliminin kökenleri hayatın ilk evrelerine kadar gitmekle birlikte bir disiplin olarak ortaya çıkışı 1911 yılında Frederick W. Taylor tarafından yazılan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabına dayandırılmaktadır. Bilimsel yönetimin detaylı olarak ele alındığı kitap, günümüzde yönetim biliminin gelişmesinde halen yararlanılan ana kaynaklardan olmuştur (Jackson, 1987:456; Faucheux, 1997). Yönetim kavramı ele alınış biçimine göre bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan organlar, bazen de bir bilgi topluluğu olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2005). Mc Farland’a göre yönetim, “Kavramsal, teorik ve analitik hedefler doğrultusunda yöneticilerin sistematik ve koordineli bir organizasyon oluşturduğu, yönettiği, işlettiği ve sürdürdüğü bir süreçtir”. Henry Fayol’a göre de “Tahmin etme ve planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etme eylemlerinden oluşmaktadır” (Tovmasyan, 2017).

Farklı bakış açılarından onlarca farklı tanımı olan yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmak için yaptığı bilinçli ve düzenli eylemlerin toplamı olarak açıklayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 164). Çalışanları hedefe yöneltmek ve harekete geçirmek için sarf edilen çabayı gösteren yönetim çağın gerekliliklerine göre şekil almakta, ekonomik ve sosyal gelişmelerle birlikte yeniliklerle donatılmaktadır. Örgütlerin gereksinim duyduğu ideal yönetim için, kendisini geliştirmiş, çalışanlarla barışık, işletme kültürüne hâkim, rasyonel düşünebilen yöneticilerle çalışmak işletmenin başarısı için çok büyük önem arz etmektedir.

Yöneticilerin örgütte kapladıkları alanla orantılı olarak aldıkları kararlar neticesinde işletmelerin nerede oldukları ve gelecekte nereye ulaşacakları dikkatle takip edilmektedir. Performans değerlendirme raporları ile yöneticilerin katkıları belirli bir noktaya kadar değerlendirilebilirken; örgütte çalışan personele karşı tutumları, problemlerin çözümünde nasıl bir yol izledikleri, geribildirimlere dönüş tarzları gibi insani ve iletişimsel becerileri de örgüt hafızasında yer edinmektedir. Örgütün her kademesinde yer alan personel tarafından yöneticilerin nasıl algılandığı, onların sadece işini yapan birer görevli olarak mı yoksa aynı zamanda bir lider olarak mı görüldüğü; örgütün geleceği için araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün başarısında liderlere mi ihtiyaç

vardır yoksa yöneticilere mi? Bu soruya yanıt verebilmek için yönetici ile liderlerin özelliklerini incelenmesi ve örgütlere nasıl katkı sağladıklarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

1. Yönetici(lik) ve Lider(lik) Kavramları

Yöneticilik ve liderlik üzerine kıyaslamalar uzun yıllardır devam etmekle birlikte örgütün tam olarak neye ihtiyacı olduğu, vizyonuna uygun hedeflerini bir liderle mi yoksa bir yöneticiyle mi gerçekleştireceği bu sorunun cevabında anahtar bir rol oynamaktadır. Kimi yöneticiler lider vasfı taşırken kimi yöneticiler bu vasıftan yoksun bir şekilde yalnızca görevlerini icra etmektedir. Liderlik özelliğini taşıyan insanlar da karşılıklarına çıkan engeller sonucu yönetici pozisyonunda yer alma konusunda zorluklar çekebilmektedir. Burada örgütün rasyonel kararlar vererek örgüt içinde ve dışında optimizasyonunu sağlaması için ne istediğini bilmesi gerekmektedir. Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da, literatürde bu iki kavramın farklı alanlara ait olduğu kabul edilmektedir (Kotterman, 2006: Jahan, 2023). Her iki işlev de insanlarla çalışma, etkileşim kurma ve ortak hedeflere ulaşma amacı taşımaktadır. Ancak bu amaçlara ulaşma biçimleri farklıdır. Katz (1955), liderliği çok yönlü bir etki ilişkisi olarak tanımlarken, yönetimi tek yönlü bir otorite ilişkisi olarak görmektedir.

Zaleznik (1977), liderlerin değişimi teşvik ettiğini, bireylerin inançlarını anlayarak bağlılık geliştirdiklerini; yöneticilerin ise istikrarı sağlamak ve işleri yürütmekle yükümlü olduklarını ifade etmektedir. Watson (1983), liderlerin iletişim, motivasyon ve ortak değerler üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Kotter (1990), liderliği vizyon geliştirme, insanları bu vizyona hizalama ve motivasyon sağlama süreci olarak tanımlarken; yönetimi ise resmi işlevlerin denetimi olarak değerlendirmektedir.

Bennis ve Nanus (1985), liderleri “doğru şeyleri yapan”; yöneticileri ise “işleri doğru yapan” bireyler olarak tanımlamaktadır. Bass (1990) ise yönetici ve lider rollerinin birbirini tamamlayabileceğini, ancak her yöneticinin liderlik yapmayabileceğini ifade etmektedir. Gosling ve Murphy (2004), liderlerin kurumu değişime hazırlamak ve güven ortamı oluşturmakla sorumlu olduklarını ileri sürmektedirler.

Sonuç olarak, liderlik ve yöneticilik işlevleri birbirini dışlayan değil, tamamlayıcı niteliktedir. Kurumsal başarı için her iki role de ihtiyaç duyulmakta, hatta kimi durumlarda yöneticilerin etkili olabilmeleri için liderlik özellikleri sergilemeleri gerekmektedir (Mullins, 2010: Azmy vd. 2023: HBP, 2024).

1.1. Yönetici

Sözlük anlamına baktığımızda yönetici (executive, manager), bir kurum veya örgütte bir birimin sorumlusu olarak görev yapan ve göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alma yetkisine sahip, gözetim ve denetimde bulunan üst olarak tanımlanmıştır (Bozkurt ve Ergun, 1998). Mintzberg (1973) göre yöneticiler “Örgütün resmi otoritesinden aldıkları yetkiyi belirli birimler üzerinde uygulayan, karar alma ve gerekli stratejileri oluşturma hususunda örgüt içi bilgi akışını kontrol eden yetkili kişilerdir” (Oliviera ve vd., 2015).

Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir. Profesyonel yöneticiler işlerini meslek olarak yaparlar; kâr ve risk işletme sahiplerinin olmak üzere, mal veya hizmet sağlamak için üretim faktörlerini temin ederler. Üretim faktörlerini ellerindeki çalışan gücüyle ihtiyaçların karşılanmasında kullanırlar ve hizmetleri karşılığında belirli bir ücret alırlar (Koçel, 2005). Yöneticilerin örgüt içerisinde (Kraut ve vd., 2005);

- Bireysel performanslara müdahale etme
- Astlara talimat verme
- Kaynakları planlama ve tahsis etme
- Çalışma gruplarını koordine etme ve grupların performanslarını yönetme
- İş ortamını izleme ve personeli temsil etme gibi çeşitli görevleri vardır

Örgütlerin hedeflerine ne kadar yaklaştığının ölçüsü olan etkinlik ve kaynakları ne kadar iyi kullandığını ortaya koyan verimlilik kriterleri ile yöneticilerin başarısı ölçülebilmektedir (Barutçugil, 2006).

1.2. Lider

Liderlik üzerine oluşan literatür kaynakları çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Liderlik kavramını barındıran antik yaklaşımlarda, liderler, liderlik ve liderliğin gelişiminde ihtiyaç duyulan özelliklere ait düşüncelerin bir araya geldiği erken dönem filozoflarının yazıları bulunmaktadır. Aristoteles (Nikomakhos’a Etik), Platon (Cumhuriyet), Sun Tzu (Savaş Sanatı), Niccolo Machiavelli (Prens) gibi büyük isimler liderliğin teorik temelini geliştirmeye katkıda bulunacak eserler vermişlerdir (Toor ve Ofori, 2008).

Liderlik kavramına katkı sağlamak için birçok teori ve modelin geliştirildiği çalışmalar hız kesmeden devam etmektedir. Bu çalışmaların genelinde lider davranışının veya liderin kişilik özelliklerinin, hiyerarşik astların memnuniyeti

ve performansı üzerindeki varsayılan güçlü etkileri en iyi şekilde açıklanmak istenmiştir (Kerr ve Jermier, 1978). Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmeyle beraber meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Demir vd. 2010). Buradan hareketle karşımıza liderliğin doğası gereği çeşitli tanımlar çıkmaktadır.

İnsanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirmeye ikna etme (Davis, 1988), karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci (Rost, 1991), izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamı (Eren, 1998: 465) olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Yönetimin bir parçası olan liderlik, önceden tanımlanmış olan hedeflere ulaşmak için çalışanları ikna etme yeteneğidir. Planlama, organizasyon ve karar alma gibi resmi yönetim faaliyetlerinin liderde zaten var olan motivasyon gücünü serbest bırakmasıyla çalışanlara tutarlılık kazandırır ve hedeflerin gerçekleşmesinde doğal olarak ana etken olur (Raducan ve Raducan, 2014). Lider olarak adlandırılan kişilerin herhangi bir insan grubuna elinde bulunan güçle uygulatabileceği işlerin, onları birlikte hareket etmeye razı ederek kazanılan pozitif sonuçlara ortak etme sürecidir (Drath ve Palus, 1994: Gopal vd. 2024).

2. Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yöneticilik ve liderlik kavramları, evrimlerinin farklı zamanlamasına ve geliştikleri farklı bağlamlara rağmen birbirinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır (Toor ve Ofori, 2008). Bu kavramlar temelde birbirlerinden ayrılmışlardır ve zamanla karşımıza çıkan farklılıklar bu iki kavramın eş anlamlı olmadığını göstermektedir (Thomson ve McHugh, 1995). Liderlerde var olan doğal özellikleri onları yöneticilerden bir adım daha öteye koymakta, onları daha aranır ve faydalı hale getirmektedir (Perrin, 2010).

- Liderler, kendilerini olumlu veya olumsuz her durum için hazırlamaya çalışırlar. Bunun için “Sınırlamalarımın beni kötü kararlar almaya yönlendirmediğinden nasıl emin olabilirim?” diye sorarak motivasyonlarını, inançlarını, tutumlarını ve cümlelerini değerlendirirler.

- Liderler cinsiyet, etnik köken, yaş, milliyet ve inançlar gibi temel farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşımlar göstererek, bunları pozitif sonuçlara ulaşmada ustaca kullanırlar.

- Liderler, çalışanların bireysel ve grup refahını dengelemek için adalet, saygı ve daha büyük iyilik gibi ilkeleri uygularlar.

- Yenilikçi görüşler liderlik ile özdeşleşmiştir. Pratik fikirler sunarlar ve bunları uygulamaktan çekinmezler. Çalışanlardan gelen fikirleri değerlendirerek inovasyonun gelişebileceği bir iklim oluştururlar.

- Liderler, iletişim konusunda uzmandırlar. Örgüte olan bağlılığı hızlandırmak, bireysel ve grupsal çabalara ilham vermek ve tüm organizasyonun aynı hedefe kilitlenmesi için iletişim ağını aktif bir şekilde kullanırlar.

- Liderler, örgüt için strateji geliştirirler. Bu stratejileri planlar, kararlar alır ve uygularlar. Bunları yaparken başkalarını da sürece dâhil ederek örgüt kültürünün oluşmasında başrol oynarlar (Perrin, 2010).

Liderlik üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Covey “Yönetim, başarı merdivenlerini tırmanmada verimlilik; liderlik ise merdivenin doğru duvara yaslanıp yaslanmadığını belirler” ifadesiyle liderliğin neden tercih edilmesini gerektiğini açıkça ifade etmektedir (Toor ve Ofori, 2008). Liderlik stratejidir, özgünlüktür, empati kurmadır, eşitliktir ve adalettir. Hepsinin de ötesinde yönetimde oluşturulan bir bütünlüğün resmidir.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar incelendiğinde “yöneticilik yerine liderlik” seçiminin nedeni daha net anlaşılmaktadır.

- Yönetici yönetir ve idare eder, lider ise yenilik yapar.
- Yönetici korur, lider geliştirir ve ufku açar.
- Yönetici kopyadır, tekrarı sever, lider ise orijinaldir.
- Yöneticilik kontrole dayanır, liderlik güven ilişkisi üzerine kuruludur.
- Yöneticinin bakış açısı kısa menzillidir, lider ise uzun ve stratejik bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici sistem ve yapıya odaklanır, lider kişilere odaklanır.
- Yönetici “nasıl ve ne zaman” diye sorar, lider “ne ve neden” sorularını benimser (Bennis, 2009).

Liderler ve yöneticiler örgüt içinde hemen hemen aynı rollere sahip olmasına rağmen (tahmin etme, organize etme, uygulama, koordinasyon, eğitim, kontrol) liderler almış oldukları inisiyatiflerle farklılıklarını ortaya çıkarmaktadırlar. Sadece yönetici değil aynı zamanda bir önder gibi hareket ederek çalışanları da peşinden sürüklemektedirler (Dumitru vd. 2015).

Yönetici-lider kıyaslamalarının yer aldığı çalışmalar neticesinde yeni kavramlar da işletme literatüründe yerini almıştır. Lider tipi yöneticilik kavramı da bu kavramlardan bir tanesidir ve alanyazında önemi her geçen

gün artmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları kişiler, yöneticiler ve liderlerin sahip oldukları özellikleri tek bünyede barından lider yöneticilerdir. İyi bir lider ve iyi bir yönetici aynı kişide hayat bulabilmekte ve örgütleri başarıya kanalize edebilmektedir. Bu kişiler özelliklerinden bahsettiğimiz yönetici ve liderler arasından liderlik vasfına sahip olanlara daha yakın kişilerdir. Lider tipi yöneticiler, yöneticiliğin tüm olumlu özelliklerini kapsayan, örgütlerin ihtiyacına cevap verebilen ve klasik yöneticiler yerine tercih edilen kişiler olarak dikkat çekmektedir.

3. Lider Tipi Yöneticilik

Lider yöneticilik zamanla öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Bireysel akıl yerine ortak aklın kullanıldığı, ekip çalışmasının ön planda olduğu, yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine de süreç odaklılık prensibi üzerine çalışmanın esas alındığı bir yaklaşımdır. Lider yöneticiler, vizyon oluşturmada, vizyona giden yolun aşılmasında, arzulanan gerçeğin ve hedefin uygulanabilir olmasında etkili olan kişilerdir (Özsalmanlı, 2005).

Lider yöneticilerin amacı bağlı buldukları örgütün hedefleri doğrultusunda pozisyon almak ve örgütü ileri taşımaktır. Yöneticilerden farkı ise bu hedeflere hizmet ederken, taşıdıkları liderlik vasıflarını sergilemekten çekinmemeleri, sahip oldukları özelliklerini örgüt için sonuna kadar kullanmalarındadır. Lider yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran 7 özellik vardır (Biber, 2019).

- İnsana değer vermesi
- Eğitime önem vermesi
- Sorumluluk duygusu kazandırması.
- İletişimi güçlendirmesi.
- İlkeli olması
- Erdemli olması
- Hukuka saygılı olması

İyi bir lider yönetici, vizyon ve yaratıcılığı kullanarak örgütte sürekli iyileştirme ortamı oluşturur. İnsanları, projeyi ve organizasyonu daha iyi ve verimli hale getirir. Çalışanlara güçlü ve olumlu takdir göstererek, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar. Gelecekte daha fazla katkıda bulunmaları için onları teşvik eder. Övgüyü yazılı hale getirmekten kaçınmaz ve bu durum çalışanların performansına pozitif etki eder (Türk, 2007).

Liderlik ve yöneticilik kıyaslaması, örgütler için hangisine daha fazla ihtiyaç duyulduğu ve lider yöneticiliğin sağladığı avantajlar üzerinde yapılan açıklamalar ışığında, anlamsal karmaşaya sebebiyet veren bazı kavramların açıklanması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle liderlik konusunda yapılan çalışmalar sonucu 20. yüzyıldan itibaren “Liderlik Kuramları” ortaya atılmış; Karizmatik Liderlik Kuramı (1930’lar), Davranışsal Liderlik Kuramı (1940-1950’ler), Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı (2000’ler) vb, gibi yaklaşımlar üzere birçok akademik çalışma yapılmıştır.

Yönetici kavramı için de son yıllarda hem tanım olarak hem de terim olarak değişimler meydana gelmiştir. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak yönetici terimi ve kavramının yerine koç, kolaylaştırıcı, mentör, mümkün kılıcı ve destekleyici gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2005).

4. Liderlik ve Yöneticilik Alanında Güncel Yaklaşımlar

4.1. Mentörlük/Yol Göstericilik

Başlangıcı çok eskilere dayanan, bilgi ve öğrenmenin kişiler arasında aktarılması şeklinde ilerleyen mentörlük, bütün paydaşların gelişimine olumlu katkı sağlayan ve paydaşlar arasındaki etkileşimi iyileştiren bir yaklaşımdır. Mentörlük kavramı, genel anlamda bir kişinin (mentör) bilgi ve deneyimini paylaşarak diğerinin (menti) gelişimine destek olduğu bir gelişim süreci olarak ifade edilebilir (Kuzu vd. 2012). Mentörlük, Antik Yunanistan’da Homeros’un Odysseia Destanı’nda ortaya çıkmış hem mit hem de gerçeklikte gelişirken, günümüzde psikoloji, iş, spor, psikoterapi, danışmanlık, gelişim teorisi, danışmanlık, yönetim ve danışmanlık teorisi disiplinlerinde kendisine yer edinmiştir (Ali vd. 2018).

Mentörlük sosyal hayatın her alanında karşılaşılan bir yaklaşımdır. İnsanlar, öğrenmeye başlanılan ilk andan itibaren farkında olsun veya olmasın bir mentör eşliğinde gelişime tabi tutulurlar. Okul, akademik dünya, iş hayatı gibi mentörlüğe fazlasıyla ihtiyaç duyulan alanlarda uygulama bazında benzerlikler olmasına rağmen; her alanın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır.

Araştırmacılar tarafından mentörlükle ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Ana hatlarıyla bakıldığında doğal olarak oluşan mentörlükler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Crisp ve Cruz, 2012).

- **Klasik Mentörlük (One on one):** Deneyimli bir yetişkin ile daha genç bir kişi arasındaki birebir ilişkide, çırak-usta ilişkisi söz konusudur. Tecrübe aktarımına dayanan yöntem iş dünyasında sıklıkla tercih edilmektedir.

- **Bireysel/takım Mentörlüğü:** Tavsiyeye ihtiyaç duyan bireylerin bir kişi veya bir gruptan faydalandığı süreçtir.

- **Arkadaştan Arkadaşa Mentörlük:** Arkadaşlar arasında görünmez bir güvenlik ağı sağlamakta ve bilgi paylaşımını artırmaktadır. Özellikle kadın arkadaşlar arasında yaygındır.

- **Akran Mentörlüğü:** Bir grup arkadaş arasında gelişen, genellikle yeni ve merak uyandıran bir konu üzerinde keşfetme güdüsüyle ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Tecrübe aktarımından ziyade birlikte tecrübe kazanma şeklinde gerçekleşir.

Örgütler, yöneticilerin gelişmesinde ve sorumluluk üstlenirken rasyonel kararlar almasında mentörlük uygulamalarında yararlanmaktadır. İş hayatında mentörlük, çalışan potansiyelinin geliştirilmesi, kariyer yapmalarının desteklenmesi ve kurum kültürünün aktarılması şeklinde olmaktadır (Thomson, 1998).

Örgüt içinde geliştirilen mentörlük modellerinde bazı dezavantajlar da olmasına rağmen, örgütlerin bireysel veya örgütsel ezici başarılarının altında yöneticilere yol gösterilmesi ve kurum kültürünün nesilden nesile kusursuz olarak aktarılması yeni mentörlük yatmaktadır (Coates, 2012).

4.2. Koçluk/Yetiştiricilik

Koç, bireylerin gelişimini izleyerek geri bildirim sağlayan, onlara çeşitli sorumluluklar yükleyerek iş ve işlemlere olan katkısını artıran ve problemlere çözüm bulan kişidir. İş görenlerle ortak çıkarlar doğrultusunda hareket ederler, araştırma ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atarak mantıklı cevapların peşinden giderler (Barutçu ve Özbay, 2009).

Koçluk genellikle kısa vadede beceri alanında performans iyileştirmeye ilgilidir. Hedefler, en azından ara veya alt hedefler, genellikle koçun yönlendirmesiyle belirlenir. Birey hedefin birincil sahibiyken, koç ise sürecin birincil sahibidir. Koç yardımcı olduğu bireye dışsal geri bildirim sağlar (Megginson ve Clutterbuck, 2016). Birey aktif bir role sahipken koç gözlemleyici ve yorumcu rolünü üstlenmiştir. Koçluk/yetiştiricilik yaklaşımında nitelikli bir koç ile birey arasında pozitif sonuçlar elde etmek için oluşturulan profesyonel bir ortaklığın varlığı söz konusudur.

Tam olarak keskin bir ayırım olmamasına rağmen bazı kaynaklar 3 ana koçluk türüne yer vermektedirler (Jackson, 2005).

- **Yaşam Becerileri Koçluğu:** Kişilerin değerlerini ve vizyonlarını netleştirmek, hedefler ve yeni eylemler belirlemekle ilgilidir. Böylelikle bireyler daha tatmin edici, başarılı ve doyurucu bir hayat sürebilmektedir.

- **İş Koçluğu:** Son yıllarda popüler hale gelen bir İnsan Kaynakları Departmanı faaliyetidir. Hem içeriden hem de dışarıdan koçluk yardımı alınarak motivasyon artırımına ve spesifik gelişimlere olanak sağlamaktadır. (Blackman vd. 2016).

- **Yönetici Koçluğu:** Günümüzde birçok sektörde sorunları aşmak için profesyonel koçluğa ihtiyaç vardır. Bu alanlardan biri de yönetici koçluğudur. Bir organizasyon yöneticisinin performansı düştüğünde veya artık örgüt için fayda sağlayamadığında yönetici koçluğu ile sorunlar çözülebilmektedir. Yönetici koçluğunun birçok avantajı olmakla birlikte bazı risklerinin de bulunduğu bir gerçektir. Koçluk sürecini yaşayan bir yönetici ile temas edildiğinde yanlış koçla eşleşmek hakkında en az bir kötü hikâyesi çıkacaktır. Koçluk yaklaşımının faydaları arasında olumlu davranış değişikliği, gelişmiş becerileri ortaya çıkarma ve bilgi kazanımı yer almaktadır (Thach ve Heinselman, 1999). Çoğu lider, yönetici koçluğuna ilgiyle yaklaşmaktadır. Yönetici koçluğu ile saygı duydukları birinden doğrudan birebir yardım alırlar. Ofislerinden ayrılmak zorunda kalmazlar ve yönetici koçluğu zaman dilimlerine ve iş programlarına uygundur.

4.3. Danışmanlık

Kariyer danışmanlığı mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak isteyen bireylere sağlanan, örgüt tarafından kariyer gelişimine katkı sunmak için yapılan müdahaledir. Kariyer danışmanlığı sayesinde çalışanların bireysel potansiyeli, ilgi alanları ve kişilik özellikleri dikkate alınarak hem birey için hem de örgüt için faydalı adımlar atılabilmektedir (Ölçer, 1997). Çalışan için uygun işin ayarlanması, kariyer ilerlemesinin hızlanması ve işyerinde oluşabilecek memnuniyetsizliklerin önlenmesi örgütlerin hedeflere odaklanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışanların ve yöneticilerin isteksiz ve etkisiz kaldığı dönemlerde örgüt tarafından sağlanan danışmanlık hizmetleri ile problemler ivedi bir şekilde çözüme kavuşmaktadır. Profesyonel danışmanlık ile finansal, stratejik ve özellikle insan kaynakları ile ilgili sorunlara müdahale edilmekte, örgütte hedeflenen yeniliklere zemin oluşturulmaktadır.

Üst yönetim tarafından yenilik sürecini kontrol etmek ve hızlandırmak için sunulan danışmanlık yenilikleri destekleyen faaliyetlere yol göstermektedir (Barney, 2002).

4.4. Destekleyici/Sponsor

Örgütlerde yer alan deneyimli yöneticilerin genç, tecrübesiz ve kıdemsiz olan yöneticileri sorumluluk, yetki, terfi ve güç kazanması gibi konularda desteklemesini ifade etmektedir. Örgüt ortamında çalışanların bir destekleyiciye (sponsor) sahip olmadan yükselmeleri çok zor olduğu için destekleyici bir yöneticinin varlığı çalışanlar için büyük bir avantaj sağlamaktadır (Koçel, 2005: 26). Özerklik destekleyici liderlik üzerine yapılan araştırmalar, ağırlıklı olarak kişiler arası bağlamdaki lider davranışlarına odaklanmaktadır. Deci ve arkadaşları (1989), özerklik destekleyici liderleri şu altı temel davranışla tanımlamaktadır: astların bakış açılarını kabul etme, bilgilendirici ve baskılayıcı olmayan iletişim kurma, seçenek sunma, olumlu geri bildirim verme, öz ilhamı teşvik etme ve bireyleri belli davranışlara zorlamak yerine öz denetimi teşvik etme. Gagné ve Deci (2005), yöneticiler için özerklik destekleyici davranışları içeren bir eğitim programı geliştirmiş ve bu eğitimin, yöneticilerin kontrol odaklılıktan uzaklaşıp özerklik destekleyici tutumlar geliştirmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Eğitim alan yöneticilerin astlarının daha yüksek iş tatmini sergilediği ve örgüt yönetimine daha fazla güven duyduğu görülmüştür. Yaratıcılığın bileşen kuramı kapsamında Amabile (1996), liderlerin çalışan algısı üzerindeki destekleyici etkilerini yedi davranış kategorisiyle açıklamaktadır. Bunlardan ilki olan “destekleme” davranışları; ekip üyelerinin kararlarına destek olma, stresli durumlarda yardımcı olma ve duygusal ihtiyaçlara duyarlılık göstermeyi içermektedir. “Olumlu izleme”, “tanıma” ve “danışma” kategorileri de astların lider desteğini olumlu algılamasıyla ilişkilirken; “rol ve hedef belirsizliği”, “aşırı kontrol” ve “sorun çözümünden kaçınma” davranışları ise lider desteği algısını olumsuz etkilemektedir. Destekleyici liderlik yaklaşımı, yalnızca belirli davranış kalıplarını değil, aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonlarını besleyen yapısal ve bağlamsal koşulları da içermelidir. Deci’nin sınıflandırması davranış türlerini belirtse de, özerklik destekleyici yönetim pratiklerinin içerikleri açık şekilde ortaya konmamıştır. Benzer şekilde Amabile’in sınıflandırması, davranış kategorilerini sunmakla birlikte bunları liderlik tarzlarına göre ayırmamıştır. Bu nedenle, mevcut çalışma özerklik desteği kavramını örgütsel düzeyde yeniden ele almayı ve Öz Belirleme Kuramı ilkelerine dayalı yenilikçi liderlik uygulamalarını belirlemeyi hedeflemektedir (Sarmah, 2022).

Yönetim tarafından çalışanların yükselmesinin ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesini ifade eden bir kavramdır (Barney, 2002). Destekleyici yöneticilerin varlığı, örgüt kültürünün genişlemesinde ve yetki dağılımının adaletli olarak sağlanmasında etkilidir. Destekleyici yöneticilerden güven

alan çalışanlar ve tecrübesiz yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşmasında sorumluluk alarak kendilerini kanıtlayma olanağına erişirler.

4.5. Kolaylaştırıcı/Facilitator

Kolaylaştırma, örgüt içinde gerçekleşme ihtimali olan her türlü değişimi desteklemek için kullanılan yaklaşımlardan biridir. Karmaşık ve zorlu devam eden dönüşümleri başarmaya yardımcı olmak için, başta sağlık hizmetleri olmak üzere birçok sektör bu yaklaşıma ilgi göstermektedir (Lessard ve vd., 2015: 2).

Kolaylaştırıcı/facilitator örgütte yer alan birey ve grupların belirlenen hedeflere konsantre olmaları için süreci yöneten kişidir. Tarafsız bir şekilde liderlik, beceri eğitimi ve güvenlik yönetimi sağlar. Kolaylaştırıcının amacı etkinliğin artmasına yardımcı olmak ve grup olma bilincinin örgütte yerleşmesine olanak tanımadır (Schwarz, 2005:27; Thomas, 2010: 239). Örgütlerde yöneticilerin kolaylaştırıcı özelliklerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi grup çalışmalarında erken sonuç alma noktasında son derece önemlidir. Bunun için yöneticiler kolaylaştırıcı lider rolünde hareket etmek zorundadır.

Kolaylaştırıcı birey, grubun resmi lideri veya sadece bir grup üyesi de olabilir. Her iki durumda da kolaylaştırıcı lider rolü doldurulması en zor olan roldür. Grup içerisinde tartışılan ve uzlaşılması güç olan bir konuda, liderin kolaylaştırıcı becerilerini kullanması gerekir. Konu hakkındaki görüşlerini açıkça belirtmesi ve bu görüşlerin altında yatan gerekçeleri en ince ayrıntısına kadar açıklaması; grup üyeleri üzerinde güven inşa etmesini sağlayacaktır. Diğer grup üyeleri de başka sorunları dile getirerek oluşan güven ortamında rahatça çözüme odaklanacaklardır. Kolaylaştırıcı lider rolünün altında, üyelerin grup içinde daha fazla sorumluluk almaları ve edindikleri deneyimlerinden öğrenme yeteneklerini artırmalarıyla, örgüt etkinliğinin yükseleceği varsayımı yatmaktadır (Schwarz, 2005:31).

Kolaylaştırıcı liderlik, uyum, iş birliği ve katılımı esas almaktadır. Ortak bir vizyon geliştirme, planlama ve kaynak sağlama ile öğrenmeyi kolaylaştırma, morali ve güveni inşa etme, kurallardan daha çok değerlerle yönetimi merkeze alma gibi rollerle şekillenmektedir (Töremen ve Karakuş, 2008:1).

4.6. Mümkün Kılıcı/Enabler

Niteliği itibarıyla mentör (yol gösterici) ve facilitator (kolaylaştırıcı) terimleri ile aynı doğrultudadır. Mümkün kılıcı yöneticiler çalışanların daha üstün performansla ulaşmak ve sahip oldukları kapasitelerini ortaya çıkarmak için gerekli ortamın hazırlanmasını sağlarlar (Koçel, 2005:269). Etkili liderler,

kurumlarına ilham vermekle ve net bir vizyon sunmakla birlikte, çalışanlarının görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak koşulları da oluşturmaktan sorumludurlar. Bu bağlamda, “eyleme geçirme” (enablement), bireylerin harekete geçebilmesi için gerekli yetki, kaynak ve becerilerin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, liderlerin mikro düzeyde yönetime gerek duymadan; delege edilmiş yetkiler, bütçe planlaması, eğitim olanakları, çalışan sayısı, beceri çeşitliliği, yetenek yönetimi ve yedekleme planlaması gibi süreçlere odaklanabilmelerine olanak tanımaktadır. Böylece liderler, çalışanların yalnızca “ne” zaman ve “ne” yapmaları gerektiğini bilmelerini değil, aynı zamanda bu görevleri yerine getirebilecek yeterliliğe de sahip olmalarını güvence altına almaktadırlar (Pendleton, King ve Stern, 2020). Liderlerin çalışanlarını yetkilendirmesi ve eyleme geçirmesi, kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve stratejileri ile tutarlı olmalıdır. Bu süreç, çalışanlara yalnızca karar alma özgürlüğü sunmakla sınırlı kalmamalı; aynı zamanda bu kararların etkin biçimde uygulanmasını mümkün kılacak bilgi, beceri ve destek sistemleri ile de bütünleşmelidir. Aksi hâlde, yetkilendirme tek başına sürdürülebilir başarı sağlamayacaktır. Özellikle deprem veya pandemi gibi düşük olasılıklı ancak yüksek etkili kriz durumlarında, merkezî karar alma ve bürokrasi gibi unsurlar, hızlı ve etkili müdahalenin önünde engel teşkil edebilmektedir. Lloyd-Smith (2020), bu gibi durumlarda etkili tepkinin sağlanabilmesi için otonominin artırılması, yapının korunması ve ortak bir anlayışın geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Lloyd-Smith, 2020; Stenling, 2024).

SONUÇ

İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde etme çabalarında yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirinden ayrıştırılması kadar, bu iki işlevin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması da kritik önemdedir. Yöneticiler, işletme süreçlerinin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü gibi yapısal işlevleri üstlenirken; liderler, çalışanların motive edilmesi, vizyon oluşturulması ve yenilikçi düşüncenin teşvik edilmesi gibi dinamik süreçlerde öncü rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, hem rasyonel karar alma süreçlerine hâkim olan yönetsel becerilere hem de insan ilişkileri, değişim yönetimi ve stratejik vizyon geliştirme gibi liderlik özelliklerine sahip bireyler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde temel aktörler haline gelmektedir. Dolayısıyla lider tipi yöneticilik, işletmelerin çağdaş yönetim anlayışına adapte olabilmesi açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri, yalnızca süreçlerin verimli yönetilmesine değil, aynı zamanda çevik, vizyoner ve insan odaklı bir yönetim anlayışına sahip olunmasına bağlıdır. Bu doğrultuda, klasik

yöneticilik anlayışı işletme sistematiği açısından önemli olsa da, tek başına yeterli değildir. Liderlik vasıflarına sahip yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakta, yeniliği teşvik eden örgüt kültürünün inşasına katkı sunmakta ve işletmelerin krizlere karşı dayanıklılığını güçlendirmektedir. Özellikle dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve küreselleşme gibi kavramların ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında, liderlik vasıflarını taşıyan yöneticilere duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır.

Günümüzde değişen örgütsel yapılar ve artan rekabet koşulları, geleneksel yöneticilik anlayışından daha bütüncül, insana odaklanan ve dönüştürücü bir liderlik yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda lider tipi yöneticilik, hem yönetsel becerileri hem de liderlik vasıflarını bütünleştiren bir yönetim anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, sadece süreçleri yöneten değil; aynı zamanda vizyon oluşturan, ilham veren, ekip ruhunu teşvik eden ve çalışanların potansiyelini açığa çıkaran bir yönetici profilini ifade etmektedir.

Lider tipi yöneticiler, örgütlerde yalnızca hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların gelişimini destekleyerek kurum kültürünün dönüşümünü de mümkün kılarlar. Bu bağlamda, kolaylaştırıcı, destekleyici ve mümkün kılıcı yaklaşımlar lider yöneticiliğin önemli bileşenleri arasında yer almakta; yöneticinin mentörlük, koçluk ve danışmanlık rollerini benimsemesiyle liderlik fonksiyonunun etkinliği artmaktadır.

Sonuç olarak, lider tipi yöneticilik; esnek, katılımcı ve gelişime açık bir yönetim anlayışını temel alarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarıyı hedeflemektedir. Bu yaklaşımın yaygınlaştırılması, çağdaş yönetim paradigmasıyla uyumlu, insan odaklı ve yüksek performanslı örgütlerin inşasında önemli bir rol oynayacaktır.

İşletmelere yönelik konu ile ilgili önerilerde bulunulabilir. Söz konusu öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetici geliştirme programlarında liderlik becerilerine ağırlık verilmelidir: İşletmeler, yöneticileri için tasarlanan eğitim programlarında yalnızca operasyonel bilgiye değil, liderlik yetkinliklerine (vizyon oluşturma, stratejik düşünme, çalışan motivasyonu vb.) de odaklanmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemleri liderlik göstergeleriyle desteklenmelidir: Yöneticilerin performansı ölçülürken yalnızca finansal ya da operasyonel başarı değil; çalışan bağlılığı, değişime öncülük etme ve stratejik katkı gibi liderlik göstergeleri de dikkate alınmalıdır.

