

Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 2

Editör: Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher



Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 2

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.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 2

Editor: 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): 978-625-5646-46-0

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub790>



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 - 2*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub790>. 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.ozguryayinlari.com/>



Ön Söz

Modern örgütler; hızla değişen çevresel koşullar, dijitalleşme, kuşak farklılıkları, esnek çalışma biçimleri ve insan odaklı yönetim anlayışlarıyla birlikte yönetsel paradigmalarını sürekli olarak gözden geçirmek ve yeniden inşa etmek durumundadır. Bu gereklilikten hareketle hazırlanan **“Yönetimde ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları – 2”** adlı bu eser, organizasyonların uygulama alanlarında meydana gelen güncel değişimlere, insan merkezli yaklaşımlara, yapısal esnekliklere ve yönetsel inovasyonlara odaklanan ikinci cilt olarak kurgulanmıştır.

Bu ciltte; çalışan memnuniyetinin artırılması, örgütsel bağlılık, öğrenen organizasyonlar, kolektif liderlik, bilgi yoğun çalışma biçimleri, çevik organizasyonlar ve profesyonel yönetim gibi çok boyutlu dönüşüm alanları, teorik temellere dayalı biçimde ele alınmaktadır. Ayrıca, klasik yönetimden post-modern, karmaşık ve sistemsel düşünce yapılarına geçişin nasıl şekillendiği de özgün katkılarla analiz edilmektedir.

İkinci ciltte yer alan bölümler, insan odaklı yönetim anlayışının ve örgütsel esnekliğin yükselişine işaret eden yeni paradigma kaymalarını ele almaktadır. Bu bağlamda, insan kaynağını sadece işe almakla sınırlı gören anlayıştan, çalışanı elde tutma, tatmin etme ve geliştirme odaklı bir yaklaşıma geçiş (Bölüm 1) dikkat çekmektedir. Çalışan bağlılığını ve iş doyumunu önceleyen bu anlayış, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından stratejik önem taşımaktadır.

Örgütlerin öğrenme kapasitesine yönelik dönüşüm de bir diğer önemli kırılma noktasını oluşturmaktadır. Öğrenmeyen organizasyonlar yerine, bireysel ve kurumsal gelişimi önceleyen, sürekli eğitim, kariyer yönetimi ve örgütsel gelişimi teşvik eden öğrenen organizasyon modeli (Bölüm 2), çağdaş örgüt yapılarının temelini oluşturmaktadır. Bu gelişimsel yaklaşım, aynı zamanda toplam kalite felsefesine geçişi de desteklemekte; kalite kontrol yerine toplam kalite yönetimi, mükemmellik ve sürekli iyileştirme anlayışı (Bölüm 3) öne çıkmaktadır.

Yönetimsel dönüşüm açısından bakıldığında, düzensiz ve bireysel inisiyatiflere dayalı yönetim biçimlerinin yerini profesyonel yönetime ve kurumsal yönetime bıraktığı görülmektedir (Bölüm 4). Bu geçiş, yönetim anlayışının daha hesap verebilir, sistematik ve şeffaf hale gelmesini

sağlamaktadır. Yönetim düşüncesinde de benzer bir dönüşüm söz konusudur. Klasik yönetim yaklaşımlarından davranışsal, sistemsel, durumsal, çağdaş ve postmodern yaklaşımlara geçiş (Bölüm 5), yönetim biliminde kuramsal çoğulculuğun bir ifadesidir.

Liderlik kuramları da bu değişimden etkilenmiştir. Özellikler yaklaşımından davranışsal, durumsal, karizmatik ve dönüşümcü liderliğe doğru evrilen bakış açısı (Bölüm 6), liderliğin bağlama ve etkileşime duyarlılığını artırmıştır. Bu dönüşüm, bireysel liderlik yerine paylaşılan ve kolektif liderliğin öne çıkmasıyla (Bölüm 7) tamamlanmakta; liderliğin tek kişiye bağlı olmaktan çıkıp, örgüt genelinde dağıtılan bir yetkinliğe dönüşmesine yol açmaktadır. Aynı doğrultuda, iş odaklı liderlikten insan odaklı liderliğe yönelim (Bölüm 8), örgütsel performansta insani faktörlerin önemini yeniden tanımlamaktadır.

Çalışma biçimleri açısından da önemli dönüşümler yaşanmaktadır. Emek yoğun, sabit ve tek merkezli çalışma biçimleri yerini bilgi yoğun, esnek, evden ve part-time çalışmaya (Bölüm 9) bırakmakta; bu da örgütlerin hem çalışan ihtiyaçlarına hem de dijitalleşmenin gereklerine daha uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, durağan ve bürokratik yapılardan uzaklaşarak örgütsel çeviklik, adaptasyon kabiliyeti ve hızlı karar alma süreçleri (Bölüm 10) öne çıkmaktadır.

Son olarak, planlamaya dayalı geleneksel yönetim anlayışı yerine seçenekler üretmeye, senaryolar geliştirmeye ve esnek stratejiler oluşturmaya dayalı bir yönetim yaklaşımı (Bölüm 11) dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım, belirsizlik çağında örgütlerin proaktif ve çok alternatifli düşünmesini zorunlu kılmaktadır.

“Yönetimde ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları – 2”, birinci cildin devamı niteliğinde olup, yönetim uygulamalarındaki çağdaş dönüşüm pratiklerini anlamaya yönelik daha derinlikli ve uygulama odaklı bir bakış açısı sunmaktadır. Her bir bölüm, yalnızca mevcut teorik eğilimleri tartışmakla kalmamakta, aynı zamanda yönetsel alandaki geleceğe dair eğilimleri de öngörebilme amacı taşımaktadır.

Bu bağlamda eser; akademisyenler, araştırmacılar, lisansüstü düzeydeki öğrenciler ve yönetsel karar alma süreçlerine yön veren profesyoneller için hem güncel bir başvuru kaynağı hem de yol gösterici bir analiz zemini sunmaktadır. Eserin, yönetim ve organizasyon alanına disiplinlerarası bir derinlik ve zenginlik kazandıracağına inanıyor; katkı sunan tüm yazarlarımıza içtenlikle teşekkür ediyoruz.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

İnsan Kaynakları Yönetiminde Paradigma Dönüşümü	1
<i>Zuhal Kayar</i>	
<i>Nurcan Coşkun Us</i>	
<i>Fatma Ateş</i>	

Bölüm 2

Bir Zihniyet Dönüşümü Örneği Olarak Öğrenen Organizasyonlar ve Perspektif Çarpılması	27
<i>Yeliz Mohan Bursalı</i>	
<i>Sabahat Bayrak Kök</i>	

Bölüm 3

Kaliteden Mükemmelliğe: Yönetimsel Bir Paradigmanın Evrimi	59
<i>Semanur Çelik</i>	

Bölüm 4

Düzensiz Yönetimden Profesyonel Yönetime, Kurumsal Yönetime ve Yönetişime Geçiş	75
<i>İzzet Erdem</i>	

Bölüm 5

Yönetim Yaklaşımlarında Değişimler (Klasik Yönetim Yaklaşımından Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımlarına)	91
<i>Gamze Solmaz</i>	
<i>Esin Barutçu</i>	

Bölüm 6

Liderlik Kuramlarının Evrimi: Özellikler Yaklaşımından Karizmatik ve Dönüşümcü Liderliğe	117
--	-----

Volkan Akçit

Esin Barutçu

Bölüm 7

Bir Kişinin Liderliği Mi, Bir Örgütün Liderliği Mi? Bireysel Liderlikten Paylaşılan Liderliğe	133
---	-----

İbrahim Salih Çekim

Bölüm 8

İş Odaklı Liderlik Yerine İnsan Odaklı Liderlik	149
---	-----

Hacer Orun Kavak

Bölüm 9

Çalışma Biçimlerinin Dönüşümü: Modern İstihdamda Esnek Çalışma Düzenlemeleri	167
--	-----

Özli Dolma

Bölüm 10

Örgütsel Atalet Yerine Örgütsel Çeviklik	199
--	-----

Aysel Kurt

Bölüm 11

Yönetimde Planlama Yerine Seçenekler Sunma	217
--	-----

Zeynep Kılıb

Derya Dinçer Gültekin

İnsan Kaynakları Yönetiminde Paradigma Dönüşümü

Zuhal Kayar¹

Nurcan Coşkun Us²

Fatma Ateş³

Özet

Uzun yıllar boyunca insan kaynakları yönetimi en iyi yeteneği bulmak örgüte kazandırmak üzerine inşa edilmişti. Ancak değişen iş gücü dinamikleri, işe alım şartları, çalışma ortam ve koşulları bu yaklaşımın yetersiz kaldığını göstermektedir. Günümüzün başarılı sayılabilecek organizasyonları işe alımdan çok işte tutmayı; görev tanımlarından çok çalışan memnuniyetini ve deneyimini; kontrol yerine çalışan gelişimini ve hayat kalitesini odak noktasına almaktadır. Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminde yaşanan paradigma değişimi, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın artırılması, öğrenme kültürünün örgütsel gelişimdeki rolü ve çalışan yaşam kalitesinin önemi değerlendirilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PARADİGMA KAYMASI

İnsanları yönlendirme ihtiyacı ile ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi; Sanayi Devrimi (1850-1900) ile eğitim ve özlük işlerine, Bilimsel Yönetim (1900-1959) ile verimliliğin izlenmesine, Hedeflerle Yönetim (1959-1984) çerçevesinde maliyeti düşürmek için personel takibine, İnsan Kaynakları ve İş Stratejileri (1984-Günümüz) ile stratejik entegrasyon

1 Dr./PhD, Süleyman Demirel Üniversitesi, zuhalturkmen.kayar@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3453-9608.

2 Dr. Öğr. Üyesi / Asst. Prof. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü nurcan.coskun@omu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9010-0192.

3 Dr. Öğr. Üyesi / Asst. Prof. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Gölhisar Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı fatmatas@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1970-6161.

ihtiyacını doğrultusunda gelişim göstermiştir (<https://pmabilisim.com/insan-kaynaklari-yonetimi-gelisimi-ve-cvrimesen-teknoloji/#>). Endüstri 2.0'la başlayan insan kaynakları yönetimi süreci Endüstri 3.0 ile tam olarak kendine bir yer bulmuş ve iş hayatının önemli bir unsuru olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi örgüt için doğru insan kaynağı tespiti ile bireyi en uygun pozisyona yerleştirme, elde tutma ve gelişimi ilgili bütün faaliyetleri içeren bir işletme dinamiğidir (Tuncer vd., 2017: 370). Ayrıca insan kaynakları yönetimi iş ve yaşam arasındaki dengede kalite ve değer ile işlerde verimlilik artışı sağlamayı amaçlamaktadır (Erçorumlu, 2024: 5). İnsan kaynaklarının; iş analizi faaliyetlerini gerçekleştirme, insan kaynağını planlama, ücretlendirme, çalışanları seçme, eğitim ve geliştirme, performans ölçme ve değerlendirme, sendikasal hakları gözetme gibi çeşitli işlevleri üstlenmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 110-115). Nitelikli çalışanların örgütlerde yer alması, yetenek yönetimini ortaya çıkarmıştır. Yetenek yönetimi, örgüt içinde önemli bir etki oluşturabilme yeteneğine sahip, sağlam becerileri olan kişileri örgüte çekmek, işe almak, eğitim ve gelişimlerine katkı yapmak için kasıtlı olarak yapılan bütün faaliyetlerdir (Sart, 2024: 19). Yetenek yönetim süreci işletmeler açısından rekabet farklılıkları sağlayan, tüm çalışanların katılımını gerektiren, yetenekli işgörenlerin en üst seviyede performans göstermelerine katkı sağlamaktadır. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelere Türk Telekom, Türkiye Microsoft, Türkiye Ekonomi Bankası, General Electric, Turkcell örnek olarak gösterilebilir (Gündoğmuş vd., 2021).

Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm ile nesneler ve sistemler arasında kurulan etkili ve verimli bağlantılar sayesinde kendine yetebilen, tüm örgüte hızla yayılabilen ulaşılabilirlik, maliyet ve kaynak kullanımı gibi önemli unsurları dizayn etme imkana sahip katma değerler oluşmuştur (Acaralp, 2017: 7). Ayrıca iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler eğitim, performans değerlendirme, özlük hakları ve işe alım gibi insan kaynakları işlevlerini de etkilemiştir. Örneğin bordrolama ve özlük hakları ile işlenen verilerin sayısının çokluğuna rağmen süreç olarak çok hızlı ve güvenilir sonuçlar alınması işletmeler için çok değerlidir (Bayarçelik, 2020: 66).

COVID-19 pandemisiyle hız kazanan dijital dönüşüm süreci, iş yönetimi ve süreçlerinde işlevsel olan teknolojik araçların çalışanların kullanımına sunulmasını beraberinde getirmiştir. Bu sayede, sunulan hizmet ve ürünlerin etkinliği artırılmış, web tabanlı uygulamalar aracılığıyla kullanıcılara çeşitli alternatif imkanlar sağlanmıştır (Sükan ve Düzce, 2023: 165). Örgütlerdeki insan kaynakları politikaları ile işletme hedefleri aynı amaçları taşımalıdır. Piyasa koşullarında rekabet edebilmek için örgütlerin geleneksel personel

yönetim şekillerden çıkarak çalışan memnuniyetini önemseyen, çalışan odaklı insan kaynakları yönetim anlayışına geçmeleri gerektiği anlaşılmıştır (Erçorumlu, 2024: 75).

Gelişen dünya ve teknolojik ilerlemeler sonucunda ekonomik, sosyal ve toplumsal yaşam süreçleri örgütleri ve işleyişlerini değişime uğratmış. İnternet ağları ile dijitalleşen dünyada insan kaynakları yönetimi yerini çalışma koşullarını, iş yapma sunum ve şekillerini doğrudan etkileyen dijital insan kaynakları yönetim süreçlerine bırakmıştır (Doğan, 2011: 52-53). Dijital dönüşüm süreci sadece teknolojik yatırımları değil, insan gücüne dayanan liderlik, stratejik politika ve kurum kültürü ile harmanlanmış odak noktaları içermektedir (Sükan ve Düzce, 2023: 166). İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi, işleri kolaylaştırmış ve işlerin yapılışını hızlandırmıştır. Bu durum çalışan ve yöneticiler açısından memnuniyeti yükselten bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Göktaş ve Baysal, 2018: 1409). Dijital dönüşüm dijitalleşmeye artan ilgi ile birlikte, insanlar ve makineler arasında etkileşim sağlayan uygulamaların geliştirilmesini, iletişim ve veri transferinin etkin şekilde yürütülmesini, iş verimliliğini artırılmasını ve değişen şartlara uyum yeteneğinin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca toplumun ve işgörenlerin güvenliğini artırarak risk yönetimini kolaylaştırmak, hızlı ve doğru kararlar alınmasını ve bu kararların etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Sığı, 2021: 2).