- İnsan kaynakları politikaları lider-tipi yöneticileri öne çıkarmalıdır: İşletmeler, seçim ve terfi süreçlerinde liderlik potansiyelini analiz eden araçlar kullanılmalı ve bu niteliklere sahip bireyleri stratejik pozisyonlara yerleştirmelidir.
- Kurumsal kültür liderliği teşvik edecek şekilde yapılandırılmalıdır: İşletmeler, yenilikçilik, açıklık, iş birliği ve katılımcı karar alma gibi liderlik davranışlarını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmalı; yöneticilere bu davranışları sergilemeleri için kurumsal destek sağlamalıdır.

Kaynaklar

- Ali, Z. B. M., Wahi, W., & Yamat, H. (2018). A Review of Teacher Coaching and Mentoring Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 504-524.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Azmy, A., Pertwi, L., & Agusta, N. F. (2023). The effect of organizational leadership, employee development, and performance management on employee engagement. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(10), 389-403. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i10.5146>
- Bakan, İ., & Büyükbese, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*; Pearson Education, New Jersey.
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1), 47-62.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486.
- Bozkurt, Ö., & Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) (Ed: Seriyi Sezen), TODAİE Yay., Ankara.
- Coates, W. C. (2012). Being a Mentor: What's in it for me?. *Academic Emergency Medicine*, 19(1), 92-97.
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50, 525-545.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Center for Creative Leadership.
- Dumitru, A., Motoi, A. G., & Budica, A. B. (2015). What Kind of Leader is a Manager. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication, and Management*, 1, 50-60.
- Faucheux, C. (1997). How Virtual Organizing is Transforming Management Science. *Communications of the ACM*, 40(9), 50-55.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gopal, C., Saha, G. C., Roy, A., & Akther, S. (2024). Leadership and management: A theoretical distinction. *International Journal of Humanities & Social Science Studies*, 10(5), 248-256. https://www.researchgate.net/publication/385080607_Leadership_and_Management_A_Theoretical_Distinction
- Gosling, J., & Murphy, A. (2004). *Leading in a changing world*. Palgrave Macmillan.
- HBP (Harvard Business Publishing). (2024). 2024 Global Leadership Development Study. <https://www.harvardbusiness.org/leadership-learning-insights/2024-global-leadership-development-study/>
- Jackson, M. C. (1987). Present Positions and Future Prospects in Management Science. *Omega*, 15(6), 455-466.
- Jackson, P. (2005). How Do We Describe Coaching? An Exploratory Development of a Typology of Coaching Based on the Accounts of UK-Based Practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 45-60.
- Jahan, I. (2023). Differences between leadership and management. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4622411>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. bs. *İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım*.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.

- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 4, 122-129. (Reprinted From *Academy of Management Perspectives*, 3(4), 286-293).
- Kuzu, A., Kahraman, M., & Odabaşı, H. F. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük. *Anadolu University Journal of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4).
- Lancer, N., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2016). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Routledge.
- Lessard, S., Barcil, C., Lalonde, L., Duhamel, F., Hudon, E., Goudreau, J., & Lévesque, L. (2015). External Facilitators and Interprofessional Facilitation Teams: A Qualitative Study of Their Roles in Supporting Practice Change. *Implementation Science*, 11, 1-12.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour* (9th ed.). FT Prentice Hall.
- Oliveira, J. D., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraudo, A. S. (2015). Managerial Styles of Small Business Owners: A Study Based on the Organizational Life Cycle and on Concepts Concerning Managers' Functions and Roles. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 1279-1299.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Anıte İdaresi Dergisi*, 30(4), 87-103.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Perrin, C. (2010). Leader vs. Manager: What's the Distinction?. *Catalyst*, 21519390(39), 2.
- Rüdducan, R., & Rüdducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). İşletme, Ezgi Yayınları. *Livane Matbaası, Bursa*.
- Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., & Germeys, F. (2022). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 44-61. <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>
- Schwarz, R. (2005). Using Facilitative Skills in Different Roles. *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, 27-32.

- Stenling, A. (2024). Need□supportive leadership behaviors and sickness absence among employees: The mediating role of basic psychological need satisfaction. *Applied Psychology*, 73(1), 123–145. <https://doi.org/10.1111/apps.12523>
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive Coaching Defined. *Training & Development*, 53(3), 35-39.
- Thomas, G. (2010). Facilitator, Teacher, or leader? Managing Conflicting Roles in Outdoor Education. *Journal of Experiential Education*, 32(3), 239-254.
- Thomson, R. (1998). *People Management*, Orion Publishing, London.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2008). Leadership Versus Management: How They are Different, and Why? *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71.
- Tovmasyan, G. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*.
- Töremen, F., & Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11.
- Turk, W. (2007). Manager or Leader?. *Defense at and L*, 36(4), 20.
- Watson, T. J. (1983). *Management, Organisation and Employment Strategy*. Routledge.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.

Yalın Yönetim: Rekabetçi Bir Kurumsal Yapılanmanın Temeli

Yeliz Mohan Bursalı¹

Sabahat Bayrak Kök²

“Yalın’ın olmadığı bir yönetim kötü bir rüyadır; yönetimin olmadığı bir Yalın ise hayal ürünüdür.”

FRANK VOEHL

Özet

Yalın kavramı başlangıçta sadece üretim süreçlerine atıfta bulunmak için kullanılırken, zamanla bu terim yönetim tarzını kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Yalın Yönetim kırılğan ekonomik modeller ve geleneksel maliyet esaslı rekabet anlayışlarında kurumların sağlığı, refahı ve rekabet gücü üzerinde önemli sonuçlar yaratarak dikkat çekmiştir. Böylece Yalın Yönetim ciddi örgütsel sorunlara işletmelerin tepki verdiği güçlü bir yaklaşım olarak kullanılmıştır. Yalın yönetimlerde esas hedef, mal ve hizmet sürecinde israfi azaltmak ve maksimum değere ulaşmaktır. Yaşanan çok yönlü değişimler, üst kademelere öncelik sağlayan tek taraflı, tek katmanlı, dar bakış açılarının israf yaratan, fayda ve verimlilikten uzak geçmişe dayalı tüm yapı ve yönetsel çerçevenin hızla terk edilmesini bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır. Bu noktada değişen paradigma doğrultusunda değer yaratma felsefesini benimseyen ve tek seferlik değil sürekli gelişimi hedefleyen işletmelerin kendilerini yeniden yapılandırmaları gerektiği vurgulanmıştır. Yalın Yönetim tüm kurumsal katmanlarda ve bütünsel bir yaklaşımla süreç etkinliğini ve süreçte iyileştirmeyi esas alan yüksek değer yaratımı sağlarken, israf kültürünü reddeden tam katılımlı yapısıyla tüm modern yaklaşımların önünde yer almaya başlamıştır. Yalın Yönetim böylece geçmiş üretim, yönetim ve rekabet

1 Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF, ybursali@pau.edu.tr,

ORCID: 0000-0001-5239-8696

2 Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF, sbayrak@pau.edu.tr ORCID: 0000-0002-9118-6327

anlayışlarının sağlayamadığı sürekli iyileştirme kültürüyle sürdürülebilir olma, en alttan en üst düzeye kadar her yönetsel seviyede değer yaratma felsefesiyle liderler tarafından en güçlü sahiplenilen yaklaşım olmuştur. Bu çalışma, sözü edilen geçişi Yalın Yönetimin tanım, köken, felsefe, kültür ve modellemesiyle açıklamayı amaçlamaktadır.

GİRİŞ

Yalın yönetim günümüzde yaşanan rekabet koşulları ve bunun işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için kullanılmaya başlayan ve giderek tüm dünyada sahiplenilen değer yaratma odaklı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Modelin doğduğu ve inşa edildiği yer Japonya olmakla birlikte günümüzde işletmelerin bulunduğu yoğun rekabet ortamında rekabet gücünün bir göstergesi ve sürdürülebilir başarının bir garantisi kapsamında tüm dünyada sahiplenilmiştir. 1990'lı yılların değişim ve gelişim çizgisi Yalın Yönetimin sadece maliyet esaslı teknik bir yapılanma değil, tüm işletme bünyesinde benimsediği bilgi ve beceri esaslı katılım, en üst seviyede müşteri beklentilerini karşılama ve dış kaynaklı rekabeti fiyat dışı faktörlerle tasarlama, üretme, pazarlama yetenekleri ve fırsatlarıyla rekabet üstünlüğü kazanma ve sürdürmede yeni yönetim modeli olarak görülmektedir.

Bilindiği gibi, 2007'de finans sektöründeki olaylarla hızlandırılan ve ABD ile Avrupa konut piyasalarındaki patlamanın körüklediği küresel ekonomi, hızla IMF'nin (2009) II. Dünya Savaşı'ndan bu yana en kötü küresel ekonomik düşüş olarak değerlendirdiği "*Büyük Durgunluk*"a düştü. Bugün, krizin en kötü kısmı geçmiş olsa da özellikle işletmelerin sermayeye ve krediye erişiminin önemli ölçüde azalmasına bağlı olarak bazı etkileri hâlâ devam etmektedir. İşte böyle bir düşüş döneminde, süreçte şaşırtıcı olmayan bir biçimde Yalın Yönetim, şirketlerde verimliliği artırma, israfi ortadan kaldırma ve müşteri değerini yükseltmeye yönelik sermaye yoğun olmayan bir yaklaşım olarak yeniden canlanmaktadır (Van Dun vd., 2017:174). Başka bir deyişle dinamik küresel rekabet ortamında yaşanan gerileme ve çöküş dönemlerinde "Yalın" düşünce temelinde Yalın Yönetim kavramının yeniden büyük bir ivme kazandığına tanıklık edilmektedir. Literatürde "Yalın" terimi genellikle yalnızca israfi tanımlama ve ortadan kaldırmaya yönelik araçların bir bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım ise başlangıçta söz konusu yalın araçların süreç iyileştirme girişimlerine eşlik etmesiyle yalın yönetim anlayışı olmadan da sistemin uygulanabileceği görüşüne dayanmaktadır. Adeta, "Bu araçları kullanın, verimlilik artacak ve organizasyonunuz yalın hale gelecektir" şeklindeki bir anlayışın hâkimiyetini temsil etmektedir. Ancak günümüzde bu dar bakışlı yaklaşım, Yalın düşünce temelli bir şirket kültürü geliştirmeye yönelik bir odak değişimine doğru yönelim kazanmaktadır (Charron vd., 2015:2).

Son yirmi beş yılda ise yalın düşüncenin, yalın bakış açısının yönetim uygulamalarının evrimi için temel bir dönüm noktası olarak değerlendirildiği belirtilebilir.  nce otomotiv sektöründe  nc  olan bu yaklaşımın, titiz bir takibe dayalı akademik araştırma ve uygulamalar sonucunda sağlık hizmetleri (Al-Balushi vd., 2014; Burgess ve Radnor, 2013; Costa ve Godinho Filho, 2016; Narayanamurthy ve ark., 2018), bilgi teknolojisi (Bevilacqua vd., 2015 ; Kundu ve Manohar, 2016), inşaat (Aslam vd., 2020; Solaimani ve Sedighi, 2020), eğitim (Kakouris vd., 2022; Sfakianaki ve Kakouris, 2019), tedarik zinciri yönetimi (Garcia-Buendia vd., 2023), KOB ler (Hu vd., 2015), finans (Leyer ve Moormann, 2014) ve hizmet sektörü (Abreu-Ledon vd., 2018 Radnor ve Osborne, 2013) vb. gibi alanlarda dikkate değer bir ilgiyle karşılandığı görülmektedir (Kakouris vd., 2025:1625-1626).

Son dönemde yapılan çalışmalarda örgütlerin gelişimi için felsefi temelli bir uygulama olarak değerlendirilen Yalın Yönetim anlayışı sıklıkla sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Bu erevrede konuyla ilgili araştırmalarda Yalın Yaklaşımı benimseyen işletmelerin, sürdürülebilir ilkelerle uyumlu bir değişimi sağlayarak kurumsal gelişimi desteklediği ya da gelişmeye dayalı örgütsel sonuçlarda önemli bir pay sahibi olduğu görülmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:136). Bütün sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde birincil faaliyetlerin egemen olduğu geçmişe dayalı yönetsel anlayışların hızla yerini yüksek üretkenlik sağlayan hem üretici hem de müşteri tarafında yüksek katma değerli hizmet kurulum ve sunumunu temin eden, yaşam standartlarını iyileştiren Yalın Yönetim gibi daha modern bir yaklaşıma bıraktığı görülmektedir. Bu dönüşümü başarmanın farklı zemin ve zamanlarda zorlukları olsa da (Jouhri ve Soulhi, 2020:527) giderek daha fazla çevrenin sahiplendiği açıkça görülmektedir. Bu nedenle, geçmiş bakış açısı ve anlayışlara dayalı geleneksel yapılanma ve yaklaşımlardan hızla uzaklaşmak ve geleceğe sağlam bir modern perspektifle bakmak elzem bir adım olmaktadır.

1. Yalın Yönetim ve Kuramsal Temelleri

Yalın Yönetim, küresel ölçekte gerçekleşen bir paradigma değişimi çerçevesinde 1980'li yıllardan itibaren hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından önemli bir yol haritası olarak pek çok çalışmada ele alınmış ve çeşitli yönleriyle değerlendirilmiştir. Mevcut alışma bu yöndeki akademik bakışa katkı olması açısından konuyu güncel temelde değişen rekabet çizgisinde ele almayı amaçlamaktadır. Bu başlık altında Yalın Yönetim kavramı öncelikle ekonomik entropi kavramına dayandırılarak değişen rekabet anlayışı temelinde açıklanmıştır. Sonrasında ise Yalın Yönetime doğru değişimi gerekli kılan değişim faktörlerine yer verilerek

kavramın tanımı, tarihsel kökeni, Yalın Yönetim felsefe ve kültürü ile Yalın üretimde işletme düzenleme modelinden hareketle Yalın Yönetimde süreç, organizasyon ve yönetim gibi alt başlıklarla konu derinlemesine ele alınmıştır.

1.1. Değişen Rekabet Anlayışı ve Değişim Faktörleri Çerçevesi

Yalın Yönetim uygulaması çoğunlukla bir değişim girişimi olarak kabul görmekle birlikte aslında bir dönüşüm girişimidir. Çünkü yalın yönetim anlayışı, yönetimin ilgi merkezinin değiştiğini ve organizasyonların rekabetçi olmak ve hayatta kalmak için hızın ve esnekliğin artması, üretkenliğin iyileştirilmesi ve yapının merkezden uzaklaştırılması gibi geçmişten farklı birçok yeni hedefin paylaşılmasını gerektirmektedir (Sharma vd., 2024:1). Bu noktadan hareketle çalışmada Yalın Yönetime yönelim sürecinde başlangıç noktası olarak değişen rekabet anlayışı üzerinde durulmaktadır.

1.1.1. Ekonomik Entropi ve Değişen Rekabet Anlayışı

Serbest piyasa kapitalizminin doğa kanunu, rekabet gücünün bütün kaynaklarının geçici olduğu görüşüdür. Bu görüş “ekonomik entropi” olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik entropi tanımına göre ortaya koyulan her bir rekabet avantajı zaman içinde yavaş yavaş ama kesinlikle gelişecek, aşınacak ve sonra da dağılıp gidecektir. Var olan tek gerçek şudur: Rekabetin baskısı altında, tıpkı yılanlar gibi bölgeler, şirketler ve insanlar da yeniden doğup yaşamlarını sürdürmek için deri değiştirmek zorundadırlar (Ridderstrale ve Wilcox, 2007:26).

Bölgesel rekabetin yerini giderek küresel rekabetin almasıyla birlikte, organizasyonlar açısından sürdürülebilirliği sağlamak her geçen gün daha da güçleşmiştir. Günümüzde organizasyonlar yalnızca buldukları coğrafi bölgedeki rakipleriyle değil, aynı zamanda küresel ölçekte faaliyet gösteren güçlü firmalarla da rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu koşullar altında rekabet gücünü koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek isteyen organizasyonlar, maliyetlerini asgari düzeye indirerek müşteri beklentilerine en uygun, hatta bu beklentilerin ötesine geçebilecek nitelikte ürün ve hizmetleri piyasaya sunma gerekliliğinin farkına varmışlardır. Yaşanan bu gelişmeler, işletmeler açısından önemli darboğazlar yaratmış; bu nedenle şirketler, müşteri taleplerine uygun, yenilikçi, düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve rakiplerinden ayrılan ürün ya da hizmetler sunabilmek amacıyla çeşitli üretim teknikleri geliştirme çabası içerisine girmişlerdir. Özellikle son yirmi yıllık süreçte birçok organizasyon: *Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT)*, *Kısıtlar Teorisi (Theory of Constraints)*, *Altı Sigma (Six Sigma)*, *Değer Akış Haritalama (Value Stream Mapping)* ve *Hedef Maliyetleme (Target Costing)*

gibi araç ve yaklaşımları bünyesinde barındıran *Yalın Yönetim* tekniklerini uygulamaya yönelmiştir (Gök ve Arıcı, 2016:137).

Küreselleşmenin sürekli derinleşmesi, sürdürülebilirlik eğilimlerinin güçlenmesi ve Dördüncü ile Beşinci Sanayi Devrimleriyle gelişen yeni teknolojilerin etkisiyle birlikte, işletmeler arası rekabet giderek daha da yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda gerek üretim gerekse üretim dışı süreçlerin iyileştirilmesi, organizasyonların başarılı bir biimdefaaliyet gösterebilmesinde belirleyici bir unsur hâline gelmiştir. Rekabetçi piyasa koşullarında varlığın sürdürülebilirliği, organizasyonel ve operasyonel süreçlerde sürekli gelişim sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Sürdürülebilirliğe yönelik artan toplumsal farkındalık, tüketicilerde davranışlarında da belirgin değişimlere yol açmaktadır. Günümüz tüketicileri, çevresel ve toplumsal açıdan sorumlu ürün ve hizmetleri tercih etme eğilimindedir ve bu tür ürünlere daha yüksek bedeller ödemeye de g n ll d rl r. Liutkeviciene ve diğerleri (2022) araştırmalarında, işletmelerin iş süreçlerini stratejik olarak yeniden yapılandırmaları h linde performanslarını artıracaklarını ve rekabet avantajı elde edebileceklerini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda çeşitli yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmiş olup, bunlar arasında etkinliği kanıtlanmış yöntemlerden biri de yalın yönetim olarak ifade edilmektedir (Heinzova vd., 2024:517). Literatürün önemli bir kısmında (Billesbach, 1994; Dimencescu vd., 1997; Prizinski, 2001; Standart ve Davis, 2000) yalınlığın rekabeti desteklediğini  ne süren belirgin ampirik bulgular içerdiği görülmektedir. Yine Sohal ve Eggleston (1994) alışmalarında Şirketlerin üçte ikisinin, yalın yönetimle stratejik bir avantaj yakaladıklarını, en büyük iyileştirmenin ise rekabetçi pazar konumlandırmasından, müşteri ilişkilerinden ve kalite tanımlamalarından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Bhasin ve Burcher, 2006:61).

1.1.2. Yalın Yönetim Anlayışını Gerekli Kılan Değişim Faktörleri

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde, üretim talebi karşılanmaya çalışılırken, insanların ve onların ihtiyaçlarının dikkate alınmasından çok, onları basit ve ikincil bir üretim girdisi olarak değerlendiren “satıcı odaklı” bir üretim anlayışı hâkim olmuştur. Ancak 1970’li yıllarda üretim artışı ve pazarların doğunluğa ulaşması, üreticilerin eskisi gibi yüksek talep yaratamadığı ürünlerini satabilmek için ya fiyatlarını düşürmeye ya da ürün kalitesini artırmaya yönelmesine yol açmıştır. Özellikle elektronik ve ulaşım teknolojilerindeki büyük ilerlemeler, piyasalarda satıcı kararlarının yerini alıcı kararlarının almasına zemin hazırlamış bu dönüşüm, işletmelerin üretim ve pazarlama stratejilerini bir bütün olarak yeniden Őekillendirmelerine yol açmıştır. 1980’lerden sonra sadece pazar değişimlerine uyum sağlayabilen,

müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerine duyarlı olan, müşteri memnuniyeti sağlayan işletmeler rekabet güçlerini artırmış, sertleşen ve dinamikleşen küresel pazarlarda varlığını sürdürebilmişlerdir. Dolayısıyla rekabet kaliteli, yenilikçi, üstün fikirlerin geliştirilebileceği bir zemin hazırlamayı ve farklılaşmayı gerektirirken işletmeleri yalnızca kalite, fiyat ve performans gibi ölçütler üzerinden yarışmaya değil aynı zamanda 'süper rekabetçi' bir anlayışla rakiplerinin önüne geçmeye de zorlamaktadır (Adıgüzel, 2020:102).

1970'lerden sonra yalın yönetim bakış açısı kazanımında etkili olan küresel rekabeti esas kılan değişim faktörleri (Bayrak ve İrmiş, 1999:196) aşağıdaki başlıklarla değerlendirilebilir:

Küresel Çerçeve Değişen Ekonomik Faktörler

- Küresel ölçekte yaşanan ekonomik büyüme süreci, artan yatırım gereksinimi ve yoğunlaşan rekabet ortamı, işletmeleri daha verimli ve yenilikçi olmaya yöneltmektedir.
- İşgücü maliyetlerinin yükselmesi ve yan giderlerin artışı, organizasyonları maliyetleri düşürmeye zorlamaktadır.
- Azalan çalışma süreleri ve yasal düzenleme gereklilikleri daha farklı çalışma anlayışlarını kaçınılmaz kılmaktadır.

Küresel Çerçeve Değişen Pazar Yönelimleri

- Pazarların globalleşmesiyle birlikte, artan müşteri talepleri ve yükselen kalite standartları, işletmeleri uluslararası pazarlara uyum sağlama zorunluluğuyla karşı karşıya bırakmaktadır.
- Hızlı teslimat beklentileri, enerji tasarrufu ve çevreye duyarlı ürün talepleri, şirketlerin stratejik yönelimlerinde belirleyici olmaktadır.
- Ürün yaşam döngüsünün kısalması ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, yoğun rekabet ortamında işletmelerin esnek ve yenilikçi kalmasını gerektirmektedir.

Küresel Çerçeve Değişen Teknolojik Gelişmeler

- Yeni sistemler, malzemeler, üretim teknikleri ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmeleri daha hızlı ve etkili üretim yapmaya itmektedir.
- Teknolojik değişim, ürün çeşitliliği ve hızlı ürün yenilikleri için büyük fırsatlar sunmaktadır.
- Yeni bilgi ve gelişen iletişim teknolojisi kullanımı etkililik açısından zorunlu durumlar olarak değerlendirilmektedir.

Küresel ereve değişen Sosyo-Kültürel Değişimler

- Değişen değerler, değişen ihtiyaç ve istekler, çalışanların kendini gerçekleştirme isteği yeni anlayışlara yönelimi gerektirmektedir.
- Meslek algılarındaki değişim ve kariyer planlaması konusundaki yeni eğilimler, sürekli güncel bilgiye ulaşma ve gelişmeleri takip etme zorunluluğunu ortaya koymaktadır.
- Değişen tüketiciler, davranışları, çalışma sürelerinin kısılması, kişisel özgürlük ve esneklik talepleri gibi sosyo-kültürel faktörler, organizasyonları daha esnek ve müşteri odaklı yönetim anlayışları benimsemeye teşvik etmektedir.

Bu değişimler bütün hızıyla devam ederken 2008 yılında dünya çapında yaşanan ekonomik krizin daha fazla tırmanması çeşitli sektörlerde iş yapan pek çok organizasyonun ekonomik durumunu iyileŐtirmesini gerektirdi. Giderek küreselleşen bir rekabet ortamında, organizasyonların başarısı ilk aşamada değişim faktörlerine uyum sağlamakla ancak mümkün görülmektedir. Çünkü bu adım değişen değerler, kültürler, ekonomik yapı, kurum ve tarihsel faktörler gibi dinamik ve zorlu koşullara yenilikçi bir perspektif ile yönelmek anlamına gelmektedir. Böyle bir adımın devamında ise yeni bakış açılarına ve yeni araçlara ihtiyaç duyulmakta ve bu çabaların sonucunda geçmiş bakış açısı ve uygulamaların yetersizliği fark edilerek sorgulanmaya baŐlanmaktadır. Başka bir deyişle yaşanan çalkantılı kriz ortamı sonrasında kaybedenler ile kazananların analizleri yapılarak belirli değişikliklere gidilmesi gerekliliğine inanılmaktadır.

Küreselleşme r zĐarları eserken küresel ölçekte karşılaştırmalı olarak yapılan analizler Batı'nın Doğu karşısında geride kaldığını özellikle Japon  retim ve yönetim anlayışlarının Toyota ve Ford  rneğinde olduğu gibi muazzam bir farka işaret ettiğini göstermektedir. Ford'un kitlesel, ürün farklılaŐması düşük, üretim süresi uzun olan katı sistemi yerine post-fordizm olarak ifade edilen esnekliğe dayalı yöntemin egemen olduğu görülmektedir. Bugün de bu fark dünyanın önde gelen otomotiv firması Toyota üzerinden dünyada yaşanmaktadır. Çünkü Toyota genel satıŐlar yönünden dünyanın en büyük üreticisi olma yolunda ilerlemektedir. Bu sürekli başarı son yirmi yıldır yalın düşünce ve işleyiş hakkında daha fazla bilgiye yönelik büyük bir talep yaratmıŐtır (LET, 2025:1). Araştırmalar küresel rekabette küresel pazar  k Őlerinden hemen hemen hiç etkilenmeyen Şirketlerin neredeyse tamamının elde ettiği başarının uyguladıkları modern yönetim yaklaşımlarıyla ilişkili olduğu göstermiştir. Bu yaklaşımlar *Yalın Yönetim (Lean Management)*, *Altı Sigma (Six Sigma)*, *Kısıtlar Teorisi (Theory of*

Constraints), *Toplam Kalite Yönetimi (TQM)* gibi etkinlik kazanan yönetim sistemlerini içermektedir. Belirtilen bu yönetim yaklaşımlarının her biri giderek artan bir şekilde popülerlik kazanıp uygulanmaya başlanırken bunlar arasında özellikle Yalın Yönetim daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır (Dekier, 2012:46-47).

1.2. Yalın Yönetimin Tarihsel Kökenleri: Yalın Kavramı ve Yalın Üretim

Yalın yönetim kavramı, ciddi kaynak kısıtları altındaki yoğun rekabetin ortaya çıkmasına bir cevap olarak geliştirilmiştir. Literatürde *Yalın* kavramının ilk kez *Massachusetts Institute of Technology* tarafından 1979 yılında başlatılan *Uluslararası Motorlu Taşıtlar Programı* adlı araştırma projesi kapsamında kullanıldığı (Dekier, 2012: 48) belirtilmektedir. *Massachusetts Institute of Technology* araştırma grubu bu çalışmada, Japon otomotiv sektörü ile Batı'daki endüstriyel üretim sistemleri arasındaki performans farkına odaklanmış ve 14 ülkedeki 52 montaj tesisinin analizine dayalı veriler toplamıştır. Beş yıl süren ve beş milyon dolarlık bütçeyle yürütülen bu araştırma, Japon otomotiv fabrikalarının çok daha üretken olduğunu, bunun da üretim ve yönetim tarzlarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu farklı yaklaşımı "*Yalın*" olarak adlandırmıştır (Tashkinov, 2024:3). Bu çalışma 11 yıl sonra James P. Womack ve arkadaşlarının *Dişnyayı Değiştiren Makine* adlı eserleriyle ulaştıkları sonuçları duyurmuş ve bu alanda çığır açan bulgular sunmuştur (Tashkinov, 2024:3). 2001 yılında James P. Womack ve Daniel T. Jones, *Yalın Düşünce: Şirketinizde İsrafi Ortadan Kaldırın ve Zenginlik Yaratın* adlı kitabı yayınlamışlardır. Bu kitapta, *Yalın Felsefenin Temelleri* daha açık bir şekilde tanımlanmıştır (Dekier, 2012: 48).

Bugün "*Yalın Üretim*" diye adlandırılan üretim ve yönetim sisteminin temelleri ise ilk kez 1950'lerde Toyoda ailesinin bireylerinden mühendis Eiji Toyoda ve beraber çalıştığı mühendis Taiichi Ohno tarafından Japon Toyota firmasında atılmıştır. Aslında bu ikili- Eiji Toyoda'nın 1950'de Ford firmasını incelemek üzere Amerika'ya yaptığı gezisinde edinmiş olduğu bilgilerin ışığında, Ford'un yüzyılın başlarından itibaren öncülük ettiği "*kitile üretim*" sisteminin Japonya için hiç de uygun olmadığı kanaatine varmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Okur, 1997:23-24). Henry Ford tarafından geliştirilen kitlesel üretim modeli, yüzlerce aracın klasik el işçiliğiyle üretildiği eski üretim modeline karşıt olarak geliştirilmiştir. Bu dönemde üretim hacmi günümüzle kıyaslandığında oldukça düşüktü. Ford Motors'a yaptıkları ziyarette kitlesel üretim sürecini analiz eden Toyoda ve Ohno, pazarın talep seviyelerinin dengesiz olduğunu ve bu nedenle yüksek hacimlerde üretim yapmanın her zaman gerekli olmadığını fark ettiler. Dolayısıyla, ayakta

kalabilmek için uyum sağlamının gerekli olduğu, yani Ford felsefesine ters şekilde, aynı üretim hattı kullanılarak d şuk hacimli ama çeşitlendirilmiş ürünlerin üretilmesi gerektiği sonucuna vardılar. Çünkü Japon pazarı, daha d şuk maliyet, üstün kalite, esneklik ve daha kısa teslim süresi talep etmekteydi (Khan ve Muhammed, 2022:788-789).

Bu bağlamda, Yalın  retim Toyota Motor Şirketi bünyesinde görev yapan Eiji Toyoda, Taichi Ohno ve Shigeo Shingo gibi Japon liderler tarafından ürüne değer katmayan kaynak tüketimini en aza indirmek amacıyla yeni bir üretim uygulaması olarak geliştirilmiştir (Raghu, 2017:140). Bu uygulama ile Ford'un üretim uygulamalarını Japon bağlamına uyarlayarak Toyota  retim Sistemi (Toyota Production System -TPS) ya da bilinen adıyla Tam Zamanında  retim (Just-In-Time) sistemini geliştirmişlerdir. Toyota, bu sistemde stokların minimize edilmesini, üretim süreçlerinin sürekli akışla desteklenmesini ve üretim içindeki israfların ortadan kaldırılmasını temel prensipler olarak benimsemiştir. Ford Motors ziyareti sırasında Toyoda ve Ohno, sürekli üretim hattının önemini ve avantajlarını da anlamışlardır. Bu üretim anlayışı, ürünlerin doğrudan müşteri ihtiyaına göre üretilmesi sayesinde israfın azaltılmasını sağlamaktaydı. Ancak, bu sistemin Just-in-Time ve Kanban sistemleri ile desteklenmesi durumunda, üretim akışı daha da hızlanacak ve zaman önemli ölçüde kılacaktır. Ayrıca bunlara ek olarak, PDCA Döngüsü'n n; *Planla, Uygula, Kontrol Et,  nlem Al* uygulaması da sürekli iyileştirme hedefinin gerçekleştirilmesinde etkili bir yöntem olarak benimsenmiştir (Khan ve Muhammed, 2022:788-789).

Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno'nun yüzyıla öncülük eden sisteminin, yönetsel anlamda esneklikten yoksun, katı bir hiyerarşiye ve kitleselliğe dayandığını görmesi ve kitleselliğin ise israfa yol açtığı yönündeki tespitleriyle arayışlara başladığı dönemde bulunan Toyota sisteminin veya Toyotizmin 1980'li yıllarda Amerikan ekonomik ve toplumsal yapısına uyarlanmasıyla sistemin "*Yalın  retim*" eklinde yeniden bir doğuş yaşadığı görülmektedir (Bayrak ve  rmiş, 1999:197-198). Başlangıçta yalın kavramı sadece üretim süreçleriyle (Lean Manufacturing) sınırlıydı; ancak zamanla yönetim tarzını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Günümüzde, *Lean Enterprise (Yalın  şletme)*, *Lean Leadership (Yalın Liderlik)*, *Lean Logistics (Yalın Loğistik)*, *Lean Production (Yalın  retim)*, *Lean Organization (Yalın Organizasyon)*, *Lean Thinking (Yalın Düşünce)*, *Lean Service (Yalın Hizmet)* ve *Lean Planning (Yalın Planlama)* gibi birçok türev kavram ortaya çıkmıştır. (Tashkinov, 2024:3). Tashkinov'a göre bu biçimiyle bazı uzmanlar Toyota üretim sisteminin bir "*Toyota  retim sistemi*" olarak değil, "*insanların düşünme sistemi*" olarak düşünülmesi gerektiğine, yani Şirketin faaliyetlerinin tüm

yönlerinin sürekli iyileştirilmesi ve optimizasyonunu amaçlayan düşünme ve karar alma ilkelerine dayandığına inanmaktadır.

Tiwari ve Jana (2018)'ya göre “*Yalın*” kavramı, esasen Japonya kökenli çeşitli uygulamaların Batılılaştırılmış adıdır. Bu kavram, farklı bağlamlarda *Toyota Üretim Sistemi*, *Tam Zamanında (JIT)*, *Çekme Üretimi*, *Toplam Kalite Yönetimi (TQM)* gibi isimlerle anılmış ve her biri yalın düşüncenin bazı yönlerini içerdiği gibi, yalın kavramı da bu sistemlerin çeşitli unsurlarını bünyesinde barındıran bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Ancak günümüzde “*Yalın*” kavramıyla anlatılmak istenen, artık bunların hiçbirleriyle sınırlı değildir. 1990'lı yıllarda Krafcik (1988), Shingo (1989) ve Womack ve arkadaşları (1990) tarafından önerilen *Yalın Üretim Modelleri*, geleneksel üretime bir alternatif olarak sunulmuştu. Katayama ve Bennett (1996) ise *Yalın* kavramını günümüzde artık tartışmasız bir paradigma olarak görmek gerektiğini belirtmektedir. Günümüzde Yalın kavramı, sadece bir araçlar ve teknikler dizisi değil, aynı zamanda bütünsel bir yaklaşım olup yalnızca üretim, tasarım, geliştirme, kalite, bakım gibi operasyonel yönlerin yanı sıra, tüm organizasyonun yönetimini de etkilemektedir (Tiwari vd., 2011:201). Dolayısıyla bugün konuşulan şey; *Yalın Üretim* değil, *Yalın Yönetim*dir.

1.3. Yalın Yönetim Kavramı

Yalın Yönetim Sunder (2015:282) tarafından “*mükemmelliğe ulaşmak için müşterinin isteği doğrultusunda ürünü akışta sürekli iyileştirme yoluyla israfı tespit edip ortadan kaldırmaya yönelik sistematik bir yaklaşım*” olarak tanımlanmaktadır. 1950'lerde Taiichi Ohno tarafından Toyota Üretim Sistemi aracılığıyla tanıtılmıştır. Bu sistemin amacı, Japoncada israf anlamına gelen “*muda*” kelimesini azaltarak verimlilikte iyileştirmeler elde etmektir. “*Muda*” terimi daha sonraki yıllarda, kalite iyileştirme faaliyetlerinde en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Toyota Üretim Sistemi daha sonra, verimsiz faaliyetlerin ortadan kaldırılmasıyla her türlü israfın azaltıldığı bir yönetim felsefesine dönüştürülmüştür (Nogueira, 2018:808).

Yalın Yönetim anlayışının temelinde yer alan bakış açısı, yönetimin, felsefi anlamda yönetilen tüm unsurlara bir değer katması, onları geliştirmesi ve mümkün olduğunca da kaynakları, yönetim altındakilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak kullanmasıdır. Şeffaf ve herkes tarafından kabul edilebilen bir yönetim anlayışını ön plana çıkaran yalın düşünce, çıkar odaklı ve çok boyutlu hesaplamaların göz ardı edildiği ve böylelikle de faaliyetlerde, doğrudan doğruya hedefe yönelik olarak hareket edildiği bir yönetim anlayışıdır. *Yalın Yönetim* düşüncesi, örgütlenme yapısı içerisindeki tüm birimlere ve bireylere

sirayet etmesi nedeniyle çok g cl  bir etkileme yönlendirme potansiyeline sahip olarak değerlendirilmektedir (Denizli ve Eysel, 2020:5).

Yalın Yönetim, başlangıçta Toyota şirketi tarafından özellikle seri üretim unsurlarını içeren bir üretim felsefesi ve kalite sistemi olarak geliştirilmiştir (Ljungblom, 2014: 192). Aslında II. Dünya Savaşında sonra Japonya'da kendini göstermiş ve büyük buhran döneminde dikkatleri üzerine çekmiş bir yönetim sistemidir. *Yalın Yönetim* uygulamalarının kökeni esasen üretim merkezli yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu anlayış, 1950'li yıllarda Japonya'da Toyota şirket yetkililerinin, Ford'un uyguladığı katı hiyerarşik yapı ve yüksek hacimli üretime dayalı sistemini eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmesiyle ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu eleştirilerin temelinde sistemin esneklikten yoksun oluşu, yoğun emek gerektirmesi ve sürdürülebilir yönetimsel istikrarı uzun vadede sağlayamaması gibi hususlar yer almıştır (Aytaç, 2009:5). Özellikle o yıllarda otomotiv endüstrisindeki şiddetli rekabet, etkili bir strateji için izlenecek "*en iyi yolun*" Toyota'nın yalın stratejisi olduğunu kesin olarak kanıtlamıştır (Losonci vd., 2011:30).

Toyota elde ettiği başarı ve sonuçlar sayesinde, diğer otomobil üreticilerini hem üretim adedi hem de piyasa değeri ve k rluluk açısından geride bırakmıştır. Bu başarının sırrını anlamak için çeşitli araştırmalar yapılmış, rakip firmalar ve farklı sektörlerden şirketler tarafından bu sistem örnek alınmaya başlanmıştır. Toyota ile diğer firmalar arasındaki farkın giderek büyümesi, birçok soruyu da beraberinde getirmiştir. Bu sorular arasında en dikkat çekeni, Toyota'nın başarisının altında yatan nedenler  zereinedir. Bu nedenle, firmaların karşı karşıya kaldığı zorluk, bu modeli kopyalayarak aynı sonuçları elde etmeye çalışmak ve üretim operasyonlarını maliyetleri düşürüp aynı zamanda çok çeşitli ürünlerin küçük partiler halinde üretilmesiyle rekabet avantajına dönüştürmek olmuştur (Khan ve Muhammed, 2022:786).

Yalın Yönetim, belirli bir teknik ya da yöntemden ziyade bir yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. *Yalın Yönetim*, öncelikle iş süreçlerini ve sistemlerini inceleyerek ve bilimsel yöntemleri kullanarak organizasyonun her kademesinde ve her bir çalışan tarafından uygulanan sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir felsefedir. Ana yaklaşım işe değer katmak üzere çalışma sürecini iyileştirmek ve özellikle gerekmeyen bürokratik katmanları ortadan kaldırmaktır (Avcı ve Fındıklı, 2021:351).

Günümüzde yalın  retilimin ve bütünsel anlamıyla yalın yönetimin bürokratik basamaklar ya da hiyerarşik yapılar üzerinde uygulanması başka bir ifadeyle geçmişe dayalı bir kurumsal kültür ve geleneksel çalışma ortamı içinde sürdürülebilir olması mümkün değildir. Başarılı ve kalıcı bir yalın dönüşüm için yeni bir çalışma anlayış ve kültürünün yani yalın düşüncesine

uygun bir yönetsel zihniyetin inşa edilmesi gereklidir. *Yalın Yönetim* bakış açısı gelişen teori ile arkada kalan pratiğin doğru şekilde ilişkilendirebilmesi için şu temel sorulara cevap verilmesini gerekli kılmaktadır (Jouhri ve Soulhi, 2020:528):

- Neden değişiyoruz?
- Neyi değiştiriyoruz?
- Şu anda nerede duruyoruz?

Yalın Yönetimin uygulanması sürecinde birçok organizasyon yöneticisi, genellikle performans göstergelerini artırmaya odaklanarak, tek bir hedef üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak bu süreçte sıklıkla göz ardı edilen önemli bir unsur geleneksel yapılardan yalın organizasyonlara geçişi ifade eden yalın dönüşümün, yalnızca teknik ya da performans göstergeleriyle değil, aynı zamanda çalışanların katılımları, motivasyonları, değişime uyumları ile doğrudan ilişkili olduğunun farkında olma gerekliliğidir (Jouhri ve Soulhi, 2020: 528). Çünkü bu süreç geleneksel bakışın ötesine geçerek daha dinamik, stratejik ve süreç odaklı bir dönüşümü gerektirmektedir.

1.4. Yalın Yönetim Felsefe ve Kültürü

Literatür *Yalın Yönetim* felsefe ve kültürünün önemi üzerinde durmaktadır (Hines vd., 2004; Koenigsaecker, 2005; Bhasin ve Burcher, 2006). Bu çalışmalarda uygun bir felsefenin ve destekleyici bir kültürün yaratılması, uzun vadeli sürdürülebilirliğin kritik bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Geleci vd., 2015:477). Günümüzde *Yalın* kavramı, yalın yönetim, yalın üretim ve yalın operasyonel süreçler adı altında aynı amaca hizmet etmektedir. Kuruluşlar için bilinen iyi bir geliştirme uygulaması olarak ele alınan bu yaklaşım çeşitli araçlarla hayata geçirilen önemli değerler ve ilkeler platformuna dayanmaktadır. Yönetim ve çalışanların birlikte uzun vadeli bir düşünmeyi esas alması, bütünsel bir bakış açısını benimsemesi, müşteri odaklı çalışması, israfı azaltması, tam katılımı, sürekli iyileştirmeyi esas alması ve kararlı bir liderlik (kültürel anlayış ve felsefeyi dikkate alan) ile hareket etmesi gerekmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:137).

Önceki açıklamalarda *Yalın Yönetim* kavramının temelinde yalın üretim sisteminin yattığı ve her iki tanımın birbiriyle yakından ilişkili olduğu belirtilmişti. Bu ilişki öncelikle "*Yalın*" kelimesinin anlamından kaynaklanmaktadır. Yalınlık gerçekten ihtiyacımız olmayan her şeyden kurtulmak olduğuna göre *yalın üretim* yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan üretim sistemi olarak tanımlanmakta ise *yalın yönetim* de organizasyon yapısında ve yönetim süreçlerinde gerçekten ihtiyacımız

olmayan görevlerden ve bunların maliyetlerinden kurtulmak (Özçelikel; 1994:85) şeklinde tanımlanabilir. Womack ve Jones (2003) *Yalın Yönetim* için bu bakış açısıyla 5 ilkeyi: “Değeri tanımlayın, değer akışını haritalayın, değer akışı yaratın, değer akışındaki akışı desteklemek için “çekme” mekanizmasını kullanın ve son olarak da diğer dört ilke yerinde olduğunda, mükemmelliğin peşinde koşun” ifadeleriyle açıklamışlardır. Bu haliyle anlaşılmaktadır ki yalın yönetimde içerik ne olursa olsun, örgütsel yapı içindeki çeşitli düzeyler, değerler, ilkeler, yöntemler ve araçlar amacı yerine getirmek için birbirine bağlıdır. Böylece Yalın Yönetim işletme genelinde tüm çalışanları kapsayan ve israfı bertaraf eden bir kültürü teşvik etmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:137).

Bu çerçevede *Yalın Yönetim*, kültürü ve teknikleri sayesinde daha az kaynak, daha az emek ile etkili üretim ve hizmet sunmaktadır. Bu nedenledir ki “yalın”lık ifadesi bu sistemde sadece bir yönetim metodu değil aynı zamanda bir felsefe ve kültürü temsil etmektedir. Kotter (2012) radikal örgütsel ve kültürel dönüşümlerin çoğunun başarısız olduğuna veya beklenenden daha sınırlı bir ilerleme kat edildiğine bu konuda önemli hatalar yapıldığına dikkat çekmektedir. Özellikle organizasyonların kısa vadeli kazanımları önemsemesinin, üretimde teknik değişiklikleri öne çıkarmasının ve bu kültürün yeni yaklaşımlar gerektirdiğinin gözden kaçırılmasının başarısızlıklarda önemli derecede rol oynadığını belirtmektedir (Kotter, 2012:3-18). Bu tespitler çerçevesinde yalınlıktan yana değişim kararı alan çok sayıda işletmenin yalınlık stratejisini benimsemeye ve bunları sürdürmede çalışanlarına, temelinde insan olduğu için değer veren ve onları yönetime dahil eden bir sistem olduğunu öncelikle göstermesi gerekir.

Bu yaklaşımla *Yalın* kavramının doğru yöndeki bir değişimle benimsenmesi, değeri doğru tanımlaması, israfı ortadan kaldırarak ve sürekli iyileştirmeyi teşvik ederek işletmelerin verimliliğini, çevikliğini ve sürdürülebilirliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim felsefesini benimsemesi gerekmektedir. Bhasin (2012) uygulamada *Yalın* kavramının ardındaki teori iyi bilinse bile felsefeyi süreklileştirerek uygulamaya koyma girişimlerinin çoğunun başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:137).

Bu felsefe *Verimlilik, Yenilik, Bilgi ve İşyeri Kültürü* olmak üzere dört temel boyut altında ele alınabilir ve bu boyutlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Bayrak ve İrmiş, 1999:197):

Verimlilik: Bu boyutun temel amacı, değer akışını optimize ederek israfı en aza indirmektir. Böylece pazara uygun fiyatlandırma yapılabilirken satış maliyetleri düşürülür, bağlı sermaye azaltılır ve termin-taahhüt güvencesi

sağlanır. Ayrıca, küçük partilerde üretim mümkün hale gelirken kaynak kullanım verimliliği artırılır. Bu noktada “*Tam Zamanında*” (Just in Time-JIT) üretim sistemi önemli bir rol oynar.

Yenilik: Yalın yönetim, sürekli iyileştirme ve inovasyon kültürünü teşvik eder. Ürün geliştirme sürelerinin kısaltılması, etkin kalite güvencesi sistemlerinin kurulması (Toplam Kalite Yönetimi-TQM), müşteri geri bildirimlerinin ürün sorumluluğuna dahil edilmesi gibi uygulamalar bu boyutta yer alır. Ayrıca, organizasyonların hızlı reaksiyon ve uyum kabiliyetlerini artırması, uyum mühendisliği ve proses inovasyonu ile desteklenir.

Bilgi: Karar alma süreçlerinde bilgiye dayalı hareket etmek ve süreçleri şeffaf biçimde yönetmek bu boyutun odağındadır. İş gücünün çok yönlü niteliklerle donatılması, yeni ürün ve süreç tasarımları yapılması ve bilgi-beceri temelli iş gücü planlaması bu yaklaşımı destekler. Aynı zamanda, teknolojik ve örgütsel değişime adaptasyonun sağlanması ve dijitalleşme ile bilgi yönetimi entegrasyonunun sağlanması da bu kapsamda değerlendirilir.

İşyeri Kültürü: Yalın Yönetimde insan odaklı, esnek ve katılımcı bir organizasyon iklimi önemlidir. Bu boyutta, katılımcı yönetim biçimlerinin benimsenmesi, grup çalışması ve takım sinerjisinin desteklenmesi (örneğin hücre tipi üretim yapıları) teşvik edilir. Yetki ve sorumlulukların adil biçimde dağıtılması, yeniliğe açık bir kurumsal kültür oluşturulması, bireysel değerlere ve iş-yaşam dengesine önem verilmesi temel unsurlardandır. Ayrıca, teknik personel eksikliğine karşı eğitim odaklı yatırım politikalarının geliştirilmesi de bu kültürün sürdürülebilirliğini destekler.

Verimlilik alanı, *Yalın Üretimin* temel ilkesi olan israfların ortadan kaldırılması (muda) ile doğrudan ilişkilidir. JIT, küçük parti üretimi ve kaynakların doğru yönetimi bu alanda kritik öneme sahiptir. Yenilik, *Yalın Yönetimin* sürekli iyileştirme (Kaizen) anlayışıyla örtüşmektedir. Hem ürün hem de süreç inovasyonları, rekabet avantajı sağlamada anahtar rol oynar. Bilgi, *Yalın Sistemlerin* dijitalleşme ve öğrenen organizasyonlarla desteklenmesini ifade eder. Bilgi paylaşımı ve hızlı öğrenme kabiliyeti, esnekliğin temelidir. İşyeri Kültürü, *Yalın Yönetimin* insan merkezli yapısını ve organizasyonel dönüşümünü temsil eder. Çalışan katılımı, sorumluluk paylaşımı ve sürekli gelişime açık bir iklimin oluşturulması hedeflenir.

1.5. Yalın Yönetim ve Yalın Yönetimin Düzenlenme Modeli

İşletmeler başarıya sıklıkla değişimler ve yeni yaklaşımlar ile ulaşabilirler. Rekabet avantajı sağlamanın ve sürdürmenin tek yolu budur. Japon otomotiv üreticilerinin (yalın yönetim esaslı sistemle) tam olarak yaptığı

budur. Başlangıçta yeterli kalitede küçük, ucuz kompakt otomobillerle yabancı pazarlara girdiler. Bu girişte rakipleriyle daha düşük işçilik maliyetleri temelinde rekabet ettiler. Bununla birlikte, işçilik maliyeti avantajları devam ederken bile, Japon şirketleri gelişmelerini sağlayacak yeni adımlar attılar. Özellikle  lçek ekonomilerin sağladığı avantajlardan yararlanmak için büyük, modern tesisler inşa etmek için agresif bir tarzda yatırım yaptılar. Daha sonra, süreç teknolojisinde yenilikçi oldular, tam zamanında üretim ve bir dizi başka kalite ve üretkenlik uygulamasında öncülük ettiler. Bu süreç iyileştirmeleri, yabancı rakiplerine göre onlar için daha iyi ürün kalitesi, daha iyi onarım kayıtları ve daha iyi müşteri memnuniyeti derecelendirmelerinde güçlü kazanımlar olarak katkı sağlamıştır. Son zamanlarda, Japon otomobil üreticilerinin sektörde ürün teknolojisinin öncüsü haline gelmesi ve dünyanın en prestijli otomobilleriyle rekabet etmek için yeni, birinci sınıf marka adları sunmasında (Porter, 1990:1-4) *Yalın Yönetim* bakış açısı çok ciddi anlamda rol oynamıştır.

Yalın Yönetim, üretimden hizmet operasyonları ile dünyadaki işletmelerin, devlet kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının neredeyse tüm birim ve işlevlerine kadar kabul görmüş ve yayılmıştır. Yalın organizasyonlar, müşteri ya da nihai kullanıcı tarafından değer görmeyen faaliyetleri tanımlamaya ve ortadan kaldırmaya çalışır. Süreçlerin ve değer akışlarının bu şekilde sistematik analizi; israfı, değişkenliği ve esnek olmamayı azaltarak maliyet kontrolü, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı gibi alanlarda performansı artırmayı esas almaktadır. Ayrıca bu tür işletmeler, tüm çalışanların yeni fikir ve önerilerle katkı sunduğu sürekli iyileştirme zihniyetini ve esnek çalışma süreçlerini uygularlar. Bu sayede organizasyon zamanla kendini geliştiren bir yapıya dönüşür. Kısaca *Yalın* tanımı başlangıçta bir dizi aracı (orneğin, Tam Zamanında  retim- JIT) içeren bir yönetim sistemine karşılık gelirken, zamanla insan odaklı bir yaklaşıma evrilmiş ve her türlü süreçte ve bağlamda evrensel olarak uygulanabilir bir yapıya (*Yalın Yönetim*) dönüşmüştür (Garcia-Buendia vd., 2021:405).

Başarı ve başarısızlık faktörleri ele alındığında *Yalın Bir İşletme* yapısında şekil 1'de yer verilen "*Süreç*", "*Organizasyon*" ve "*Yönetim*" gibi üç unsurun bir arada olması gerekliliği açıkça görülmektedir. Bu üç unsurun açılım ve şekillerine ayrı ayrı yer verilecektir (Mahlek ve Panskus, 1993:18).

YALIN ÜRETİMDE İŞLETME DÜZENLEME MODELİ		
SÜREÇLER	ORGANİZASYON	YÖNETİM
Ürüne göre akış organizasyonu	Yatay az hiyerarşik yapısal organizasyon	Serbestliği (uyum) özendirilen işletme kültürü
Nitelikli çok yönlü (esnek) personel	Çalışanlara yönelik personel geliştirme	Grup çalışmasına yönelik iş organizasyonu
Yardımcı teknik tasarım	Amaca yönelik personel geliştirme	Müşteri ve ikamecilerle yardımlaşma ilişkileri

Şekil 1. Yalın Üretimde İşletme Düzenleme Modelinin Unsurları

Kaynak: (Mahlck ve Panskus, 1993:18)

1.5.1. Süreçlerin Düzenlenmesi

Yalın organizasyonlarda temel faaliyetlerden biri, değer akışlarının ve iş süreçlerinin sistematik biçimde haritalanması, analiz edilmesi ve iyileştirilmesidir. Bu süreçte, yalnızca müşteriye gerçek anlamda değer katan faaliyetlerin korunması, değer yaratmayan tüm unsurların ise ortadan kaldırılması hedeflenir. Bu bağlamda *Yalın*, ürün ve hizmetlerin daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle sunulmasını amaçlayan bir süreç iyileştirme metodolojisi olarak değerlendirilmektedir. Temel amacı operasyonel verimliliği artırmak olan *Yalın Yaklaşım*, süreçlerin sadeleştirilmesi ve rasyonelleştirilmesi yoluyla iyileştirme sağlar. Yine benzer şekilde değer yaratmayan faaliyetlerin tanımlanması ve elimine edilmesi, süreç içindeki gereksiz içsel müşteri-tedarikçi ilişkilerinin azaltılması ve işlevsiz süreç varyasyonlarının en aza indirilmesi gibi uygulamalarla süreç performansını doğrudan etkiler. Dolayısıyla, *Yalın Yaklaşımın* süreç iyileştirme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Van Assen, 2021:59).

Yalın Yönetim temelde iş süreçlerini ve süreç odaklı ekip çalışmalarını esas alır. *Yalın Yönetimin* amacı diğer şeylerin yanı sıra, iyileştirilmiş iş süreçleri aracılığıyla değer yaratımını iyileştirmektir. Özellikle çalışanların tüm değer akışlarının sürekli ve uzun vadeli iyileştirilmesi için süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesi ise işlemlerin verimliliğini ve

etkinliğini belirleyen temel faktörlerden biridir. Yapılan çalışmalarda yalın anlayışının süreçlerde etkili bir model olarak yerini alması *Kaizen* felsefesinin sürekli iyileştirme unsurlarının geliştirilmesine bağlanmaktadır (Tashkinov, 2024:45). Aslında *Yalın Yönetim* kavramının ve felsefesinin dayandığı değer zinciri anlamında *Kaizen* kavramı k uk ama sürekli iyileştirmeleri ifade etmektedir. Japon yönetim anlayışına göre *Kaizen* tüm çalışanlardan karşılaştıkları problemleri ozmede sürekli iyileştirme sağlama faaliyetidir. Hatta Kaizen kavramına iki kavram daha eklenerek sistemin bütünselliğinin artırıldığı düşünülür. Böylece *Kaizen Kata ve Keiretsu* ile süreç işleyişinde sağlanacak değer zincirinin ayrılmaz parçaları olarak kabul görmektedir (Helmold, 2025:1-5).

Yine de yaygın olarak kabul görmüş ve daha fazla benimsenen mekanizma *Kaizen* etkinlikleridir. Bu etkinlikler, belirli bir çalışma alanına odaklanan ve yapılandırılmış bir sürekli iyileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. *Kaizen etkinlikleri*, genellikle bir hafta veya daha kısa sürede tamamlanacak şekilde tasarlanan süreç işleyişi eşliğinde disiplinler arası özel ekipler aracılığıyla yürütülmekte ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. *Kaizen etkinliklerinin* yalnızca doğrudan operasyonel iyileştirmeler sağlamakla kalmadığı, aynı zamanda katılımcı çalışanlar için “tam zamanında” bir eğitim işlevi gördüğü ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların problem ozme yetkinliklerini geliştirmelerine ve gelecekteki iyileştirme girişimlerine daha yüksek motivasyonla katılmalarına katkı sunduğu belirtilmektedir (Farris vd., 2009:42).

Yalın Yönetimde tıpkı bir sistem gibi her sürecin özgün bir işleyişi vardır ve her süreç tedarikçiler ve müşteriler için ayrı bir akış düzlemine sahiptir. Dolayısıyla yalın Yönetimde süreçler etken parçalardır. Bu özelliğiyle süreç işleyişi içerisinde değer yaratmayan faaliyetler bütünüyle elemine edilmekte ya da büyük oranda azaltılmaktadır. Böyle bir işleyişte ise vazgeçilmez üç unsur vardır. Bunlar: 1-ürüne yönelik akış organizasyonu, 2-Nitelikli ve çok yönlü çalışanlar ve 3-Yardımcı teknik tasarımlardır. Bu üç unsur şekil 2’deki gibi şematize edilebilir.

SÜREÇLER		
Ürüne yönelik akış organizasyonu	Nitelikli çok yönlü personel	Yardımcı Teknik Tasarım
Bilgi ve malzeme akışı	Çok fonksiyonluluk Mesleki yeterlilik	Bilgi tekniğine dayalı yapı
Koordineli bir dağıtım	Operasyonel düzeyde karar yetkisi	Pazara yönelik teknik düzenlemeler
Aksama sayısının azaltılması	Sayısal sorumluluk, yönetim sorumluluğu	Esnek üretim sistemleri

Şekil 2. Yalın Yönetimde Yer Alan Süreçler

Yapılan araştırmalar *Yalın Yönetim* uygulamaları birçok organizasyon için cazip görünmekle birlikte, uygulama sonuçlarının her zaman olumlu olmadığına işaret etmektedir. Nitekim “kurumsal liposuction” olarak adlandırılan bu yaklaşım ile işletmelerin süreçte yalnızca maliyetleri düşürmeye odaklandığı zaman işletmelerin sürdürülebilirlikten uzaklaştığı belirtilmektedir (Bhasin ve Burcher, 2004:59). Maskell ve Baggaley (2004) ile Krizner (2001), yalın işletmelerin finansal hedeflerle yeniden hizalanması gerektiğini belirtirlerken, Meier ve Forrester (2002) yalın uygulamaların nihai hedefinin israfı ortadan kaldırmak olduğunu ve bunun üretim sürecinin %55 ila %95’ini etkileyebileceğini savunmaktadır. Bu bağlamda, yalınlığın gerçek değerinin, yalnızca bireysel süreçlerde değil, sistem genelinde sağlanan yapısal iyileşmelerle ortaya çıktığına dikkat çekilmektedir. *Yalın Yöntemlerin* doğru biçimde uygulanması halinde, bu durumun sistemdeki eksikliklerin hızla gün yüzüne çıkmasını sağladığı ve bu eksikliklerin sistem üzerinde derinlemesine etkiler yarattığı ifade edilirken, yürütülen bir ankette, yalın uygulamaların başarısını belirleyen en önemli üç göstergenin süreç güvenilirliği, teslimat performansı ve üretim esnekliği olduğu ortaya koyulmaktadır. Bu bulgular, yalın yönetimin sadece operasyonel bir araç değil, bütünsel bir sistem dönüşümü olarak ele alınması gerektiğini bir kez daha ortaya koymaktadır (Bhasin ve Burcher, 2004:59-60).

1.5.2. Organizasyon

Bir organizasyonun dinamik çalıştırılması, amaçlarını gerçekleştirmesi, durumun sürdürülmesi ve gerekli Şeylerin sağlanması için zaman zaman yeniden organize edilmesi gerekir. Çünkü, bir organizasyon ne kadar mkemmел tasarlanmış olursa olsun, dinamizm ve esneklik sağlanmadıkça uzun ömürlü olamaz. Bu anlamda geleneksel anlayışa göre düzenlenen organizasyonların hiyerarşik ve fonksiyonel yapılanma tarzının artan rekabet ortamının gerektirdiği hız ve yeniliği yapamadığı görülmektedir. Dolayısıyla yeni rekabet anlayışının gerekli kıldığı hız ve yeniliği gerçekleştirmenin yolu, yönetimde merkezietilikten ademi-merkezietiliğe, organize etmede fonksiyonlara dayalı dikey örgütlenmeden yatay örgütlenmeye yani yalın yönetime geçiş olarak görülmektedir (Kuruüzüm; 1995:7).

Bu tür bir organizasyonun dayandığı unsurlar Şöyle belirtilebilir (Mahlck ve Panskus, 1993:20):

- Yatay yapısal organizasyon
- Çalışanlara yönelik yönetim sistemi
- Amaca yönelik personel geliştirme

ORGANİZASYON		
Yatay yapısal organizasyon	çalışanlara yönelik yönetim organizasyonu	Personel/alışan Organizasyonu
Yatay /çok fonksiyonel birimler	Katılımcı yönetim sistemi	Personel geliştirme ve personel planlama
Sonuca yönelik sorumluluk ve yetki düzenlemesi	Amaçlara göre yönetim, sonuç kontrolü	Yönetim ve davranışlarda değişim
Sonuç zincirinde kısa ve direkt karar yolları	Disiplinli proje alışması	Nitelik bilinci

Şekil 3. Yalın Yönetimde Organizasyon Modeli

Yalın organizasyon, işlerin küçük ve fonksiyonel parçalara bölünmesine ve böylece bütünün gözden kaçmasına ve yine işlerin bölünmesinin artmasına böylece bunları koordine etme ve bütünleştirmede daha çok yönetim kademesi gerektiren, kademelerdeki artış nedeniyle de iletişim ve işbirliği sorunlarına neden olan geleneksel organizasyon yapısının tersine pek çok

avantaj içermektedir. Yalın organizasyon ve yönetimle sağlanan katkılar şu şekilde sıralanabilir (Bayrak ve İrmış: 201):

- Birimler kendi kendilerini yönettiği için ara yönetim kademelerine ve hiyerarşi piramitlerine izin vermezler (Böylece etkin iletişime, hızlı iş akışına ve işin bütününe görmeye engel olan duvarlara izin verilmez).
- “Yetki = Sorumluluk = Yetkinlik” denklemi her birimde gerçekleştirilerek hesap verme sağlanmaktadır (Tüm yetki ve sorumluluğun bir amirde yoğunlaşmasına ve üstlerin emredici konumlarını sağlamlaştırılmalarına ve dolayısıyla kendilerine “yap” denilmeyen konularda çalışanların çekimser kalmasına izin verilmez).
- İş yapan kişiler o konuda en fazla bilgi ve yetkiye sahip olduğundan tüm yetkiler bilfiil kendilerindedir. Yetkinin bu şekilde tabanda oluşması “sıfır hiyerarşi” şeklinde yassı bir organizasyonu sağlamaktadır Bu uygulama, çalışanların sonuca ulaşmak için gerekli olan bütünleşme ve koordinasyonu sağlamalarına olanak tanımakta; böylece herkesin kendi yerini ve uzmanlık alanını korumaktan ziyade, ortak sonuca katkı sunmayı tercih etmesi teşvik edilmektedir.

İfade edildiği gibi, en fazla üç ya da dört hiyerarşik düzeye ihtiyaç duyulan bu organizasyonlarda, insan ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik bir kültür, kısa bilgi ve karar yollarına yardımcı olan bir iletişim, işletme vizyonu, stratejisi ve amaçlarıyla ilişkisini önemli gören ve birlikte algılayan bir yönetim ile her şeyden önce çalışanlarla birlikte düzenlemeye ve paylaşmaya giden bir organizasyon vardır.

1.5.3. Yönetim

Yalın Yönetimde kurumsal model zamanla eleştirilmiş ve bu eleştirilerin merkezinde ise yönetim ve insani süreçlerin Batılı üreticiler tarafından benimsenmesinde bilgi ve anlayış farklılığının “en iyi uygulama” ya da “tüm kuruluşlar için son derece etkili” tezinin doğrulanmaması yer almıştır. Bu eleştiri bir gerçektir çünkü *Yalın Yönetimin* Japonya yerelinde gerçekleştirdiği başarı ya da üstün performans Batılı üreticiler tarafında o oranda görülmemiştir Batılılar yaklaşımın yapısal parçaları olan atölye tekniklerini taklit ederken organizasyonel kültürü ve zihniyeti tanıtmakta zorluk çekerek *Yalın Yaklaşımın* çekirdeği olan yüksek performanslı çalışma sisteminin dayandığı insan yönlerini genel olarak ihmal etmişlerdir (Hines vd., 2004:1000-1001).

Yalın Yönetim uygulamalarının başarısı yalnızca teknik araçlara ve süreç iyileştirmelerine değil, aynı zamanda insan faktörlerinin etkin şekilde

yönetilmesine de bağlıdır. Losonci vd. (2011), yalın uygulamaların üretim performansı üzerindeki etkisini değerlendirirken, insan faktörlerinin belirleyici rolüne dikkat çekmiŐlerdir. Araştırmaları,  alıŐan katılımı, eğitim düzeyi ve iletişim kalitesi gibi unsurların yalın uygulamaların etkinliğini artırmada kritik değişkenler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, *Yalın D n Őim* sürecinde sadece operasyonel süreçlerin değil, aynı zamanda örgütsel davranışların ve kültürel yapının da göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Losonci vd., 2011:31).

Yalın  retim/Yönetim sistemlerinde iş örgütlenmesi uygulamaları, yalnızca operasyonel yapıların değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin de yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Bu anlamda yer alan iş örgütlenmesi uygulamaları dikkate alındığında, bu uygulamaların sürdürülebilirliği ve etkinliği büyük  l de insan kaynakları döngüsünün işe alım, geliştirme ödüllendirme vb. gibi temel aşamalarına bağlıdır. *Yalın Sistemlerde* işe alım, ekip çalışmasına yatkınlık, kalite odaklılık ve sürekli iyileştirme motivasyonu gibi değer odaklı kriterlerle Şekillenir. *Yalın Sistem*,  alıŐanları yalnızca bir “işgücü” olarak değil, aynı zamanda sistemin birer “sürekli gelişim ortağı” olarak görmektedir. Ayrıca *Yalın Sistemler* kolektif başarıya, işbirliğine ve sadakate dayalı bir ödül sistemi benimsemektedir. Böylece  alıŐan bağlılığı artırılarak organizasyonel esneklik g clendirilmektedir.

Özellikle kırk yılı aŐkın süredir yapılan araştırmalar, *Yalın* anlayışın sisteme entegrasyonunda birçok engel ve sorun olduğunu göstermektedir. Örneğin; yönetimin taahhüdü, kaynak ve planlama eksikliği, yalnızca maliyete odaklanma ve müşteri odaklılığın yetersizliği, insan ve organizasyon yerine yöntem ve araçlara odaklanma, dogmatik yaklaşımlar, kısa vadeli bakış a ları ve organizasyonun strateji ve hedefleriyle bağlantının kopuk olması gibi nedenler, *Yalın Yönetim* uygulamalarının baŐarisizliėına sebep olmaktadır. Bunlar arasında yönetimin desteğinin önemli bir faktör olduğu ve bu desteğin uzun vadeli olması gerektiği özellikle vurgulanmıştır. Ayrıca, hızlı  z m arayan bir yönetim grubunun, başarılı bir yalın yönetim entegrasyonunun önünde önemli bir engel olarak görülebileceği farklı çalışmalarda belirtilmiştir (Emiliani, 2007; Liker ve House, 2008; Stone, 2012 vb. gibi) (Osterman, 2015:1-2).

Nogueira, Sausa ve Moreira (2018), *Yalın Yönetim* uygulamalarının başarısında liderlik tarzlarının etkisini detaylı Şekilde incelemiŐlerdir. Araştırmada, liderin yalnızca bir yönetici olarak değil, aynı zamanda değişim sürecinin bir rehberi ve motivasyon kaynağı olarak da rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, çalışan katılımını teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve sürekli gelişim kültürünü yerleŐtiren liderlik tarzlarının, *Yalın*

Yönetim uygulamalarının etkinliğini artırdığı belirtilmiştir. Çalışma, *Yalın Dönüşüm* süreçlerinde liderin yalnızca teknik yeterlilik değil; aynı zamanda güçlü sosyal beceriler, empati, vizyonerlik ve stratejik düşünme gibi nitelikler taşımasının önemini vurgulamaktadır. Nogueira vd. (2018:814-818) etkili liderlik ile yalın uygulama başarısı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, literatürde bu alandaki önemli bir boşluğa ışık tutmuşlardır.

Van Dun, Hicks ve Wilderom (2017), yalın uygulamaların başarısında liderlik tarzlarının belirleyici rolünü ele almışlardır. Çalışmada özellikle davranışsal liderlik yaklaşımları ile yalın uygulamalar arasındaki etkileşim incelenmiş ve sonuçlar, dönüşüm süreçlerinde liderlerin gösterdiği davranışların çalışan performansını ve yalın uygulama başarısını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma, liderlerin destekleyici, vizyoner ve katılımcı bir tutum sergilediği durumlarda, çalışanların sürece daha fazla dahil olduğunu ve yalın uygulamaların sürdürülebilirliğinin arttığını göstermektedir. Ayrıca, yalın uygulamalarda yüksek performans elde eden işletmelerin, yalnızca teknik araçları değil, aynı zamanda davranışsal liderlik ilkelerini sistematik biçimde benimsedikleri vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışma yalın yönetim süreçlerinde liderliğin sadece yönetsel değil, aynı zamanda kültürel bir kaldıraç görevi gördüğünü öne çıkarmaktadır (Van Dun vd., 2017:174-183).

Bu şekilde yalın yönetimde, bir taraftan çalışanların hiçbir hatayı unutmama, tüm hataları önemseyip çözüm getirme yönüyle, akabinde de başarıları önemseyip ödüllendirme işlevleriyle en etkin çözümlerin bulunup müşteri mutluluğunu sağlamanın esas alındığı görülmektedir. Bu anlayışla uygulanan yalın yönetim aşağıdaki şekilde şematize edilebilir (Mahlck ve Panskus, 1993:21):

YÖNETİM		
Uyuma yönelik bir işletme k�lt�rt�	Gruba yönelik iş organizasyonu	Müşteri ve tedarikçilerle ortaklık ilişkileri
Başarıya yönelik değişim	Grup �alışması, yeni �cretlendirme biçimleri	Uzun dönemli ortaklık ilişkileri
Yeniliklerde ortak kararlar	çalışma yerinde hareket serbestliği	Amaca yönelik iletişim
İşletme ve t�rt�n sorumluluğu/�ekiciliği	Davranış kontrolti	Müşterek strateji belirleme

Şekil 4. Yalın Yönetimin Unsurları

SONUÇ

Yirmi birinci yüzyılda üretim, büyük  l de müşteri taleplerine göre özelleştirilmiş ürünlerle karakterize edilmektedir. Bu eğilim, üretim planlama ve kontrol sistemlerini karmaşıklaştırmış ve seri üretim modellerini zorlaştırmıştır. Bu sürecin ilerleyen zamanlarında geleneksel seri üretim modelleri yetersiz kalıp geri plana düşerken, *Yalın Yönetim* başta olmak üzere birtakım yeni yönetim anlayış ve modelleri işletmelerin küresel pazarlarda rekabet gücünü artırmak için başvurdukları önemli uygulamalar olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Özellikle 1980'lerden sonra başta Japon otomotiv sektörü olmak üzere birçok kuruluş, küresel rekabetin hâkim olduğu bu yeni piyasa koşullarında zorlukları aşmanın yeni rekabet aracı olarak *Yalın Yönetime* geçiş yapmışlardır.