Dijital dönüşümdeki hızlı gelişmeler ve yapay zekânın insan yaşamına entegre olması, diğer birçok alanda olduğu gibi iş hayatı ve insan kaynakları yönetiminde de önemli değişimlere yol açmıştır. Geleneksel ve standart uygulamalar yerini daha hızlı, daha seçici, etkinliği ve verimliliği yüksek aynı zamanda çalışan odaklı, memnuniyet ve motivasyonu artırmayı amaçlayan sistemlere bırakmıştır. Uzaktan çalışma imkânları sunan, insan gelişimini sürekli destekleyen, teknolojik araçlarla öğrenmeyi teşvik eden ve çalışanların yaşam kalitesini artırmaya yönelik uygulamalar, artık farklı gerekçelere dayalı olarak bir tercih değil, zorunluluk haline gelmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARINDA PARADİGMA KAYMASININ GEREKÇELERİ

Örgütsel sürdürülebilirlik kar etme amacıyla kurulan işletmelerin kar odaklı bakış açısına ilaveten manevi değerlerle de kazanç sağlamasına yönelik bir anlayışı ifade etmektedir (Tüzüner ve Çelik, 2023: 8). Yapay zeka teknolojileri, işe alma, yetenek gelişimi, raporlama ve benzeri unsurlar insan kaynaklarının işlevselliğinde ciddi katkı sunmaktadır. Mevcut durumda insan kaynakları ve yapay zekayı bir araya getirmek isteyen insan

kaynakları yöneticileri, iş görenlere daha çok bütçe ve zaman temin etmesi, daha çok imkan sunması nedeniyle yapay zekayı destekleme gerekçelerini belirtmişlerdir (Tiftik, 2021: 380). Yapay zeka destekli mülakat sistemleri sayesinde duygu tanıma teknolojileri ile işe alım süreçleri son derece verimli ve hızlı bir şekilde sonuçlar vermektedir. Bu dönüşüm iş dünyasında hızla yaygınlaşmakta ve kendine büyük bir alan açmaktadır (Öz, 2025: 79).

İnsan kaynakları yönetiminde çalışan odaklı yaklaşıma geçilmesinin nedenleri olarak kuşakların işten beklentileri, teknolojik ve toplumsal değişimler, krizler, yetenek savaşları ve organizasyonların sürdürülebilirliğe verdiği önem gibi unsurlar gösterilebilir. Küresel krizler (örneğin Covid-19, Rusya-Ukrayna Savaşı, Filistin ve Suriye'deki savaşlar gibi) iş güvencesi, sağlık, psikolojik dayanıklılık gibi kavramları ortaya çıkarmıştır. Bu da artık yöneticilerin sadece iş süreçleri değil, duygu durumları, stres seviyeleri ve yaşam kalitelerini de göz önüne alan yaklaşımları zorunlu kılmıştır. Belirtilen tüm bu etkenler, örgütlerin insan kaynağına yönelik bakışını temelden değiştirmiştir. Artık çalışanlar sadece yönetilen değil, katkı sunan, geliştirilen, değer verilen kişiler olarak ele alınmaktadır. Bu dönüşüm insan kaynaklarında yeni paradigmaların doğmasına zemin hazırlamıştır.

2.1. Uzaktan Çalışma ve Esneklik İhtiyacı

Üretim teknolojilerinin hız kazanması ve toplumsal yaşam tarzındaki değişim her yüzyıl işi, işin yapılış şeklini, yerini ve zamanını değiştirmiştir. Özellikle bilgi ve dijitalleşme ile kitlesel üretimin hakim olduğu Taylorcu ve Fordcu yapının yerini zaman ve mekan anlayışı olmayan yeni çalışma stillerini almıştır. Kas gücü yerini bilgi, teknoloji ve dijitalleşme odaklı işlere bırakmıştır. Küçük atölyelerin Sanayi Devrimi sonrası yerini çoklu çalışma mekanlarına terk etmesi iş hayatında esneklik kavramını gündeme getirmiştir. Esnek çalışma, zaman ve mekan ayrımı olmaksızın çalışanın işi ne zaman, nerede, nasıl yapılacağına yönelik politika ve uygulamalardır (Maxwell vd. 2007; Annink ve Dulk 2012). Sonuç odaklı düşünüldüğünde örgütleri, verimlilik ve üretkenlik açısından zorlamayan esnek çalışma, işçiler kadar işveren ve örgütsel düzende de kendisine kolaylıkla yer bulabilmiştir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde esnek çalışma, işgörenin örgütsel faaliyetler için örgütte hazır bulunması gereken zaman dışındaki kısmı, kendi tasarrufunda kullanabileceğini ifade etmektedir (Griffin ve Moorhead 2013).

Dijitalleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, iş yapış biçimlerinde köklü değişimlere neden olmuştur. Bu dönüşümün önemli bir çıktısı olan uzaktan çalışma, özellikle COVID-19 pandemisi sonrası küresel ölçekte yaygınlaşmış ve kalıcı bir iş modeli haline gelmiştir (Messenger ve

Gschwind, 2016). Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, çalışanların zaman ve mekân bağımsız çalışabilme taleplerini artırmış, böylece iş yaşamında esneklik ihtiyacı daha da görünür hale gelmiştir (Allen vd., 2015). Uzaktan çalışma, çalışanların ofis dışı ortamlarda, çoğunlukla evlerinden, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla işlerini sürdürmeleri olarak tanımlanır (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Uzaktan çalışmanın temel avantajları arasında iş-yaşam dengesinin sağlanması, zaman tasarrufu, işe gidiş geliş süresinin ortadan kalkması ve üretkenliğin artışı sayılabilmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007). Ancak aynı zamanda sosyalleşme eksikliği, iş sınırlarının belirsizleşmesi ve tükenmişlik riski gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Wang vd., 2021). Esnek çalışma, zaman, mekân ve yöntem açısından çalışana tercih hakkı tanıyan iş modellerini kapsar (Kossek ve Michel, 2011). Zaman esnekliği (esnek giriş/çıkış saatleri), mekânsal esneklik (uzaktan veya hibrit çalışma) ve iş içeriği esnekliği (görev paylaşımı, proje bazlı çalışma) gibi boyutları vardır. Esnekliğe duyulan ihtiyaç, bireysel yaşam tarzlarındaki çeşitlilik, çalışan beklentilerindeki değişim ve kuşak farkları gibi nedenlerle artmaktadır (Hill vd., 2008). Uzaktan çalışma, esneklik ihtiyacının karşılanmasında etkili bir araçtır. İş görenler uzaktan çalışma sistemi sayesinde çalışma zamanlarını daha özgürce planlayabilmekte ve ailesel sorumluluklarına zaman ayırarak denge sağlamakta dolayısıyla iş doyumunu ve yaşamdan alınan hazda artmaktadır (Bloom vd., 2015). Bununla birlikte, yönetsel kontrol mekanizmalarının zayıflaması ve iş performansının ölçülmesinde yaşanan güçlükler, bu modelin organizasyonlar için bazı zorluklar yaşamasına yol açmaktadır (Larson vd., 2020). Kurumsal başarı için çalışanların esneklik taleplerine uygun insan kaynakları politikaları geliştirilmesi kritik önemdedir. Örneğin, esnek yan haklar sistemi, kişiselleştirilmiş kariyer planlaması, çevrim içi performans değerlendirme sistemleri gibi uygulamalar, çalışan bağlılığı ve verimliliği artırıcı yönde etki etmektedir (Allen ve Shockley, 2009). Türkiye’de uzaktan çalışma uygulamaları, pandemiyle birlikte hızla yaygınlaşmış ancak altyapı, kültürel faktörler ve mevzuat açısından bazı sınırlılıklar gözlenmiştir. 2021 yılında yürürlüğe giren “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği” (Resmî Gazete, 2021), bu alandaki hukuki düzenlemeleri belirlemiş, çalışan ve işveren yükümlülüklerini tanımlamıştır. Ancak uygulamada esneklikten ziyade denetim odaklı yaklaşımların öne çıktığı gözlenmektedir (TÜSİAD, 2022). Uzaktan çalışma ve esneklik ihtiyacı, çağdaş iş yaşamının temel bileşenleri haline gelmiştir. Örgütler, sürdürülebilir verimlilik, çalışan memnuniyeti için bu kavramları benimsemeli ve stratejik planlara uyumlu hale getirerek geliştirmelidir. Bu kapsamda, yöneticilerin dijital liderlik becerileri geliştirmesi, performansın

sonuç odaklı değerlendirilmesi ve psikososyal destek mekanizmalarının kurulması örgütsel açıdan önerilmektedir.

Çalışanlar açısından özgürlük olarak algılanan esnek çalışma, iş yeri algısının ev ve sosyal çevreye taşınmasını kolaylaştırmış bu durumda yeni çalışma stilleri olarak adlandırılan uzaktan çalışma; evden çalışma, tele çalışma ve mobil çalışmayı ortaya çıkarmıştır. Fiziksel mekan bağımsızlığını temel alan uzaktan çalışma, gezici çalışan tarafından işin tamamı veya bir kısmının çalışma mekanı ve zamanı dışında iletişim araçlarının aktif kullanımı ile gerçekleştirilmesidir (Olson, 1983; Yangın, 2016; ILO, 2020). Evden çalışma, iletişim teknolojilerinin sıklıkla kullanıldığı, bilgiye dayalı, uzmanlık gerektiren alanlar için çalışmaya elverişli bir sistem olup işveren ve işgören arasındaki iş akdine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Evden çalışma, işin ne kadarının örgütsel mekan sınırları dışarısında yapılması ile ilişkili olarak tam zamanlı evden çalışma, kısmi zamanlı evden çalışma, kendi hesabına evden çalışma ve iş sonrası evden çalışma şeklinde gruplandırılmaktadır. Gerekli haller haricinde örgütsel mekan dışında çalışma tam zamanlı evden çalışmayı ifade ederken haftanın belirli günlerini evde çalışarak geçirenler kısmi zamanlı evden çalışma kapsamına girmektedir (Kavi ve Koçak, 2010). İşinde uzmanlık gerektiren ve herhangi bir örgütten bağımsız çalışan yazarlık ve tercümanlık yapanlar kendi hesabına evden çalışan kategorisine dahil olurken mesai saatleri dışında evden işine devam eden çalışanlar ise iş sonrası evden devam eden çalışanlar olarak değerlendirilmektedir (Olson ve Primps 1984).

Covid-19 pandemi dönemiyle şirketlerin ve bazı kamu kurumlarının mecburen evden çalışma düzenine geçmesi, işgörenlere ofisten uzak çalışma yöntemlerini tecrübe etme ve kendi işini görerek öz liderliğini öne çıkarma imkanı tanımıştır (Sığırı, 2021: 6). Tele çalışmanın temel dinamiği zaman ve mekan algısı olmaksızın bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı çalışma şekli olmasıdır (Alkan Meşhur, 2016; Aydınöz, 2014; Ergüneş Emrağ, 2016). Farklı lokasyonlarda hareket halinde işlerini yürüten teknolojiden faydalanan fakat interneti zorunlu kılmayan çalışmalar mobil çalışma olarak adlandırılmaktadır. Çevrim içi çalışma mobil çalışmanın aksine internet erişimini temel alan, zaman ve mekan bağlantısı olmadan her türlü işin yapılmasıdır (Erdem ve Ateş, 2022). İnsan kaynakları yönetimi esnek çalışma temelli yapıları gözden geçirmeli, esneklik anlayışı zemininde yer alan unsurları zedelemeyen çalışanlarına uygun güncel yöntemler sunmalıdır. Esneklik, erişim kolaylığı ile birlikte çalışanlar açısından prangaya dönüşmeyen insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışan ve örgüt kriterleri ele alınarak yapılandırılmalıdır.

Pandemi sonrasında büyük bir hız kazanan dijitalleşme, çalışanların fiziki ortam bağımlılığını azaltmış, esnek çalışma prensipleri ortaya çıkmıştır. Bu durum yöneticileri çalışanları kontrol etme rolünü bir kenara bırakarak karşılıklı güven ilişkisini destekleyen, motive eden ve onları sürece dahil eden bir rol üstlenmesini zorunlu kılmıştır. Yeni dijital çağda çalışanı elde tutmak teknolojik altyapı kadar insani değerlerle de yakından ilgilidir.

3. YENİ PARADİGMA: ÇALIŞAN ODAKLI YÖNETİM

İşletmelerde tıpkı insanlar gibi çağın gerekliliklerini takip ederek yeniliklere odaklanmalı, örgütsel sürekliliği sağlayacak önlemleri almalıdır. Buradan hareketle aşağıda çalışan odaklı yönetim anlayışına uygun olarak çalışanı elde tutma, çalışan tatmini ve memnuniyeti, örgütsel bağlılığı artırma, insan gelişimini öğrenmeyi teşvik etme, çalışanın yaşam kalitesini artırma konularına değinilecektir.

3.1. Çalışanı Elde Tutma, Çalışan Tatmini ve Memnuniyeti

Günümüzde insan kaynakları yönetimi alanında en kritik stratejik hedeflerden biri, nitelikli çalışanları organizasyon bünyesinde tutmaktır. Çalışanı elde tutma, yalnızca işgücü sürekliliğini sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda örgütsel bilgi birikiminin korunması, çalışan bağlılığının artması ve kurum kültürünün sürdürülebilirliğine katkısı ile sağlanmalıdır (Hausknecht vd., 2009). Özellikle nitelikli çalışanların kaybı, hem maddi kaynakların israfına hem de operasyonel süreçlerde aksamalara neden olabilmektedir.