Yalın Yönetim, esasında israfı azaltarak müşteri odaklı değer yaratmayı ve süreçleri sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Toyota  retim Sistemi'nden doğan bu yaklaşım, günümüzde üretimden hizmet sektörüne kadar geniş bir yelpazede uygulanmaktadır. Temel amacı, müşteri için değer yaratmayan tüm faaliyetleri ortadan kaldırmak ve süreçleri daha verimli hale getirmektir. İşletmelerde *Yalın Yönetim* ile değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması, sürekli geri bildirim ile süreçlerin dinamik olarak iyileştirilmesi ve çalışan katılımının merkeze alınması gibi uygulamalar sayesinde organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik açısından çok ciddi katkılar sağlanmaktadır.

Yalın Yönetim, iş dünyasında yalnızca dönüşüm ve operasyonel mükemmellik için bir araç değil, aynı zamanda işletmenin stratejik önceliklerine ve hedeflerine yönelmesinde sürdürülebilirliği destekleyen temel bir unsur olarak da değerlendirilmektedir. Yalın felsefenin sürdürülebilir üretimle entegrasyonu; sürekli iyileştirme ve çalışan katılımı ilkelerine dayanan, çalışanların bilgi üretme ve paylaşma süreçlerine aktif katılımını esas alan yapısıyla yalnızca israfı azaltan bir yaklaşım değil, aynı zamanda insan merkezli liderlik ve yönetim kültürüyle de dikkat çekmektedir.

Yalın Yönetimin gelecek perspektifinde yalnızca ekonomik değil, çevresel etkilerin azaltılmasına ve kaynak kullanımının optimize edilmesine olanak tanıyan çevreci bir kültür anlayışıyla ekolojik sürdürülebilirliğe evrilmesi öngörülmektedir. Ayrıca, Yalın Yönetimin gelecekte sadece operasyonel verimliliği artıran bir araç olmaktan çıkıp, organizasyonların dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve esneklik gibi stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bütüncül bir yönetim anlayışına dönüşeceği tahmin edilmektedir. Endüstri 4.0 teknolojileriyle entegre edilen yalın sistemlerin; yapay zekâ destekli karar mekanizmaları, IoT tabanlı süreç izleme ve büyük veri analitiği sayesinde daha öngörülebilir ve esnek üretim yapıları ortaya çıkaracağı beklenmektedir. Gelecekteki çalışmaların bu gelişmeleri dikkate alması, önemli bir öneri olarak sunulabilir.

Bu çalışmada yalın yönetim yaklaşımının, kurumların hem verimliliğini hem de rekabet gücünü artıran bütünsel bir dönüşüm aracı olduğu ortaya koyulmuştur. Ancak yalın sistemlerin yalnızca operasyonel iyileştirme teknikleri değil, aynı zamanda bir zihniyet değişimini de gerektirdiği açıktır. Bu noktada organizasyonların yalnızca araçlara değil, bu araçların arkasındaki değer sistemine de yönelmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda yalın dönüşüm süreçlerinin başarılı olabilmesi için örgütler açısından yalnızca süreç iyileştirmeye değil, aynı zamanda çalışan katılımına, liderlik yaklaşımına ve örgüt kültürüne odaklanılması gerektiği vurgulanabilir. Literatürde bazı çalışmalar yalın uygulamaların etkinliğinin, bu uygulamaların yönetim anlayışıyla ne ölçüde bütünleştiğine bağlı olduğunu göstermektedir (Bhasin, 2012). Bu nedenle yalın yönetim, yalnızca maliyet azaltma ya da atık yok etme yaklaşımı olarak değil, sürdürülebilir kurumsal öğrenmeyi destekleyen değer yaratma odaklı stratejik bir yaklaşım, bir yönetim felsefesi olarak ele alınmalıdır. Zira yalınlık yalnızca süreçlerin değil, düşünme biçimlerinin de sadeleşmesini gerektiren bir değişimdir. Bununla birlikte, bazı karşıt görüşler yalın yönetimin her kurum tipi için uygun olmadığını, özellikle yüksek belirsizlik ve değişim içeren ortamlarda esneklik kaybı yaşanabileceğini belirtmektedir (Hines vd.,2004). Bu durum, yalın yaklaşımın bağlamdan bağımsız evrensel bir çözüm olmadığını, yaklaşımı ve süreci her örgütün

kendi iç dinamiklerine göre uyarlamaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Sektör temsilcileri açısından sektörel çapta yalın olgunluk düzeylerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda ortak öğrenme platformlarının oluşturulması önerilebilir. Böylece sektörel bilgi paylaşımı ve iyi uygulama  rneklelerinin yaygınlaştırılması sağlanabilir.

Kamu otoriteleri açısından yalın yönetim uygulamalarının sadece özel sektörle sınırlı kalmaması, kamu hizmetlerinin etkinliği ve vatandaş memnuniyeti açısından da değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Literatürdeki bulgular, kamu kurumlarında yalın yaklaşımın süreçleri sadeleştirerek verimliliği artırdığını; ancak bu dönüşümün yalnızca teknik araçlarla değil, aynı zamanda liderlik, çalışan katılımı ve vatandaş odaklı stratejilerle desteklendiğinde kalıcı hale geldiğini ortaya koymaktadır (Radnor & Waller, 2008; Brezilya Kamu Sektörü Araştırması, 2022). Bu bağlamda, kamu kurumlarının yalın yönetim uygulamalarını teşvik eden rehber dokümanlar hazırlaması ve dağıtması, yalın dönüşüm süreçlerine yönelik pilot uygulamalar yürütmesi, liderlik geliştirme programları ile destekleyici mevzuat düzenlemeleri geliştirmesi ve çeşitli eğitim programları yürüterek bu yaklaşımın yaygınlaştırılmasına destek sağlaması önerilebilir. Aynı zamanda kamu otoritelerinin, yalnızca düzenleyici değil, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve paylaşımı teşvik eden sistem kurucu bir rol üstlenmesi gerekmektedir (OECD, 2010; Senge, 1990). Bu anlayış, kamu yönetimini daha esnek, yenilikçi ve katılımcı bir hale getirerek toplumsal düzeyde zihniyet dönüşümünü de tetikleyebilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, Z. (2020). Yalın Yönetim Uygulamalarının Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*.
- Avcı, S. B., & Fındıklı, S. (2021). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Gelişen Yeni Yönetim Modelleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(42), 2296-2322.
- Aytaç, Z. (2009). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(1), 87-106.
- Bayrak, S., & İrmiş, A. (1999). Yalın Üretim ve Yalın Yönetim, *Denizli'de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu*, TMMOB, 195-205.
- Bhasin, S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 403-425.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean Viewed as a Philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.
- Brezilya Kamu Sektörü Araştırması. (2022). The Influence of Lean Philosophy in Brazilian Public Management: Efficiency and Governance Outcomes. *Journal of Public Administration Research*, 34(2), 45-61.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2015). *The Lean Management Systems Handbook*. CRC Press.
- Dekier, L. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51.
- Denizli, Ö. Ş., & Ezel, C. Ş. (2020). İşletmelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 1-23.
- Farris, J. A., Aken, E. M., Doolen, T. L., & Worley, J. (2009). Critical Success Factors for Human Resource Outcomes in Kaizen Events: An Empirical Study. *International Journal of Production Economics*, 117, 42-65.
- Garcia-Buendia, N., Moyano-Fuentes, J., & Maqueira-Marín, J. M. (2021). Lean Supply Chain Management and Performance Relationships: What Has Been Done and What Is Left to Do. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 32, 405-423.
- Gelei, A., Losonci, D., & Matyusz, Z. (2015). Lean Production and Leadership Attributes – The Case of Hungarian Production Managers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), pp.477-500.
- Gök, M. Ş., & Arıcı, T. (2016). Yalın Yönetim Sistemlerinde Alternatif Yaklaşım: Dinamik Kalite Yönetim Sistemi. *KOSBED*, 31, 135-143.

- Heinzova, R., Hoke, E., & Janova, N. (2024). Lean Management Methods: Evidence From The Manufacturing Industry In Theczech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 517-527.
- Helmold, M. (2025). *Kaizen: How to Successfully Transition into a Lean Organization*. World Scientific Publishing.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to Evolve a Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), pp.994-1011.
- Jouhri, M., & Soulhi, A. (2020). Lean Management Implementation: Difficulties, Studies and Recommendations. *International Journal of Engineering & Technology*, 9(3), 528-535.
- Ljungblom, M. (2014). Ethics and Lean Management – A Paradox? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), pp.191-202.
- Khan, M., & Muhammed, İ. (2022). Toyota Production System: Epistemology of Paradigm Shift in Japan, *Global Scientific Journals*, 10(2), pp.785-798.
- Kakouris, A., Athanasiadis, V., & Sfakianaki, E. (2025). Industry 4.0 And Lean Thinking: The Critical Success Factors Perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 42(6), pp.1625-1626.
- Kuru z m, O. (1995). Sorun  zmede Değişim M hendisliği İin Bir Eleştiri, *III. Ulusal Yönetim Kongresi*, İstanbul.
- Lean Enterprise Institute. (2025, May 5). A Brief History of Line. <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/16>.
- Losonci, D., Demeter, K., & Jenci, I. (2011). Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformations. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp.30-43.
- Mahlick, H., & Pankus, G. (1993). Heraus for Derung Lean Production. VDI Verlag. Akt: Cesur, N. (1997). Yalın  retim Arkasındaki Nedenler. *Verimlilik Dergisi*, 1997(4).
- Martensson, A., & Snyder, K. (2019). Interlinking Lean and Sustainability: How Ready Are Leaders? *The TQM Journal*, 31(2), pp.136-149.
- Nogueira, D. M. C., Sausa, P. S. A., & Moreira, M. R. A. (2018). The Relationship Between Leadership Style and The Success of Lean Management Implementation. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), pp.807-824.
- OECD. (2010). *Making Reform Happen: Lessons from OECD Countries*. OECD Publishing.
- Okur, A. S. (1997). Yalın  retim: 2000'li Yıllara Doğru Türkiye Sanayii İin Yapılanma Modeli, S z Yayın Yönetim Dizisi:1, İstanbul.
- Osterman, C. (2015). *Towards A Lean Integration of Lean* (Licentiate Thesis No. 205). Malardalen University Press.

- Özçelikel, H., 1994. Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), pp.73-93. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Radnor, Z., & Waller, A. (2008). Does Lean Really Work in the Public Sector?. *Public Money & Management*, 28(1), 3–6.
- Raghu, R. (2017). Lean Manufacturing. *International Journal of Technical Research and Applications*, 5(3), pp.138-149.
- Sharma, V., Kumar, Ş., Raut, R. D., & Others. (2024). Barriers To Integrated Lean Management-Industry 4.0 Technologies. *Production Planning & Control*. August, pp.1-15.
- Ridderstrale, J., & Wilcox, M. (2007). *Şirketi Yeniden Güçlendirmek*, Ç. M. Dinçer, MESS Yayınları.
- Sunder, V. M. (2015). Lean Six Sigma Project Management- A Stakeholder Management Perspective. *The TQM Journal*, 27(6), pp.647-662.
- Tashkinov, A. G. (2024). The Implementation of Lean and Digital Management Techniques Using Artificial Intelligence in Industrial Settings. *Discover Artificial Intelligence*, 4(94), pp.1-23.
- Tiwari, S., Dubey, R., & Tripathi, N. (2011). The Journey of Lean. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(2), pp.200-208.
- Tiwari, M., & Jana, P. (2018). Industrial engineering and lean manufacturing. In *Industrial Engineering in Apparel Manufacturing* (pp. 267–283). Apparel Resources Pvt. Ltd.
- Van Assen, M. F. (2021). Lean, Process Improvement and Customer-Focused Performance. The Moderating Effect of Perceived Organisational Context. *Total Quality Management*, 32(1), pp.57-75.
- Van Dun, D., Hicks, J., & Wilderom, C. (2017). Values and Behaviors of Effective Lean Managers: Mixed-Methods Exploratory Research. *European Management Journal*, 35(2), pp.174-186.

Otorite Yerine Kazanılmış Otorite: Formal Yönetimden İnfomal Yönetime Geçiş

Rabia Tatlıdil¹

Özet

İçerisinde bulunduğumuz son dönemlerde organizasyonların belirli değişimler yaşadıkları bilinmektedir. Bilginin giderek artan önemi, küreselleşme, dijitalleşme gibi olaylar her yapıyı etkiledikleri gibi organizasyonları da etkilemektedir. Klasik Yönetim anlayışında önem arz eden otorite kavramı, bu unsurlardan ötürü dönüşmeye başlamıştır. Nitekim bu değişen ve dönüşen koşullarda klasik anlayışın öğretileri kimi noktalarda yetersiz kalabilmektedir. Organizasyonların çevreleri, iş süreçleri, rakipleri değiştikçe yönetim faaliyetlerinin değişmemesi gibi bir durum söz konusu olmayacaktır. Formal otorite ile yönetilen ve iş yapma pratikleri bu bağlamda şekillenen organizasyonlar günümüz koşullarında sıkıntılar yaşayabilmektedir. Esasında bu tür otoritenin örgütlerde kazanılmış otoriteye dönüştüğü görülmektedir. Bu otorite bireyin pozisyonundan kaynaklı ileri gelmeyen, bilgi ve becerisi temelli olan ve sürdürülebilirliği için çaba gerektiren bir özelliğe sahiptir. Bu çalışmada değişen ve dönüşen organizasyon yapılarında formal otoriteden kazanılmış otoriteye geçiş vurgulanarak, formal otoritenin dinamikleri, formalden informale geçişin altında yatan nedenler ve kazanılmış otoritenin unsurları ortaya konmuştur. Kazanılmış otorite örgütlerde formal otoriteden ileri gelen ve pozisyonda olmamanın beraberinde getirdiği keyifliği ortadan kaldırılabılır. Çünkü ilgili pozisyonda kalmak için yöneticinin sürekli olarak bilgili olması ve iletişim yönünün güçlü olması gerekir. Bu ancak örgütlerin dinamizm içerisinde çevreyle uyumlu hale geldikleri ve sürekli olarak yenilendikleri yapılar olması ile mümkün olabilir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, rabia.tatlidil@kafkas.edu.tr, 0000-0002-5736-7175.

GİRİŞ

Yönetim teorilerine bakıldığında tarihsel açıdan otoritenin genel olarak hiyerarşik unsurlar, yasal düzenlemeler ve kişilerin biçimsel pozisyonlarından ileri geldiği görülmektedir. Klasik yönetim teorilerinde Weber'in bürokrasi modeli otoriteyi rasyonel-yasal zeminde ele almaktadır ki, bu durumda otoriteye sahip olan kimse pozisyonu sayesinde emirler verme, denetleme ve karar alma gibi hak ve sorumlulukları elde etmektedir. Bu uygulamalar beraberinde öngörülebilirlik ve denetlenebilirlik sağlamak ancak organizasyonlar için karmaşıklık ve hızla değişen çevre koşulları için yeterli olmamaktadır.

21. yüzyılda örgütler için değişim ve dönüşüm kaçınılmaz hale gelmiştir. Çünkü küreselleşme, dijitalleşme, ağ toplumunun önem kazanması ve bilgi kaynaklı iş gücünün değerinin artması gibi nedenlerden ötürü örgütlerin sadece formal otorite ile yönetilmesi sorgulanmaya başlanmıştır. Öyle ki örgütlerin iş süreçleri hızla değişmekte ve organizasyonların iş yürüttükleri çevreler belirsizliklerle dolu hale gelmektedir. Böyle durumların olduğu bir çevrede yöneticilerin sadece hiyerarşik konumlarından ileri gelen otoriteleri ile meşruiyet sağlamaları söz konusu olmamaktadır. Bu açıdan, deneyim, ilişki kurma kabiliyeti, güven, bilgi ve sosyal sermaye gibi unsurları içerisinde barındıran “kazanılmış otorite” kavramı yönetimde daha fazla önem atfeden bir konu haline gelmeye başlamaktadır.

Bu çalışmada değişen ve dönüşen organizasyon yapılarında formal otoriteden kazanılmış otoriteye geçiş vurgulanarak, formal otoritenin dinamikleri, formalden informale geçişin altında yatan nedenler ve kazanılmış otoritenin unsurları ortaya konmuştur. Bu kapsamda ilk olarak formal otoritenin temelleri ve sınırları ifade edilmiş, kazanılmış otorite kavramına ve bunun beslendiği nokta olarak infomal yönetime değinilmiş, daha sonrasında formal yönetimden infomal yönetime geçiş süreci tartışılmış ve nihai olarak uygulama alanlarında kazanılmış otoritenin önemi vurgulanmıştır. Son olarak kazanılmış otoritenin bir organizasyona tesisi için gerekli unsurlara dair öneriler sunulmuştur.

1. Formal Otoritenin Temelleri ve Sınırları

Herkes otoritenin ne olduğuna yönelik sezgiye dayalı fikre sahiptir, ancak bunu ifade etmek zordur. Çoğunlukla “güç” ve “otorite” birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Devlet görevlileri “otoriterler” şeklinde ifade edilir, ancak bir kamu görevlisinin bir işi yapacak otoritesinin olmadığını dile getirirken buradaki maksat farklıdır, bu da otorite ve güç arasındaki ayrımı gösterir. İngilizcede “authority” olarak geçen kelimenin kökeni “author”

(yazar) kelimesidir. Nitekim bu da otoritenin üretkenliğini gözler önüne sermektedir. Buna ilave olarak “authoritarian” (otoriter) terimi ise baskıcı sistem ya da kişiler için kullanılmaktadır (Sennett, 1993). Otorite Fransızca autorité kelimesinden Türkçe’ye geçmiş ve “yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü; yetke, sulta, velayet” anlamına gelmektedir. Aynı zamanda siyasi ve idari güç manası taşımakta ve mecazi olarak çalışmalarıyla kendisini kabul ettirmiş ve başarılı kimse olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Güç ile otorite arasındaki farkı ele almak gerekirse Weber (1947: 152) gücü; sosyal ilişkiler kuran bir aktörün, tüm sonuçlara karşın, direniş görse de kendi istediklerini yerine getirebilme ihtimali olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan gücün zemininde ekonomik, askeri, siyasi ve bireysel unsurlar yer almaktadır, bu da güç ile otoritenin birbirinden farklı olduklarını göstermektedir (Alkan ve Erdem, 2019: 409). Güç ve otorite arasındaki önemli fark, otoritenin her zaman için toplumsal pozisyonlar veya rollerle ilişkiliklen gücün bireyin kişiliğinden ileri gelmesidir. Örneğin bir demagogun hitap ettiği yahut cylemlerini kontrol ettiği kitleler üzerindeki etkisi güçten ileri gelir. Bir subayın askerleri, bir yöneticinin çalışanları üzerindeki kontrolü ise otorite kaynaklıdır. Nitekim Weber’e göre güç, yalnızca olgusal (fili) bir ilişkiyken, otorite meşru bir egemenlik ve tabiiyettir (Dahrendorf, 1959: 166).

Tablo 1: Güç ve Otorite Kavramları

Durum	Otorite (Yetki)	Güç (Yapabilme)	Açıklama
1. Yetki var ama güç yok	✓	✗	Hakkı var ama yapacak gücü/ yetkisi yok
2. Yetki ve güç birlikte	✓	✓	Hakkı ve yapma gücü/yetkisi birlikte
3. Güç var ama yetki yok	✗	✓	Yapma gücü/yetkisi var ama hakkı yok

Kaynak: (Kreitner, 2008: 400).

Tablo 1’e bakıldığında ilk durumda kişinin otoritesi vardır ancak gücü yoktur. Bu durum hiyerarşik anlamda bir şeyleri yapma hakkının kişide olduğunu gösterir ancak uygulama gücü yoktur. Yeni ataması gerçekleşmiş bir yöneticinin kimse tarafından ciddiye alınmaması bu duruma örnek olabilir. İkinci durumda otorite ve güç bir aradadır. Bu ideal olandır ki, bireyin hem resmî otoriteye sahip olduğu hem de bunu kullanabildiği güç elindedir. Bu duruma ise saygı gören deneyimli ve kaynaklara erişimde sorun yaşamayan bir müdür örnek gösterilebilir. Sonuncu ise gücün olduğu

ancak yetkinin olmadığı bir durumdur. Bir kişinin resmî olarak yöneticiliği olmamasına karşın diğerlerini etkileyebildiği bir pozisyon, daha açık şekilde gayri resmî otorite devreye girmektedir. Resmî bir pozisyonu olmasa da grubun kararlarını etkileyen deneyimli bir çalışan buna örnek verilebilir.

Otorite en eski dönemlerden bu yana toplumsal düzenin kalıcı bir unsuru olmuş, yaşlı bireylerin otorite olarak görüldüğü ilkel toplumalarda kurumların ve hukukun oluşmasını sağlamış, zamanla devlet kurma süreçlerinin temeli haline gelmiş ve kültürün birleştiricisi ve şekillendiricisi olmuştur. Günümüze bakıldığında ise otorite; bütün toplumlar için ortak bir kültürel kod olarak görülmekte, sosyal ve ekonomik sistem yahut tarihsel geçmişe bakılmaksızın var olmaktadır. Otoritenin işlevlerine bakıldığında literatürün ağırlıklı olarak makro bir inceleme sunduğu, bireysel veya grup temelli unsurları daha az ele aldığı görülmektedir. Bu bakımdan biçimsel (resmî) otorite ve kişisel otorite ayrımlarını ifade etmek yerinde olacaktır. Biçimsel otorite; kurum adına alınan kararlarda yön verme hakkına sahip yetki iken, kişisel otorite; bilgi, deneyim, zekâ, ikna yeteneği gibi özelliklerden ileri gelen itaati sağlama becerisidir (Moczydlowska ve Leszczewska, 2018: 295).

Weber için otorite; doğrudan formal bir organizasyondaki makamlar hiyerarşisiyle ilgiliydi. Otorite sözleşmeden ileri gelen bir ilişki ve makamlar arasındaki statü farkından kaynaklanmakta ve makama sahiplik yapanın kişisel özelliklerine dayanmamaktadır. Nitekim Weber'in geleneksel otoritesi normlara dayalı, karizmatik otoritesi bireyin benzersiz kişisel özelliklerinden ileri gelmektedir. Ancak bu otorite türleri rasyonel olmamalarından ötürü kurumsal etki biçimi değillerdir. Öyle ki bürokratik yapılarda bireyler organizasyonla sözleşmeye dayalı bir ilişki kurar, üstlerinin emirlerini yerine getirir ve bunun sonucunda maddi ve statüsel ödüller elde ederler (Isherwood, 1973: 292). Weber *Sosyal ve Ekonomik Organizasyonun Teorisi* başlıklı eserinde insanları etkilemede tercih edilen otoritenin kaynağını üç tür otorite (yetki) altında ele almıştır. Bunlardan ilki olan *karizmatik otorite* toplumda bazı bireylerin karizmatik özelliklerinden ötürü diğerlerini belirli davranışlara yönlendirmesinde öne çıkmaktadır. Bir diğeri olan *geleneksel otorite*, gelenekler ya da aileden gelen sebeplerden ötürü başkalarını belirli davranışlara yönlendirmektedir. Sonuncu olarak *bürokratik otorite* rasyonel-yasal (meşru) zemine dayalı olarak tanımlı ve belirli kurallar ölçüsünde başkalarının davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu tip otorite mal ve hizmet üreten birimlere sahip işletmeler için uygundur. Öyle ki meşrulaştırılmış bu tarz ilişkilerde her şey açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır (Koçel, 2020: 241). Bu çalışma kapsamında ele alınacak otorite türü olarak formal otorite kimi kaynaklarda yasal, bürokratik, rasyonel şeklinde geçmektedir. Bu çalışmada ise formal otorite olarak ifade edilecektir.

Formal otorite; biçimsel sorumluluklardan, görevler ve karar alma ya da temsil yetkinin devrinden ileri gelmektedir (Tichelaar ve Watts, 2000: 226). Bir şirkette formal otorite, nihai karar alma ve bu otoriteyi yöneticilere devretme hakkına sahip olan şirketin sahiplerinde bulunur (Bolton ve Dewatripont, 2011: 6). Yine formal otorite; kaynağını akılcı ilkelerle oluşturulan kanunlardan ya da bu kanunların akılcılığına başka bir ifadeyle meşruluğuna duyulan inançtan alır (Ünsaldı ve Geçgin, 2019: 145). Nitekim formal otoritenin kaynağı bireyin kişilik özellikleri değildir; otoritenin kaynağı organizasyon içerisinde işgal edilen pozisyondan ileri gelir. Kişi bu pozisyondan ayrıldığı takdirde formal otoritesi sona ermektedir (Koçel, 2020: 571).

Formal otoritenin dayanağının pozisyona dayalı yetki, yazılı kurallar ile görev tanımları ve emir-komuta zinciri unsurları olduğu söylenebilir. McConnell (1987: 83) otoriteyi ikiye ayırır; bunlar resmî ve gayri resmî otoritedir. Resmî otorite bir kişinin yönetim ya da denetim pozisyonuna atanmasıyla kazanılmakta ve organizasyonun en üstünden en altına değin hiyerarşik bir özellik taşımaktadır. Bir yöneticinin çalışanlarına sorumluluk vermesi, işin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını sağlaması, organizasyonun belirlediği politika ve yasalara uyması beklenmektedir. Esasında amirler bu yetkiyi pozisyonlarından almaktadır. Bu bakımdan formal otoritenin kaynaklarından biri de kişinin mevcut pozisyonu olduğu söylenebilir.

Bilindiği üzere organizasyonlarda işler, yazılı kurallar ve görev tanımları ile yürütülmektedir. Tengilimoğlu ve Akgöz (2019: 232) formal organizasyonlarda örgütteki bireylerin görev, yetki ve sorumluluklarının net bir biçimde tanımlanarak yazılı hale getirildiğini ifade etmiştir. Bu açıdan formal otoritenin kaynağı olarak görev ve sorumlulukların yazılı bir hale gelmesinin önemli olduğu ifade edilebilir. Bu noktada bir diğer önemli husus ise emir-komuta zinciri olarak görülmektedir. İnel ve diğerlerine (2014: 6) göre emir-komutaya dayalı organizasyonlar mekanik yapıdadır ve bu organizasyonlarda kurallar ayrıntılı bir şekilde belirlenir. Esasında burada görev tanımlarının saptanarak birbirine bağlı olan üst ve alt kademelerin belirginleşmesinin önemli olduğu ileri sürülebilir. Görüldüğü üzere formal otoritenin kaynağının kişisel özellikler değil, bireyin elde ettiği statü ve buna karşılık gelen yetkiler olduğu anlaşılabilir.

Formal otorite açısından ifade edilmesi gereken bir diğer husus burada öne çıkan sınırlılıklardır. Öyle ki formal otoriteye sahip bir yöneticinin çalışanlarını motive etme ve aidiyet hissetmelerini sağlama noktasında yetersiz kalabilmesi söz konusu olabilir. Çünkü formal otoriteye sahip bir bireyin yerine getirmesi

gereken görev ve sorumluluklar arasında bunlar yer almayabilir. Yine bir diğer önemli unsur ise bilgi ve beceri dağılımının hiyerarşik yapıya paralel olmaması şeklinde ifade edilebilir. Şunu ifade etmek gerekir ki formal otorite sahibi bir bireyin bilgi ve beceri açısından yüksek düzeye sahip olması şartı aranmayabilir. Koçel (2020: 210)'e göre organizasyonlarda geçerli olan Peter İlkesi burada devreye girmektedir. Bu ilke, bir organizasyonda bireylerin becerilerinin olmadığı en üst kademeye yükseleceklerini ileri sürer. Bu bakımdan formal otorite bireylerin beceriye sahip olmasalar da en üst düzey kademeye yükselmelerini sağlar ancak bu kademenin gerektirdiği yeteneklere sahip olunmamasının bir sorun olduğunu söylemek gerekmektedir. Son olarak formal otoriteye sahip bir yöneticinin değişken ve kriz dolu anlarda yalnızca pozisyonu ölçüsünde hareket etmesi bir sorun teşkil edebilir. Nitekim yöneticilerin sahip olması gereken rol ve beceriler bakımından teknik, beşerî ve kavramsal beceri (Erdem ve Alkan, 2022: 13) önem arz eder ki burada vurgulanmak istenen daha çok kavramsal beceridir.

2. Kazanılmış Otorite ve İnfomal Yönetim

Kazanılmış otorite (earned authority) Klasik Yaklaşımın “gayri resmi otorite” kavramına yakındır. Gayri resmi otoritede kişilik özellikleri ön plana çıkarken, kazanılmış otorite daha çok bilgi ve beceriye dayanmaktadır (Koçel, 2020: 430). İnfomal otorite bir süpervizörün veya öğretmenin kendisinde bulunan özelliklerinden yahut sosyal ilişkilerinden kaynaklıdır (Scott, 2003: 59). Kazanılmış otorite ise, bireylerin karar verme süreçlerinde akılcı bir şekilde kişisel olarak sorumluluk alma davranışları sayesinde elde edilir. Nitekim bu otoritede açık ve tutarlı ilkeler ve değerler dayanak olduğundan yöneticinin bizzat var olmamasına rağmen bağlılık söz konusudur. Öyle ki kazanılmış otoritenin zayıflaması halinde makamın ve ünvanın kaldığı bir durum oluşur (Wells, 1998: 232). Ek olarak bu otorite bir topluluğa katılım gösteren her kimsenin kendi kişisel özellikleri veya başka topluluklardaki istihdam durumuna göre imtiyaz elde etmesinden çok yaptığı çalışmalar üzerinden otoritesini kazanmasını vurgular (Zhao vd., 2024: 4).

Bir diğer önemli husus kazanılmış otorite ve resmi yani formal otorite arasındaki farklardır. Formal otorite, pozisyonun getirdiği bir güce dayanır. Bu otorite türünde bireyin belirli bir yetki alanı bulunmaktadır. Kazanılmış otoritede ise kişinin insanlar üzerindeki etkisi resmi otoriteden değil, güvenilir davranışlarla elde edilen saygınlıktan ileri gelir (Brown, 2006: 8). Bu bakımdan kazanılmış otoritenin adı üzerinde bireyin çabasını gerektiren bir yanı olduğu söylenebilir. Bu otoritenin dayanaklarının uzmanlık bilgisi ve deneyim, grupta saygı gören iletişim, duygusal zekâ ve empati becerisi, etik ve tutarlı davranış olarak ifade edilebilir. Nitekim otoritenin pozisyonundan

ileri gelmemesi hasebiyle kişinin ilgili konuya dair bilgisi ve deneyimi önem arz etmektedir. Aynı zamanda bu grup içerisinde kabul görmek saygılı bir iletişim ile mümkün olabilir. Bu tarz sosyal ağı yönetmek için kişinin duygusal zekâya sahip olması ve yanı sıra diğerleriyle empati kurması gerekebilir. Elbette ki bu zeminin etik ve tutarlı davranışlar sergileyerek oluşturulması gerekmektedir. Kazanılmış otorite için bir pozisyonun daha çok diğer kişilerle ilişkiler içerisindeki yer ve etkinin önemli olduğu ifade edilebilir.

Organizasyonlar açısından önemli bir geçiş olarak nitelendirilebilecek formal yönetimden informale geçiş esnasında kazanılmış otoritenin temelini oluşturmaktadır. Firey (1948: 15)'e göre sosyal bilim araştırmalarının gösterdiği üzere resmi sosyal yapılar içerisinde (toplumlar, askeri kuruluşlar ya da hapisaneler vb.) doğal şekilde ortaya çıkan gayri resmi örgütlenmeler göze çarpar. Bunlar genel olarak resmi komut ya da hiyerarşi unsurlarından bağımsız bir şekilde hareket eder. Bu gruplar resmi emir ya da talimatlar olmaksızın doğal bir süreç içerisinde hayat bulur. Koçel (2020: 197)'e göre organizasyonlarda tarif edilen pozisyonlara uygun bireylerin atanması ile kâğıt üzerinde olan statik yapı dinamizm elde eder. Bu aşama organizasyonun sosyal yönünün ortaya çıkmasıdır. Öyle ki organizasyonda bulunan bireylerin kendi aralarında olan iş içi ve iş dışı ilişkilerini öncesinde planlamak ve tarif etmek söz konusu olamamaktadır. Bu ilişkiler daha çok spontane şekilde plansız olarak ortaya çıkmakta ve informal ilişkiler (herhangi bir forma, biçime bağlı olmayan ilişkiler) olarak adlandırılmaktadır. Sosyal bir varlık olarak insanın diğerleriyle kurduğu bu ilişkiler topluluğu ise informal organizasyon olarak nitelendirilmektedir. Bu bakımdan formal ve informal organizasyonlar arasındaki farkları ifade etmek yerinde olacaktır.

Tablo 2: Formal ve İnformal Organizasyon Yapılarının Özellikleri

Özellik	Resmî Organizasyon	Gayri Resmî Organizasyon
Belirgin hedefler	Organizasyonun hedefleri	Bireylerin hedefleri
Yapısal birimler	Ofisler / Pozisyonlar	Bireysel roller
İletişim temeli	Resmî olarak tanımlanmış ofisler	Yakınlık: fiziksel, mesleki, görevsel, sosyal
Güç temeli	Meşru otorite	Bireylerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi (çoğu zaman uzmanlık gücü ya da referans gücü yoluyla)
Kontrol mekanizmaları	Kurallar	Normlar
Hiyerarşi tipi	Dikey	Yatay

Kaynak: Farris, 1979: 40.

Tabloya bakıldığında resmi (formal) ve gayri resmî (informal) organizasyonların özelliklerinin olduğu görülecektir. Güç temelinde konu ele alındığında formal organizasyonlar gücünü meşru zeminden alır ancak informal organizasyonlarda bunun temeli diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılama yani uzmanlık ve referanstan ileri gelir. İşte bu noktada kişinin diğerlerinin gözünde bilgi ve güven kazanması ile kazanılmış otorite devreye girmektedir. Kontrol mekanizmaları bakımından formal organizasyonların kuralları belirleyici bir nitelik taşıırken informal organizasyonlarda sosyal normlar ön plana çıkmaktadır. Nitekim bunlara uyan ve grupta itibarlı kişiler kazanılmış otorite sahibi olabilir. Hiyerarşi bakımından formal organizasyonlar dikey (ast-üst ilişkisi), informal organizasyonlar ise yatay örgütlenmeye sahiptir. Öyle ki yatay tipte otorite paylaşıldığı için bu durum kazanılmış otoriteyi beslemektedir. İletişimin temeli olarak yakınlık kurmak gruptakilerin birbirlerine güvenini sağlayacak ve kazanılmış otoritenin doğmasına zemin hazırlayacaktır. Sonuç olarak kazanılmış otorite informal organizasyonların temelini oluşturan bir özellik taşımaktadır. Kazanılmış otoritede doğal etkileşimler, bireysel yeterlilikler ve sosyal bağların önem arz ettiği ifade edilebilir.