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri büyük ölçüde insan sermayesini etkin biçimde yönetmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, nitelikli ve yetenekli çalışanları elde tutmak, örgütsel başarının ve verimliliğin temel taşlarından biri haline gelmiştir. İş gücü devrinin yüksek olduğu sektörlerde maliyetler artmakta, kurumsal bilgi kaybı yaşanmakta ve hizmet kalitesi düşmektedir. Bu nedenle, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve sürekliliklerini sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmek, insan kaynakları yönetiminin temel önceliklerinden biridir. İşletmelerin rekabet gücünü sürdürülebilir kılmasında en önemli faktörlerden biri, nitelikli insan kaynağının elde tutulmasıdır. Günümüzde sadece yeni çalışan istihdam etmek değil, mevcut çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak ve onları uzun vadede organizasyonda tutmak da bir stratejik yönetim konusu haline gelmiştir. Türkiye’de yapılan çeşitli araştırmalar, işgücü devir oranının yüksek olduğu sektörlerde hem verimliliğin hem de kurumsal bağlılığın olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016).

Çalışanı elde tutmak, bir işletmenin yetenekli çalışanlarını uzun vadede organizasyon bünyesinde tutabilme kapasitesidir. Literatürde, çalışanların kurumdan ayrılma nedenlerinin başında ücret yetersizliği, kariyer gelişim olanaklarının sınırlılığı, örgütsel adalet eksikliği ve yönetim tarzına ilişkin memnuniyetsizlik gibi faktörler gelmektedir (Hausknecht vd., 2009). Bir işletmenin mevcut çalışanlarını, özellikle de yüksek performans gösteren veya stratejik pozisyonlardaki bireyleri, organizasyon bünyesinde tutmaya yönelik çabalarını ifade eder. İşgücü devri, yalnızca maliyet boyutuyla değil, aynı zamanda bilgi kaybı, müşteri ilişkilerinin bozulması ve ekip içi moralin düşmesi gibi pek çok açıdan işletmelere zarar vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Bu nedenle işletmeler, yalnızca finansal teşviklerle değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal tatmini de kapsayan bütüncül stratejilerle çalışanları elde tutmaya yönelmelidir. Çalışanları elde tutma stratejilerinin temelinde insanı merkeze alan bir yönetim anlayışı yatmalıdır. Çalışanı elde tutmada etkili olan faktörlerin başında işe yönelik tatmin ve genel iş memnuniyeti yer almaktadır. Literatürde bu iki kavram sıklıkla birbiriyle karıştırılmakta ya da eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak aralarında önemli farklar bulunmaktadır. Çalışan tatmini, çalışanın işin kendisinden, sorumluluklarından, çalışma koşullarından veya yöneticisinden duyduğu memnuniyetin daha kısa vadeli ve spesifik göstergesidir (Locke, 1976).

Çalışanların işlerinden elde ettikleri haz ya da hoşnutluk duygusu iş tatmini göstergesidir. Bu kavram genellikle çalışanın iş ortamı, görev tanımı, yöneticisiyle ilişkisi ve ücret gibi doğrudan iş ile ilgili faktörlerle şekillenir (Tütüncü ve Kaptanoğlu, 2008). Örneğin, bir çalışanın mevcut pozisyonundaki görev dağılımından veya çalışma saatlerinden memnun olması “tatmin” olarak ifade edilir. Tatmin, daha çok bilişsel ve kısa vadeli bir değerlendirme olup, bireyin günlük iş deneyimlerinden etkilenebilir.

Çalışan memnuniyeti daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu kavram, çalışanın işyeri ortamına, kurum politikalarına, liderlik tarzına ve genel organizasyon kültürüne dair değerlendirmelerini içeren, daha bütünsel bir refah ve bağlılık algısını temsil eder (Spector, 1997). Bu nedenle memnuniyet, çalışanların iş yerine olan duygusal bağlılığını ve kurumsal sadakatini daha net biçimde açıklayabilir. Tatmin düzeyi yüksek olduğu halde memnuniyetsizlik yaşayan bireyler, zamanla tükenmişlik, aidiyet eksikliği ve yüksek devrim niyeti gösterebilir. Bu durum, memnuniyetin çalışan bağlılığı üzerinde tatminden daha belirleyici olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Ancak modern araştırmalar, bunun ötesinde duygusal bağlılık, örgütsel adalet, lider-çalışan ilişkisi gibi daha derin psikolojik unsurların da memnuniyet yoluyla çalışan elde tutmada etkili olduğunu vurgulamaktadır (Allen ve Meyer, 1996).

Çalışan memnuniyeti, bütüncül ve duygusal boyutu olan bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti, çalışanın işyerinde geçirdiği zaman, örgüt kültürü, kurumun değerleri, gelişim olanakları ve kuruma olan aidiyet hissi gibi daha geniş unsurları içerir (Erdost, 2004). Yani birey, işin sadece görev yönünden değil; anlamı, katkısı ve geleceğiyle de ilgilenir.

Tatmin düzeyi yüksek olan bir çalışanın, organizasyonel memnuniyet eksikliği nedeniyle kuruma bağlılığı düşük olabilir. Bu durumda işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir (Örücü ve Kılıç, 2011). Türkiye’de yapılan çalışmalar, çalışan bağlılığı ile iş tatmini ve genel memnuniyet arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (İşcan, 2002; Karakuş ve Aslan, 2014). Özellikle kamu ve sağlık sektörlerinde yapılan araştırmalar, çalışanların sadece ekonomik beklentiler değil, aynı zamanda saygı, değer görme, gelişim ve adalet beklentileri taşıdığını göstermektedir.

Memnuniyet, genellikle duygusal bir bağlamda değerlendirilirken, tatmin çoğunlukla bilişsel ve davranışsal unsurlara dayalıdır. Tatmin düzeyi yüksek olsa bile memnuniyeti düşük olan bir çalışanın işten ayrılma olasılığı hâlâ yüksek olabilir (Mobley, 1977). Memnuniyetin düşük olduğu kurumlarda iş tatmini sağlansa dahi, çalışanların uzun vadede organizasyona bağlı kalması mümkün olmamaktadır. Bu durum, elde tutma politikalarının sadece ücretlendirme gibi maddi araçlara değil, psikolojik ve kültürel faktörlere de odaklanması gerektiğini göstermektedir. Araştırmalar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen temel etkenlerin başında, iş memnuniyetinin düşüklüğü ve örgütsel bağlılık eksikliği geldiğini göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlamda, işverenlerin yalnızca çalışanların kısa vadeli tatmin düzeylerini değil, aynı zamanda uzun vadeli memnuniyet düzeylerini de izlemeleri ve iyileştirmeye yönelik politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanları elde tutmak için kurumların yalnızca ücret, yan haklar ve terfi olanaklarına değil, aynı zamanda psikolojik sözleşmelerin yönetimi, adalet algısı, liderlik tarzı ve aidiyet duygusu gibi daha soyut faktörlere de önem vermesi gerekmektedir. Çalışan tatmini ve memnuniyeti arasındaki farkı doğru analiz eden organizasyonlar, işgücü devir oranlarını azaltmakta ve yetenekli çalışanları daha uzun süre bünyelerinde tutabilmektedir.

Çalışan kaybı, sadece yeni personel bulma ve eğitime maliyetlerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda mevcut çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğü ve iş yükü artışı gibi olumsuz etkilere yol açabilir. İşletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmeleri, çalışan bağlılığını artıran ve memnuniyet düzeylerini yükselten bir iş ortamı sunmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanları elde tutmanın kurumsal başarıya etkisi artık yalnızca personel yönetimi değil, stratejik yönetim konusu olarak görülmektedir.

Tatmin ve memnuniyet kavramlarının ayrımı doğru yapıldığında, insan kaynakları uygulamaları da daha hedefe yönelik hale gelir. Kurumlar, kısa vadeli tatmin unsurlarının yanı sıra, duygusal bağlılık yaratan memnuniyet faktörlerini de göz önünde bulundurarak çalışan deneyimini bütünsel şekilde yönetmelidir.

3.2. Örgütsel Bağlılığı Artırma

Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı hissettikleri aidiyet, sadakat ve sorumluluk duygularını içeren psikolojik bir bağdır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bir başka ifadeyle bireyin işe girmek için örgüte duyduğu sempatinin ötesinde psikolojik bağlılık temelleri üzerine kurulan, örgütsel amaç ve değerlere derin bağlılık durumunun yanında örgütsel güç birliğini ifade etmektedir (Gül, 2002; Gökyer, 2018; Gautam vd., 2005).

Çalışanın örgüt ile bütünleşmesine imkan sunan örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile ele alınmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt amaçlarını kabullenmesi, örgütsel işlere gönüllülük esaslı katılımını ve örgüte katkı sağlayabilmek için yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu örgütsel bütünleşmeyi ifade etmektedir (Çetin vd., 2011). Devam bağlılığı çalışanın örgüte yaptığı ve elde ettiği emek, kıdem, terfi ve maddi kazanç gibi manevi yatırımlar ile ilişkilendirilmektedir (Boylu vd., 2007). Normatif bağlılık ise; çalışanın örgütün kendisine iyi davranması ile ahlaki yükümlülük duygusunu ilişkilendirerek örgüte karşı sorumluluk hissini göstergesidir (Doğan ve Kılıç, 2007; Kırak, 2018).

Bağlılığın sürdürülebilmesi için çalışanların yalnızca işten maddi doyum sağlamaları değil, aynı zamanda örgütsel ortamda değerli ve anlamlı hissetmeleri gerekir.

Örgütsel bağlılığı artıran faktörlerden biri, etkili liderliktir. Liderlik tarzı, çalışanların bağlılığını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Dönüştürücü liderlik, vizyon oluşturma ve çalışanları motive etme yoluyla duygusal bağlılığı güçlendirir (Bass ve Avolio, 1994). Katılımcı liderlik anlayışı ise çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesini sağlayarak sahiplenme duygusunu artırır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda, demokratik liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu saptanmıştır (Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013).

Çalışanlar, kurumda adaletli uygulamaların olduğuna inandıklarında kuruma karşı güven duyar ve bağlılıkları artar (Colquitt vd. 2001). Özellikle terfi, ödüllendirme ve görev dağılımı gibi alanlarda adil davranışlar, çalışanların aidiyetini destekler. Örgütsel adaletin çalışanların bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyen Türk araştırmalar da benzer

şekilde, adaletin tüm boyutlarıyla örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini göstermektedir (Polat, 2009). Açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim; çalışanların sesinin duyulduğu ve fikirlerinin önemsendiği bir ortam oluşturur. Bu ortam, çalışanların kuruma daha fazla bağlanmasını sağlar (Eisenberger vd., 1986). Çalışan katılımı, örgütle özdeşleşmeyi ve aidiyet duygusunu artırır. Adil ve anlamlı ödüllendirme sistemleri, çalışanların değerli hissetmesine ve motivasyonlarının artmasına katkıda bulunur (Allen ve Meyer, 1996). Sadece maddi ödüller değil, sözlü takdir ve başarıların görünür kılınması da duygusal bağlılığı artırır. Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ortamların sunulması, örgütle olan uzun vadeli bağlarını güçlendirir. Kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz olduğu durumlarda bağlılık düzeyinin düştüğü görülmektedir (Greenhaus vd., 1990). Türkiye’de yapılan çalışmalarda da çalışanlara sunulan eğitim imkanlarının ve kariyer yolunun açıklığının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı belirtilmiştir (Demirel, 2009). Çalışanların kurumun değerlerini içselleştirmesi ve kendi değerleriyle uyumlu bulması, bağlılıklarını artırmaktadır (O’Reilly vd., 1991). Türkiye bağlamında da örgüt kültürü ile bireysel değerler arasındaki uyumun, duygusal bağlılık düzeylerini artırdığı saptanmıştır (Aytürk ve Bozkurt, 2018).

Çalışanlar, kendilerini değerlerine uygun bir kurumda hissettiklerinde aidiyet duyguları artar. Örgütsel bağlılığın artırılması, kurumların sadece insan kaynakları alanında değil, genel stratejik hedeflerinde de avantaj sağlamasına yardımcı olur. Liderlik tarzı, adalet, iletişim, kariyer fırsatları ve değer uyumu gibi alanlara yatırım yapılması, çalışanların kuruma olan sadakatini güçlendirir. Özellikle günümüz iş dünyasında esneklik, anlam arayışı ve bireysel gelişim gibi unsurlar ön plana çıkarken, örgütlerin bu dinamikleri dikkate alarak bağlılık stratejileri geliştirmeleri kaçınılmazdır.

3.3. Örgütsel Düzeyde İnsan Gelişimini Öğrenmeyi Teşvik Etme

Günümüz bilgi ekonomisinde, örgütlerin en değerli sermayesi insan kaynağıdır. Bu nedenle, bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeleri; örgütlerin sürdürülebilirliği, rekabet avantajı ve yenilik kapasitesi için kritik önemdedir (Barney, 1991). Bilgi çağında örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinin ve sürdürülebilir başarıyı sağlamalarının en önemli yollarından biri, insan kaynağını sürekli geliştirmekten geçmektedir. Özellikle çalışanların öğrenme süreçlerini teşvik eden örgütler, hem bireysel hem kurumsal gelişimi aynı anda desteklemiş olurlar (Erdoğan, 2006). Örgütlerin bu gelişimi teşvik edebilmesi için, yalnızca bireysel öğrenme fırsatları sunmakla kalmayıp, aynı zamanda bütünsel bir öğrenme kültürü oluşturması gerekmektedir (Senge, 1990). Peter Senge (1990), “Öğrenen Organizasyon” kavramıyla, bireylerin

potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan, sürekli öğrenmenin ve bilgi paylaşımının teşvik edildiği örgütleri tanımlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan gelişimini kurumun genel hedefleriyle ilişkilendirir. Eğitim ve gelişim programları, kariyer planlaması ve performans yönetimi sistemleri aracılığıyla bireylerin öğrenme süreçleri yönlendirilir (Wright ve McMahan, 1992). Özellikle yetenek yönetimi stratejileri, yüksek potansiyelli çalışanların gelişimini odak noktası haline getirir. Liderlik, örgüt içindeki öğrenme ikliminin oluşturulmasında belirleyici bir rol oynar. Dönüştürücü liderlik tarzı, çalışanları öğrenmeye teşvik ederken; destekleyici liderlik, psikolojik güven ortamı oluşturarak deneme-yanılma yoluyla öğrenmeyi cesaretlendirir (Bass ve Avolio, 1994). Ayrıca liderlerin öğrenen rol model olarak davranması, çalışanlar üzerinde öğrenme yönelimini güçlendirir (Argyris ve Schön, 1978).

Çalışanların öğrenme süreçlerine katılabilmeleri için örgüt ikliminin güven verici olması gerekmektedir. Özellikle dönüştürücü liderlik tarzı, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmeleri için güçlü bir öğrenme ortamı yaratır (Yılmaz ve Karahan, 2010). Psikolojik güven ortamı oluştuğunda, bireyler hata yapmaktan çekinmeden öğrenmeye daha açık hale gelirler. Bilgiye erişimin kolaylaştırılması ve bilginin paylaşılmasını teşvik eden yapılar, örgütsel öğrenmeyi artırır. Özellikle kurum içi dijital bilgi platformları, iç eğitim sistemleri ve uzman toplulukları, bireylerin gelişim süreçlerine katkı sunar (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi de bu süreci hızlandırır. Sürekli ve yapıcı geri bildirim, bireyin kendini tanımasına ve gelişim alanlarını fark etmesine yardımcı olur. Biçimlendirici (formative) değerlendirme tekniklerinin kullanılması, gelişimi desteklerken bireyin motivasyonunu artırır (London ve Smither, 2002). Bu sistemlerde sadece sonuç değil, öğrenme süreci de dikkate alınır. İşin tasarımı, çalışanların öğrenme kapasitelerini doğrudan etkiler. Gelişim fırsatları sunan görev çeşitliliği, problem çözme gerekliliği ve görev genişliği gibi unsurlar, bireylerin yetkinliklerini artırmalarına olanak sağlar (Hackman ve Oldham, 1976).

Rotasyon, proje bazlı çalışma ve çapraz fonksiyonlu ekipler de öğrenmeyi destekleyen uygulamalardandır. E-öğrenme platformları, mobil öğrenme uygulamaları ve yapay zekâ destekli eğitim çözümleri, örgütlerin çalışan gelişimini kişiselleştirilmiş biçimde yönetmelerine olanak sağlar. Bu sistemler, öğrenme sürecini esnek, erişilebilir ve sürekli kılar (Salas vd., 2012). Kariyer gelişimi ve sürekli geri bildirimin, öğrenme motivasyonunu artırdığı vurgulanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2015). Eğitim faaliyetleri yalnızca bilgi aktarımı değil, aynı zamanda bireyin mesleki ve kişisel yetkinliklerini artıran gelişim süreçleri olarak görülmelidir. Özellikle iç eğitim programları,

c-öğrenme uygulamaları ve sertifika destekli gelişim yolları çalışanların öz yeterliklerini artırmaktadır (Yüksel, 2004).

Kurum içinde şeffaf kariyer yollarının sunulması ve gelişim odaklı performans görüşmeleri, bireyleri öğrenmeye yönlendirmektedir. Türkiye’de birçok büyük ölçekli kurum, insan gelişimini desteklemek için kurumsal akademiler, online eğitim platformları ve yetenek geliştirme programları oluşturmuştur. Örneğin; Koç Holding: “Koç Akademi” platformuyla çalışanlara yüzlerce dijital eğitim sunarak bireysel gelişimi desteklemektedir. Türk Telekom: “Lider Gelişim Programı” ile yetenekli çalışanlarını geleceğin liderleri olarak yetiştirmektedir. Eczacıbaşı Topluluğu: Gelişim planlarını bireysel yetkinlik haritaları ile ilişkilendirerek özelleştirilmiş gelişim yolculukları sunmaktadır. TAV Akademi ve THY Akademi: Sektörel uzmanlıklar için yapılandırılmış iç gelişim platformları oluşturmuştur. TÜBİTAK ve KOSGEB: Girişimcilik ve teknoloji odaklı öğrenme destek programları yürütmektedir (Koç Holding Kurumsal Yayınları, 2023).

Örgütlerde insan gelişimini desteklemek, yalnızca eğitim vermekle sınırlı bir süreç değildir. Bu hedef, stratejik bir vizyonla; liderlik, kültür, teknoloji ve sistematik geri bildirim gibi birçok faktörün bir araya geldiği bütüncül bir yapıyı gerektirir. Öğrenmeyi destekleyen kurumlar; çalışan bağlılığı, verimlilik ve yenilikçilik gibi birçok alanda olumlu sonuçlar elde etmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin yalnızca bilgi aktaran yapılar değil, aynı zamanda gelişim olanakları sunan öğrenen topluluklar olması gerekmektedir.

Küresel rekabetin, dijital dönüşümün ve esnek çalışma biçimlerinin giderek yaygınlaştığı günümüzde, çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi sağlama ihtiyacı daha belirgin hale gelmiştir. İş-yaşam dengesi, çalışanların hem profesyonel görevlerini yerine getirebilmeleri hem de özel yaşamlarına zaman ayırabilmeleri anlamına gelirken, yaşam kalitesi ise bireylerin genel yaşam memnuniyetini, fiziksel ve ruhsal sağlığını kapsamaktadır (Yıldırım ve Aycan, 2004). İş-yaşam dengesi, bireyin iş ve özel yaşam sorumluluklarını uyumlu şekilde yürütebilmesi olarak tanımlanır (Özkalp ve Kirel, 2017).

3.4. Çalışanın Yaşama Kalitesini Artırma

Modern çalışma yaşamı, çalışanların sadece iş yapma değil, kendini gerçekleştirme, aidiyet hissetme ve işte anlam bulma ihtiyaçlarını gündeme getirmiştir. Çalışanların içsel motivasyonlarının desteklenmesinin önemi ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlamda iş-yaşam dengesini etkileyen unsurlardan; esnek zamanlı çalışma, uzaktan çalışma ve hibrit modeller, çalışanlara daha fazla kontrol duygusu sağlayarak iş-yaşam dengesine katkı sunar (Tutar, 2013).

Pandemi sonrası dönemde esnek çalışmanın önemi daha da artmıştır. Liderlerin çalışanlara yönelik empatik ve destekleyici tutumu, psikolojik güvenliği artırır ve iş-yaşam çatışmasını azaltır. Araştırmalar, yöneticilerin çalışanların özel yaşamına saygı göstermesinin, yaşam kalitesini olumlu etkilediğini göstermektedir (Kanten ve Ülker, 2014). Adil iş dağılımı ve görev netliği, çalışanların zaman yönetimini kolaylaştırır. Aşırı iş yükü, hem iş performansını hem özel yaşamı olumsuz etkiler (Özdevecioğlu, 2003b). Bu nedenle görevlerin yeniden yapılandırılması ve iş süreçlerinin sadeleştirilmesi, dengeyi sağlamada önemlidir. İzin uygulamaları, ebeveyn destekleri, kreş hizmetleri, ruhsal sağlık danışmanlığı gibi sosyal olanaklar, çalışanların özel yaşam sorumluluklarını daha sağlıklı yönetmelerini sağlar. Bu tür uygulamalar yaşam kalitesini artırıcı etkiye sahiptir (Koçel, 2021).

Toplumsal dönüşümün temel dinamiklerinden biri haline gelen iş ve sosyal yaşam, denge unsuru ile birlikte örgütsel düzenlemeleri gerekli kılmıştır. Erkek egemen iş yaşamı; iş kollarının çeşitliliği, ekonomik özgürlük, yaşam mücadelesi, zorunluluk ve kendini gerçekleştirme arzusu ile kadınların iş yaşamına girişini hızlandırmış ve kadınların egemen olduğu iş kollarının çeşitlenmesine zemin hazırlamıştır. Kadının iş yaşamına girmesi, annelik ve geleneksel ev hanımlığı rolünü sarsmış, iş ve sosyal yaşam sınırlarının tahribatı ortaya çıkmaya başlamıştır. İş ve sosyal yaşam ihlalleri “aile” ve “aile bütünlüğü” kavramlarının korunmasına odaklanmış, bu durum toplumsal ve ailesel rolleri yeniden şekillendirmiştir. İş ve yaşam dengesinin bozulmaya başlaması örgütleri harekete geçirmiş, çözüm için vardiya sisteminde değişiklikler yapılmıştır (Lockwood, 2003).

İş yaşam dengesi; bireyin değişen çalışma koşulları altında, iş ve sosyal yaşam alanları arasındaki dengeyi gözeterek, ne zaman, nerede ve nasıl çalışacağına ilişkin kararları kendi denetimi ve tercihleri doğrultusunda alabilmesi ile sağlanan holistik bir durumdur (The Work Foundation, 2025; Turgut, 2011). İş ve yaşam dengesinde yoksun bireyler, her iki yaşamda yer alan tarafların istek ve arzusunu yerine getirmekte zorlanmakta ve çatışmalar yaşamaktadır. Bu durum çalışanın motivasyon ve performansını etkilemekte (İsa ve Indrayati, 2023) dolayısıyla yaşam kalitesini düşürmektedir. İş ve aile arasında denge sağlanması bireyin stres ve kaygısını azaltarak yaşam kalitesini yükseltecektir (Greenhaus vd. 2023).

Yaşam kalitesi; bireyin kendi yaşamı içerisinde nesnel yaşam koşulları ve öznel iyi oluşunu destekleyen hedef, beklenti, standartlar ve ilgi doğrultusundaki algısıdır (WHO, 2012). Yaşam kalitesinin özde iyi oluşu, bireye motivasyon, duyarlılık ve berrak bir zihni olarak yansıyacak bu durumun dolaylı yansıması ise aile ve çalışma ortamını olumlu yönde etkileyecektir.

Yüksek yaşam kalitesinin toplumsal uyum ile birlikteliğinden psikolojik yıpranmalara karşı duygusal dirençli birey oluşacak ve bu bireyler psikolojik baskılarla baş edebilmede daha dirençli ve rahat davranışlar sergileyecektir (Cheung ve Leung, 2010).

Çalışma yaşamı ve sosyal yaşam ikilisi bireyin iyi oluşuna etki eden iki temel bileşendir. Örgütlerin çalışanlarından yüksek düzeyde başarı, verimlilik, ve etkinlik beklemesi, çalışanların iyi oluş halini dikkate almasını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi uygulamalarının planlanması ve yürütülmesinde çalışanların iyi oluşuna katkı sunan stratejiler geliştirilmesi kritik öneme sahiptir. Çalışan verimliliğinin artırmak, verimliliği olumsuz etkileyen unsurları tespit etmek ve çalışanların iyi oluşunu destekleyen faktörlerin artırılması çağdaş insan kaynakları yönetiminin temel prensiplerinden birisidir. Değişen toplumsal ve örgütsel paradigmlar kapsamında, insan kaynakları yönetiminin strateji ve politikaları hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir performansı ve iş doyumunu artıracak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Nitelikli iş gücüne ulaşmak artık daha güç ve rekabetçidir. Çalışanlar sadece ünvan ya da maaş ile değil; kurumun sunduğu gelişim fırsatları, psikolojik güvenlik ortamı, memnuniyet ve tatmin olma, teknolojik altyapı ve hizmetleri kurumlarından sürekli talep edebilme, gelişim ve öğrenme süreçlerinde her koşulda teşvik edilme ve hayat kalitelerinden ödün vermeden artırma sağlayabilme konularıyla da ilgilidirler. Bir başka bakış açısıyla ifade edecek olursak; günümüz Y ve Z kuşakları sadece gelir elde etmek için değil, aynı zamanda esneklik, uzaktan çalışabilme, gelişebilecekleri, anlamlı ve değerleriyle örtüşen işlerde çalışmak istemektedirler. Bu da geleneksel, katı hiyerarşik yapılardan çok katılımcı, açık iletişime dayalı ve bireysel temelli kurum kültürlerini tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu yüzden kurumların sadece ücret ve statüyle yetinmeyip çalışan deneyimine, yapay zeka uygulamalarına, yetenek yönetimi süreçleriyle harmanlanmış insan kaynaklarına yatırım yapması kaçınılmaz olmuştur.

Günümüzde başarılı organizasyonlar, yalnızca performansa odaklanan yönetim tarzlarını terk ederek, çalışan deneyimini merkeze alan, bireyin içsel motivasyonunu anlayan ve psikolojik sermayeye yatırım yapan bir çizgiye yönelmektedir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve sürekli öğrenme, artık sadece insan kaynakları departmanlarının değil, kurum kültürünün temel parçaları haline gelmiştir. Bu bağlamda şu çıkarımlarda bulunmak mümkün denilebilir:

Çalışan memnuniyetini sağlamak, yalnızca moral ya da “iyi hissettirme” meselesi değil, aynı zamanda verimlilik, sadakat ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik bir gerekliliktir. Organizasyonların sadece çalışanların günlük görevlerinden memnun olup olmadıklarını değil, aynı zamanda organizasyonla duygusal bir bağ kurup kurmadıklarını da değerlendirmeleri gerekmektedir. Uzun vadeli bir bağlılık için hem tatmin hem de memnuniyet düzeyinin yüksek olması gereklidir. Çalışanı elde tutma stratejilerinin başarılı olabilmesi için kurumların çalışan tatmini ve memnuniyeti arasındaki farkı net biçimde ayırt edebilmesi kritik öneme sahiptir. Tatmin, kısa vadeli çözümlerle artırılabilirken, memnuniyetin sürdürülebilirliği; liderlik tarzı, örgüt kültürü, adalet algısı ve gelişim fırsatları gibi unsurlara bağlıdır. İnsan kaynakları politikaları bu iki kavramı birbirini tamamlayan dinamikler olarak ele almalı, çalışan deneyimi yönetimi bütüncül bir yaklaşım ile tasarlanmalıdır.