3. Formalden İnfomale Geçişin Dinamikleri

Kronolojik anlamda 1930'lara değin etkisini sürdüren Klasik Yönetim Teorisi'nin işletmelerin büyümesi sonucunda ortaya çıkan sorunlara ve 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin meydana çıkardığı işsizlik ve yaşam sorunlarına cevap verememesi neticesinde Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim ve Organizasyon Teorisi ortaya çıkmıştır. Burada Harvard Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin Hawthorne Araştırmaları önemli rol oynamıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda organizasyonlarda “insan” unsurunun öne çıkmaya başladığı ve insanı “tam ayarlı bir makine” olarak kabul etmeyen yaklaşım geliştirilmiştir. İlk etapta “Beşerî İlişkiler Yaklaşımı” olarak ifade edilen bu akım daha sonrasında Klasik Teori'nin göz ardı ettiği insan unsurunu merkeze koyduğu için Klasik yaklaşımı tamamlayıcı olmasından ötürü “Neo-Klasik Yaklaşım” şeklinde adlandırılmıştır (Koçel, 2020: 249). Bu anlamda Elton Mayo'nun *The Human Problems of an Industrial Civilization* (1933) adlı çalışması, sanayileşmiş toplumlarda insan faktörünü öne alması ve özellikle çalışma yaşamının psikolojik ve sosyolojik unsurlarını incelemesinden ötürü önemli bir katkı sağlamıştır (Mayo, 1933). Daha sonrasında bilindiği üzere Modern Organizasyon Teorisinin ve Modern Sonrası Çağdaş ve Güncel Yaklaşımların bu noktada önem kazandığı ifade edilebilir.

Son dönemlerde kimi akademisyenler ve danışmanlar, informal organizasyonların ağlarına yönelik araştırmalar yapmaktadır (De Toni ve Nonino, 2010: 86). Bu ağlar, “çalışanların görevlerini hızlı bir şekilde tamamlamak için bölümler ya da işlevler arasında kurduğu ilişki ağlarıdır” (Krackhardt ve Hanson, 1993: 104). Nitekim yönetim uygulamalarındaki değişimler sayesinde organizasyonların yapıları sınır tanımamaya başlamıştır. Şirketlerin içerisindeki kademeler azalmış, yapılar yeniden tasarlanmış ve fonksiyonlar arası ekipler yaygınlık kazanmıştır. Bu sayede karar alma ve sorumluluk alt kademelere kadar inmiş ve bilgi akışı hızlanmıştır. Buna ek olarak şirket dışında ortak girişimler, tedarik zinciri ve stratejik ortaklıklar sayesinde sınırların bulanıklaştığı görülmüştür. Neticede bu durum resmi prosedür ve detaylı iş süreçlerinin rolünü azaltarak çalışanların ortaya çıkardığı gayri resmî (informal) ağları meydana getirmiştir (Cross vd., 2002a). Yeni ürün geliştirme girişiminde bulunan bir şirketteki informal ağlar formal organizasyon şemalarında yer almazlar. Fakat bu ağlar esneklik, yenilikçilik ve verimlilik sağlar ve sunulan ürün ya da hizmette kaliteyi artırır, çünkü eşsiz uzmanlıkları etkili bir şekilde içerisinde barındırır. Nitekim bu tip organizasyonlar bilgiye dayalı rekabet içerisinde ve yenilik ve uyum sayesinde var olabilmeleri mümkündür (Cross vd., 2002b: 25).

Bu değişime formal ve informal organizasyonların yapıları ve özellikleri açısından bakmak esasında değişimin nedenlerini anlayabilmeyi sağlayacaktır. Meyer ve Rowan (1977: 341-42)’a göre resmî yapılar, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için bir plan işlevi görmekte ve organizasyonun şemasını bünyesinde barındırmaktadır. Öyle ki bu yapı; birimler, pozisyonlar ve programların bir listesini sunmaktadır. Açık hedefler ve politikalar sayesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin nasıl ve hangi amaçla bir araya getirildiği ortaya konmuş olur. Daha açık bir ifadeyle bu yapısal unsurların ve onların arasında ilişki kuran hedeflerin rasyonelleştirilmesi ve bireysel ilişkilerden hariç tutulması modern bürokratik organizasyonların temelidir. Ancak Scott (1969: 2)’a göre her büyük formal organizasyon informal organizasyonu da içerisinde barındırmaktadır. Sanayi organizasyonları üzerine incelemede bulunan araştırmacılar uzun zamandır informal organizasyonların mevcudiyetinin ve kıymetinin farkındadırlar. Bu yapılar plansız ve istemsiz olarak ortaya çıkmaktadır. Kasıtlı olmamaları ve organizasyon şemasının bünyesinde bulunmamaları hasebiyle genellikle varlıklarından haberdar olunmamaktadır. İnfomal organizasyonlar kendi bünyesinde yer aldıkları formal organizasyonlarca şekil almakta ve formal yapıların işleyişinde etki oluşturmaktadır. Barbosa ve diğerlerine (2021: 261) göre informal organizasyonlardaki yapılar, örgütte farklı görev ya da konumda olan bireyler

ve gruplar arasında oluşan, organizasyon şeması ile ortaya konan kurallardan az yahut çok farklılık gösteren özel etkileşimleri mümkün kılmaktadır.

Bu bilgilerden hareketle geleneksel organizasyonlarda hiyerarşik yapıların ön planda olduğu -yukarıdan aşağıya doğru bir otorite- bilinmektedir. Günümüzün iş dünyasında hızlıca değişen pazar şartları ve bilginin öne çıktığı üretim süreçleri geleneksel hiyerarşik yapıları işlevsiz kılabilmektedir. Bu durumda daha yatay (katmanın az olduğu) ve esnek (değişimi mümkün kılan) organizasyon yapılarının gün yüzüne gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu yapılardaki çalışanların salt ünvan ya da konum kaynaklı değil; bilgi, tecrübe ve problem çözme gücü gibi unsurlara sahip olması kazanılmış otoritenin önem arz eden bir kavram olduğunu gösterebilir. Öyle ki kişiler, yalnızca formal pozisyonları nedeniyle değil, diğerleriyle kurdukları bağlar, bilgi aktarımı ve liderlik kabiliyetleri sayesinde etkili olabilirler. Bundan ötürü organizasyonların resmi tanımlar üzerinden değil, bireylerin infomal rollerini de önemseyerek daha etkin çalışma yapılarını desteklemeleri kaçınılmaz görülmektedir.

4. Uygulama Alanlarından Örnekler

Daha önce ifade edilenlerden hareketle kazanılmış otoritenin önemini ve pratikteki yerini ortaya koyabilmek adına uygulama alanlarından örnekler sunulacaktır. Bu nokta eğitim kurumları, sağlık sektörü (hastaneler) ve şirketlere yönelik tartışma üzerinden gerçekleştirilecektir. İlk olarak eğitim kurumları, bireylerin çeşitli alanlarda uzmanlaşmalarını sağlayan, nesilleri yetiştiren ve onların gerekli becerileri kazanmasını sağlayan bir özellik taşımaktadır. Aksoyalp (2010: 142) okul yöneticilerini, okuldaki her türlü işleyiş ve eğitimi istenen düzeye ulaştırmaktan sorumlu kişi olarak ifade eder. Toklucu (2000: 341)'ya göre okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarını ortaya koyan yasa, tüzük ve yönetmelikler bulunur. Nitekim bu unsurlarda yöneticilerin sınırlı yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Etkili bir yönetim için ise bu yeterli olmayacaktır. Yöneticilerin kabul edilmesi diğer unsurlarca benimsenmesine bağlıdır ancak bu gerçekleştiği takdirde istenen elde edilebilir.

Modern eğitim sistemlerinde okul yöneticilerinin öğrencilerin akademik başarılarından sorumlu oldukları bir evreye doğru geçiş yaşanmaktadır (Glasman, 1984: 283). Bunu sağlamak yalnızca formal otoritenin getirdiği yetkilerle söz konusu olmayabilir. Nitekim okul yöneticilerinin öğrenci, veli ve meslektaşlarınca adeta bir rehber olarak görülmesi yanı sıra bunu formal otoritesinden kaynaklı değil daha çok süreçler içerisinde ortaya koyduğu becerilerinden kaynaklı elde etmesi söz konusu olabilir. Tam tersi olarak

yalnızca formal otoritesi bağlamında okulda yöneticilik yapan bir okul müdürünün yanlış yaptığı bir şey yoktur ancak değişen ve dönüşen eğitim anlayışının getirdiği ölçüde bu tür bir otorite yeterli olmayabilir.

Sağlık sektörünün içerisinde yer alan hastaneler bu açıdan bir diğer örnek olarak ele alınabilir. Tengilimoğlu ve diğerleri (2018: 192) hastanelerin karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olduğunu belirtir. Bunun nedenleri bakımından ilk olarak hastanenin çevresinin karmaşıklığı göze çarpmaktadır. İkinci olarak hastanelere başvuran ve çok farklı hastalıktan mustarip olan kişilerin sağlık hizmeti talebinin daha öncesinde bilinmemesidir. Bir diğer neden olarak hastanelerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın meydana getirdiği yapısal karmaşadır. Yine bu açıdan bir diğer sebep ise hastanelerde kullanılan teknolojinin karmaşık olduğudur. Bütün bunlardan hareketle hastaneler sosyo-teknik bir yapıya sahiptir. Bundan kasıt ise sosyal beşerî sistem ile teknolojinin birbirini karşılıklı etkilemesidir. Bu bilgiler ışığında konuya yaklaşıldığında başhekimlerin hastane içerisindeki konumları formal otorite olarak ifade edilebilir. Öte yandan bu denli karmaşık olan, birçok meslek kolundan insanın bir arada olduğu ve hızla değişen bir özelliğe sahip olan örgüt yapısında etkili olunabilmesi için formal otorite sınırlı kalabilir. Öyle ki kimi zamanlar bir ekipte uzun yıllar görev yapan bir hemşirenin kriz anında takıma liderlik ederek kazanılmış otorite elde etmesi söz konusu olabilir.

Son örnek olarak durumu şirketler üzerinden ifade etmek gerekirse günümüz şirketleri değişen ve dönüşen koşullarda çalışmaktadır. Dünyadaki şirketler gerek ulusal gerekse uluslararası şirketlerle rekabet halinde iş yürütmektedir. Bu bakımdan bir şirketteki yönetici olan kimse organizasyonun karar mercii olarak görülmektedir. Böyle bir yapının içerisinde kimi zaman ekip çalışmalarında daha bilgili olan, kendini yetiştirmiş kişilerin ön plana çıktıkları görülmektedir. Bu durumda kazanılmış otorite doğal bir süreçle elde edilmektedir.

SONUÇ

Yoğun rekabet ortamlarında faaliyet sürdüren örgütlerde sıfır veya yatay hiyerarşi önem kazanmaktadır. Bu ortamlarda yöneticilerin emir ve karar verme gücü ortadan kalkmakta veya azalmaktadır. Bundandır ki yöneticilerin; tecrübe, uzmanlık, ikna, karizma ve liderlik gibi kişisel özelliklerinden ileri gelen kazanılmış otorite gerekli bir unsurdur (Mücevher, 2021: 177). *Learning to Lead in the Academic Medical Center* adlı eserde otoritenin bahsedilen değil, kazanılan yapısına vurgu yapılmaktadır (Haupt vd., 2015).

Veselinović ve diğerleri (2025: 83) kano takımı üzerinden konuyu ele aldıkları çalışmalarında burada bir kişinin diğerlerine rehberlik ettiğini

ancak kürek çekme sürecine katılmadığını ifade ederler. Takımdaki üyelerin önde olana güvenmeleri gerekmektedir, çünkü takımın lideri odur. Bu süreçte liderliğin verilen bir unsur değil kazanılan bir yapısı olduğu göze çarpmaktadır. Todorova ve Vasilev (2016) yapmış oldukları çalışmada otoriter yönetimlerin yaratıcılığı ve esnekliği sınırladığını ifade etmişlerdir. Bu tarz yönetimler ancak belirli koşullar altında (yüksek işlem maliyeti, fırsatçı çalışanlar, stresli iş ortamları) verimliliği artıran bir araç olarak saptanmıştır.

Nickell (2011) yapmış olduğu çalışmada devlet projelerinden ötürü yerinden edilen “Between the Rivers” halkı üzerine incelemede bulunmuş ve bu halkın kendi kültürel mirasını korudukları sonucuna varmıştır. Bu halk için otorite, topluma aktif katılımı geçen bir ömür neticesinde elde edilmektedir. Bu halka göre ünvan esaslı formal otorite kazanılmamakta ve bu yüzden kendi aralarındaki ilişkilerde belirleyici bir faktör olmamaktadır. Bu halkla ilişkide bulunan yetkililerin formal otoritelerini ısrarla halkın tanınmasını istemelerini halk, kibirli bir tutum olarak görmüştür.

Geleneksel açıdan otorite, formal yapı ve elde edilen pozisyonla sınırlı bir özelliğe sahiptir. Günümüzde yönetsel anlamda etkili olabilmek için kazanılmış otoritenin önem kazandığı görülmektedir. Yöneticilerin yalnızca formal otoriteleriyle sınırlı kaldıkları durumlarda var olan pozisyonlarını liderliğe taşıyabilmeleri söz konusu olmamaktadır. Diğerleri için ilham kaynağı olmak, güven vermek ve etki yaratmak formal otorite ile kurulacak bağlar sayesinde mümkün olmayabilir. Bu açıdan kazanılmış otorite yönetim için önemli bir kavram olmaktadır. Klasik Yönetim Teorisyenleri için otorite denetim ve emir verme noktasında işlev görürken, modern kuramlarda bu unsurda kişinin diğerlerine etki gücü ve sosyal sermayesi gündeme gelmektedir. Kazanılmış otorite, statü kaynaklı olmamasından ötürü yönetimi güven ve beceri odaklılık üzerinden temellendirmektedir. Burada söz konusu olan daha etkili bir yönetim anlayışının yanı sıra şeffaf, katılımcı ve öğrenen örgüt özelliklerini de beraberinde getiren bir dönüşümün gerçekleşmesi gerektiğidir. Bu bilgiler ışığında Şekil 1.’de formal ve infomal otoritenin özellikleri sunulmuştur.

Şekil 1. Formal ve İnfomal Otorite



İnfomal Yönetim

Kazanılmış otoritenin zemininde informal yönetim bulunmaktadır. Öyle ki bu dönüşümü formalden informale geçiş unsurları desteklemiştir. Bu noktada bir örgütte kazanılmış otoritenin önem kazanması için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir;

- Kazanılmış otorite, uzmanlık ve yetkinlik sergilemekle sürdürülebilir olabilir. Kişilerin yaptıkları işe dair teknik bilgileri bu noktada önemlidir. Bilgi odaklı karar alınmalı ve bu noktada çalışan, yöneticinin konunun bilincinde olduğunun farkında olmalıdır. Esasında bilgisine itimat edilen kişi doğal bir süreçle takip edilebilir.
- Bu otoritenin elde edilmesi ve devamlılığı için kişinin tutarlı ve adil davranışları önemlidir. Nasıl ki günlük hayatta tutarlılık sergileyen ve herkese aynı mesafede duran bireyler güven kazanıyorsa diğerlerinden gelecek olan bu otoritenin zemininde de bu durum önem arz etmektedir.
- Bu birey ekipteki diğer kimseleri dinleme ve ilgili olaylara/durumlara katılımı teşvik etmeye çalışmalıdır. Bunun için ise çalışana kendi söz hakkının olduğunun davranışlarla desteklenerek gösterilmesi gereklidir.
- Bir yöneticinin diğerleri üzerinde kalıcı etkiler yaratması için kendi davranışlarıyla ile örnek teşkil etmesi gerekir. Bilindiği üzere ancak

yaptığı iş diğerleri için örnek olarak gösterebilecek nitelikte olan kimsenin sözüne itibar edilmektedir.

- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde dürüstlük, şeffaflık, destekleyicilik ve çalışanları geliştirme arzusu olmalıdır. Güven ile kurulan bir ilişki zemininde çalışanların yöneticilerine itibar etmeleri söz konusu olabilir.
- İnsan ilişkilerini destekleyici faaliyetler (destek vermek, ilgi göstermek vb.) infomal ilişkileri kuvvetli kılar. Bu tarz davranışlar ile yöneticiler pozisyonlarından bağımsız olarak etki gücü olan bir konuma erişmektedir.
- Kazanılmış otoritenin elde edilmesi bir süreçtir. Nitekim bunun için sürekli eylemler ve etkileşim önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Alkan, A., & Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.
- Barbosa, B., Borges, M. G., & Serpa, S. (2021). The informal in the formal of organizations: The organizational structure in sociological analysis. *Science Insights*, 36(4), 260-264.
- Bolton, P., & Dewatripont, M. (2013). Authority in organizations. In *Handbook of organizational economics* (pp. 342–372).
- Brown, L. M. (2006). *Social intelligence*. Business Book Review Library, 23(1), 1-11.
- Cross, R., Nohria, N., & Parker, A. (2002a). Six myths about informal networks – and how to overcome them. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 67-76.
- Cross, R., Nohria, N., & Parker, A. (2002b). Six myths about informal networks – and how to overcome them. *MIT Sloan Management Review*, 43(3).
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford University Press.
- De Toni, A. F., & Nonino, F. (2010). The key roles in the informal organization: A network analysis perspective. *The Learning Organization*, 17(1), 86-103.
- Erdem, R., & Alkan, F. (2022). Yönetimi yönetici ve sağlık yöneticisi. In S. Bostan, M. Özata, & R. Erdem (Eds.), *Sağlık kurumları yönetimi: Genel konular* (ss. 1-18). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Farris, G. F. (1979). The informal organization in strategic decision-making. *International Studies of Management & Organization*, 9(4), 37-62.
- Firey, W. (1948). Informal organization and the theory of schism. *American Sociological Review*, 13(1), 15-24.
- Glasman, N. S. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283-296.
- Houpt, J. L., Gilkey, R. W., & Ehringhaus, S. H. (2015). *Learning to lead in the academic medical center: A practical guide*. Springer.
- Isherwood, G. B. (1973). The principal and his authority: An empirical study. *The High School Journal*, 56(6), 291-303.
- İnel, M., Garayev, V., & Bakay, A. (2014). Kurum yapısının cam tavana etkisi: Türkiye'nin Ege bölgesi kurumları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 11-24.

- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (Genişletilmiş 18. Baskı). Beta Yayınları.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company behind the chart. In *Networks in the knowledge economy* (pp. 235-247).
- Kreitner, R. (2008). *Management* (11th ed.). South-Western College Pub.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. Macmillan.
- McConnell, C. R. (1987). Authority and the supervisor. *The Health Care Manager*, 6(1), 78-89.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moczydlowska, J. M., & Leszczewska, K. (2018). Manager's authority—The experiences of Polish managerial staff. In *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 204-302).
- Mücevher, M. H. (2021). Örgütlerde katılımsız yönetim sorununu: Kavramsal bir çalışma. *The Journal of International Scientific Researches*, 6(2), 168-181.
- Nickell, D. (2011). A displaced people's perspective on cultural resource management: Where we're from. In T. F. King (Ed.), *A companion to cultural resource management* (pp. 385-401). Blackwell Publishing.
- Scott, A. M. (1969). The Department of State: Formal organization and informal culture. *International Studies Quarterly*, 13(1), 1-18.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Sennett, R. (1993). *Authority*. W.W. Norton & Company.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2025). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2025).
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2018). *Sağlık işletmeleri yönetimi* (Gözden geçirilmiş 9. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, E., & Akgöz, E. (2019). Kurumsallaşma düzeylerinin işletme yapısına göre incelenmesi: Oteller üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 229-251.
- Tichelar, M., & Watts, L. (2000). Role players and authority figures: Informal power relationships within local authorities. *Policy & Politics*, 28(2), 221-231.
- Toklucu, E. (2000). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin seçilmesine yönelik olarak yapılan seçme sınavlarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 313-323.

- Ünsaldı, L., & Geçgin, E. (2019). *Sosyoloji tarihi: Dünyada ve Türkiye’de* (7. Basım). Heretik Yayıncılık.
- Todorova, T., & Vasilev, A. (2016). *Some transaction cost effects of authoritarian management*. ZBW - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
- Veselinovič, J., Jovanović, D., & Ahmić, D. (2025). Entrepreneurship in the function of the effectiveness and strategic change of the contemporary organization. *Journal of Social Sciences*, 17(1), 73–100.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Wells, R. (1998). E-quality leadership. *Total Quality Management*, 9(4-5), 230-236.
- Zhao, S., Xia, X., Fitzgerald, B., Li, X., Lenarduzzi, V., Taibi, D., ... & Tian, C. (2024, April). OpenRank leaderboard: Motivating open source collaborations through social network evaluation in Alibaba. In *Proceedings of the 46th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice* (pp. 346-357).

Reaktif Yönetim Yerine Proaktif Yönetim

Seyhan Bulan¹

Özet

Değişen dünya ile birlikte işletmeler için belirsizlikler ve riskler artmış, yeni yönetim yaklaşımlarının bilinmesi ve uygulanması önemli hale gelmiştir. Krizler, kurumların varlığını tehdit eder ve olumsuz imaj oluşmasına neden olur. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltma çalışmaları ve çözüm odaklı stratejiler kriz yönetimi kapsamında değerlendirilir. Bu çalışmada reaktif ve proaktif yönetim yaklaşımının süreçleri, amaçları ve avantajlarından söz edilmektedir. Kriz yönetimi her işletme için hazırlıkların yapılması gereken bir süreç olup işletmenin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Proaktif yönetim önleyici tedbirler öngören bir yapıya sahipken, reaktif yönetim gelişen problemlere çözüm odaklı yaklaşım sergileyerek en az hasarı hedeflemektedir. Örgütün yaşam çizgisinde her iki yönetim şekline de ihtiyaç duyulabilmekle birlikte, proaktif bir yaklaşım şirketin verimlilik ve etkinliği açısından daha etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Giriş

Dünyanın tüm alanlarda stratejik değişiklikler oluşmaktadır. Değişim teknolojik, siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel alanlardaki hızı toplumları ve örgüt yapılarını kişilerin istek ve ihtiyaçlarını çeşitlenmesine yol açmaktadır. İşletmeler, ihtiyaçlardaki değişimin fark ederek iç ve dış çevre ile uyumu sağlamalıdır. Değişimdeki hız ile dengelenmek mümkün olmadığında krizler meydana gelmekte ve toplumsal ve ekonomik zararlara yol açmaktadır.

Krizleri yönetebilmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden biri olan stratejik yönetimde makro ve mikro düzeydeki değişimler için uygun stratejiler geliştirilerek zamanında önlemler alınması faaliyetleri yer alır. Bu faaliyetler sırası ile krizden kaçınma, krizi saptama, krizi çözme, krizden yarar sağlama ve rakiplere kriz oluşturma şeklindedir. (Karakaya, 2004)

1 Dr., seyhanbulan1@gmail.com, Orcid : 0000-0002-2255-7438

Kriz yönetiminde örgütün varlığı için tehdit oluşturacak unsurlara karşı etkin ve hızlı hareket edebilmesi gerekmektedir (Karabulut; Pekdemir, 2002). Kriz yönetiminde belirleyici unsurlar; örgütün faaliyet alanı, finansal durum, örgütsel yapının varlığı, çevresel dinamikler, benimsenen yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi olarak sıralanabilir (Küskü, 2002). Klasik yönetim anlayışında reaktif, çağdaş yönetim teorilerinde proaktif yaklaşım benimsenmiştir. Proaktif yönetim, risk yönetimi, stratejik planlama, insan kaynakları, değişim yönetimi alanlarında uygulama şansı bulur.

Kriz

İşletme yönetiminde kriz, sorunlar karşısında çözüm yollarında yetersiz kalınmasıdır. Sorun işletmenin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozuklukları ve düzenin ciddi şekilde olumsuz olarak etkilenmesini ifade eden plansız bir durumdur (Tutar,2000;16). Kriz yönetimi olası risklere karşı alınacak önlem mekanizmaları ile krizin ortadan kaldırılması ve işletmenin olumsuz etkilenmesini en aza indirecek faaliyetler bütünüdür (Sucu, 2014). Stratejik yönetim ilkelerine benzerlik gösteren bir karar alma sürecidir. Krize karşı önleyici faaliyetlerin yapılması ve kriz kaçınılmaz ise en düşük maliyet ve en yüksek kazanç sürecin atlatılmasını içerir (Haşit, 2013). Kriz dönemlerinde yöneticiler reaktif bir tutum sergileyebilecekleri gibi proaktif bir tutum da sergileyebilirler (Genç, 2004).

Kriz yönetiminde risklerin tanımı yapılması ilk aşamadır ve çok önemlidir. Risk gelecekle ilgili belirsizlik ile hedeflerin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek zarar ya da kayıp ihtimalini ifade eder (Lay ve Strasser, 1987:181). Risk ölçülebilir ve yönetilebilir bir durumdur. İç riskler organizasyon içindeki olaylardan kaynaklanır ve yönetilebilirdir. Dış riskler organizasyon dışında gerçekleşir ve beklenmedik olaylar ile karşımıza çıkar (Kayali & Demir, 2020) .Riskin matematiksel ifadesi iki faktör ile ele alınır. Bu iki faktör riskli olayın meydana gelme ihtimali ile olayın şiddetidir (Cormican, 2014). Risk yönetimi, etkili bir öngörü ile olumsuzlukları önlemek için ileriye yönelik yapılan eylemler bütünüdür (Kayali & Demir, 2020).

İşletmede tanımlanmamış riskler de yer alır. İşletmenin imajı, müşterinin algılayışı, ürünün hayat çizgisi, teknolojik sistemler, pazarın durumu, insan kaynakları gibi tüm süreçler gözden geçirilir. Kurumun karşı karşıya kaldığı riskler yangın da olabilir, pazar payının kaybı da olabilir. Risklerin sınıflandırılması meydana gelme olasılığı ile şiddetleri açısından sınıflandırılır. Krizin planlanmasında risklere uygun planlar roller ve sorumluluklar tespit edilerek kayıt altına alınır. Önleyici tedbirlerin alınması kuruma zaman

ve para kazandırır. Planlama aşamasında çalışanların eğitim ve iletişim çalışmaları yer almaktadır (Tuğcu, 2013).

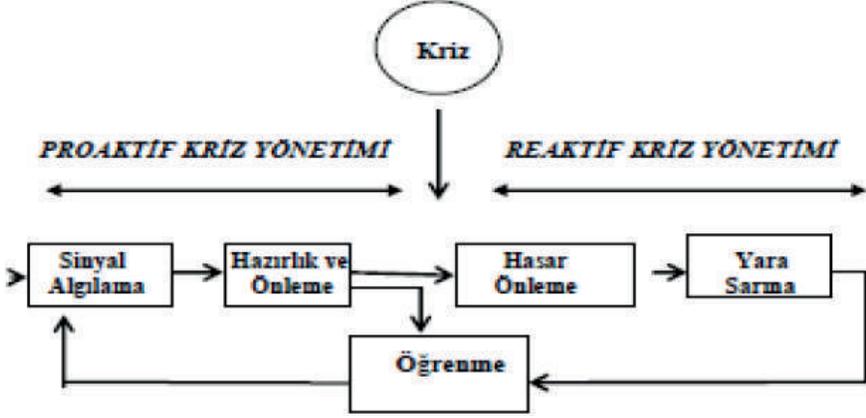
Kriz yönetiminde ikinci aşama iletişim çalışmalarını tüm hedef kitleleri kapsayacak şekilde yapmaktır. Proaktif ve reaktif kriz iletişim stratejileri bilgi akışının sağlanmasında önemli bir rol oynar. Proaktif kriz iletişimde kriz öncesi öngörüler ile alınması gereken önlemleri içerir reaktif kriz iletişimde krizin gerçekleştiği süreç ve sonrasında gerçekleştirilecek eylemleri içeren iletişim stratejileridir (Kuşay, 2017).

Kriz yönetiminde son safha öğrenmeyi içerir işletmenin aldığı kararlar yaptığı uygulamalar gözden geçirilerek etkin bir örgüt yapısı risklere karşı uyum sağlayacak hale getirilir kullanılmakta olan plan ve kriz araçları ve örgüt kültürü güncellenir (Koroğlu, 2004; Göral 2014).

Krizin etkilerinin ortadan kaldırılması veya önlenmesi stratejik yönetim ve kriz yönetimi işletme yöneticilerinin temel becerileri olarak değerlendirilmelidir. Stratejik yönetim ile kriz yönetimi literatürde ayrı olarak değerlendirilse de yönetim uygulamaları sinerjik bir etki yaratacak şekilde birlikte değerlendirilebilir (Göral, 2014).

Şirket kendi değişkenleri üzerinde çalışmalı ve buna göre krizden kaçınmada şirketin, kendi değişkenleri üzerinde önlem alma ve kriz etkisi azaltmalı, mevcut sistem kriz anlarında destek oluşturacak şekilde dizayn edilmeli, krizden yarar sağlayarak çevresel fırsatlar değerlendirilmeli, sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesinin fayda sağlayacağı bilinmelidir (Karakaya, 2004)

Kriz yönetimi kriz ortaya çıkmadan alınan kararlar ile kriz ortaya çıktığında alınan kararlar ve yapılan eylemleri kapsar. İşletme kriz senaryolarını ve kriz ekiplerini , kullanılacak iletişim araçlarının belirlenmesini sağlamalıdır. Kriz oluşmadan alınan önlemler proaktif yönetimi kapsarken, kriz meydana geldiğinde zararı azaltmak için yapılan çalışmalar reaktif yönetim olarak adlandırılır (Akar, 2014).

Şekil 1. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kaynak: (Tağraf ve Arslan;2003,152)

Proaktif Yönetim

Proaktif yönetim anlayışı; kriz, örgüt için bir tehdit haline gelmeden isabetli öngörüler ile gerekli adımları atılması olarak tanımlanabilir (Akar, 2021). Yönetimin gücü kişiye, duruma ve zamana göre farklılık göstermekle birlikte kurum hafızasının korunarak doğru öngörüler geliştirebilmek önemlidir (Yılık, 2023). Proaktif yaklaşımda fırsatlar yaratılır ve kurum imajının gelişimine katkı sağlanır (Akar, 2021) Proaktif iş davranışları etkili bir yönetim için olmazsa olmazdır. Çalışanların sorunları önceden görür ve çözüm yolları önerileri ile beklenmedik krizlerin oluşmasını önlerken, iş süreçlerini iyileştirmek için yenilikçi fikirler sunarak şirketin rekabet avantajını artırır ve piyasa değişimlerine uyuma katkı sağlar. Diğer yandan çalışanların işe kendilerini ait hissetmesi ile çalışan memnuniyeti artarken, çalışan devir oranı düşer. Proaktif çalışanların olması yönetim ekibinin alacağı stratejik kararlar için destek niteliğindedir ve ekip çalışmasına yatkınlıkları ile verimlilik artar. İşletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur (Avcı & Keskin, 2024). Bu yaklaşım saldırgan bir yapıya sahiptir (Dinçer, 2004).

Proaktif bir anlayış sergileyebilmek için;

1. Doğru bilgi akışının yeterli biçimde sağlanması ile işletmenin karar verme süreçlerinde kaliteli bilgiye sahip olarak krize neden olabilecek değişimlerden haberdar olmasının sağlanması

2. Tahammül edilecek risk miktarının belirlenmesi ile işletmenin yatırım, değişim ve gelişim aşamalarında alacakları risklerin ölçülü olmasının sağlanması
3. Erken uyarı sistemleri oluşturarak, krizin varlığı, yoğunluğu ya da şiddetinin tespit edilmesi
4. Krize karşı ihtimal dahilindeki krizler için önleyici planlamalar yaparak, kimin hangi görevi nasıl yapacağını belirlenmesi
5. Fedakârlık miktarının hem ürün, hem kullanılan teknoloji, hem de personel ihtiyaçlarında açısından belirlenmesi
6. Kriz önleme takımları oluşturarak olası krizlerin en aza indirilmesinin sağlanması gerekmektedir (Tagraf ve Arslan 2003).

Stratejik yönetim açısından proaktif yaklaşım hedeflerin en iyi şekilde gerçekleşmesi için iletişim kanallarının verimli kullanılması, kamu ve halk ihtiyaçlarını önceleyen, hem eylem hem de iletişim çalışmalarıdır ((Smith, 2005). Stratejik yönetimde temel amaç işletmenin varlığını sürdürebilmesidir bunun için çevre ile uyumuna dikkat çekilir. Proaktif yaklaşımla şirket çevreye değil, çevrenin değişimi desteklenerek şirkete uyumu sağlanır ve bu değişimde şirketin amaçları gözetilir (Ülgen ve Mirze:2004).Proaktif yönetimde potansiyel sorunlar üzerine stratejik düşünce hakimdir ve liderlik ön plandadır ve sürdürülebilir çözümler üretmek için yeterli süre vardır.

Reaktif Yönetim

Reaktif kriz yönetim yaklaşımı, proaktif çabalar yetersiz kaldığında ortaya çıkan krizden en az zararla çıkmayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Özdemir,2014). Yönetim sürecinde sorunları her zaman önceden tespit etmek mümkün değildir ve sorunlar ortaya çıktığında hızlı tepki gösterilmesi gerekir (Akar, 2021). Bir sorunla karşılaşan işletmeler hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmek için savunmaya dayalı stratejiler geliştirirler (Solmaz 2006; Dinçer 2004). Kriz çıktığında yetkili kurulu toplayarak o an ne yapılacağı kararları verilir (Özden,2009;54). Krizin etkilerini yok etmek, mevcut durumun korunmasını sağlamak bozulan imajı düzeltmek konusunda çalışmalar yapılır (Akar, 2021). Reaktif kriz yönetimi yaklaşımında izlenen iki yol saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimidir. Kriz kontrol edilebilir nitelikte olduğunda saldırgan kriz yönetimi ile saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi işletmenin başarı şansı artırır. Kriz kontrol edilemez bir hale yanlış karar ve faaliyetler sonucu gelmişse analiz ve tahminler ile işletmenin yaşam şansı değerlendirilerek tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır. Bu yöntem, işletme sahipleri, çalışanlar, iç ve dış

- Faaliyetlerin kontrollü yönetilmesi
- Oluşturulan stratejilerin devreye alınması
- Değerlendirme ve denetime ağırlık vermek
- Zararları onarmak
- Paydaş ilişkilerini revize etmek
- Kriz stratejilerinin gözden geçirilmesi ve gerekirse güncellenmesi
- İşletme yönetim sisteminin gözden geçirilmesinin sağlanması

3. Kriz Sonrası

İşletmenin olağan faaliyetlerine geri dönmesi, yeni geliştirilen faaliyetlerin ivedilikle devreye alınması ya da tasfiye işlemlerinin gerçekleştirilmesi.

- Çözüm aşaması tamamlanarak normalleşme
- Örgütsel öğrenmenin sağlanması ve geri bildirim
- Strateji ve kaynakların yeniden belirlenmesinin sağlanması
- Krizin fırsat olarak görülerek değişim ajanı olarak değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesi (Göral, 2014)

Sistematik yaklaşım

Sistematik yaklaşım proaktif yaklaşımı öncelemekle birlikte reaktif yaklaşım ile bütünleşik bir yapı olarak değerlendirilebilir. Dört aşamadan oluşan yaklaşımın ilk aşaması farkındalık çalışmalarını içerir ve risk değerlendirmeleri yapılarak paydaşlar belirlenir. İkinci aşamada iş analizi aşamasıdır ve mevcut ve olası durumların tespiti yapılır. Üçüncü aşama ise maruziyet değerlendirme çalışması yapılır. Çalışma sonuçları ışığında alınacak aksiyonlar belirlenerek raporlaması yapılır ve tüm paydaşlar ile paylaşılır (Felekoğlu & Özmehmet Taşan, 2017).

Reaktif ve proaktif yaklaşımda; çevre politikaları açısından kirlilik sonrası temizlik yapmak reaktif , çevreyi korumak adına yeşil enerji yatırımları yapmak proaktif bir yaklaşımdır. Sağlık hastalıkları tedavi etmek reaktif, aşılama yapmak proaktif yaklaşımdır. Çalışanlar ile sorun yaşayınca müdahale etmek reaktif, çalışan motivasyonunu sağlayacak sistem oturtmak proaktif yaklaşımdır.

Tablo 1. Reaktif ve Proaktif Yaklaşım Kriterleri Karşılaştırma Tablosu

Kriter	Reaktif	Proaktif
Harekete Geçme	Olay Gerçekleşince	Olay Gerçekleşmeden
Zamanlama	Gecikmiş Karar Alma	Hazırlıklı Karar Alma
Odak noktası	Hata düzeltme	Önleme
Yönetim tarzı	Savunmacı	Stratejik
Karar Alma	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Risk yönetimi	Müdahale	Önleyici faaliyet
Bilgi kullanımı	Geçmiş veriler	Veri analizi öngörüsül modelleme
İnovasyon-öğrenme	Yenilik ihtiyacı kriz ile fark edilir	Sürekli iyileştirme öğrenme kültürü
İş gören tutumu	Verilen görevi yapan çalışan	Sürece katılan ve inisiyatif alan çalışan
Örgüt kültürü	Hiyerarşik yapı emir komuta temelli	İş birliği ve öğrenen organizasyon temelli
Eğitim	Kriz sonrası gereken eğitim	Düzenli tatbikat, liderlik ve stratejik eğitimler
Strateji türü	Tepkisel	Stratejik
Esneklik	Hızlı uyum tam esneklik	Uzun vadeli planlar için kısıtlı esneklik
İletişim	Acil iletişim	Yapılandırılmış tüm paydaşlar ile iletişim
Yöneticinin rolü	Anlık çözüm	Vizyoner liderlik
Kaynak kullanımı	Plansız kullanım	Stratejik planlama ile dağıtım
Çalışan motivasyonu	Durumsal motivasyon	Motivasyonda süreklilik sağlayacak yaklaşımlar
Bürokrasi	Daha az bürokratik ve hızlı	Daha bürokratik ve planlama içerir
Değişim yönetimi	Acil değişim	Planlı ve süreçleri belirlenen değişim
Çıktılar	Kısa vadeli başarılar	Uzun vadeli hedefler ve büyüme
Maliyet	Düşük başlangıç uzun vadeli yüksek maliyet	Yüksek başlangıç uzun vadeli düşük maliyet
Stres	Stres seviyesi yüksek	Stres seviyesi düşük
Planlama	Yok denecek kadar az	Kapsamlı planlama
Kontrol	Duruma yanıt verme	Durumu kontrol etme

Tartışma ve Sonuç

Krizin ortaya çıkmasını beklemek yani potansiyel krizlere karşı hiçbir önlem almamak bir kurumun yapacağı en önemli hata olacaktır (Akar, 2021). Konu ile ilgili çalışmalar bu fikri destekler niteliktedir. Burger King virüslü

et krizi ile ilgili yapılan bir çalışmada, kurumun inkâr stratejisi uyguladığı, ilk basın bültenini iki gün sonra verdiği, ikinci bültende olayın büyüklüğünü azaltma stratejisi gösterdiği ve krizi bir süreç olarak ele almayı proaktif bir yönetim sergileyemediği belirtilmiştir. Tedarikçi firma ile olan sorun nedeni ile yaşanacak kriz öngörülerek stratejik ilişki yönetimi ile proaktif bir yaklaşım ile önleme faaliyetleri yapılabileceği öngörülmüştür (Karakaya Şatır & Gök Demir, 2010). Stratejik planlamalarda kamu ve özel sektörün farklı yaklaşımlar sergilemesi olağan karşılanırken, Karacağ Kalkınma Ajansı'nın 2011-2015 yılı stratejik planlamasında proaktif yönetim yaklaşımını benimseyerek adımlarını bu çerçevede atmıştır. Ajansların stratejik yaklaşımlarında inaktif ve reaktif yaklaşımlardan kaçındığı ve bölgesel tehdit ve fırsatları iyi değerlendirdiği ifade edilmiştir (Tahtalıoğlu & Özgür, 2016). Turizm sektöründe kriz yönetimi ile ilgili bir çalışmada her iki yaklaşımın birlikte kullanılması ile karlılık, rekabet üstünlüğü, kriz durumlarını önlemeye yönelik stratejilerin formüle edildiği bir entegrasyondan söz edilmektedir (Göral, 2014). AVM yönetimlerinin kriz iletişimi ile ilgili yapılan bir çalışmada proaktif kriz yönetim planlarını kurgulamalarına rağmen uygulanmadığı ve kriz durumlarında reaktif yaklaşım ile hareket ettikleri tespit edilmiştir (Kuşay, 2017). Serbest eczacıların Covid-19 salgını ile ilgili proaktif yönetim sürecini işletemedikleri ve reaktif yaklaşımla hareket ettikleri, proaktif yönetim stratejileri uygulanabilirliğinin pandemiden daha güçlü çıkmaya yardımcı olacağı ifade edilmiştir (Gümüştü & Kırpık, 2021). Pandemi ile ilgili yapılan diğer bir çalışmada proaktif yönetim yaklaşımı sergilemeyen ülkelerde vaka sayılarının az olduğu ve ölüm oranlarını düşük olduğu ve proaktif yaklaşım sergileyen ülkelerin pandemiye daha iyi yönettiği gözlenmiştir (Akar, 2021). Havaçılık sektöründe yapılan bir çalışma, sektörde hem reaktif hem proaktif yaklaşımların kullanıldığı ve altı ayda bir revize edilen stratejik planları ve senaryoları olduğu gözlenmiştir (Akduru, 2021). Halkla ilişkiler konusunda yapılan bir çalışmada proaktif yaklaşım kurumun güçlü yönlerini ele alan stratejiler geliştirirken reaktif halkla ilişkiler zayıf yönlerini ele alarak telafi edilecek konular üzerine çalıştığı vurgulanmıştır (Solmaz, 2012). Denetim ile hilelerin ortaya çıkarılması ile ilgili bir çalışmada proaktif yaklaşımın hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasına daha etkin olduğu sonucuna varılmıştır (Mert et al., 2022).

Proaktif yaklaşımın benimsenmesi ile işletmeler krizlere karşı dayanıklılık kazanırken, kaynaklar daha verimli kullanılır ve kurum kültürünün gelişmesi, çalışan ve müşteri memnuniyetinin artması, sürdürülebilir bir kalkınmanın olması sağlanmış olur. Karşılaştırmalı olarak bakıldığında; tanımlama kapsamında reaktif yaklaşımda olay gerçekleşikten sonra, proaktif yaklaşımda olaylar gerçekleşmeden öngörü ile harekete geçme; zamanlama

açısından reaktif yaklaşımda gecikmiş karar alma, proaktif yaklaşımda erken ve hazırlıklı karar alma, odak noktası olarak reaktif yaklaşımda kriz sonrası hata düzeltme, proaktif yaklaşımda riskleri görerek önleme, yönetim tarzı açısından bakıldığında reaktif savunmacı bir tavır ve kısa vadeli, proaktif açıdan bakıldığında stratejik ve uzun vadeli, risk yönetimi açısından bakıldığında reaktifte risk oluşuktan sonra müdahale, proaktifte risk oluşmadan önleyici faaliyette bulunma, bilgi kullanımı reaktif yaklaşımda geçmiş veriler ve kriz anına odaklanma, proaktif yaklaşımda veri analizi ve öngörüselleme ile yaklaşma, inovasyon ve öğrenme açısından reaktif yaklaşımda yenilik ihtiyacı kriz ile fark edilir, proaktif yaklaşımda sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü oluşturulmuştur. İş gören açısından reaktif yaklaşımda sadece verilen görevi yapar, proaktif yaklaşımda sürece katılan ve çözüm üreten inisiyatif becerilerini kullanan personel vardır. Organizasyonel kültür açısından emir komuta temelli ve hiyerarşik yapı reaktif yaklaşım ile anılırken, işbirliğine dayanan ve öğrenen organizasyon temelli proaktif yönetim söz konusudur. Eğitim açısından bakıldığında reaktif yönetimde kriz sonrası gerekli görülen konularda eğitim, proaktif yönetimde ise düzenli tatbikatlar liderlik ve stratejik eğitimler söz konusudur. Strateji türü reaktif yaklaşımda tepkisel proaktif yaklaşımda stratejiktir. Esneklik, reaktif yaklaşımda hızla değişen koşullara hızlı uyum, proaktifte uzun vadeli planlar için kısıtlı esneklik. İletişim açısından reaktif yaklaşımda acil iletişim, proaktif yaklaşımda tüm paydaşlar ile yapılandırılmış iletişim, yöneticinin rolü reaktif yaklaşımda anlık çözüm, proaktif yaklaşımda vizyon belirleyerek liderlik etme, kaynak yönetimi açısından reaktif kaynakların anlık kullanımı, proaktif yaklaşımda kaynakların stratejik planlanması ve dağıtılması. Çalışan motivasyonu reaktif yönetimde durumsal motivasyon, proaktif yaklaşımda sürekli motivasyonun sağlandığı sistemlerin kurulması. Bürokrasi açısından reaktif yaklaşım daha az bürokratik ve hızlı, proaktif yaklaşım da ise daha bürokratik ve planlama ve uygulama süreçleri içerir. Değişim yönetimi reaktif yaklaşımda acil değişim yönetimi proaktif yaklaşımda planlı ve süreçleri belirlenen değişim, çıktılar açısından reaktif yaklaşımda kısa vadeli başarılar, proaktif yaklaşım uzun vadeli hedefler ve organizasyonel büyüme, maliyet açısından reaktif yaklaşımda düşük başlangıç uzun vadeli yüksek maliyet, proaktif yaklaşımda yüksek başlangıç maliyetleri ve uzun vadeli düşük maliyet, reaktif yaklaşımda stres seviyesi yüksek, proaktif yönetimde düşük, planlama reaktif yönetimde yok denecek kadar az, proaktif yönetimde oldukça kapsamlı, kontrol açısından proaktif yönetimde durumu kontrol etme, reaktif yönetimde duruma yanıt verme şeklindedir.

Reaktif yönetim belirsizliğin çok olduğu öngörülemeyen krizlerin yaşandığı acil müdahale gerektiren durumlarda daha gerekli ve etkili olabilir.

Proaktif yönetim yaklaşımının uygulanabildiği işletmelerde etkili ve verimli bir çalışma yaparak başarılı sonuçlar elde etmek mümkün olmakla birlikte reaktif yönetimin başarılı olabilmesinin altında yatan neden de proaktif yönetim anlayışının işletmede benimsenmiş olmasıdır.

Kaynakça

- Akar, F. (2021). Kriz Yönetiminde Proaktif ve Reaktif Yaklaşım: Covid-19 Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 45, 244–259. <https://doi.org/10.52642/susbed.899311>
- Akar, H. (2014). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini. M. Akdağ ve Ü. Arklan (Ed.), *Kriz yönetimi iletişimsel temelde çözüm odaklı stratejik yaklaşımlar*. (s 443-466). Konya: Literatürk.
- Akduru, H. E. (2021). Havaçılıkta Kriz Yönetim Stratejileri Üzerine Bir Araştırma: Milas Bodrum Havalimanı Örneği. *Türk Kamu Yönetimi Dergisi*, 2(2), 87–97. <https://orcid.org/0000-0003-4022-2364>
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul. Türkmen Kitapevi.
- Avcı, A., & Keskin, H. (2024). Proaktif İş Davranışları: Kavramsal Çerçevesi ve Etkili Yönetim Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12652663>
- Cormican, K. (2014). Integrated enterprise risk management: from process to best practice. *Modern Economy*, 5, 401-413. <http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54039>
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul. Beta Yayıncılık.
- Felekoğlu, B., & Özmehmet Taşan, S. (2017). İş ile ilgili kas iskelet sistemi rahatsızlıklarına yönelik ergonomik risk değerlendirme: Reaktif/proaktif bütünlük bir sistematik yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 32(3). <https://doi.org/10.17341/gazimmfd.337625>
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 89–101.
- Gümüşçü, M. A., & Kırpık, G. (2021). Serbest Eczacıların Covid-19 Pandemi-sine Karşı Kriz Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Diyarbakır Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(8), 1–24.
- Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:1776.
- Karabulut E., Pekdemir I. (2002). Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, S. 684, Antalya.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *TEKNOLOJİ*, 7(2), 225–233.
- Karakaya Şatır, Ç., & Gök Demir, Z. (2010). Reaktif Halkla İlişkiler Stratejisi Olarak Örgütsel Söylemler Üzerinden Krizde İmaj Düzeltme Stratejileri: Burger King Örneği. *Akdeniz İletişim Dergisi*, 14, 1–22.

- Kayali, N., & Demir, P. (2020). Proactive risk management approach in reducing the agricultural supply chain risks. *Pressacademia*, 7(3), 274–286. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1294>
- Köroğlu, A. (2004). Turizmde kriz yönetimi, otel işletmelerinde ve seyahat acentelerinde bir uygulama(Yayınlanmamış Doktora Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuşay, Y. (2017). Proaktif ve reaktif kriz iletişiminde alışveriş merkezlerinin iletişim stratejileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 379–379. <https://doi.org/10.24289/ijsser.273012>
- Küskü F. (2002). Krizler öğretici oluyor mu? Türk tekstil sanayi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin iki kriz dönemi ardından kıyaslanması. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, s. 711, Antalya.
- Mert, H., Türedi, E., & Bayar, E. (2022). Hilenin Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Reaktif ve Proaktif Yaklaşımların Karşılaştırmalı İncelenmesi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama. *İda Academia Muhasebe ve Maliye Dergisi*, 5(2), 67–82. <https://doi.org/10.52059/idaacmmd.1076611>
- Özdemir, L. (2014), 2008 küresel ekonomik krizinin örgütsel etkileri ve bir ölçek geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 79-105.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Smith, R.D. (2005). *Strategic Planning For Public Relations, USA: Lawrence Earlbaum Associates, Inc.*
- Solmaz, B. (2006). Halkla İlişkilerde Reaktif ve Proaktif Stratejiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 25, 143-154.
- Strasser, G., Lay, R. (1987). Risk management of complex, technology based systems: observations on similarities and differences. *Lester B. Lave Plenum Press*. 179-188.
- Sucu, Y. Kriz Yönetimi, Güncellenmemiş Kitap, yasarsucu.net/word/KY.doc. (20/07/2014).
- Tağraf, H., Arslan, N. T. (2003), Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1),153-158.
- Tahtalıoğlu, H., & Özgür, H. (2016). Stratejik Planlama Yaklaşımları Perspektifinde KARACADAĞ Kalkınma Ajansı Stratejik Planı (2011-2015). *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt*, 4(2), 46–56. <http://www.isletmeiktisat.com>
- Tuğcu, Ş. T. (2013). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk İletişim*, 3(2), 16–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.18094/si.44012>
- Tutar, H.(2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul. Hayat Yayıncılık.

- Yılık, P. (2023). Sağlık Kurumlarında Mükemmel Yönetim Yaklaşımı. In P. Yılık ve F. Orhan (Ed.), *Hastane ve sağlık yönetimi: güncel konular II*. İksad .
- Ülgen, M. & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları

Örgütlerde Rigor Mortis'ten Çevikliğe: Değişim, Dönüşüm ve Uyum Süreçleri

Hatice Sabırlı¹

Özet

Bu kitap bölümü, örgütlerde zamanla ortaya çıkan katılaşma (rigor mortis) eğilimlerini ele alarak, değişime karşı gösterilen dirençlerin nedenlerini ve bu dirençleri aşmak için izlenebilecek yolları bütüncül bir yaklaşımla incelemektedir. Katılık; çevresel sinyalleri göz ardı etme, rutin süreçlerde ısrarcı olma ve esnekliğin kaybedilmesiyle ortaya çıkar. Bu durumun sürdürülebilirliğe zarar verdiği, rekabet avantajını zayıflattığı ve örgütleri çevresel uyumsuzluğa sürüklediği vurgulanmaktadır. Çalışmada, değişim ve dönüşüm kavramları arasındaki farklar açıklanarak; stratejik planlama, liderlik, örgüt kültürü ve öğrenme kapasitesi gibi faktörlerin çevikliğe geçişteki rolü tartışılmıştır. Çevresel analiz, kıyaslama, süreç yenileme ve değişim mühendisliği gibi modern yönetim araçlarının, örgütleri yeniden yapılandırmada nasıl kullanılabileceği örneklerle gösterilmiştir. Özellikle liderlik desteği, çalışanların sürece aktif bir şekilde katılımı ve esnek örgüt yapılarıyla desteklenen çevik örgüt modeline geçmenin ne kadar önemli olduğuna değinilmiştir. Son bölümde ise, örgütlerin katılıktan çevikliğe geçmeleri için uygulanabilecek bir yol haritası sunulmuş ve sürecin nasıl daha iyi yönetilebileceği üzerinde durulmuştur. Bu yönüyle bölüm, akademik bir kaynak olmanın yanında uygulayıcılar için de önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”

-Charles Darwin-

“Hayatta kalan en güçlü ya da en zeki olan değil, değişime en iyi uyum sağlayanıdır.”

1 Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi, Mail: htcsbrli@gmail.com, ORCID: 000-0002-3074-1577

1. Rigor Mortis ve Örgütsel Katılığın Anatomisi

Tıp alanında “Rigor Mortis” diğer adıyla ölüm katılığı, erken dönem ölüm sonrasında iskelet kaslarında ortaya çıkan, bir süre devam eden ve sonucunda beden sertliğini artıran hem fiziksel hem de kimyasal değişimlerden biridir [1]. Bu durum, kas dokularında gerçekleşen geri dönüşü olmayan biyokimyasal süreçler sonucunda ortaya çıkar ve vücuttaki kasların sertleşmesiyle son bulur. Oda sıcaklığında bulunan bir bireyde, öldükten sonra yaklaşık 3-4 saat sonra başlar. 12. saate doğru katılma en yüksek seviyeye ulaşır ve genelde 36 saat içinde de kaybolur [2].

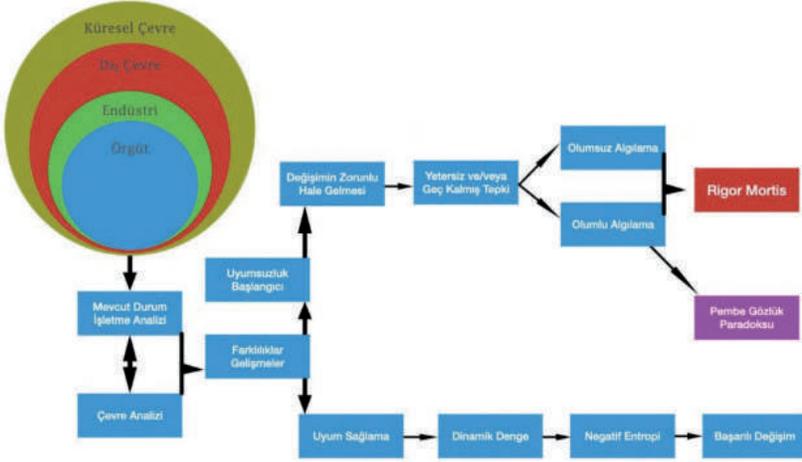
Disiplinler arası bilgi paylaşımı ya da kavram aktarımı son yıllarda oldukça yaygındır. Bir bilim dalında kullanılan kavram başka bir bilim dalına uyarlanarak tekrar kullanılmaktadır. Bu durum çoğu zaman mevcut terimlerin yeni olguları açıklamada yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel sağlık ve örgütsel DNA kavramları buna örnek olarak verilebilir [3]. Başka bir örnek ise, 1332-1406 yılları arasında yaşamış olan Tunus’lu devlet adamı, tarihçi, sosyolog ve filozof olan İbn Haldun’un en ünlü eseri olan Mukaddime ’de görülür. Eserde, İbn Haldun, medeniyetlerin ve devletlerin doğuşunu, olgunlaşmasını ve yok oluşunu insan yaşam evreleriyle karşılaştırarak açıklamıştır [4, 2]. Feser [5] ise, örgütlerin büyüdükçe ve olgunlaştıkça, canlılarda gözlemlenen yaşlanma sürecine benzer şekilde yavaş ve kaçınılmaz bir biçimde sertleşmeye (katılığa) başladığını ifade etmektedir. Bu anlatılanlara örnek olarak tıp alanından işletme alanına taşınan kavramlardan biri de “Rigor Mortis” (ölüm sertliği ya da ölüm katılığı) olmuştur.

Yönetim ve işletme alanında rigor mortis kavramı, işletmelerin çevresel değişikliklere zamanında ve etkili bir şekilde uyum sağlayamamalarını, değişim ve dönüşüm süreçlerinde esnek davranamamalarını ifade eder. Bu tür organizasyonlar dolayısı ile bir “katılma” sürecine girmiştir. Bu katılık yalnızca finansal tablolar üzerindeki varlıkların dağılımı ile sınırlı değildir. Yönetim açısından bakıldığında rigor mortis, kurumların iş yapma biçimlerini, ürettikleri ürün ve hizmetleri, kullandıkları teknolojileri, çalışma süreçlerini ve yönetim tarzlarını değiştirmekte zorlanmaları şeklinde kendini gösterir. Bu durumdaki yapılar çevrelerinde meydana gelen gelişimlere uyum sağlamakta başarısız olur ve zaman içerisinde durağanlaşarak rekabet avantajını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalır [6].

Bu durumda işletmelerin çevresel gelişmeleri analiz ederek mevcut durumdaki yapılarını bu gelişmelerle karşılaştırmaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Karşılaştırmalı analiz uygulamaları, işletmelere kendi durumlarıyla çevresel değişkenler arasındaki uyumsuzlukları ve dış çevreden

kaynaklanan tehditleri algılayabilme imkanı sunar. Bu analizler hem örgütlerde esneklik durumunun hem de stratejik eğilimlerin sorgulanmasına katkıda bulunur. Bu süreç iki şekilde sonuçlanabilir, işletme ya değişime başarıyla uyum sağlayarak yeniden yapılanmaya gider ya da çevresel değişimlere direnç gösterir ve zamanla durağan ve kırılğan bir yapı haline gelerek rekabet avantajını kaybeder. Hızla değişen rekabet ortamında esneklik sağlayamayan örgütler, çevresel uyarıları doğru anlayamaz ve gerekli dönüşümleri zamanında sağlayamaz. Bu şekilde bir katılma süreci sadece mevcut performansı değil, gelecekteki örgütsel sürdürülebilirliği de tehdit etmektedir [3].

Fettahloğlu vd. (2016) örgütlerin iç ve dış çevre analizinde başarısız olmalarının sebeplerini ve örgütleri rigor mortis'e sürükleyen süreci aşamalar halinde göstermektedir. Bu süreç şekil.1'deki gibidir.



Şekil 1. İşletmelerde Rigor Mortis Süreci

Kaynak: [3]

Yukarıda şekil 1.'de örgütlerin çevresel değişimlere verdikleri tepkilerin analizine dayalı olarak, değişim sürecinde karşılaşılabilecekleri kritik aşamalar şematik bir biçimde ortaya konulmuştur. Bu yapı, örgütsel durağanlığın (rigor mortis) nasıl geliştiğini ve alternatif olarak başarılı değişimin nasıl mümkün olabileceğini açıklamaktadır.

Küresel Çevre, Dış Çevre, Endüstri ve Örgüt: Örgüt küresel çevre, dış çevre, endüstri ve en iç kısımda örgüt olmak üzere katmanlı bir çevresel yapının içinde konumlandırılmıştır. Bu yapılanma, örgütün yalnızca içsel süreçlerle

değil dış çevreden kaynaklanan koşullarla da devamlı bir etkileşim halinde bulunduğunu gösterir.

Mevcut Durum İşletme Analizi ve Çevre Analizi: Süreç, örgütün hem dış hem de iç çevre analizi ile başlar. Örgüt bu aşamada, mevcut konumunu değerlendirir ve çevredeki gelişmelerle kendi durumunu karşılaştırarak bir fark ya da tehdit olup olmadığını ortaya koyar.

Farklılıklar, Gelişmeler ve Uyumsuzluk Başlangıcı: Örgütün mevcut yapısı ile çevrede meydana gelen rekabet şartları, teknolojik gelişmeler, sosyal değişim ve dönüşüm gibi faktörler arasında farklar ortaya çıkmaya başladığında uyumsuzluk kendini göstermeye başlar. Bu farklar, erkenden değerlendirilip önlem almaya çalışılmaz ise uyum problemi hayati bir soruna dönüşebilir.

Değişimin Zorunlu Hale Gelmesi: Örgüt ile içinde bulunduğu çevre arasındaki uyumsuzluk zaman içerisinde ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmaya başladığında değişim artık bir seçenek değil zorunluluk haline gelir. Bu aşamada ise, örgütün vereceği tepki büyük önem taşır.

Yetersiz ve/veya Geç Kalınmış Tepkiler: Eğer örgüt bu zorunlu değişim ihtiyacının farkına varmaz ve zamanında yanıt veremezse, süreç olumsuz bir şekilde ilerler. Geç kalınmış ya da yeterli olmayan tepkiler ciddi örgütsel sorunlara neden olur.

Olumsuz Algılama ve Rigor Mortis: Değişim ihtiyacı olumsuz bir şekilde algılanırsa, örgütte rigor mortis süreci başlar. Bu durumda örgüt, esnek olmaktan uzaklaşır, çevreden gelen uyarıları reddeder ve değişime direnç göstermeye başlar. Bu durum, örgütün yaşam döngüsü için bir tehdit haline gelir.

Olumlu Algılama ve Pembe Gözlük Paradoksu: Değişim ihtiyacı olumlu bir şekilde algılanırsa bile bazı örgütlerde bu algı fazla iyimser olabilir. Gerçek tehditlerin dikkate alınmadığı, mevcut durumun iyi olduğu düşüncesi "Pembe Gözlük Paradoksu" olarak tanımlanır. Örgüt, Pembe Gözlük Paradoksuna kapılırsa gerçek olmayan değerlendirmeler sonucunda, uzun vadede rigor mortis'e sürüklenir.

Uyum Sağlama, Dinamik Denge, Negatif Entropi ve Başarılı Değişim Süreci: Değişim ve dönüşüm ihtiyacı zamanında, doğru ve etkili bir şekilde analiz edilirse süreç uyum sağlayarak sonuçlanır. Uyum, örgütün çevresiyle dengeli olarak ilerlemesini sağlar. Bu da örgütte yenilenmeye olanak tanır ve sistemin aktif bir şekilde işlemesini sağlar. Bu durum literatürde negatif entropi olarak geçmektedir. Uyumu yakalayan örgütler, değişim sürecinin içinden başarılı ve güçlü bir şekilde çıkar.

Sonuç olarak bakıldığında ise şekil, örgütlerin değişim karşısında gösterdiği tepkilerin, başarısı ve sürdürülebilirliği için ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

2. Değişime Direncin Nedenleri

Günümüzde örgütler hızla değişen dünyada ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarıyla sık sık değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Bu yeni yaklaşımlar, örgütlerin çevrede meydana gelen değişimlere zamanında ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını amaçlamaktadır. Değişim gerekli ve kaçınılmaz bir süreç olsa da örgüt içinde bu sürece karşı çeşitli düzeylerde dirençle karşılaşmak mümkündür. Bu direnç, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Örgütsel değişimi zorunlu kılan ve bu sürecin oluşmasında etkili olan çok sayıda içsel ve dışsal faktörler yer almaktadır. Dışsal faktörler, küreselleşme, kanunlar, teknolojik ve sosyo-politik gelişmeler; içsel faktörler ise, liderlik davranışları, yönetim yaklaşımları ve insan faktörüdür [7]. Dolayısıyla değişime karşı direnç, sadece bireylerin psikolojik tepkilerinden değil aynı zamanda örgütlerin kültürel ve yapısal özelliklerinden de kaynaklanmaktadır. Bu sebeple değişim süreçlerinin başarılı olabilmesi bu direnç unsurlarının doğru bir şekilde analiz edilmesine ve uygun yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesine bağlıdır.

Değişim girişimleri, örgüt dışındaki ve içindeki paydaşlardan olumlu ya da olumsuz tepkiler alabilmektedir. Kimi paydaşlar değişim sürecine destek verirken, kimi paydaşlar da sürecin gerçekleşmesini engellemeye yönelik tutum ve davranışlar sergileyebilir. Değişim, genellikle bireylerin alıştıkları düzenlerini, sistemleri, günlük rutinlerini, düşünce biçimlerini ve bağlılıklarını terk etmelerini sağlar [8]. Bu yüzden alışkanlar, tedarikçiler müşteriler, hissedarlar ve diğer paydaşlar değişim süreçlerine bireysel çıkarları doğrultusunda direnç davranışı gösterebilirler. Bilhassa örgütlerde çalışanların büyük bir çoğunluğu, değişim karşısında açık ya da gizli bir biçimde direnç gösterebilir. Gizli direncin yöneticiler tarafından algılanamaması, hedeflenen değişimin aksamasına neden olabilir. Halbuki değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların sürece aktif katılım sağlaması ve iş birliği büyük önem taşımaktadır. Direncin etkili yönetilememesi sonucunda çalışan memnuniyetlerinin azalması, verimliliğin düşmesi, devamsızlıkların artması, psikolojik yıpranma ve işten ayrılma gibi örgüt açısından istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir [9, 10]. Bu istenmeyen sonuçlar, çalışanların örgütlerde yapılacak olan yeni değişim girişimlerine karşı daha fazla direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Değişime direnç; çalışanların değişim karşısında sergiledikleri, onu sorgulayıcı, engelleyici, geri döndürmeye çalışan ya da direnç gösteren algı, ifade ve eylemleridir [11]. Açık direnç davranışları, grey, işi yavaşlatma ya da sendikalaşma girişimleri şeklinde

görülmektedir. Gizli direnç davranışları ise, örgütsel bağlılık ve motivasyonda azalma, hatalarda artış, işe devamsızlıkların çoğalması ve işten ayrılma şeklinde görülmektedir [12, 13].

Bu sebeple değişime karşı direnç, sadece bireysel bir tutumdan kaynaklı değildir. Bu direnç, farklı şekillerde ve farklı nedenlere dayanabilir. Direncin kaynağı bazen bireyin kişisel özelliklerinden, bazen içinde bulunduğu sosyal gruplardan, bazen ekonomik endişelerden, bazen de örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi direncin doğasının anlaşılmasına ve her direncin altında yer alan asıl nedenlerin değerlendirilmesine bağlıdır.

Kişisel Nedenler: İnsanlar, doğduklarından itibaren mevcut durumlarını korumaya çalışırlar. Yaşamı sürdürme içgüdüsünün bir parçası olarak içinde buldukları koşulların değişmesini fazla istemezler. Değişimi, sonucu belli olmayan ve öngörülemeyen bir tehdit olarak görürler, alıştıkları düzenin dışına çıkmayı istemezler ve bunu bir tehdit olarak algıladıkları için direnç gösterebilirler [14, 15]. Bireylerin değişim karşısındaki direncinin asıl sebepleri arasında, değişimin örgütsel ve bireysel değerlerle uyumsuz olduğu inancı, mevcut sistemin ihtiyaçları karşıladığı düşüncesi, değişimin gereksiz olduğuna olan inancı, sürecin doğru yönetilmediğine dair algısı ve liderliğe yönelik güvensizliği gibi faktörler yer alabilmektedir [16, 17].

Sosyolojik Nedenler: Değişim süreci sadece çalışanları etkilemez, çalışanların bir araya gelerek oluşturduğu sosyal grupları da etkiler. Bu sebeple çalışanlar, yalnızca kişisel sebeplerle değil, içinde yer aldıkları grubun bu süreçten olumsuz etkilenmesinden korktukları için de direnç gösterebilirler [18]. Değişim özellikle çalışma grupları içerisinde biçimsel olmayan ilişkilere zarar verebilir. Örneğin, bireyin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından ayrı düşmesi, grup üyelerinden bazılarının işten çıkarılması ya da haksızlığa uğradığını düşünmesi, örgüt içindeki grup bütünlüğüne zarar vererek tepkilere yol açabilir [19, 20]. Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütün benimsediği amaç ve değerlerle olan uyumlarına bağlıdır. Çünkü grup değerleriyle değişimin değerleri örtüşmezse çatışma ortaya çıkabilir [21]. Diğer taraftan uzun süre aynı yöneticilerle çalışmaya alışmış gruplar, yönetici değiştiği zaman bunu bir tehdit olarak algılayabilir ve bu da değişime karşı direnç geliştirilmesine neden olabilir [22].

Ekonomik Nedenler: Çalışanların en büyük korkularından biri, teknolojik otomasyonun iş yerindeki konumunu tehdit etmesidir [23]. Yıllarca aynı işi yapan çalışanlar, yeni teknolojilerin getirdiği bilgi ve yöntemleri öğrenmekte zorlanabilirler. Bunun sonucunda da kendilerini yetersiz hissedebilir ve bu durum değişime yönelik endişelerini daha da artırabilir [24]. Uzun vadede

değişimin ekonomik avantajlar sağlayabileceği düşünülse bile çalışanlar için asıl önemli olan mevcut ekonomik durumlarının korunmasıdır. Bir iş de bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için yıllarca çabalamış olan birinin yerini bir makinenin alacağı ve bütün emeklerinin yok sayılabileceği düşüncesi bireylerde hem psikolojik hem de ekonomik bir endişeye neden olabilmektedir. İşgören için önemli olan, mevcut durumda kendisi ve ailesinin refah düzeyidir. Ayrıca bireylerde yeni bir şey öğreneceği zahmeti ve çıkarların ortadan kalkacak olması da değişime karşı gösterilen direncin sebepleri arasında yer almaktadır. Çıkarları zarar gören kişilerin sayısı ya da örgüt içerisindeki güçleri ne kadar fazla ise değişime karşı ortaya çıkabilecek direncin gücü de o kadar etkili olur. [25].

Örgütsel Nedenler: Her örgüt kendi işleyişini devam ettirebilmek için bir düzen ve yapı geliştirmiştir. Ancak her örgütün içerisinde durağanlığa neden olan sistemler yer almaktadır. Bu nedenle örgütler bu durağanlığı devamlı hale getirebilmek için yapılacak olan değişimlere direnç gösterebilirler. Uygulanmaya çalışılan değişimler örgütlerin formal yapılarında değişikliklere neden olabilir. Uygulanan değişimler ile bazı birimler ortadan kalkabilir veya işlevini kaybedebilir. Bu nedenle örgütlerde eski ilişkiler yerini yeni ilişkilere bırakmak zorunda kalabilir. Böylece konumunda ve sosyal olanaklarında bazı kayıplar yaşayan bireyler değişime karşı direnç gösterme eğiliminde bulunabilir. Bütün örgütler birbirine bağlı alt sistemlerden meydana gelmektedir. Bu nedenle bir birimin diğer birimi etkilemeden değişim meydana getirmesi mümkün değildir [26]. Örgütlerde mevcut durumu korumak isteyenler ile değişimi isteyenler arasında mücadele yaşanabilir. Bu mücadelenin örgütün avantajına çevrilebilmesi, sürecin başarısı açısından oldukça önemlidir. İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, çalışanların yıllarca üstlendikleri sorumluluklarının başkalarına verilmesi bireysel direncin ortaya çıkmasına sebep olabilir [27]. Grup üyelerinde değişim birden çok kişiyi etkilediği için bireysel olarak verilen tepkilerden daha fazla direnç davranışı görülebilir [28]. Grup üyeleri, ekonomik olarak zarara uğrayacaklarını bilseler bile sosyal ilişkilere ya da prestijlerine yönelik bir tehdit algıladıklarında direnç gösterebilirler [29]. Ayrıca, kaynaklara hakim olan gruplar, değişim sürecinde bu avantajlarını kaybetme endişesiyle süreci engellemeye çalışabilirler [30].