Örgütsel bağlılığı artırmak, ücret ya da unvanla sınırlı değildir; çalışanların değer gördüğü, katkılarının anlamlı bulunduğu ve gelişimlerinin desteklendiği bir ortam yaratmayı gerektirir. Kurumlar açısından örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütsel fayda açısından değerli bir unsurdur. Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasında örgüt içi dinamiklere, özellikle insan kaynakları yönetiminde büyük görev düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi nitelikli iş gücü arayışında ve sürdürülebilirliğinde örgütsel bağlılık boyutlarını verimli şekilde kullanacak politikalar belirlemelidir. Nitekim kurumlarca insan kaynakları yönetimine yapılan yatırım sonuçları çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde açıkça görülebilmektedir. Örgütsel bağlılığın artırılması için insan kaynakları yönetimi; birey iş uyumu, ücret, istihdam fırsatları (Cehw ve Chan, 2008), toplam kalite yönetimi uygulaması, esnek çalışma saatleri, kariyer olanakları (Özdevecioğlu, 2003b), adil performans değerlendirmesi, eşit ödüllendirme (Karasu, 2009) unsurları üzerine çalışmaları sürdürmelidir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi, çalışan tatmini ve işte tutundurmayı sağlamak için değişen yaşam koşulları eşliğinde örgütsel politikaları uyumsallaştırmalı özellikle iş ve yaşam dengesizliğine sebebiyet verecek uygulamalardan kaçınmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanın örgüte olan duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılığını pekiştirmedi; adil ve şeffaf yönetim uygulamaları, geri bildirim mekanizmalarının aktifliği, kariyer gelişimi ve eğitim olanakları, motivasyon ve takdir, çalışanın değerleri ile örtüşen kurumsal kimlik inşası, çalışma ortamı ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi, tıbbi yardım, ücretli gebelik izni, iş güvencesi gibi çok boyutlu ve stratejik yaklaşımlar sunmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi tek bir uygulama ya da politika ile değil kapsamlı ve bütüncül politikalar ile örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar elde edecektir.

İnsan kaynağına yatırım, sadece yetenek kazanmak değil, yeteneği elde tutmak, potansiyelini ortaya çıkarmak ve bireyin organizasyon içinde büyümesini sağlamaktır. Yiğit ve Bakkalbaşı (2025), yetenek yönetiminin proaktif iş davranışına olumlu katkıda bulunduğunu, iş davranışlarının geliştirilmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının iş göreceğini ve örgütsel bağlılıkla beraber daha büyük gelişimler göstereceğini belirtmişlerdir. Yalçın ve Kalmuk (2025), yetenek yönetimi algısının iş tatminini olumlu etkileyerek %24,2, işten ayrılma niyetini ise negatif etkileyerek %18,8 oranında açıkladığını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle işletmelerin teknolojik alt yapı ve gelişmelerin yanında insan kaynağına ve yetenekli çalışanları elde tutmaya çok büyük emek harcaması gerektiği ön plana çıkmaktadır.

Çalışan odaklılık, yalnızca bireysel değil; ekip içi ilişkiler, liderlik tarzı ve genel kurum kültürüyle entegre edilmesi gereken bütüncül bir stratejidir. Çalışanların ilgi alanları, refah düzeyleri, çalışma ortamı memnuniyetleri, talep ve isteklerini destekleyici bir yönetim anlayışının benimsenmesi işletmeler arasında fark oluşturan ve dikkate değer bir unsur olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan paradigma dönüşümü, kontrol ve verimlilik odaklı geleneksel yapıdan, çalışan etkileşimi ve iyi oluşa odaklanan bir yaklaşıma evrilmiştir. Bu dönüşüm örgütsel performansı artırırken, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve iyi oluşunu artırmakta ve güçlendirmektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki yenilikler çalışan odaklı anlayışın benimsenmesini kolaylaştırmış. Bu durumda çalışanı örgütsel süreçte üretken, yaratıcı, yeniliklere açık ve dönüşümün aktif bir parçası olan kaynak olarak kabullenilmesini kolaylaştırmıştır. Bu bağlamda, sürdürülebilir ve rekabetçi örgütlerde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü daha çok ön plana çıkmaktadır.

İş yerinde öğrenme, gelişim ve yaşam kalitesi, gelecekte organizasyonların rekabet üstünlüğünü belirleyen en önemli faktörler arasında yer alacaktır. İşin yapılış şeklindeki değişim ve dijitalleşme, günümüz insan kaynakları yönetimine sürdürülebilir istihdam olarak yansımıştır. Örgütler, rekabete direnç oluşturmak için yönetsel kararları etkileyen unsurları gözden geçirme, emek faktörünü anlama girişimlerine yenilerini ekleme ve sürdürme, değişme açık olma, kalifiye elemanlarında maksimum fayda sağlama, iş ve sosyal yaşama yönelik denge unsurlarına yenilerini ekleme ve sonuç olarak çalışana değer veren bir yapıda örgüte fayda sağlamak istemektedir. Çalışanın entelektüel birikimi, çalışma yaşamına adım atana kadar sürmemiş, çalışma yaşamı içerisinde örgüt ve örgüt dışı kanallar aracılığıyla da öğrenme yaşam boyu devam etmiştir. Tecrübe, entelektüel birikime katkı sağlayan önemli bir unsurdur. Yaşanmışlıklardan hareketle yapılan yönlendirmeler neticesinde

çalışan ve örgüt gelişim sağlarken, yaşam kalitesini artırmaya yönelik yeni kararlar da ortaya çıkmaktadır.

Yaşam kalitesini artırmanın önemli bir bileşeni iş ve yaşam dengesi katkı sağlayacak uygulamalardır. İş-yaşam dengesi ve yaşam kalitesi, yalnızca bireylerin refahını değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliğini etkileyen stratejik konulardır. Bu iki kavram birbirini tamamlayıcı niteliktedir: İş-yaşam dengesi sağlandıkça hayat kalitesi artmakta; hayat kalitesi arttıkça da iş performansı ve örgütsel bağlılık yükselmektedir. Dolayısıyla, örgütler hem bireysel hem kurumsal düzeyde uzun vadeli başarı için çalışanlarının yaşam dengesine ve refahına yatırım yapmalıdır.

Sektör temsilcileri ve insan kaynakları profesyonelleri işe alım stratejilerini “potansiyel ve uyum” odaklı hale getirmeli, yalnızca nitelik değil, bireyin kurum kültürüne katkısı da değerlendirilmelidir. “İlk gün heyecanı” değil, “sürdürülebilir bağlılık” odaklı işe uyum programları geliştirilmeli. İş-yaşam dengesi ve zihinsel sağlık politikaları, sadece yan hak değil stratejik öncelik haline getirilmelidir. Öğrenme ve gelişim süreçleri kişiselleştirilmeli; herkes için aynı kariyer yolu yerine bireysel yolculuklar desteklenmelidir. Özel sektör yöneticileri ise liderlik anlayışını dönüştürmeli, otoriteye dayalı değil, koçluk ve hizmetkâr liderlik gibi insan odaklı yaklaşımlar teşvik edilmelidir. Performans yönetimi yerine gelişim odaklı geribildirim sistemleri yaygınlaştırılmalıdır. Çeşitlilik, kapsayıcılık ve psikolojik güvenlik ortamı, bağlılığı artıran temel unsurlar olarak önceliklendirilmelidir. Çalışanı “müşteri kadar değerli” gören bir kültür oluşturulmalı; bu anlayış yalnızca İK departmanında değil tüm yönetim kademelerinde içselleştirilmelidir. Yetenek kaybı yerine yetenek sürekliliği stratejileri geliştirilmelidir (çapraz eğitim, rotasyon, iş terfi vb.).

Devlet politikası yapıcıları ve kamu yöneticileri; iş sağlığı ve güvenliğinin ötesine geçen, zihinsel sağlık ve iş-yaşam dengesi odaklı yasal çerçeveler oluşturulmalıdırlar. Ayrıca çalışanların yaşam boyu öğrenme hakkını destekleyen teşvikler, hem işveren hem çalışan açısından yaygınlaştırılarak (vergi teşviki, hibeler, eğitim fonları), kamuda çalışan deneyimi analitiği, dijitalleşme ve uzaktan çalışma kültürüyle birlikte yeniden tasarlanmalıdır. İşgücü piyasasında kuşaklar arası uyumu destekleyecek sosyal politikalar (esnek çalışma modelleri, yarı zamanlı istihdam teşvikleri) teşvik edilmelidir.

Sonuç olarak, çalışanı işe almanın değil, işte tutmanın kıymetli olduğu bir döneme girilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin, klasik hiyerarşik yaklaşımlardan sıyrılıp, daha esnek, empatik ve destekleyici bir liderlik anlayışı benimsemeleri kaçınılmazdır. Kurumlar için asıl rekabet avantajı artık yalnızca maddi kaynaklarda değil, değer verilen insan kaynağının niteliğinde ve bağlılığında gizlidir.

Kaynakça

- Acaralp, M. C., 2017, İnsan Kaynakları Yönetiminde Endüstri 4.0 & Dijitalleşme Etkisi Yetenek Yönetimi, Akdeniz Karpaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Final Proje Çalışması, Lefkoşe, Kıbrıs.
- Alkan-Meşhur, H. F. (2016). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1): 1-24.
- Annink, A., Dulk, L. (2012), “Autonomy: The Panacea for Self-employed Women’s Worklife Balance?”, *Community, Work & Family*, 15 (4), 383-402 s.386.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Aydınöz, G. (2014). İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi SBE.
- Aytürk, N., & Bozkurt, S. (2018). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İstanbul’da bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 65–84.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri. *Dijital Dönüşüm ve Süreçler*, 59- 76.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). *Teleworking in the context of the Covid-19 crisis*. Sustainability, 12(9), 3662.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. Quarterly Journal of Economics, 130(1), 165–218.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(511), ss. 55-74.
- Cheung, Ck., Leung, K. (2010). Ways that social change predicts personal quality of life. *Social Indicators Research*, 96, 459– 477.

- Chew, J., Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay, *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Demirel, Y. (2009). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 33-52.
- Demirtaş, Z., & Güneş, H. (2015). Okullarda kariyer yönetimi ve öğretmen motivasyonu. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 45-56.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, ss. 37-61.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları, *İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi*, 2(2): 52-80.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Erdem, R., ve Ateş, F. (2022). Hayatın iş tarafından istilası. In R. Erdem ve K. S. Korucu (Edt.), *Modern iş yaşamının eleştirisi* (pp. 87-109). Nobel.
- Erçorumlu, M., (2024), Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği, *Astana Yayınları*, Ankara.
- Ergüneş Emrağ, S. (2016). 4857 Sayılı İş Kanununun Değişik 14. Maddesi Işığında Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*. 13(51). 1413-1443.
- Erdoğan, İ. (2006). Pozitif örgütsel davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdost, H. E. (2004). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 21-42.
- Gautam, T., Dick, R. V., Wagner, U., Upadhyay, N. and Davis, A. J. (2005), Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment in Nepal, *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), pp. 305-314.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2013), *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, 11. Baskı, South-Western: Cengage Learning, s.138.

- Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.23, S.4, ss.1409-1424.
- Gökçer, N. (2018). Organizational Commitment of High School Teachers, Journal of Education and Training Studies, 6(3a), pp. 115-125.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), ss. 37-56.
- Gündoğmuş, E., Çolak, F., Vardarlı, P., (2021), İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 161-166 Doi: 10.47542/sauied.848916
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. Human Resource Management, 48(2), 269-288.
- ILO (2020). COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data Collection: Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf]. (Erişim: 17 Ağustos 2021).
- İsa, M. ve Indrayati, N. (2023). The role of work-life balance as mediation of the effect of work-family conflict on employee performance. *Sa Journal of Human Resource Management*, 21(0), 1-10. <http://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>.
- İşcan, Ö. F. (2002). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-46.
- Kanten, P., & Ülker, F. (2014). İş-yaşam dengesinin iş performansını üzerindeki etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 27–46.
- Karacan, E., Erdoğan, Ö. N., (2011), İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (21), 102-117.
- Karakuş, M., & Aslan, S. (2014). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak İş Tatmini. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 103–118.
- Koçel, T. (2021). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.

- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2011). *Flexible work schedules*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Karasu, Y. (2009), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kavi, E. ve Koçak, O., (2010), “Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu”, *Sosyal Bilimler Konferansları Dergisi*, sayı 59: 69- 88, s. 77.
- Kırlak, Ö. (2018), Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lockwood, N. R. (2003), “Work/life Balance: Challenges and Solutions”, *SHRM Journal*, 48.6, pp. 81–90. s.81.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. and MacVicar, A. (2007). ‘The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses’. *Employee Relations*, 29: 2, 138–161. S.138.
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Olson, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space And Time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.

- Olson, M. H., and Primps, S. B. (1984), "Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues". *Journal of Social Issues*, 40(3), 97–112. <https://doi.org/10.1111/J.1540-4560.1984.TB00194.X>.
- Örücü, E., & Kılıç, R. (2011). Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Görgül Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 31-39.
- Öz, B., (2025), İK 4.0: Yapay Zeka Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). İş-yaşam çatışmasının iş doyumu, yaşam doyumu ve yaşam stresi üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 77–96.
- Özdevecioğlu, M. (2003b), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), İzmir.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Polat, S. (2009). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 191–216
- Resmî Gazete (2021). *Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*, 10 Mart 2021, Sayı: 31419.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Sart, G., (2024), Yapay Zekâ Çağında Yetenek Yönetimi, Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sıgır, Ü. (2021), Kobi'ler ve Dijitalleşme. İçinde F. Ayanoğlu (Ed.), Covid-19 Sonrası Değişim ve Dijital İşletme (s.1-28), Beta, İstanbul.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage.
- Sükan, Ç., Düzce, C.,(2023), İşletmelerde Dijital Dönüşümün ve Büyük Verinin İnsan Yönetimine Etkisi. İçinde V. L. Tüzüner ve G. İ. Dündar (Ed.), İnsan Yönetimi Dijitalleşme ve Güncel Tartışmalar, (s. 165-180), Beta Yayınları, İstanbul.
- Tiftik, C. (2021), İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374-390.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., Varoğlu, D., (2017), Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, Ankara.

- Turgut, T., (2011), “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4): 155-179.
- Tutar, H. (2013). Esnek çalışma uygulamaları ve örgütlerde etkileri. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 173-193.
- TÜSİAD (2022). *Yeni Çalışma Modelleri ve Geleceğin İşgücü Raporu*.
- Tütüncü, Ö., & Kaptanoğlu, E. (2008). İş Tatmini: Örgütlerde Motivasyon ve Performansın Anahtarı. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 453-472.
- Tüzüner, V. L., Çelik, E., (2023), Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İKY. İçinde V. L. Tüzüner ve G. İ. Dündar (Ed.), İnsan Yönetimi Dijitalleşme ve Güncel Tartışmalar, (s. 3-29), Beta Yayınları, İstanbul.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective*. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- WHO, (2012). WHOQOL: User Manual. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/77932/WHO_HIS_HSI_Rev.2012.03_eng.pdf?sequence=1
- The Work Foundation, <https://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/work/definition>.
html, Erişim Tarihi: 11.06.2025
- Yalçın, A., & Kalmuk, G. (2025). Z Kuşağında Yetenek Yönetim Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 1-32. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1434046>
- Yangın D. D. (2016). 6715 Sayılı Yasa'nın Uzaktan Çalışmaya İlişkin Hükümleri ve Değerlendirilmesi. *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 36, 148-171
- Yılmaz, D., & Kılıçoğlu, G. (2013). Örgütsel bağlılık ile liderlik tarzları arasındaki ilişki: Katılımcı ve otoriter liderlik tarzları örneği. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 73-84.
- Yıldırım, D., & Aycan, Z. (2004). İş ve aile yaşamı arasında denge kurmada bireysel ve bağlamsal etkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(53), 1-25.
- Yılmaz, K., & Karahan, A. (2010). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel öğrenmeye etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2), 89-108.
- Yiğit, İ., & Bakkalbaşı, İ. O. (2025). Yetenek Yönetimi Proaktif İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28(1), 180-199. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1620517>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Yüksel, İ. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 139–153.

<https://pmabilisim.com/insan-kaynaklari-yonetimi-gelisimi-ve-cvrimesen-teknoloji/#>

Bir Zihniyet Dönüşümü Örneği Olarak Öğrenen Organizasyonlar ve Perspektif Çarpılması

Yeliz Mohan Bursalı¹

Sabahat Bayrak Kök²

*“Gerçek keşif eylemi yeni topraklar bulmakta değil,
yeni bir gözle bakmakla ilgilidir.”*

MARCEL PROUST

Özet

Bu çalışma, hızlı değişimlerin damgasını vurduğu küresel rekabet ortamında, öğrenen organizasyonları sürdürülebilir gelişimin temel modeli olarak ele almaktadır. İnsanlık tarihi kümülatif bir dönüşüm çizgisi izlerken, organizasyonlar da bu dönüşüme uyum sağlayacak yeni yapılar aramaktadır. Sanayi Devrimi’nden bu yana kurumlar, hızla değişen teknolojik ve sosyal koşullara yanıt vermekte zorlanmakta; geleneksel tepki modelleri artık yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, değişimi yalnızca yapısal bir yıkım değil, çok yönlü bir öğrenme süreci olarak görmek önem kazanmaktadır. Peter Senge’nin beş disiplini- sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım öğrenimi- öğrenen organizasyonun temel yapı taşlarını oluşturur. Çalışmada, öğrenen organizasyonların örgütsel gelişme perspektifiyle nasıl yapılandırılması gerektiği, öğretme odaklı anlayıştan öğrenme temelli zihniyet dönüşümüne nasıl geçileceği ve bu dönüşümde “perspektif çarpılması” gibi bilişsel engellerin nasıl aşılabileceği tartışılmaktadır. Sonuç olarak, öğrenen organizasyonlar değişimi yönetmekten öte, onu şekillendiren stratejik bir gelişim modeli olarak sunulmaktadır.

1 Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF, ybursalı@pau.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-5239-8696

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

GİRİŞ

Öğrenen organizasyonlar, günümüz organizasyon literatüründe temel yapı taşı olmuş kavramlardan birisidir. Öğrenen organizasyonlar dinamik ortamlarda organizasyonel performansı ve uyarlabilirliği artırma kapasiteleri nedeniyle önemli ilgi görmektedir ve geleneksel örgüt anlayışlarının çok ötesinde öğrenmeye dayalı derin bir biçimlenme sunmaktadır. Kavram, organizasyonel çerçeveler içinde sürekli öğrenmenin, bilgi yaratmanın ve bilgi paylaşımının yeniden gözden geçirilerek tasarlanmasını önermektedir. Günümüzde etkin olan yönetimler, mevcut durumun sağlıklı analizini yapmanın, geleceği tahmin etmenin ve nerede olmak istediğimize karar verip onun için çalışmanın ancak aktif bir öğrenme ile mümkün olduğunu göstermektedir. Çünkü dünyada yaşanan krizler ve krizlere verilen tepkiler, gerçekte inaktif bir öğrenme yapılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle hemen hemen her organizasyonda, geleneksel kalıp ve korkulardan kurtulmanın yolları aranmaktadır. Özellikle gelişmenin yolunun *“hataları saklamak”* yerine *“hatalardan öğrenen”* bir yapıyla mümkün olduğu bir değişim kültüründen söz edilmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar *“yapamam”, “yapılamaz”, “hata yapmayım”, “mevcudu değiştirmekten korkuyoruz”* vb. gibi düşünceleri bir kenara atıp yeni bir öğrenme yapılanmasına doğru evrilmektedir. Çünkü dünyayı algılayanın eski yolları işlevsizse, o algıların ürünü olan kurumlar ve yapılar gözden geçirilmeli ve yeniden tasarlanmalıdır. (Senge, Ackoff ve Hurst, 1992:1).

Dünya kırılan iş anlayışları üzerinde yürüyemeyecek kadar karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir. Böyle bir ortamda hayatta kalmanın yegane, yolu bilgidir. Bilgiden beslenmeyi, bilgidir ilham almayı öğrenerek karşılaşılan zorluklarla mücadele etmek için değişim ve çözüm noktalarına odaklanmayı başarmaktır. Bildiklerimiz kadar bilmediklerimiz olduğunu, ancak bu durumu öğrenme kapasitemizle başka bir organizasyonel forma çevirebileceğimizi görmektir. Kısaca, organizasyonlar karşılaştıkları büyük krizleri öğrenme yeteneklerini geliştirip genişleterek atlatırlar. Bu da işletmeleri günümüzde kuramsal öğrenme döngülerini ve liderliği yeniden düşünecekleri bir yönetim modeline davet etmektedir. Peter Senge’nin öğrenen organizasyonlar olarak karakterize ettiği bu model, onu geleneksel bakış açılarından ayırt edici özellikler içermektedir. Bu çalışmada, günümüzde gelişmiş şirket performanslarının ortaya çıkışından, artan çalışan ve müşteri memnuniyetine kadarki çizgide karşımıza çıkan öğrenen organizasyonlar olgusunu incelemek amaçlanmaktadır. İnceleme, mevcut literatürdeki tanım, özellik, fayda ve öğrenme yanında öğrenmenin önündeki engeller olarak görülen düşünce, yapı ve kültür farklılıklarını geleneksel ve öğrenen organizasyon karşılaştırmasıyla tartışmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla varılmak istenilen nokta temel

 er evede tanımlanması kadar engelleyici unsurlara da dikkat çekmektir. Böylece organizasyonların öğrenme yeteneklerini sürdürmede etkili olan yapı ve kültür özellikleri ön plana çıkarılarak öğrenen organizasyonların bütünsel bir yaklaşımla anlaşılması arzulanmaktadır. Bu noktada öğrenen organizasyonlara geçiş sürecine bir katkı sağlamak amacıyla “perspektif çarpılması” kavramı iki yüzü -direnç ve potansiyel- olan bir anlayışla yeniden örgütsel boyutta değerlendirilmeye alınacaktır. Sonuç olarak ileri sürülen görüşler ile öğrenen organizasyonların küresel iş dünyasının karmaşık ve dinamik yapısında gelecek için en önemli potansiyel modelleme  rne i ya da yolu olduğu ancak uygulamada bunu başarmanın engel ve zorlukları bulunduğuna dikkat çekmektir.

1. Öğrenen Organizasyonlar  zerine Kuramsal Arka Plan

“Olayları başkalarının gördüğü gibi görenler onları taklit edeceklerdir. Başkalarının g remedi ini görenler ise değişimin hızını belirleyeceklerdir.”

JAY FORTE

İnsanlık tarihi bir kümülatif büyüme tarihi olarak dikkat çekmektedir.  evre koşulları değiştikçe organizasyonlar rekabet koşullarının da sürekli de işti ini ve farklılaştığını fark etmekte ve buna göre hızla bir değişim yapma gerekliliği hissetmektedirler. İnsanlık avcı ve toplayıcı toplumdan (on milyon yıl) tarım toplumuna (sekiz bin yıl) ve oradan da kentsel endüstriyel hayata (iki yüz yıl) geçişi, çok yavaş yaşadı. Ancak şimdi, bir an kadar kısa süre içinde, gen yönlendirmesiyle elektroniği hızla birleştiren bir biyo-ekonomiye doğru yol alan küresel bir hizmetler dünyasına adım atılmış durumdadır. (James, 1997:16). Birçok organizasyon olup biteni   z lemek üzere değişimin doğasını anlamaya çalışıyor. Çünkü takip edilen küresel süreçte ileri gittiğini düşünürken geriye çekilen çok sayıda şirketin varlığı, bu heyecan dolu tempoda sarsılmadan adım atmanın, varlığını devam ettirmenin kriz ve kaosların dışında kalmanın yollarını aratmaktadır.

Gelinen noktada hayatta kalabilmenin şimdilik formülü; değişim bilmesinin iyi çözümlenmesi ve de imi salt anlamda öncekinin yıkımı olarak görmenin ötesine taşıma gerekliliğidir. Çünkü tarihsel ilerleyişte insanlık Sanayi Devrimi’nden bu yana görülmedik bir derinlik ve genişlikte bir değişim yaşamaktadır. Mevcut kurum, kural ve yapılar yıkılırken bunların yerine neyin geçeceği konusunda önemli bir belirsizlik yaşanmaktadır. Her ileri teknolojik adımın yıktı ı yapı, kural ve kurumlar tehlikeyi bütünüyle atlatamamakta, varlığını sürdürememektedir. Özellikle temeli sa lamaştıracak bir  er eve ya da bir kurgu, farklı sapmalar nedeniyle gerçekleşmemektedir. Genellikle dış baskılar nedeniyle meydan okumanın, artık belirsizlik anlarında örgütleri

kurtaramadığı görülmektedir. Karşı karşıya kalınan durumlar, ancak insanî bağlantılar yoluyla bu hızlı “*değişim*” dönemlerinin “*gelişim*” yollarıyla, *üst düzeyde gelişkin öğrenme kodlarıyla anlaşılıp çözümlenebileceğinin* işaretlerini vermektedir. Yeni koşullar örgütsel bağlamda yeni ilişki analizlerini gerektirmekte ve bilginin geçmişten beslense de yeni yollarını arama gerekliliğine bizleri inandırmaktadır. Tıpkı çocuklarımızın yaşama adım atması, atılım göstermesi ve ilerlemesi sürecinde olduğu gibi bu da doğası gereği bir evrim anlayışıyla şekillenmektedir.

Böylece, yitip giden kadar batıp çıkanın olduğu bu küresel ekonomik dalgada, elimizdeki tek dayanak, gerekçe ve gerçeklikleri tam olarak algılanmamış değişimlerden uzak kalmaktır. Dış baskılarla rakipleri rekabette yakalamaktan ziyade çok boyutlu ve yönlü bir öğrenme temelinde filizlendirilmiş bir “*öğrenme modeline dayanma*” gerekliliği aşikâr bir gerçektir. Özellikle gelip geçici moda yaklaşımların, dönemsel trendlerin etkisi dışında kalacak şekilde gelişim hedefli bir değişim perspektifine ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir yaklaşım sistematik, açık ve yenilikçi bir perspektifle “*örgütsel öğrenme*” ve “*gelişme süreçlerini*” ele almaya yani *örgütleri öğrenen organizasyonlara dönüşmeye* yöneltmektedir. Bu anlamıyla öğrenen organizasyon kavramının pratik etkileri dikkate alındığında ve günümüzdeki yansımaları çözümlenmeye çalışıldığında tek başına açılanmış bir “*örgütsel değişim*” yaklaşımı yerine onun da beraberliğinde “*örgütsel gelişme*” perspektifinden söz etmenin daha sağlam bir dayanak olduğu fark edilmektedir. Bu temel yönelimle konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ilk başlık olarak yerleşik rekabet avantajı kavramı yerine stratejik avantaj kavramıyla bir yeni bakış olarak karşımıza çıkan rekabet anlayışıyla öğrenen organizasyon kavramına giriş yapılacaktır. Bu girişle birlikte, çalışmada, temel dayanak noktası olarak merkeze taşınması gereken hususun, *öğretme* temelli değil *öğrenme* temelli bir zihniyet değişimi olduğu fikri derinleştirilmektedir. Bu savı desteklemek adına öğrenmede önemli bir engel olarak fark edilen bireysel düzeyde yaşanan algı bozukluklarına karşılık gelen “*perspektif çarpılması*” kavramı öğrenen organizasyonun inşasında bir fısat alanı olarak ele alınmakta ve bu temelde kurulum sürecine entegre edilmektedir. Bunun yanı sıra geleneksel ve öğrenen organizasyon farklılıkları ve öğrenen organizasyon kavram, tanım ve özellikleri ile öğrenen organizasyon disiplinleri ele alınmaktadır.

1.1. Rekabet Avantajı Kavramından Stratejik Avantaj Kavramına Geçiş

“Sürdürülebilir rekabet avantajı, başkalarından daha iyi bir şekilde aynı yerde kalmayı ima eder.”

RITA GUNTHER MCGRATH

“*Rekabet avantajı*” kavramı, geleneksel strateji kuramlarında önemli bir yer edinmiştir. Kavram, Michael Porter’ın rekabeti statik ve rasyonalist bir temelde değerlendirmesine dayanır. Rekabet avantajı kavramı, Porter’ın (1985)  alışmalarından bu yana temel strateji kuramlarının merkezindedir ve “*genel rekabet stratejileri*” modelini temellendirir. Bu kavrama göre bir organizasyon, rakiplerinden daha düşük maliyetle üretim yaparak ya da benzersiz bir fayda ya da değer  nerisi sunarak sürdürülebilir k rlılık sağlayabilir (Porter, 1985:3-4). Kavram, günümüzde hâlâ stratejik yönetim literatürünün temel taşlarından biri olarak kabul edilmekle birlikte öğrenen organizasyonların stratejik olarak konumlandırılması, geçmiş süreçler üzerinde geriye dönük bir etkiyi ifade ettiği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Çünkü rekabet avantajı kavramında, şirketler için öne çıkan unsurlar genellikle geçmiş performansa ve mevcut konumun korunmasına odaklıdır. şirketlerin sağladığı avantajını sürdürmesi, sürekli olarak aynı oyunu daha iyi oynaması anlamına gelir. Ancak bu, oyunun kurallarının değişmediği bir dünya varsayımıyla mümkündür. Dolayısıyla yaklaşım bu bakışıyla eleştirilerin hedefi durumundadır.