3. Değişim ve Dönüşüm Süreçleri

Değişim, en basit tanımıyla, mevcut durumdan başka bir duruma geçme anlamı taşımaktadır. Değişimle ilgili literatür incelendiğinde çok fazla tanımla karşılaşılmaktadır. Vardar'a [31] göre değişim; mevcut durum ihtiyaçlar karşısında yetersiz kaldığında bu ihtiyaçları karşılayabilecek bireysel ya da

kurumsal anlamda yeni düşünceler geliştirerek yeniden yapılanmaya karar verme ve bu kararları uygulama sürecidir.”

Değişim genellikle ilerleme ile bağdaştırılsa da her zaman ilerleme anlamına gelmez. Bazı durumlarda değişim, geri dönmeyi, mevcut durumu yeniden analiz etmeyi veya geçmişte yapılan daha etkili uygulamaları tekrar etmeyi içerir. Bir örgüt hızlı büyüme faaliyetlerinin olumsuz etkilerinin farkına vardığında küçülme ya da daha sade bir örgüt yapısı modelini tercih edebilir. Bu tarz geri adımlar bir gerileme gibi görünebilir ancak uzun vadede gelişim için stratejik bir uygulama olmaktadır. Tezcan'a [32] göre değişim, ilerleme ya da gerileme şeklinde ortaya çıkabilen, bir değer yargısı taşımayan, önceki durumdan veya davranıştan farklılaşma şeklinde ifade edilmiştir.

Değişim, diğer canlılar gibi örgütlerin de çevresine uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Örgütlerin, çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri için değişim sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu süreç devamlı olmadığı zaman örgütler, hızlı ve küresel dönüşümlere uyum sağlayamamakta, ihtiyaçları karşılayamaz hale gelmekte ve zaman içerisinde çözülme sürecine girmektedir. Bu nedenle günümüzde değişim yönetimi ve bu sürecin nasıl meydana geldiğine dair çeşitli uygulama modelleri geliştirilmiştir. Hangi model uygulanırsa uygulansın sürecin başarısı daha çok örgütün içinde yer aldığı koşullarla yakından ilişkilidir [33].

Sosyoloji, ekonomi ve teknoloji gibi çeşitli alanlarda meydana gelen gelişmeler örgütlerin bu yeni koşullara uyum sağlayabilmesi için değişim ve dönüşüm ihtiyacını gerektirmektedir. Ayrıca örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için sadece değişimi izlemeleri yeterli değildir. Aynı zamanda gerekli dönüşümleri de zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri de gerekmektedir. Örgütsel dönüşüm; bir örgütün mevcut durumdaki yapısından, hedeflediği yapıya geçme sürecidir [34, 35]. Bu süreç ise, örgütün tümünü içine alan ve köklü değişiklikleri ifade eden bir yeniden yapılanma şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel dönüşüm ve örgütsel değişim arasında yer alan en büyük fark da burada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişim, daha sınırlı ve belirli alanlarda gerçekleşen değişiklikleri ifade ederken dönüşüm ise çok daha kapsamlıdır.

Dönüşüm süreci, örgütün vizyonunu, misyonunu, işleyişini ve kültürünü yeniden şekillendirmeyi içerir. Örgütsel dönüşüm çoğu zaman birçok örgütsel değişim çabalarının birleşiminden oluşur. Dolayısıyla, dönüşüm sürecinin başarılı olması bu değişimlerin etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır [35].

4. Kıyaslama (Benchmarking), Çevresel Uyum ve Rekabet Avantajı

Günümüzde iş dünyası, değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) özellikler taşıyan ve VUCA olarak adlandırılan bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu ortamda örgütlerin başarılı olabilmesi, çevresel değişkenleri yakından izlemeleri ve stratejik olarak bu değişimlere uyum sağlamalarıyla doğrudan ilişkilidir [36]. Siyasal, teknolojik, sosyo-kültürel, çevresel ve ekonomik faktörler örgütlerin hem kısa hem de uzun vadeli planlarını yeniden düzenlemelerine neden olmaktadır. Bu çerçevede PESTEL (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel, yasal faktörler) ve SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizleri, çevreyi doğru anlamak ve stratejik eğilimleri belirlemek için örgütlerin en önemli araçları arasında yer almaktadır [37].

Bu nedenle çevresel uyumun en etkili yollarından biri olan kıyaslama (benchmarking), hem öğrenme hem de sürekli iyileştirme süreçleri açısından stratejik bir öneme sahiptir. Kıyaslama, örgütlerin kendi performanslarını, süreçlerini ve iş yapış biçimlerini sektörlerindeki başarılı örneklerle karşılaştırarak değerlendirmesi ve bu değerlendirme sonucunda öğrenilen bilgileri iç süreçlerine entegre etmesidir [38]. Bu yaklaşım, yalnızca finansal tabloların karşılaştırılmasına değil aynı zamanda kültürel, yapısal ve yönetsel boyutlarda da değişime olanak tanır. Fonksiyonel kıyaslama ile farklı sektörlerde benzer süreçleri uygulayan kuruluşlardan öğrenme sağlanabilirken, rekabetçi kıyaslama doğrudan rakiplerin güçlü uygulamalarının modellenmesini sağlar [39].

Kıyaslama uygulamaları, özellikle kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, maliyet kontrolü, inovasyon ve dijital dönüşüm gibi alanlarda örgütsel verimliliği artırma konusunda önemlidir. Tarihte en bilinen örneklerden biri, 1980'li yıllarda Xerox firmasının yaşadığı krizdir. Japon rakiplerinin üretim maliyetlerinde ve kalite düzeylerinde sağladığı avantajlar karşısında ciddi pazar kaybı yaşayan Xerox, benchmarking uygulamasıyla rakiplerinin iş süreçlerini analiz etmiş ve bu analiz doğrultusunda kendi süreçlerini yeniden tasarlamıştır. Bu strateji, Xerox'un kaybettiği rekabet gücünü tekrar kazanmasını sağlamış ve benchmarking uygulamasını iş dünyasında yaygınlaştırmıştır [40].

Kıyaslama, sadece geçmiş performansların değerlendirilmesi değildir. Geleceğe yönelik stratejik planlama içinde yol gösterici bir işleve sahiptir. Örgütlerin dış çevreyle olan etkileşimlerinin daha sağlıklı olmasını, öğrenen organizasyon haline gelmesini ve dinamik kapasiteler geliştirmesini sağlar [41]. Kıyaslama uygulamaları ile örgütler yalnızca belirli göstergeleri değil aynı zamanda kültürel, teknolojik ve yönetsel farkları da değerlendirme fırsatı

bularak stratejik esneklik kazanır. Bu durum, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere zamanında tepki vermesini ve uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur.

Özetle, VUCA dünyasında ayakta kalmak isteyen örgütlerin yalnızca iç süreçlerine odaklanması yeterli değildir. Dış çevrenin sunduğu fırsatları ve tehditleri zamanında fark edebilen, kıyaslama yoluyla sürekli gelişen ve değişimi yönetebilen örgütler hem çevresel uyumu yakalayabilir hem de uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilirler. Stratejik çeviklik, esneklik ve öğrenme kültürü bu anlamda örgütsel başarıyı şekillendiren temel kavramlar olarak öne çıkmaktadır.

5. Değişim Mühendisliği ve Süreç Yenileme

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında örgütlerin sadece yüzeysel bir iyileştirme ile ayakta kalması pek mümkün değildir. Bunun için daha stratejik ve daha köklü bir yeniden yapılanma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda “Değişim Mühendisliği” ya da literatürdeki adıyla Business Process Reengineering (BPR), organizasyonların tüm iş süreçlerini temelden gözden geçirip, verimli, hızlı, esnek ve müşteri odaklı bir yapı için süreçleri yeniden tasarlamasını ifade eder [42, 43].

Değişim mühendisliği sadece mevcut süreçlerin iyileştirilmesini ifade etmez. Aynı zamanda bu süreçlerin neden ve nasıl yürütüldüğünün en baştan sorgulanmasını ve gerekli görülürse bu süreçlerin ortadan kaldırılarak yeniden tasarlanmasını ifade eder. Hammer ve Champy'nin tanımıyla BPR, maliyet, hız, kalite ve hizmet gibi performans göstergelerinde radikal gelişmeler sağlamak amacıyla süreçlerin sıfırdan tasarlanmasıdır [42]. Bu düşünce, klasik fonksiyonel yapıları reddederek süreç odaklı ve müşteri merkezli bir organizasyon yaklaşımı sunar [44].

Günümüzde değişim mühendisliği uygulamalarında, süreçlerde yalınlaşma ve dijitalleşme kavramları daha da önemli hale gelmiştir. Yalınlaşma, süreçlerde israfın ortadan kaldırılması ve daha hızlı, sade ve etkili iş akışları yaratmayı hedefler. Dijitalleşme ise, bilgi ve iletişim teknolojilerini entegre ederek süreçlerin otomasyonu, gerçek zamanlı veri takibi ve karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesini sağlar. Bu sayede süreçlerin verimliliği artırılmış olur. Böylece hem maliyetler düşürülür hem de müşterin ihtiyaçlarına daha hızlı ve esnek cevaplar verilebilir [45].

Yayla Gök'ün [43] Arçelik Sincan Bulaşık Makinesi Fabrikası'nda uygulanan değişim mühendisliği örneğinden elde ettiği bulgular, bu yaklaşımın yalnızca teorik bir kavram olmadığını, aynı zamanda pratikte de önemli performans artışlarına yol açtığını göstermektedir. Bu uygulamada,

bütün organizasyon şeması fonksiyonel olarak yeniden tasarlanmış, süreçler sadeleştirilmiş ve dijital araçlar üretim süreçlerine entegre edilerek müşteri memnuniyetini artıracak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Süreç yenileme ile işgücü etkin kullanılmış, ekip çalışması gibi unsurlar da sürecin başarısına önemli katkılar sağlamıştır.

Değişim mühendisliğinin temel başarısı, süreçlerin teknolojiyle yeniden yapılandırılması kadar örgüt kültüründe de bir zihniyet değişimini gerektirmesindedir. Bu sebeple başarılı olduğu kabul edilen uygulamalar, sadece tekniklerin yeniden yapılandırılmasıyla değil, lider desteği, çalışan katılımı, ekip çalışması ve iş birliğini de zorunlu kılar [45]. Manganelli ve Klein [46] değişim mühendisliğini, stratejik önemi olan süreçlerin, bu süreçleri destekleyen sistem, politika ve organizasyon yapılarıyla birlikte hızlı ve radikal biçimde yeniden tasarlanması olarak tanımlamaktadır. Tanımda, sürecin yalnızca iş akışlarını değil işleyişi yönlendiren tüm yapıların da yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ifade eder.

Sonuç olarak değişim mühendisliği, süreçlerde yalınlaşma ve dijitalleşmenin de entegrasyonu ile örgütlerin performans artışı, maliyet düşürme, müşteri memnuniyeti sağlama ve rekabet avantajı elde etme gibi hedeflerine ulaşmaları için etkili bir yeniden yapılanma aracıdır. Ancak bu süreç dikkatle yönetilmeli, üst yönetimin kararlılığı, çalışanların katılımı ve teknoloji desteğiyle bütüncül bir şekilde yürütülmelidir. Bu şekilde yürütülemediği zaman değişim girişimleri, örgütlerde belirsizlik, yetersiz uygulama ve direnç gibi nedenlerden dolayı başarısız olabilir.

6. Dirençten Dönüşüme: Esneklik ve Çeviklik

Günümüz iş dünyasında, hızla değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler ve küresel krizler, örgütlerin sadece mevcut durumlarını korumalarını değil aynı zamanda hızlı adaptasyon ve sürekli dönüşüm yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda esneklik (flexibility) ve çeviklik (agility), örgütlerin stratejik başarısı ve sürdürülebilirliği için kullanılan temel örgütsel yaklaşımlardandır. Esneklik, örgütlerin iç ve dış koşullardaki değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesini vurgularken, çeviklik ise bu değişimlere hızla yanıt verip fırsatlara dönüştürme becerisini vurgular [47].

Özellikle dijitalleşmenin ve küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, esnek ve çevik yapılar, örgütlere belirsizlikler karşısında dayanıklılık kazandırmakta, müşteri taleplerindeki ani değişikliklere, tedarik zinciri aksaklıklarına ve teknolojik yeniliklere hızlı tepki verme imkanı sunmaktadır [48]. Çevik örgütler, fonksiyonel siloları kırarak, ekiplerin iş birliğiyle karar

süreçlerini hızlandırır ve inovasyonu destekler. Böylece süreçlerde yalınlaşma sağlanırken, müşteri odaklılık ve performans artışı elde edilir [49].

Esneklik ve çeviklik aynı zamanda örgüt kültüründe de dönüşümü gerektirir. Değişime açıklık, öğrenme isteği ve sürekli gelişim, çalışanlar arasında yaygınlaştırılmalı, liderlik ise belirsizlik ortamında rehberlik ederek güven ve motivasyonu artırmalıdır [50]. Bu durum adaptasyon, teknolojik yatırımlar ve süreç yenilemeleri ile desteklendiğinde, örgütler karmaşık ve dinamik iş ortamlarında rekabet avantajlarını sağlayabilirler. Esneklik ve çeviklik, yalnızca teknik birer özellik değil aynı zamanda örgütün stratejik vizyonunun ve yapısal esnekliğinin ayrılmaz parçalarıdır [51].

7. Örnek Vaka Analizleri: Başarılı ve Başarısız Dönüşümler

Örnek Vaka 1: General Electric (GE) ve Sürekli Dönüşüm Kültürü

General Electric, 1990'lı yıllarda Jack Welch liderliğinde başlattığı süreç iyileştirme ve yeniden yapılanma çabalarıyla iş dünyasında dönüşümün önemli örneklerinden biri olmayı başarmıştır. Şirket, yalın altı sigma yöntemini benimseyerek kaliteyi artırmış, maliyetleri düşürmüş ve süreç verimliliğini önemli ölçüde güçlendirmiştir. Welch'in liderliğinde geliştirilen "boundaryless organization" yaklaşımı, hiyerarşileri azaltmış ve çevik bir karar alma yapısı oluşturmuştur. General Electric (GE) örneği, dönüşümün liderlik vizyonu, ölçülebilir hedefler ve çalışan katılımı ile başarılı olabileceğini göz önüne sermiştir [52].

Örnek Vaka 2: Kodak'ın Dijital Dönüşümlere Uyum Sağlayamaması

Kodak, fotoğrafçılık sektöründe öncü markalardan biri olmasına rağmen, dijitalleşmenin getirdiği dönüşümü zamanında yakalayamamıştır. Şirket, dijitalleşmenin kendi film satışları için risk oluşturacağı düşüncesiyle liderliği rakip firmalara kaptırmıştır. Sonuç olarak Kodak, pazar payını kaybetmiş ve kuruluşundan tam 132 yıl sonra 2012 yılında iflas başvurusunda bulunmuştur. Bu örnek, değişim karşısında içsel direnç ve vizyonsuzluk gibi faktörlerin, rekabet avantajını ortadan kaldırmabileceğini göstermektedir [53].

Örnek Vaka 3: Türk Hava Yolları'nın (THY) Başarılı Dönüşüm Süreci

Türk Hava Yolları (THY), 2003 yılında yeniden yapılandırılmış, operasyonel verimlilik, müşteri deneyimi ve küresel marka algısı açısından kapsamlı bir dönüşüm sürecine geçmiştir. İnsan kaynakları, filo yönetimi ve dijitalleşme stratejilerinde yapılan değişiklikler sayesinde Türk Hava Yolları, kısa sürede Avrupa'nın en iyi havayolları arasına girmiştir. Dönüşüm sürecinde stratejik planlama, dijital teknolojiler ve kurum içi kültürel değişim önemli rol oynamıştır [54].

Örnek Vaka 4: Sümerbank'ın Özelleştirme Sonrası Dönüşümde Yaşadığı Başarısızlık

Sümerbank, 1995 yılında özelleştirildikten sonra özel sektör rekabetine uyum sağlamakta zorlanmış ve kısa sürede faaliyetlerini sürdürmeyecek noktaya gelmiştir. Özelleştirme sonrası kesin bir stratejik planın olmaması, teknolojik altyapının yetersizliği ve kurumsal kültürün değişime kapalı olması, dönüşüm sürecinin başarısız olmasına neden olmuştur. Bu vaka, dönüşümün sadece yapısal değil kültürel boyutunun da yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır [55].

Örnek Vaka 5: Amazon'un Büyüme Serüveni

1994 yılında Jeff Bezos tarafından kurulan Amazon, ilk olarak kitap satmakla yolculuğuna başlamıştır. Dijital kitap satışından sonra uzun vadeli bir stratejik plan yapması, müşteri odaklı bir yol izlemesi ve dijitalleşmeye sağladığı uyum ile dünya çapında bir e-ticaret lideri haline gelmiştir. Yolculuğuna kitap satışı ile başlasa da zaman içerisinde ürün çeşitliliğini artırmış ve sadece bir alışveriş sitesi olmaktan çıkmıştır. Evlerdeki güvenlik sistemlerinden bulut bilişime kadar birçok sektörde varlığını göstererek veri odaklı bir teknoloji şirketi olmuştur. En temel değeri müşteri memnuniyeti olan şirket, yapay zeka, bulut bilişim, akıllı cihazlar, dijital içerik gibi birçok alanda rekabet avantajı elde ederek pazardaki liderliğini sürdürmeye devam etmiştir [56, 57, 58].

Vaka analizleri göstermektedir ki başarılı dönüşüm projeleri; güçlü lider, çalışanların süreçlere katılımı, net vizyon ve teknolojik altyapı ile entegre stratejik planlamayı gerektirir. Buna karşılık, vizyon eksikliği, iç direnç, lider egosu, iletişim yetersizliği ve uyum sağlayamayan kurumsal kültür gibi unsurlar dönüşüm süreçlerini başarısızlığa sürükleyebilir. Bu nedenle her dönüşüm uygulaması, bütüncül bir şekilde ve sürekli iyileştirme anlayışıyla ele alınmalıdır.

8. Katılıktan Çevikliğe Geçiş Yol Haritası

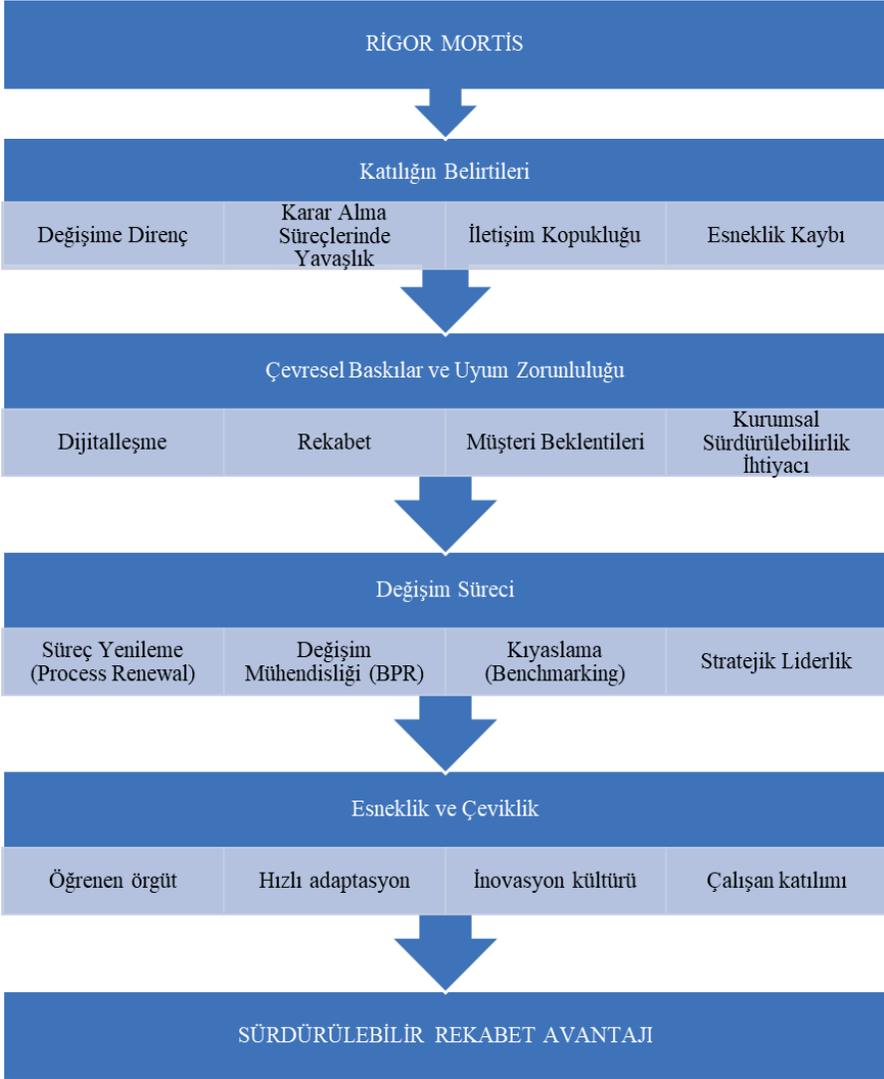
Örgütsel katılık; değişime kapalı olmak, alışkanlıklarda ısrarcı olmak, karar alma süreçlerinde yavaşlık ve çevresel gelişmelere karşı duyarsızlık gibi belirtilerle ortaya çıkar. Bu durum zamanla örgütün durağanlaşmasına ve rekabet gücünü kaybetmesine neden olur [3]. Katılığı kırmak için öncelikle örgüt içinde bir farkındalık oluşturulmalıdır. Hem yöneticiler hem de iş görenler, değişimin sadece dış çevreden kaynaklanan bir baskı olmadığını aynı zamanda içsel bir gelişim ve yenilenme fırsatı sunduğunu görmelidir. Bu sebeple değişime karşı çıkmaktan ziyade anlamaya ve şekillendirmeye yönelik bir bakış açısı oluşturulmalıdır.

Liderlik, bu süreçte en önemli unsurların başında gelir. Değişim sürecinin başarıya ulaşması için liderlerin açık, vizyoner ve destekleyici davranışlar sergilemesi gerekir. Çalışanlara güven vermek, onları sürece dahil etmek ve birlikte çözüm üretmek, çevikliğin kültürel temellerini oluşturur [50]. Aynı şekilde örgüt kültürü de değişime açık, öğrenmeye istekli ve iletişime dayalı olmalıdır. Strateji ise bu dönüşümün yönünü ve hızını belirler. Net hedefler, ölçülebilir göstergeler ve esnek uygulama alanları olan bir stratejiyle ilerlemek, süreci hem kolaylaştırır hem de sürdürülebilir kılar [47].

Katılıktan çevikliğe geçiş için uygulanabilir bazı adımlar ve modeller önerilmektedir. Örneğin, yalın yönetim yaklaşımı ile süreçlerdeki gereksiz adımlar ortadan kaldırılarak hız ve verimlilik artırılabilir. Değişim mühendisliği (business process reengineering) ise iş süreçlerini kökten sorgulayarak yeniden yapılandırmayı hedefler [42]. Ayrıca kıyaslama (benchmarking) ile sektörün en iyi uygulamaları analiz edilerek örgüte uygun şekilde uyarlanabilir [38]. Bu yöntemler; sadece sistemi değil, aynı zamanda çalışanların bakış açılarını ve davranış biçimlerini de dönüştürmeye katkı sağlar.

Ayrıca bir yol haritası olarak, esnekliğin kalıcılığı ve katılığın geçiciliği üzerine düşünmek yerinde olacaktır. Nitekim Çinli bir bilgenin şu sözleri bu gerçeği sade ama etkileyici bir biçimde ifade eder: “Dilim duruyor mu bak? Duruyor. Dişlerim duruyor mu bak? Hayır. Neden? Çünkü katı olan her şey bir gün kaybolur, ama esnek olan her şey var olmaya devam eder.” Bu söz, örgütlerin de zaman içinde katı yapılardan sıyrılarak daha esnek, uyumlu ve çevik bir yapıya kavuşmasının önemini simgesel bir dille anlatır. Değişime direnmek yerine onunla akabilen yapılar, uzun ömürlü ve sürdürülebilir olmaya daha yakındır.

Sonuç olarak, örgütsel çevikliğe ulaşmak bir anda gerçekleşen bir durum değildir; planlı, kararlı ve adım adım ilerleyen bir süreci gerektirir. Liderlik, kültür ve stratejinin uyum içinde çalıştığı; açık iletişim, öğrenme ve esneklik gibi değerlere önem verilen yapılar, bu dönüşümü daha kolay ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilir. Değişime direnç yerine değişimle birlikte gelişmeyi seçen örgütler uzun vadede hem çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlar hem de rekabet avantajlarını korurlar [49]. Aşağıdaki şekil tüm bu anlatılanlar sonucunda bir yol haritası oluşturmak için, örgütlerde katı yapılardan esnek ve çevik yapılara geçiş sürecini kavramsal olarak adım adım ortaya koymaktadır.



Şekil 2. Rigor Mortis'ten Esneklik ve Çevikliğe Geçiş Süreci

9. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, örgütlerde zamanla oluşan katılığın (rigor mortis) sadece yapısal değil, aynı zamanda kültürel, yönetsel ve psikolojik bir sorun olduğunu ortaya koymuştur. Literatür taramaları ve vaka analizleri doğrultusunda, değişime direnç gösteren örgütlerin uzun vadede çevresel değişimlere uyum sağlayamayıp rekabet avantajını kaybettikleri görülmektedir. Buna karşılık çevik ve esnek yapılar, özellikle dijitalleşme ve küreselleşme çağında sürdürülebilir başarı için bir zorunluluktur.

Değişim süreçlerinin başarısı konusunda literatürde farklı görüşler yer almaktadır. Heifetz ve Linsky [59], liderlik desteğini değişimin merkezinde konumlandırırken, Oreg [60] ise, değişime bireyin psikolojik olarak hazır olma düzeyinin de en az liderlik kadar önemli olduğunu vurgular. Bu iki yaklaşım birleştirildiğinde, hem liderlerin vizyoner ve destekleyici bir tutum göstermesi hem de çalışanların sürece hazırlanması gerektiğini gösterir. Ayrıca, Burnes ve Jackson [61], örgütsel kültürün değişim süreçlerinde çoğu zaman gizli bir direnç alanı oluşturduğunu savunur. Bu da gösteriyor ki; değişime direnç sadece birey kaynaklı değil sistemik ve kültürel düzeyde de oluşabilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin rigor mortise yakalanmamaları için aşağıda paydaşlara yönelik çeşitli politika ve uygulama önerileri sunulmaktadır:

- *Kamu sektörü için:* Hantal bürokratik yapıların azaltılması ve esnek karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir. Bu sayede kamu kurumlarının değişen toplumsal ihtiyaçlara daha hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilmesi mümkün olacaktır.
- *Özel sektör için:* Kıyaslama (benchmarking) ve dijital dönüşüm stratejilerinin benimsenmesi önerilmektedir. Bu yaklaşımlar, firmalara hem operasyonel verimlilik hem de müşteri odaklılık açısından rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca değişim mühendisliği uygulamalarıyla süreçlerin yalınlaştırılması, inovasyon kültürünün geliştirilmesi ve öğrenen örgüt yapısının güçlendirilmesi hedeflenmelidir.
- *Politika yapıları için:* Esnek yönetim sistemlerini destekleyen yasal düzenlemelerin geliştirilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte, AR-GE destekleri, dijitalleşme hibeleri ve inovasyon teşvikleri gibi uygulamalar yoluyla örgütlerin dönüşüm süreçlerine ivme kazandıracak kapsayıcı bir politika çerçevesi oluşturulmalıdır.
- *Üst düzey yöneticiler için:* Değişim mühendisliğinin yalnızca teknik bir yeniden yapılanma değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm süreci olarak ele alınması önerilmektedir. Katılıktan çevikliğe geçişte çalışan katılımı, açık iletişim, ekip içi iş birliği ve liderlik örnekliliği gibi unsurların güçlendirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, bu bölümde önerilen modeller, kavramlar ve vaka örnekleri göstermektedir ki; değişimle birlikte akabilen, çevikliği kurum kültürüne entegre edebilen örgütler, geleceğe daha hazırlıklı ve dirençli olmaktadır. Rigor mortis'e kapılmış yapılar ise, gelişmeleri algılamakta ve uyum sağlamakta geç kaldığı için kurumsal anlamda ölüm riskini artırmaktadır. Bu bağlamda, stratejik çeviklik, örgütsel esneklik, dijital dönüşüm ve katılığa karşı duyarlılık, çağdaş yönetim anlayışlarının merkezinde yer almalıdır.

Kaynakça

- [1] C. Li, P. Shi, C. Xu, X. Xu ve G. Zhou, «Tracing processes of rigor mortis and subsequent resolution of chicken breast muscle using a texture analyzer,» *Journal of Food Engineering*, cilt 100, no. 3, pp. 388-391, 2010.
- [2] «tr.wikipedia.org,» [Çevrimiçi]. [Erişildi: 23 05 2025].
- [3] Ö. Fettahlıoğlu ve C. Birin, «Ölüm katılığı (Rigor Mortis)'na yönelik ölçek geliştirme ve pembe gözlük paradoksunun literatüre yeni bir kavram olarak kazandırılması çalışması,» *The Journal of Academic Social Science Studies*, cilt 55, no. 2, pp. 313-328, 2017.
- [4] M. Yıldız, «İbn Haldun'un Tarihselci Devlet Kuramı,» *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 10, pp. 22-55, 2010.
- [5] C. Feser, *Serial innovators. Firms that change the world*, Wiley, Hoboken, NJ, 2011.
- [6] T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2015.
- [7] P. Dawson, *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work.*, London: Sage Publications, 2002.
- [8] R. Heifetz ve M. Linsky, «Liderler için Hayatta Kalma Rehberi,» *Optimist Yayıncılık*, 2013, pp. 133-158.
- [9] V. Miller, J. Johnson ve J. Grau, «Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change,» *Journal of Applied Communication Research*, cilt 22, pp. 59-80, 1994.
- [10] D. Stanley, J. Meyer ve L. Topolnytsky, «Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change,» *Journal of Business and Psychology*, cilt 19, no. 4, pp. 429-459, 2005.
- [11] R. Folger ve D. Skarlicki, «Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment,» *Journal of Organizational Change Management*, cilt 12, no. 1, pp. 35-50, 1999.
- [12] W. John ve K. Davis, *Organizational Behaviour Human Behaviour at Work*, U.S.A: Mc: Mcgraw-Hill Publishing Company, 1996.
- [13] E. Doğan, *Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi.* içinde Öğrenen Örgütler, Ankara: Sandal Yayınları, 2004.
- [14] C. Agryris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Boston: Allyn ve Bacon, 1990.
- [15] K. Morris ve C. Raben, *The fundamentals of change management in Nadler, DA, Shaw, RB, Walton, AE & Associates (eds), Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, 1995.
- [16] J. KEENAN, «Whistleblowing: A Study of Managerial Differences,» *Employee Responsibilities and Rights Journal*, cilt 14, no. 117-32, 2002.

- [17] C. Chiang, «Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema,» *International Journal Of Hospitality Management*, cilt 29, no. 1, pp. 157-167, 2010.
- [18] J. Avey, S. Tara ve L. Fred, «Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitude and Behaviors,» *Journal of Applied Behavioral Science*, cilt 44, no. 1, pp. 48-70, 2008.
- [19] H. Bovey ve A. Hede, «Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes,» *Leadership & Organization Development Journal*, cilt 22, no. 8, pp. 372-382, 2001.
- [20] D. HEROLD, D. Fedor, S. CALDWELL ve Y. Liu, «The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study,» *Journal of Applied Psychology*, cilt 93, no. 2, pp. 346-357, 2008.
- [21] B. Burnes ve J. Philip, «Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of the Role of Values,» *Journal of Change Management*, cilt 11, no. 2, pp. 133-162, 2011.
- [22] S. Fox ve Y. Hamburger, «The power of emotional appeals in promoting organizational change programs,» *Academy of Management Executive*, cilt 15, no. 4, pp. 84-94, 2001.
- [23] L. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, London: Pitman Publishing, 1993.
- [24] S. Oreg, «Personality, context, and resistance to organizational change,» *European Journal of Work and Organizational Psychology*, cilt 15, no. 1, pp. 73-101, 2006.
- [25] M. Choi ve W. Rouna, «Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development,» *Human Resource Development Review*, cilt 10, no. 1, pp. 46-73, 2011.
- [26] H. Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul: İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını, 1997.
- [27] E. Dent ve S. Goldberg, «Challenging "Resistance to Change,» *The Journal of Applied Behavioral Science*, cilt 35, no. 1, pp. 25-41, 1999.
- [28] D. Carut, B. Middlebrook ve F. Rachel, «Overcoming resistance to change,» *Sam Advanced Management Journal*, cilt 50, no. 3, pp. 23-27, 1985.
- [29] C. Gomez ve B. Rosen, «The leader – member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment,» *Group and Organization Management*, cilt 26, no. 1, pp. 53-69, 2001.
- [30] I. Stensaker, C. Meyer, J. Falkenberg ve A. Haueng, «Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. Organisational Dynamics,» cilt 31, no. 3, pp. 296-312, 2002.

- [31] A. Vardar, Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2001.
- [32] M. Tezcan, Sosyal ve Kültürel Değişim, Ankara: Pegem yayınları, 1984.
- [33] C. Karabal, «Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve E Vazgeçme Arasındaki İlişkiler,» *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 1, no. 2, pp. 6-24, 2018.
- [34] J. Brundage, «What is organizational transformation and when is it necessary? Overland resource group (ORG),» 18 Nisan 2019. [Çevrimiçi]. Available: <https://www.orginc.com/blog/what-is-organizational-transformation-and-when-is-it-necessary>. [Erişildi: 05 29 2025].
- [35] C. Smith, «What is Organizational Transformation,» 2 Aralık 2019. [Çevrimiçi]. Available: <https://www.walkme.com/glossary/change-management/>. [Erişildi: 29 05 2025].
- [36] N. Bennett ve G. Lemoine, What VUCA really means for you, cilt 92, Harvard Business Review, 2014, pp. 27-28.
- [37] İ. Yüksel, «Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis,» *International Journal of Business and Management*, cilt 7, no. 24, pp. 52-66, 2012.
- [38] K. Bhutta ve F. Hug, «Benchmarking—best practices: An integrated approach,» *Benchmarking: An International Journal*, cilt 6, no. 3, pp. 254-268, 1999.
- [39] B. Andersen ve P. Pettersen, The benchmarking handbook: Step-by-step instructions, London: Chapman & Hall, 1996.
- [40] R. Camp, Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance., ASQC Quality Press., 1989.
- [41] R. Dattakumar ve R. Jagadeesh, «A review of literature on benchmarking,» *Benchmarking: An International Journal*, cilt 10, pp. 176-209, 2003.
- [42] M. Hammer ve J. Champy, Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution, New York: Harper Business., 1993.
- [43] N. Yayla Gök, «Değişim mühendisliği (BPR) ve örnek uygulamalar,» 2016.
- [44] S. Bayraktar, Değişim mühendisliği ve uygulama stratejileri, İstanbul: Beta Basım, 2006.
- [45] A. Ölmez, Değişim mühendisliği (BPR) ve süreç yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2008.
- [46] R. Manganeli ve M. Klein, «The reengineering handbook: A step-by-step guide to business transformation. AMACOM.,» *Sağlıkta Kalite Dergisi (JHQ)*, cilt 17, no. 2, p. 37, 1995.