Kavrama yöneltilen iktisadi temelli eleştirilere göre; hızlı değişen hiper-rekabetçi bir ortamda, rakiplerin taklidi, yeni girişler ya da ikame ürünlerin ortaya çıkışı, ilk başta elde edilen rekabet avantajlarını aşındırır. Böylece, başlangıçta elde edilen üstün ekonomik performansın geleceğe taşınması zorlaşır. Ayrıca, rekabet avantajı çevresel yapının sonucu olduğunda, bu avantajlar şoklar ve teknolojik kesintiler gibi faktörler tarafından ortadan kaldırılabilir, dolayısıyla beklenen sonuçlar gerçekleşmeyebilir, şeklinde (Huang vd., 2015:12-16). Kavram için örgütsel yönetim bakışının eleştirileri arasında ise şu hususlar ön plana çıkmaktadır; rekabet avantajı kavramı organizasyonun mevcut rekabet pozisyonunu yansıtmakta (statik oluşu); geçmiş dayanıp, geleceği şekillendirmek yerine uyum sağlamaya çalışmakta (retrospektif oluşu) ve optimal kaynak dağılımı ve maliyet/fayda analizlerine dayanmaktadır (rasyonalist oluşu). Bu eleştiri sahiplerinden biri olan Rita Gunther McGrath (2013) *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* kitabında bu konuya işaret ederek artık rekabet avantajının ötesine geçmek gerektiği üzerinde durmaktadır Gunther McGrath, 2013:1-20). Gunther McGrath,

sürdürülebilir rekabet avantajı kavramının değişimleri karşılayamaması nedeniyle geçerliliğini yitirdiğini ve bunun yerine geçici avantajların önem kazandığını savunmaktadır. Gunther McGrath, rekabet avantajı kavramının günümüzün nispeten sınırsız ve engelsiz pazarlarının gerçekleriyle aynı hızda ilerlemediğini söylemektedir. Sonuç olarak, McGrath *“rekabet kavramında geleneksel yaklaşım artık mantıklı değil daha yenilikçi hale gelmesi gerekmektedir”*, şeklinde bir tespit yaparak konuya yönelik bir durum analizi yapmaktadır (Gunther McGrath, 2013:15-20).

Gunther McGrath’a göre rekabet yaklaşımı artık *“geçici avantajlar”* çağında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle *“sürdürülebilirlik”* yerine *“yenilenebilirlik”*, sabit ve konumuna dayanma anlamında *“stabilite”* yerine *“fırsatlara dayalı dinamizm”* önem kazanmaktadır. Teece ve arkadaşları (1997) ise bu yöndeki değişimin gerekliliğini ifade ederken dinamik yetenekler (dynamic capabilities) kavramını kullanarak organizasyonların hızla değişen ortamlara uyum sağlamak için içsel ve dışsal yetkinliklerini entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olması zorunluluğuna vurgu yapmışlardır (Teece vd., 1997:509-510). Tablo 1’de gösterilen karşılaştırma, yukarıdaki kuramsal anlatım çerçevesinde kavramların literatür destekli türetimidir.

Tablo 1. Rekabet Avantajı ve Stratejik Avantaj Arasındaki Farklılıklar

ÖZELLİK	REKABET AVANTAJI	STRATEJİK AVANTAJ
Zaman Yönelimi	Geçmiş ve mevcut duruma odaklılık	Gelecek yönelimli, sürekli yenilenebilirlik
Strateji Mantığı	Konum korumacılık	Fırsat yaratma, dönüşüm
Öğrenme Yaklaşımı	Tek döngülü öğrenme	Çift döngülü ve dönüştürücü öğrenme
Kaynak Kullanımı	Statik kaynaklara odaklanma	Dinamik yeteneklerin yönetimi
Uyum Mekanizması	Rekabeti takip etme	Rekabeti yönlendirme

Bu çerçevede *“stratejik avantaj”* terimi daha çok bir organizasyonun rekabetçi yenilenmesini belirleyen dinamik yapı ve benzersiz kaynaklarının tanımlanması için kullanılmaktadır. Böyle bir kullanımla kavram, rekabet avantajından daha proaktif bir karakteristik kazanmaktadır. *“Rekabet avantajı”* kavramı ise genellikle organizasyonun şu anda rakiplerinden daha fazla değer katma yeteneğini nereden elde ettiğini tanımlamak için kullanılmakta ve serbest piyasa koşulları altında organizasyonun, aynı anda kâr seviyelerini koruyup artırırken ürün pazarının talebini karşılama derecesini ifade etmektedir. *“Rekabet avantajı”*, rasyonalizasyon sonrasında şekillenen statik bir kavramdır ve bu yönüyle sınırlayıcıdır. Dinamik iş

ortamlarında ise bu kavram, organizasyonların stratejik pozisyonlarını nasıl sürdürebileceğini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Böyle bir yaklaşımın temel odağı, geçmiş yaklaşımlardır. Öte yandan, “*stratejik avantaj*”, yeni fırsatlar yaratan ve rekabet ortamının geleceğini şekillendiren stratejik bir yön geliştirme konusunda benzersiz bir yetenek sağlamaktadır. Birçok organizasyon için mevcut zihniyeti değiştirme gerekliliği de bu temel farklılıkla ilgilidir. Bu bağlamda, “*stratejik avantaj*” dinamik bir ortamda bir organizasyonun rekabet üstünlüğünü yenileyen radikal bir avantajdır. Böyle bir avantaj, mevcut rekabet avantajının sürekli bozulmasına verilen etkili bir yanıttır. Başka bir deyişle, kurumsal yenilenmenin standardıdır. Rekabetin hızlanmasıyla birlikte kaynak kullanımına yeni bir paradigmayla bakmayı gerektirir (Chaharbaghi ve Lynch, 1999:45-49).

1980 sonrasında ortaya çıkan teknolojik ve ekonomik gelişmeler, küresel üretim hacmindeki artış ve sektörel işbölümünün genişlemesi sonucunda, mevcut ve potansiyel pazar yapılarında büyük bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu dönüşüm, bölgesel pazar yapılarını giderek küresel pazarlara dönüştürmüş ve dünyanın tek bir pazar hâline gelmesine neden olmuştur. Küreselleşme rüzgarlarının etkisiyle ulusal pazarlar yerini uluslararası pazarlara bırakırken, dünya ticaretinin makro seviyede rekabeti giderek daha yoğun bir hale gelmiştir. Mikro düzeyde ise işletmeler arasındaki rekabet artışı, küresel ölçekte başarılı olabilmek için organizasyonların yeni yönetim ve strateji anlayışlarını benimsemelerini zorunlu kılmiştır. Özellikle küreselleşme sürecinde bir şirketin en önemli hedeflerinden biri, yeni pazarlar kazanarak veya diğer şirketleri devralarak en yüksek k arı elde etmek olarak ifade edilmiştir. Bu uygulama, *Birleşme ve Satın Alma Stratejisi* olarak bilinmekte olup, birçok yönetici tarafından etkili bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Ancak, yakın geçmişte yaşanan küresel ekonomik kriz, yöneticilerin bu konudaki bakış açılarını köklü bir şekilde değiştirmiştir. Hatta bu tür stratejileri uygulayan bağı şirketler, devlet desteği almasına ve kendi bünyelerinde önemli sermaye rezervlerine sahip olmalarına karşın, pazarda varlıklarını s rd rememişlerdir (Dekier, 2012:46).

Küresel rekabetin hızla artan etkileri, organizasyonları önceden var olan yapı ve anlayışlardan farklı bir yönetişim biçimine doğru zorlamaktadır. Başka bir deyişle küreselleşme süreci organizasyonların daha önce benimsedikleri yapıların ve stratejilerin artık yetersiz kalmasına, dolayısıyla yeni yönetsel anlayışların gerekliliğine işaret etmektedir. Bu bakış çerçevesiyle günümüzde geleneksel yapılardan kurtularak daha dinamik örgütlenmelere dönüşme rekabetinde hayatta kalmak, ancak *yüksek bir öğrenme kültürüne yatırım yapan şirketler* için mümkün görünmektedir. Bu değerlendirme organizasyonların bürokratik yapılardan öğrenen organizasyon yapılarına evrilmesi gerekliliğini en iyi biçimde sunmaktadır.

1.2. Yıkımdan Yenilenmeye: Bürokratik Organizasyonlardan Öğrenen Organizasyonlara

“Başkalarından üstün olmamız önemli değildir, asıl önemli olan diinkü halimizden üstün olmamızdır.”

HİNT ATASÖZÜ

Beş yüzyıl önce *Rönesans İnsanı* dünyanın yuvarlak olduğunu keşfetti. Bundan üç yüz elli yıl sonra da *Örgüt İnsanı* yönetim pratiğini geliştirdi. Ama bu pratiğin evrimi içinde, dünyanın yuvarlak olduğunu unuttu; kareler, kutular ve piramitlerden oluşan bir yönetim dünyası inşa etti. Onun kurduğu dünyanın kendi yapısına denk düşen özel bir dili vardı: Komuta ve kontrol, düzen ve öngörü, üst düzey ve alt düzey, aşağıdan yukarıya basamakları çıkmaya dayalı bir dildi bu. İzleyen yüzyıl boyunca mevki, bütün büyük organizasyonlarda otorite ile eşdeğer görüldü. İnsanları ve işlevleri kareler ve dikdörtgenler, katı yapılar içine hapseden eski hiyerarşi büyük ölçüde düzgün işledi. Hatta genel müdürün tepeden aşağıya ve çalışanların aşağıdan yukarıya baktığı meşhur piramidi yarattı. Derken büyük çaplı bir tarihsel değişim dönemine, küresel rekabetin ve belirsiz sınırların öne çıktığı, eski çözümlerin yeni gerçekliklere uymadığı bir döneme girildi (Hesselbein ve Cohen, 1999:9-10).

Bu tarihsel dönem, tarihin en direngen dönemlerinden birinin konum ve kontrol odaklı bürokratik yapılanmalar olduğunu dünyaya gösterdi. Ancak bir zamanların güçlü yapı ve kültürleri olarak görülen bürokratik organizasyonlar 1970’li yılların sonunda kimsenin tam olarak kontrolü elinde tutamadığı, en az hiyerarşi ve kontrol mekanizmasına gerek duyulan, genel müdürlerin tek merkezli hatları ve pozisyonları yerine çoğunluklu katılımın inşa edildiği her çalışanın ve her pozisyonun herkesten ve her şeyden öğrenerek bilgi dizisini oluşturduğu “*öğrenen organizasyonlara*” doğru yeni bir versiyonunu yaratma dalgasıyla baş başa kaldı. Yüzlerce yönetici bütün rakiplerden, bütün kademelerden, bütün kültürlerden öğrenilebileceğini öğrendi. Yönetim kontrol tekeline çıkarak yeni ses ve yeni sözlerin duyulduğu yeni bir perspektife doğru biçimlendi. Bu bir şirketin ana yetkinlik alanının ve tek bağlılığının karmaşık bir çevre ve geniş bir insan yelpazesinde yeni bir bakış açısıyla denemelere girişmenin “*dört dörtlük*” stratejilerden daha üst bir versiyon olduğunu düşündürdü. Artık sadece insanlar değil, örgütler de bir evrim süreci içindeydi.

Geleneksel organizasyon yapılarından öğrenen organizasyonlara geçiş, iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, artan rekabet ve özellikle bilgiye dayalı ekonominin yükselişi gibi faktörlerle biçimlenmiştir. Geleneksel

organizasyonlar, sabit yapılar ve önceden belirlenmiş süreçlerle bir taraftan eski ve geçerliliğini yitirmiş bilgilerden dolayı diğ r taraftan da katı ya da esnek olmayan yapılanmalarından kaynaklı olarak değışen çevresel koşullarda gereken yeterliliğı gösterememiştir. Yaşanan sosyal, kültürel ve endüstriyel dinamikler organizasyonların gelişimini, öğrenme yeteneklerine ve öğrenmeyi destekleyen, geliştiren bir model olması dolayısıyla *“ ğrenen organizasyonlar”* görüşüne bağlamıştır. Başka bir ifadeyle öğrenen organizasyonlar kavramı, sürekli öğrenme ve bilgi yenileme ihtiya ının arttığı küresel  er evde, öngörülemeyen ortam ve öngörülemeyen koşullar üzerine hızlı ve kararlı cevap vermenin en etkili yolu (Uvhagen vd., 2024:2) olarak benimsenmiştir.

Bugün artık bütünsel yaklaşımla tüm organizasyonlar dönemin yeni meselesi olarak müşterileri, rakipleri, kullandığı teknolojiler ve iş yapma tarzları konusunda devamlı öğrenmek zorundadırlar. Marvin Weisbord organizasyonların sürekli olarak öğrenmesi gerekliliğine şu sözlerle destek sağlamaktadır: *“Sürekli çalkantı  ağı”nda yaşıyoruz; bu, ivme içindeki değışimin, artan belirsizliğin ekonomi, teknoloji ve insanlar arasındaki gitgide daha öngörülemez hale gelen küresel bağlantıların yarattığı dünyadır. Bu ortam, örgütlerin gidişatı değıştirmesini gerektiren, aksi takdirde ciddi aksamalarla karşılaşmalarına yol açan geri dönülmez bir değışim yaratıyor.”* Bu bakımdan belki sürekli çözümler yok, ama hiç değışmeyen bir gerçek var: Neyin değer yarattığını ve bu değerin nasıl elde edileceğini * ğrenmeyi sürdürmek*. Bütün örgütlerin temel amacı bu olmalıdır (Matheson ve Matheson, 1998:145-146).