- [47] D. Teece, M. Peteraf ve S. Leih, Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy, cilt 58, *California Management Review*, 2016, pp. 13-35.
- [48] K. Warner ve M. Wager, Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, cilt 52, *Long Range Planning*, 2019, pp. 326-349.
- [49] S. Denning, The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done, AMACOM, 2018.
- [50] Y. Doz ve M. Kosonen, Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game, Wharton School Publishing, 2008.
- [51] Y. Yusuf, A. Gunasekaran, E. Adeleye ve K. Siyayoganathan, «Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives,» *European Journal of Operational Research*, cilt 159, pp. 379-392, 2004.
- [52] N. Tichy ve R. Charan, Speed, simplicity, self-confidence: An interview with Jack Welch, cilt 67, *Harvard Business Review*, 1989, pp. 112-120.
- [53] H. Lucas ve J. Goh, «Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution,» *The Journal of Strategic Information Systems*, cilt 18, no. 1, pp. 46-55, 2009.
- [54] Y. Özdemir ve A. Şahin, «Türk Hava Yolları'nda stratejik değişim süreci,» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt 46, no. 1, p. 97-113, 2017.
- [55] M. Ercan, «Türkiye'de özelleştirme ve Sümerbank örneği,» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, cilt 56, no. 1, pp. 79-100, 2001.
- [56] O. Morva ve E. Saka, «Dijital emek, gözetim ve mahremiyet: Amazon örneği,» *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, cilt 46, p. 173-202, 2018.
- [57] «How Amazon personalizes your shopping experience,» 2022. [Çevrim-içi]. Available: <https://www.aboutamazon.com/>. [Erişildi: 01 06 2025].
- [58] O. Şentürk ve A. Atıktürk, «Big Data'yı Anlamak: Verinin Bilgiye Dönüşümünde Ekonomik Gzetim: Amazon Örneği,» *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, cilt 5, no. 1, pp. 92-107, 2022.
- [59] R. Heifetz ve M. Linsky, Liderler İçin Hayatta Kalma Rehberi, İstanbul: Optimist Yayıncılık, 2013.
- [60] S. Oreg, «Personality, Context, and Resistance to Organizational Change,» *European Journal of Work and Organizational Psychology*, cilt 15, no. 1, p. 73-101, 2006.
- [61] B. Burnes ve P. Jackson, «Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values,» *Journal of Change Management*, cilt 11, no. 2, pp. 133-162, 2011.

Bireysel Çalışmadan Paylaşımaya: Takım Çalışması ve Kendi Kendini Yöneten Takımlar

İfakat Atak¹

Özet

Bu bölümde örgütsel başarıda önemli bir role sahip olan takım çalışması kavramı ve kendi kendini yöneten takımlar ele alınmıştır. Öncelikle takım çalışmasının teorik temellerine sonrasında kendi kendini yöneten takımların tanımı, fayda ve dezavantajlarına değinilmiştir. Bu kapsamda hem kuramsal çerçeve hem de uygulamaya dönük bir bakış açısı sunularak bütüncül bir çerçeve kazandırılması amaçlanmıştır.

Abstract: In this section, the concept of teamwork and self-managed teams, which play an important role in organizational success, are discussed. First, the theoretical foundations of teamwork are discussed, then the definition, advantages and disadvantages of self-managed teams are discussed. In this context, it is aimed to provide a holistic perspective by presenting both a theoretical and practical framework.

GİRİŞ

Günümüzde sürekli değişen ve karmaşık bir hale gelen çalışma ortamlarında bireysel çabalar artık yetmemeye başlamaktadır. Dijital dönüşümün, bilgi yoğun işlerin ve esnek örgüt yapılarının artması nedeniyle örgütlerin amaçlarına ulaşmasında farklı bir gündem olarak takım çalışması ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda sadece birlikte çalışan değil aynı zamanda kendi kararlarını alabilen ve yüksek oranda özerkliğe sahip takımlar olan kendi kendini yöneten takımlar öne çıkmaktadır.

Kendi kendini yöneten takımlar hiyerarşik yönetimden farklı olarak liderlik rollerinin ekip içinde yayıldığı, ortak sorumluluğun üstlenildiği ve içsel motivasyonla çalışılan ortamlar sunmaktadır. Bu nedenlerle söz konusu

1 Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Ahmet Çuhadaroğlu M.Y.O., Çağrı Merkezi Hizmetleri Programı, ORCID: 0000-0001-7429-2630

takımlar bireysel inisiyatifi teşvik ederken ortak amaç doğrultusunda da bir sinerji oluşturma potansiyeline sahiptir. Nitekim aşağıda değinildiği üzere yazında bu takımların olumlu etkiler yarattığına dair bulgular mevcut bulunmaktadır.

Bu bölümde öncelikle takım çalışması, takım oluşturma süreci ele alınmış olup sonrasında kendi kendini yöneten takımların özellikleri, fayda ve dezavantajlarına değinilmiştir. Değinilen bu bilgilerden yola çıkılarak sonuç kısmında uygulayıcılara yönelik bir bakış açısı sağlanması amaçlanmıştır.

1. TAKIM ÇALIŞMASI

Modern iş hayatında sektör ve kurum gözetmeksizin birçok örgütte takım çalışmasından söz etmek mümkündür. Örgütlerin adaylarda bir takımın üyesi olarak çalışabilme yeteneğini araması, takımların iş hayatı açısından gündemde ve önemli olduğunu göstermektedir. Bu başlık altında takım kavramı ile takım çalışması açıklanmıştır.

1.1. Takım Kavramı ve Takım Oluşturma Süreci

Takım çalışmasını anlamlandırmak için takım kavramını anlamak gerekmektedir. Örgüt bağlamında kavramın çeşitli tanımlamaları mevcuttur. Salas, Dickinson, Converse ve Tannenbaum (1992) takımları, ortak ve değerli bir hedef/amaç/misyon doğrultusunda dinamik, birbirine bağımlı ve birbirleriyle etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan ayırt edilebilir bir grup şeklinde tanımlayarak takımların temel bileşenleri üzerinde durmuşlardır. Cohen ve Bailey (1997) bu alanda yapılmış olan temel çalışmaları baz alarak takım kavramını tanımlamışlardır. Buna göre takım yapılan işlerde birbirine bağımlı olan, sonuçlar için sorumluluğu paylaşan, kendilerini bir sosyal sisteme (örneğin bir iş birimi veya kurum) gömülü bir varlık olarak gören ve başkaları tarafından da aynı şekilde görülen, ilişkilerini örgütsel sınırlar içinde yöneten bireylerin oluşturduğu bir bütündür. Örneğin üretim işi yapılan bir birimdeki üye, üzerinde çalıştığı ürününü çalışması için başka bir üyeye devredebiliyor ve tüm üyeler üretilen nihai çıktının kalitesi ve miktarı bakımından sorumluluğu paylaşıyor ise burada takım söz konusudur.

Örgütler için takımların başarısı tesadüfi bir durum değildir. Bu noktada takım oluşturma süreci önemli olarak görülmektedir. Takım kurmanın teorik önerisi sunan Tuckman (1965) çeşitli çalışma ve öğrenme ortamlarında küçük takımların davranışlarını gözlemledikten sonra takımların geçtiği aşamaları tanımlamıştır. Şekillendirme, fırtına, norm oluşturma, performans ve erteleme şeklinde beş aşama önermiş ve tüm takımların en yüksek etkinliğe ulaşması

için her aşamayı deneyimlemesi gerektiğini savunmuştur. Tuckman, bireysel davranışın başkaları tarafından kabul görme arzusuyla yönlendirildiğine, böylece tartışma veya çatışmadan kaçınıldığına inanmaktadır. Bu nedenle, takım gelişiminin ilk aşaması tanışma ve kibar olmaya odaklanmaktadır. İkinci aşama olan fırtınada, önemli konular ele alındıkça çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmalar takımın kendi işiyle veya takım içindeki roller ve sorumluluklarla ilgili olabilmektedir. Üçüncü aşama olan norm oluşturma takım üyelerinin çatışmayı çözdüğü, takım için çalışma ilişkilerinin olduğu aşamadır. Dördüncü aşama olan performansta bireysel katkıların toplamının ötesine geçen bir sinerji elde edilmesi beklenmektedir. Takımın sinerjisinin işin tamamlanmasına yönlendirilmesi söz konusudur. Son aşama olan erteleme (yas), bireylerin ya takımdan ayrılması ya da takım arkadaşlarıyla daha fazla iletişim kurmak için bir nedenleri kalmamasını ifade etmektedir. Bu duruma bir takımın projesini başarıyla tamamlaması örnek olarak verilebilmektedir (Tuckman, 1965; Staggers, Garcia ve Nagelhout, 2008: 477-485; Neck, Houghton ve Murray, 2017: 503).

Günümüz örgütlerinde takım çalışmasının popüler hale gelmesi nedeniyle özel olarak ilgilenilmesi gerekmektedir. Elbette takım terimi örgütler için yeni değildir ve takım çalışması uzun yıllar boyunca vurgulanmıştır. Örneğin tanınmış kalite gurusu Joseph Juran, “Problem Çözmede Takım Yaklaşımı”nı ilk olarak 1950’lerde Japonlara ve ardından 1980’lerde Amerika Birleşik Devletleri’ne taşımıştır (Luthans, Luthans & Luthans, 2021:321).

Takımların iyi bir şekilde çalışabilmesi için takım çalışmasına yatkın bireylerin işe alınması, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi süreçlerine de dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işe alımlarda teknik gerekliliklerin yanı sıra takım içindeki rolleri yerine getirebilme potansiyeli yüksek olan adayların ayırt edilmesi gerekmektedir. Bu bireyler stratejik olarak uygun olduğu takımlara yerleştirilmelidir. Takımlara yerleştirilen bireylere, ilgili takımın beceri ve uygulamalarını öğrenerek takımlarının daha etkili performans göstermelerini sağlayan eğitimler verilmesi gerekmektedir. Böylelikle eğitim yoluyla bir takım üyesi yetiştirilebilmektedir. Son olarak iyi bir takım üyesi olmaları için bireysel çabaların göz ardı edilmediği ve bireylerin sunduğu katkı düzeylerine göre takım tabanlı ödüllerle bu sürecin desteklenmesi gerekmektedir. Bunun yanında çalışanların takım çalışmasından alabileceği işsel ödüller de bulunmaktadır. Kişisel gelişim için takım üyelerinin kendileri ve takım arkadaşlarının gelişimine fırsat tanınması tatmin edici ve ödüllendirici bir deneyim olabilmektedir (Robbins & Judge, 2022:196-197).

Takım kavramı en çok grup kavramı ile karıştırılmaktadır. Grup, ortak bir ilişkiye sahip iki veya daha fazla kişiden oluşmaktadır. Grupların takım olabilmesi için taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Langton, Robbins & Judge, 2013:151). Grupların takım olarak sınıflandırılması durumunda ise takım çalışması gündeme gelmektedir.

1.2. Takım Çalışması

Bireysel çalışanlar operasyonel görevleri yerine getirmekte ve genellikle çabalarının bir resim bulmacasının parçaları gibi birbirine uyması gereken düzenli küçük gruplar halinde çalışmaktadırlar. Çalışmaları birbirine bağımlı olduğunda, bir görev ekibi olarak hareket ederler ve takım çalışması adı verilen işbirlikçi bir durum gelişmeye başlamaktadır (Newstrom, 2007: 305).

Takım çalışması Robbins'e (1996) göre üyelerinin pozitif sinerjilerini, bireysel ve karşılıklı sorumluluklarını ve tamamlayıcı becerilerini kullanarak belirli ve ortak bir hedef üzerinde yoğun bir şekilde çalışmanın olduğu gruplardır. Başka bir ifadeyle, bireysel çabaların bireysel girdilerin toplamından daha büyük bir performansla sonuçlandığı gruplardır (Robbins & Judge, 2022:183).

Takım çalışması örgütler tarafından değer verilmesi gereken stratejik bir unsurdur. Diğer yandan günümüzde çoğu örgütün faaliyet gösterdiği karmaşık ortamlar göz önüne alındığında zorluklarla da karşılaşabilmektedir (Ractze vd., 2025). Bu nedenlerle takım çalışmasının iyi anlaşılması gerekmektedir.

Cohen ve Levesque (1991), takım çalışmasını bireylerin hedeflerine ulaşmanın yollarından biri olarak görmekte ve ortak bir işin belirli zihinsel özellikleri paylaşan bireyler tarafından yapılan çalışma olduğunu savunmaktadırlar. Yazarlar bireylerin takım çalışmasına dahil olduklarında ortak bir çalışmanın getirdiği ek yük karşılığında, olası başarısızlıklara ve yanlış anlamalara karşı dayanıklı bir şekilde hedefe ulaşma yükünü paylaşabileceğini ileri sürmekte ve bu durumun takım çalışmasının bir faydası olarak görülmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Örgütlerde takım çalışmasını geliştirmek ve sürdürmek için bilimsel temellere dayanarak bir rehber sunan Salas ve diğerleri (2015), insan kaynakları liderlerinin takım çalışması ile ilgili durumlarda ihtiyaç duyacakları kritik hususları dokuz nokta altında toplayarak pratik bir çıkarımda bulunmuşlardır. İş birliği, çatışma, koordinasyon, koçluk, iletişim, bilişsellik, kompozisyon, bağlam ve kültürden oluşan bu dokuz kritik noktanın etkili bir takım çalışması faaliyeti için ayrı ayrı değil bütünsel olarak ele alınması

gerektiğini önermişlerdir. Salas ve diğerlerinin (2015) birikmiş olan geniş bir takım çalışması yazınından hareketle önerdiği dokuz noktanın ne olduğu ve bunların kullanımına yönelik tavsiyeleri aşağıda detaylandırılmıştır.

İş birliği (Cooperation): Etkili bir takım çalışması için gerekli olan motivasyonel itici gücü ifade etmektedir. Özünde takımın tutumlarını, inançlarını ve duygularını içermektedir. Takımlardaki kolektif etkinliğin oluşturulması için var olması ve kullanılması gereken bir faktördür.

Çatışma (Conflict): Takım üyeleri arasında çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıkları ifade etmektedir. Farklı çatışma türleri arasındaki dinamikleri anlamak, başarılı takım çalışmasını teşvik etmek için önemli olarak görülmektedir. Çatışmalar ortaya çıkmadan önce proaktif önlemler alınmalıdır. Çatışma olduğunda ise görmezden gelinmeyerek reaktif yaklaşılması gerekmektedir.

Koordinasyon (Coordination): Bir görevi yerine getirmek ve takım kaynaklarını sonuçlara dönüştürmek için gerekli davranışsal ve bilişsel mekanizmaların yürürlüğe konulmasını ifade etmektedir. Etkili bir koordinasyon takım performansının itici bir gücü olarak görülmektedir. Takımları bilgilendirme amacıyla toplantılar yaparak takım koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir. Ayrıca ekip üyelerinin rollerinin, çok katı olmamak kaydıyla, açık olması gerekmektedir.

Koçluk (Coaching): Hedefleri belirlemek ve bu hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yol açan yönü belirlemek için liderlik davranışlarının uygulanmasını ifade etmektedir. Bu tür davranışlar etkili takım çalışması için temel olarak görülmektedir. Koçluk ve liderliğin takımın oluşumuna, gelişimine ve performansına nasıl entegre edileceği önem taşımaktadır. Koçların takım sorunlarının tespit edilip çözülmesiyle ilgilenmesi gerektiği önerilmektedir. Liderlik sorumluluklarının ise takımın birden fazla üyesi arasında dağıtılması önerilmektedir.

İletişim (Communication): Takımın tutumlarını, davranışlarını, bilişlerini oluşturmak ve yeniden şekillendirmek amacıyla takım üyelerinin birbirleri arasındaki karşılıklı bilgi alışveriş sürecini ifade etmektedir. Takım iletişimi takım performansı açısından önemli görülmektedir. Takım üyeleri arasındaki bilgi alışverişini zorluklarının en aza indirilmesi için iletişimin teşviki önerilmektedir.

Biliş (Cognition): Takım üyeleri arasındaki etkileşimler sonucunda geliştirilen ve takım üyeleri arasında paylaşılan anlayışı ifade etmektedir. Takım bilişi, takım üyelerinin rolleri ve sorumlulukları hakkındaki bilgiyi, takımın misyon, hedef, normları ile takım arkadaşlarının bilgi, beceri ve

yeteneklerine aşinalığı içermektedir. Takımın hedefleri, rolleri, uzmanlık alanları ve operasyonel durumu hakkında ortak bir anlayışa sahip olduğunda takımların potansiyel yanlış adımlardan ve başarısızlıklardan kaçınmasını sağlamaktadır. Takımlardaki rollerin ve bu rollerin nasıl bir araya geldiğinin anlaşılması için çapraz eğitimlerden yararlanılması önerilmektedir.

Kompozisyon (Composition): Takım performansı ile ilgili bireysel faktörlere, iyi bir takım üyesini oluşturan özelliklere, takım üyelerinin bilgi, beceri ve tutumlarının en iyi şekilde yapılandırılmasına ve çeşitliliğin takım etkinliğinde oynadığı rollere dair bilgileri ifade etmektedir. Takımın etkinliği için takım kompozisyonu önemli görülmektedir. Güçlü bir takım için iyi bir takım kompozisyonu oluşturulması önerilmektedir.

Bağlam (Context): Davranışın ortaya çıkışını, anlamını etkileyen ve bunun yanında takımın sonuçlarını da etkileyen durumsal özellikleri / olayları ifade etmektedir. Takımın işleyişi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bağlamsal zorlukların önceden tahmin edilerek takım çalışmasını teşvik eden ve destekleyen kurumsal politika, uygulama ve prosedürlerin belirlenmesi gerektiği önerilmektedir.

Kültür (Culture): İnsanların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkileri hakkında sahip oldukları varsayımları ifade etmektedir. Bu varsayımlar takımlarda ve örgütlerde de paylaşılmaktadır. Kültür, takım üyelerinin sahip olduğu değerlerin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Bir örgütün, takımın ve bir takım içindeki üyelerin kültürel değerleri takımın oluşumu ve performansı açısından önemli bir belirleyici olarak görülmektedir. Benzerlikleri kabul eden ve farklılıklara saygı duyan bir takım kültürü oluşturulması önerilmektedir.

Takımlarda istenilen iş çıktılarını ulaştırmak için çalışanları organize etmek amacıyla işin doğası gereği pek çok faktör göz önüne alınmalıdır. Bu noktada takımlarda işin nasıl yapıldığı ve takımların ne zaman kullanıldığında en iyi faydaları getireceğine dair durumlar (Klatt & Hiebert, 2001: 298-299) aşağıda sıralanmıştır.

-Takımlar birbirine bağımlılıklarıyla ön plana çıkmaktadırlar. Birlikte tartışarak, karar vererek ve iş yaparak ortak hedeflere ulaşmaktadırlar.

-Her takımın kendine ait bir vizyonu (çalışma yaklaşımı, takım gelişimi vb.) bulunmaktadır.

-Koordinasyon, iletişim ve ilişki gereksinimleri nedeniyle takımlar genellikle az sayıda üyeden oluşmalı ve her üye birbirini tamamlayan becerilere sahip olmalıdır.

-Takımlar birlikte başarılı veya başarısız olmaktadır. Üyeler, takıma özgü belirli bir ürün veya hizmetten bireysel ve ortak olarak sorumlu olmaktadır.

-Takımlar genellikle sinerjileri ile çalışma gruplarından ayrılmaktadır. Bir çalışma grubunun çıktısı temel olarak bireysel çabaların toplamıdır. Takım çıktısı ise bir grup bireyin tek başına çalışarak üretebileceği toplamdan çok daha büyük olmaktadır.

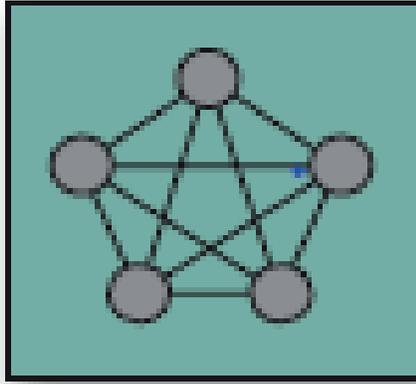
-Koordinasyon ve inovasyona ihtiyaç duyulduğu durumlarla birlikte başarının veya başarısızlığın her bir bireyin çabalarının toplamına değil, takımın uyumlu çabalarına bağlı olduğu durumlarda takımlar örgütler için en iyi seçenek olarak önerilmektedir.

En yaygın takım çalışması türleri problem çözme takımları, kendi kendini yöneten takımlar, çapraz takımlar ve sanal takımlardır (Robbins ve Judge, 2022: 184). Bir sonraki başlıkta bu takım türlerinden biri olan kendi kendini yöneten takımlar ele alınmıştır. Çünkü günümüz iş yaşamında bireylerin farklı yeteneklerinden yararlanarak rekabette üstünlük sağlanması açısından bu takım türünün her geçen gün önem kazanacağı düşünülmektedir.

2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar (Self Managed Teams)

Bazı örgütler sınırlı katılım biçimlerinin ötesine geçerek bir dizi önemli kararın çalışan grupları tarafından alınmasına olanak tanımaktadır. Bu tarz yaklaşımlar, grup fikirlerinden ve grup etkisinden tam olarak yararlanan grup tartışmalarının kapsamlı kullanımını içermektedir. Bu gruplar sıklıkla cylemleri için fikir birliği sağlamaya çalışmaktadır. Grup-karar yaklaşımının daha resmi bir versiyonu, kendi kendini yöneten takımlardır (Newstrom, 2007: 193).

Kendi kendini yöneten takımlar günlük işlerde kendilerini yönetmek için karar alma yetkisine sahiptirler. Gerçek bir kendi kendini yöneten takım üyelerinin iş planlama, görev dağılımı, iş becerileri için eğitim, performans değerlendirme, yeni ekip üyeleri seçme ve işin kalitesini kontrol etme konusunda kendi kararlarını verebilmektedir. (Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, 2010: 161-162). Kendi kendini yöneten takımların sorumlulukları arasında genellikle iş planlama ve programlama, üyelere görev atama, işletme kararları alma, sorunlar üzerinde harekete geçme ile tedarikçiler ve müşterilerle çalışma yer almaktadır. Tamamen kendi kendini yöneten takımlar, birbirlerinin performansını değerlendiren kendi üyelerini dahi seçebilmektedirler (Robbins & Judge, 2022: 184). Aşağıdaki şekilde kendi kendini yöneten takım modeli gösterilmektedir.



Şekil 1: Kendi Kendini Yöneten Takımlar

(Robbins & Judge, 2021, s. 184)

Kendi kendini yöneten takımlara bazı yönetim sorumlulukları verilmektedir. Bunlar arasında takımın çalışmalarını sürekli olarak değerlendirme ve takım üyelerinin işlerini yeniden tasarlamak gibi sorumluluklar vardır. Takımların bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri için takım üyelerine işleri nasıl tasarlayacakları, performans kalitesini ve verimliliğini nasıl değerlendirecekleri konusunda eğitim verilmektedir. Örneğin kendi kendini yöneten takımların üyeleri, her bir ekibin işini ve her bir işin verimliliğini artırmak amacıyla zaman ve hareket etütleri, ergonomik ekipman değerlendirmeleri veya benzeri araştırmalar yapabilmektedir (Wagner & Hollenbeck, 2010: 140).

Takımların etkinliği örgüt içinde ne kadar iyi yönetildiğine bağlı olmaktadır. İyi yönetilen bir takım genellikle üretken, yenilikçi, sadık ve uyumlu olmaktadır. Takımlarını sürekli olarak besleyen örgütler, daha az işten ayrılma ve devamsızlıkla karşılaşma eğiliminde olabilmektedir. Ancak takımlar yanlış yönetilirse başarısız olabilmekte ve düzgün bir şekilde çalışamazlarsa yarardan çok zarar verebilmektedirler (Neck, Houghton & Murray, 2017: 482). Bu nedenlerle kendi kendini yöneten takımları daha iyi anlayabilmek için bu takımların sahip oldukları özelliklere, faydalara ve dezavantajlara bir sonraki başlıklarda yer verilmiştir.

2.1. Kendi Kendini Yöneten Takımların Özellikleri

Örgütlerdeki takım türlerini ayırt etmek için tipik olarak takım sürekliliği, beceri çeşitliliği ve yetki dağılımı olmak üzere üç özellik öne çıkmaktadır. Birinci ayırt edici özellik takım sürekliliği, takımın ne kadar süre var olduğunu

ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar, genellikle belirsiz bir süre için belirli bir üretim veya hizmet faaliyetlerini yerine getirmektedirler (Mcshane & Glinow, 2010: 161-162).

İkinci ayırt edici özellik olan beceri çeşitliliği, takım üyelerinin farklı bilgi ve becerilere sahip olma düzeyini ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar genellikle çeşitli görevleri yerine getirmek için farklı becerilere ve bilgilere sahip üyelerin olmasını gerektiren bir ürün ve hizmetin tamamını üretmekten sorumlu olmaktadır (Mcshane & Glinow, 2010: 161-162). Kendini yöneten bir takımın muhtemelen 5 ila 15 üyeden oluşması beklenmektedir. Takımlar, iyi bir beceri ve kaynak karışımı sağlayacak kadar büyük ancak verimli bir şekilde çalışacak kadar da küçük olmalıdır. Takım üyelerinin iş temposunu belirleme ve görevleri dağıtma konusunda çok fazla takdir yetkisi olduğundan, çoklu beceri önemlidir. Çoklu beceri, ekip üyelerinin her birinin birçok farklı işi yapma yeteneğine sahip olmasını ifade etmektedir ve ihtiyaç duyulduğunda takım üyelerinin birçok farklı işi yapması beklenmektedir. Takım üyeleri ayrıca eğitim vermekten ve birbirlerini çeşitli becerilerde ustalaşmış olarak onaylamaktan sorumlu olmaktadır (Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, 2010: 161).

Üçüncü ayırt edici özellik yetki dağılımı ise karar alma sorumluluğunun takım boyunca dağıtılma (yüksek dağılım) veya takımın bir veya birkaç üyesine verilme (düşük dağılım) derecesini ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar genellikle yüksek yetki dağılımına sahiptir çünkü takım üyeleri önemli kararları birlikte almakta ve hiyerarşik yetki bu takımlarda sınırlı olmaktadır (Mcshane & Glinow, 2010: 161-162). Bazen yarı özerk çalışma grupları veya sosyoteknik takımlar olarak da adlandırılan kendi kendini yöneten takımlar, büyük ölçüde karar alma özerkliğine sahip olan doğal çalışma gruplarıdır. Bu takımlardan kendi davranışlarını ve sonuçlarını kontrol etmeleri beklenmektedir. Takım üyeleri yeni beceriler edinmeyi öğrendikçe yöneticinin rolünün azalması (veya önemli ölçüde değişmesi) önemli bir özellik (Newstrom, 2007: 193) olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Kendi Kendini Yöneten Takımların Faydaları ve Dezavantajları

Kendi kendini yöneten takımların beklenen faydaları arasında üretkenlik ve kalite iyileştirmeleri, üretim esnekliği, teknolojik değişime daha hızlı yanıt, devamsızlık, düşük işten ayrılma niyeti, iyileştirilmiş iş tutumları ve iş yaşam kalitesi yer almaktadır. Ancak tüm organizasyonel değişikliklerde olduğu gibi geleneksel çalışma birimlerinden kendi kendini yöneten takımlara geçişin zorlukları olabilmektedir. Bazı takım üyeleri “kendi kendini

yönetme” sorumluluklarına uyum sağlamada zorlanabilmektedir. Üst düzey yöneticilerin, birinci basamak yönetici pozisyonlarının olmaması nedeniyle takımlarla başa çıkmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar büyük bir potansiyele sahip olmakla birlikte uygun bir ortam ve çok fazla üst yönetim desteği gerektirmektedir. Bu noktada en azından kendi kendini yöneten takımın örgütün değerleri ve kültürüyle tutarlı olması gerekmektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, Uhl-Bien, 2010: 161-162).

Kendi kendini yöneten takımların iş hayatında değerli olduğuna ilişkin pratik uygulamalarla birlikte destekleyici araştırmalar da mevcuttur. Yakın zamana kadar hem araştırma hem de uygulama yazını kendi kendini yöneten takımların getirileri olduğuna işaret etmektedir. Örneğin yazında yapılan bazı araştırmalarda kendi kendini yöneten takımların iş tatmini, müşteri hizmetleri, takımların örgütsel bağlılığı, üretkenlik ve takımla ilgili belirli tutumlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bunlarla birlikte kendi kendini yöneten takımların etkinliğinde bireysel ve örgütsel sorunlar da bulunmaktadır (Luthans, Luthans & Luthans, 2021: 324).

Robbins ve Judge (2022) kendi kendini yöneten takımların etkinliğine ilişkin yazında yapılan bazı araştırmaları incelemiştir. Bu incelemeler neticesinde kendi kendini yöneten takımların etkinliğine ilişkin araştırmaların tek düze bir şekilde olumlu olmadığını tespit etmişlerdir. İlk olarak bazı araştırmalar kendi kendini yöneten takımların etkinliğinin, takımı teşvik eden davranışların ödüllendirilme derecesine bağlı olduğunu göstermiştir. Örneğin takım üyeleri, maaş gibi ekonomik ödüllerin takım arkadaşlarının girdisine bağlı olduğunu gördüklerinde hem bireylerin hem de takımın performansı artabilmektedir. Araştırmaların odaklandığı ikinci alan, çatışmanın kendi kendini yöneten takımların etkinliği üzerindeki etkisi olmuştur. Bazı araştırmalar, çatışma olduğunda kendi kendini yöneten takımların etkili olmadığını göstermektedir. Anlaşmazlıklar ortaya çıktığında, üyeler genellikle iş birliği yapmayı bırakmakta ve güç mücadeleleri ortaya çıkmakta bu da takım performansının düşmesine neden olmaktadır. Ancak diğer bazı araştırmalar ise üyeler, diğer takım üyeleri tarafından utandırılmadan, reddedilmeden veya cezalandırılmadan konuşabileceklerini hissettiklerinde çatışmanın faydalı olabileceğini ve takım performansını artırabileceğini göstermektedir. Üçüncü olarak araştırmalar, kendi kendini yöneten takımların üye davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Buradaki bulgular da karışıktır. Ekiplerdeki bireyler diğer bireylere göre daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirmelerine rağmen, yapılan bazı araştırmalar bu çalışanların bazen daha yüksek düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma oranlarına da sahip olduklarını göstermektedir.

SONUÇ

Bu bölümde takım çalışmasının temel unsurları ve bunun bir türü olan kendi kendini yöneten takımların özellikleri, yönetsel açıdan fayda ve dezavantajları ele alınmıştır. Klasik yönetim anlayışı ve hiyerarşik yaklaşım yerine günümüzde takıma dayalı yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle sürekli değişen çevre şartlarında hızlı ve esnek olabilmek için çalışanların sadece kendilerine verilen işleri gören kişiler olmaktan ziyade karar süreçlerine katılabilen, kendi iş süreçlerini yöneten oyuncular haline gelmeleri oldukça önem arz etmektedir.

Kendi kendini yöneten takımlar, bu yaklaşımın merkezinde yer almaktadır. Açık iletişim, ortak hedefe odaklanma ve kolektif sorumluluk anlayışının hâkim olduğu bu yapılar örgütlere verimlilikle birlikte takım bağlılığı, iş tatmini gibi olumlu kazanımlar sağlayabilmektedir. Ancak bu kazanımların ortaya çıkabilmesi örgütlerin kültürel, yapısal ve yönetsel olarak bu modele hazır olmasına bağlı olmaktadır. Kamu sektörü bağlamında, bürokratik yapılar ve yönetmeliklere olan bağlılık kendi kendini yöneten takım modelinin uygulanması açısından bazı zorluklar yaratabilmektedir. Bununla birlikte değişen vatandaş beklentileri ve talepleri, dijital dönüşüm süreci kamu kurumlarını daha esnek, katılımcı ve çabuk karar alabilen yapılara yönlentmektedir.

Takım çalışmasının başarıya ulaşması açısından insan kaynakları uygulayıcılarına ve yöneticilere işe alımlarda adayların takım çalışmasına yatkın olup olmadıklarını içeren kişilik testlerine ve mülakatlara ağırlık vermeleri önerilmektedir. İlerleyen zamanlarda performans değerlendirmelerine bağlı olarak ihtiyaç duyulan nitelikte eğitim ve geliştirme faaliyetleri tercih edilmesi de bir seçenek olabilir. Çalışanlara iletişim, karar alma, çatışma yönetimi gibi konularda eğitimler verilebilir. Bunların yanında adaylarında takım çalışmasına yatkın olup olmadıkları noktasında kendilerini iyi tanıyarak iş başvurularında bulunması önerilmektedir. Çalışanlar ve alt kademe yöneticilerin yanında üst yönetimin de takım çalışmalarına destek olarak kendi kendini yöneten takımları teşvik edici bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Bu sayede üst yönetimin desteği ile bireylerdeki takım bilincinin oluşmasına yardımcı olunabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak geçmişte olduğu gibi günümüzde de örgütlerde birçok işin takımlar halinde yapıldığını söylemek mümkündür. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, hayatta kalabilmesi açısından takımların işlevselliği önem arz etmektedir. Takım çalışmasının ve bunun bir türü olan kendi kendini yöneten takımların özellikleri, avantaj ve dezavantajları göz önüne alındığında örgütlerin bu tür yapılara ihtiyacı olup olmadığına dikkatli bir şekilde karar

vermeleri gerekmektedir. Zira bazı işler takım çalışmasını gerektirirken bazı işler bireysel çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerdeki işler, örgüt yapısı ve örgütü oluşturan insanların sahip olduğu niteliklerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Becerikli, Y. S. (2013). Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü. *Verimlilik Dergisi*, (3), 93-116.
- Cohen, P. R., & Levesque, H. J. (1991). Teamwork. *Nous*, 25(4), 487-512.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Klatt, B., & Hiebert, M. (2001). *The encyclopedia of leadership a practical guide to popular leadership theories and techniques*. McGraw-Hill.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. 14. Baskı. Age Publishing.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Murray, E. L. (2017). *Organizational behavior: A critical-thinking approach*. Sage Publications.
- Newstrom, J. W. (2001). *Organizational behavior: human behavior at work*, 12. Baskı. McGraw-Hill
- Ractze, S., Steputat-Ractze, A., Mueller, H., Maynard, M. T., & Schmutz, J. B. (2025). Teamwork under adversity: an integrative review and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 19 (2), 1-58.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior concepts controversies applications*. Pearson
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. R. W. Swezey & E. Salas (Ed.), *Teams: Their training and performance* içinde (s. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management*, 54(4), 599-622.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. & Uhl-Bien, M., (2010). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons.
- Staggers, J., Garcia, S., & Nagelhout, E. (2008). Teamwork through team building: Face-to-face to online. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 472-487.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.

Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 1

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher

 **ÖZGÜR**
YAYINLARI

ISBN 978-625-5646-37-8

9 786255 646378