Xerox’un neredeyse kesin bir çöküşten kurtulmasını sağlayan kıstas alma tekniklerini örgüt çapında benimseme konusu, sürekli öğrenmenin gücünü göstermektedir. 1981’de Xerox, yeni Japon rakiplerinin fotokopi makinelerini kendi üretim maliyetinin altında kalan fiyatlardan ABD’de sattıklarını fark etti. Başlangıçta savunma durumuna geçerek rakiplerini d mpinge yani haksız rekabet uygulamasına geçmekle suçladı. Çünkü elektronik fotokopi makinelerinin öncüsü olarak, hiçbir şirketin bu makineleri kendinden daha iyi ve daha ucuza  retemeyeceğı kanısındaydı. Ama Japon ortağı Fuji Xerox’la görüşünce, bu şirketin üretilip ABD’ye gönderdiği bir fotokopi makinesini New York’un Rochester kentinde kendi üretim maliyetinin altında bir fiyattan k r yaparak satabildiğini öğrendi. Bu gelişmeden sonra kendi dışındaki sektörler de dahil olmak üzere iyileştirilmiş süreçlerle sürekli öğrenmeye dayalı bir modeli esas aldı (Matheson ve Matheson, 1998:146).

Bu ve benzeri örnekler bize şirketlerin geleceğı yakalayamamasının nedeninin tembellik değil, *“genetik olarak k r olmak”* ile ilgili olduğunu göstermektedir. Karasudaki balıklar için bir gizem ya da esrardır; çünkü balıklar

kararı anlamak için gerekli donanımdan yoksundur. Birgün bir balık karanın ne olduğunu öğrendiğinde artık iş isten geçmiş olur (Hesselbein ve Cohen, 1999:96). Birçok şirket yeni zenginlik kaynağının yönetsel savunmalara dayalı erk ya da tekelci bakışın ötesine geçerek öğrenme odaklı çeşitlilik ve çoğulculuk üzerine kurulu bir istikamete doğru yol aldığını görmektedir. Bugün kilit mesele bu nitelikleri ne kadar ve nasıl kazanacağımızdır. Çünkü var olan yapılar ve sahip çıkılan zihniyet ve kültürler daha bu işin başında örgütsel sistemi zaafa uğratmaya adaydır. Takviye güçlerin ve takviye özelliklerin kuruluşları kurtarmaya yetmediği bu aşamada işleri yürütmek ancak “yaratıcı bir yıkım” ile mümkündür. Durum muhasebesinin yapılması bürokratik zihniyet ve kültüre dayalı yerleşik yapısal düzeni yıkma iradesi taşımaktır. Artık mesele “*gidilecek yeri*” bulmak değil, “*bu yere varma biçimini*” işaret eden sistemi “*öğrenen organizasyonlar*” yaklaşımını anlamak, çözmek ve almaktır. Gelecekte ipi birincilikle göğüsleyecek olan kişi, kurum ve kuruluşların bu yıkıma en fazla inanlar olduğu şüphe götürmez bir gerçektir.

1.3. Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonlar Arasındaki Temel Farklılıklar

*“Kimse geri dönüp yepyeni bir başlangıç yapamaz
herkes şimdi başlayarak yepyeni bir son yaratabilir”*

CARL BARD

Sanayi Devrimi’nden bu yana şekillenen Weber’in görüşleriyle biçimlenen *geleneksel organizasyon modelleri*, belirgin hiyerarşik yapıları ve merkeziyetçi karar alma mekanizmaları ile uzun yıllar boyunca üretim ve verimlilik odaklı bir başarı anlayışını temsil etmiştir. Ancak bu yapılar artan küresel rekabet baskıları, değişen müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler ve bilgi yoğun işleyişler karşısında yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu bağlamda, *öğrenen organizasyon kavramı*, Senge (1990) tarafından organizasyonların çevresel değişimlere hızlı yanıt verebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için ortaya atılmıştır. Bu iki modelin karşılaştırılması, organizasyonların hem içsel dinamiklerini hem de dış çevreye uyum kabiliyetlerini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu başlık altında, geleneksel organizasyonlar ile öğrenen organizasyonlar yönetim yapısı, değişime yaklaşım, iletişim biçimi, öğrenme kültürü, çalışan rolü, performans ölçütleri, teknoloji kullanımı ve liderlik tarzı gibi temel unsurlar bağlamında karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda literatüre (Antalova.....) dayanarak hazırlanan karşılaştırma içeriği Tablo 2’de görülebilir.

Geleneksel organizasyonlar genellikle yerleşik kurallara ve uygulamalara bağlı kalır. Karar almanın merkezileştirildiği, rollerin ve sorumlulukların

açıkça tanımlandığı katı bir hiyerarşik  er eve içinde çalışır. İstikrar,     r lebilirlik ve verimlilik temel değerlerdir ve değişime genellikle ihtiyatla yaklaşılr. Organizasyon geleneksel yöntemlere ve önceden tanımlanmış süreçlere büyük ölçüde g vendiğı için yenilikler ve iyileştirmeler daha yavaş olabilir. *  renen organizasyonlar* ise her düzeyde sürekli öğrenme ve gelişimi önceliklendiren ve teşvik eden bir organizasyondur. Deneysellige açık, yenilikçiliğe ve adaptasyona değer veren bir kültürü teşvik eder. Bu tür organizasyonlardaki çalışanlar fikir ve çözümlere katkıda bulunmaları için güçlendirilir ve odak noktası bireysel başarıdan ziyade kolektif başarıdır. Bilgi paylaşımını ve iş birliğini kolaylaştıran teknolojiler ve sistemler genellikle bir öğrenen organizasyonun işleyişinin ayrılmaz bir parçası olarak görülür.

Geleneksel organizasyonda yapı katı hiyerarşik işleyiş içinde ve merkeziyetçi karar alma sistemine dayalı emir-komuta zinciriyle harekete geçmektedir. G    st yönetimde toplanır; astlar uygulayıcıdır. Kararlar yavaştır ve çevresel değişime tepki geç gelir. *Weber (1947)*, bürokratik yapının “*rasyonellik*” adına standartlaştırılmış ve denetimli bir yönetim modeli sunduğunu savunmuştur. Ancak bu yapı değişim karşısında esnek olmadığı için uygulamada kurumlara zorluklar yaşatmakta ve kararları geciktirmektedir. Öğrenen organizasyonda ise yapı yatay, esnek, çok merkezli şekildedir ve karar yapıları çalışanların karar süreçlerine dahil edilişine dayalıdır. Bu yapı hızlı tepki, kolektif zekâ kullanımı, inovatif kararlar ile dikkat çeker. *Senge (1990)*,   renen organizasyonlarda yapının “*kışisel ustalık, paylaşılan vizyon ve sistem düşüncesi*” etrafında şekillendiğini belirtir.

Geleneksel organizasyonlar değişime daha dirençlidir ve statükoyu korumayı tercih eder. İstikrar ve yerleşik prosedürlere odaklanma, genellikle geleneksel organizasyonların yeni piyasa koşullarına veya yenilikçi uygulamalara uyum sağlamalarının daha yavaş olması anlamına gelir. *  renen organizasyonlar* ise değişimi büyüme ve deneme fırsatı olarak benimser. *Geleneksel organizasyonlarda iletişim* genellikle daha resmi, hiyerarşik iletişim yollarına sahiptir, net emir ve direktiflerin akışı sağlanır. Bu işleyiş, yanlış anlaşılmaları en aza indirirken, potansiyel olarak yaratıcılığı ve yeniliğı ciddi düzeyde engeller. *Drucker (1993)*, etkisiz iletişimi “*bilgi çağının paradoksu*” olarak tanımlar: *bilgi var ama paylaşılmaz*, diyerek bu yapıları eleştirir. *  renen organizasyonlarda iletişim* ise açık ve şeffaftır. Bilginin  zg r ce paylaşıldığı işbirlikçi bir ortamı teşvik eder, bir topluluk duygusu yaratır ve paylaşılan bir misyon ve amaç geliştirir. Kurum içi öğrenme hızlanır, güven ortamı güçlenir. *Garvin (1993)*, etkili öğrenmenin ancak şeffaf ve geri bildirim odaklı bir iletişimle mümkün olduğunu vurgular ve öğrenen organizasyonları işaret eder.

Geleneksel organizasyonlarda öğrenme kültüründe eğitimi ihtiyaç olduğunda verir; öğrenme bireyseldir ve genellikle pasiftir. Bilgi paylaşımı düşüktür, hatalar bastırılır. Risk almayan, tekrarı tercih eden kurum kültürü dikkat çeker. Drucker (1993) bu yapıları “bilgi tüketen, ancak üretmeyen” organizasyonlar olarak eleştirir. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme kültürü sürekli ve çok düzeyli olarak desteklenir. Bu yapıda öğrenme kültürün önemli bir parçasıdır. Bilgi paylaşımı, deneme-yanılma, yansıtıcı pratikler teşvik edilir. Bu işleyişle kurumsal esneklik ve dayanıklılık artar. Nonaka ve Takeuchi (1995), Japon şirketlerinde gözlenen “sessiz bilgidен kolektif öğrenmeye” geçişin, kurum kültürünün rekabet avantajına dönüşmesini sağladığını göstermiştir.

*Geleneksel organizasyonlarda çalışan rolü itibarıyla itaat eden, prosedür takip eden, görev odaklı çalışan tanımıyla karşımıza çıkar. Dar uzmanlık alanları, belirlenmiş sorumluluklar, sınırlı inisiyatif üstlenme durumuyla dikkat çeker. Böylece bu yapının değişen koşullara tepki verme hızı düşer, çalışan bağlılığı zayıflar. Weber (1947), bürokratik yapının *çalışanın bireysel düşüncesini değil, rolüne uygun davranışı esas aldığı* vurgular. Öğrenen organizasyonda ise çalışan rolü itibarıyla proaktif, çok disiplinli düşünen ve bilgi üreten çalışan kimliğiyle karşımıza çıkar. Takım üyesi, problem çözücü, öğrenen lider olarak tanımlanır; inisiyatif alması teşvik edilir. Bu yapı çalışanın yaratıcılığını, işbirliğini ve sorumluluk almasını güçlendirir. Peter Senge (1990), çalışanların sadece rollerini yerine getiren bireyler değil, “sistemsel düşünen, birlikte öğrenen varlıklar” olması gerektiğini belirtir.*

Tablo 2. Geleneksel Organizasyon ve Öğrenen Organizasyon Karşılaştırması

Kriter	Geleneksel Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
Yönetim Yapısı	Hiyerarşik, otoriteye dayalı ve merkeziyetçi karar alma mekanizmaları.	Yatay, katılımcı ve esnek yönetim yapısı; karar alma süreçlerinde çalışanların aktif katılımı teşvik edilir.
Değişime Yaklaşım	Değişime dirençli; mevcut durumun korunmasına odaklanır.	Değişimi bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görür; adaptasyon yeteneği yüksektir.
İletişim Biçimi	Yukarıdan aşağıya doğru, resmi ve sınırlı iletişim kanalları.	Açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim; bilgi paylaşımı teşvik edilir.
Öğrenme Kültürü	Bireysel öğrenme sınırlıdır; örgütsel öğrenme sistematik olarak desteklenmez.	Sürekli öğrenme ve gelişim kültürü; bireysel ve örgütsel öğrenme entegre edilmiştir.

Çalışan Rolü	Belirlenmiş görev tanımları; inisiyatif kullanımı sınırlıdır.	Çalışanlar proaktif, yaratıcı ve problem çözücü roller üstlenir; inisiyatif kullanımı teşvik edilir.
Performans �lç�tleri	Verimlilik süreçlere uyum ve kısa vadeli hedeflere ulaşma.	�ğrenme kapasitesi, yenilikçilik ve uzun vadeli gelişim hedeflerine ulaşma.
Teknoloji Kullanımı	Mevcut teknolojilere bağıllık; yenilikçi teknolojilerin benimsenmesi yavaştır.	Yeni teknolojilerin entegrasyonu ve dijital dönüşüm süreçlerine açıklık.
Liderlik Tarzı	Emir-komuta zinciri; liderler otorite figürüdür.	Dönüştürücü liderlik; liderler mentör ve koç rolündedir.

Geleneksel organizasyonlarda performans  lç tleri, kısa vadeli hedefler, verimlilik, maliyet düşürme ve süreç uyumuna dayalıdır. Sayısal göstergeler ( retim miktarı, zaman/maliyet ilişkisi, hata oranı vb. şema ve diyagramlar) baskındır. Max Weber'in (1947) bürokratik organizasyon tanımı, rasyonellik ve verimlilik eksenli performans anlayışının temelini oluşturur. Ancak bu anlayış, dinamizmi düşük çevrelerde daha işlevseldir. * ğrenen organizasyonlarda* ise sürekli gelişim, öğrenme kapasitesi, yenilikçilik, stratejik adaptasyon söz konusudur. Hem nicel hem nitel göstergeler (bilgi üretimi, takım öğrenmesi, değışime uyum) esas alınmaktadır. Değışen piyasa koşullarına uzun vadeli katkı sağlayan becerileri  l me önemli görülmektedir. Garvin (1993),  ğrenen organizasyonların "* l  lebilir öğrenme sistemlerine*" sahip olması gerektiğini savunur. Bu konu durumun sadece çıktı değış, süreç ve öğrenme davranışlarının da izlenmesi gerektiğı anlamında önemli görülür.

Geleneksel organizasyonlarda teknoloji kullanımı teknolojik yatırımlar çerçevesinde ele alınır ve genelde verimlilik veya maliyet düşürmeye odaklıdır. Geleneksel bakışta teknoloji, daha çok üretim süreçlerini veya belirli operasyonel işlevleri destekleyen bir unsur ya da çoğunlukla destekleyici bir araç olarak görülür. Yeni teknolojilere entegrasyon yavaş ve dirençlidir. Drucker (1993), bu tip organizasyonları "*bilgiye erişimi olan ama bilgiyi işleyemeyen yapılar*" olarak tanımlar. * ğrenen organizasyonlarda ise teknoloji*  ğrenme sürecinin ana omurgasıdır. Bilgi paylaşımı, dijital işbirliğı, inovasyon ve hızlı adaptasyon süreçlerinde teknoloji kritik bir rol oynar. Bu yapılarda örneğın; dijital platformlar, veri analitiğı, yapay zekâ ve IoT gibi yeni teknolojiler stratejik avantaj sağlar. Nonaka & Takeuchi (1995), teknolojiyi "*sessiz bilgiyi paylaşılır hâle getiren dönüştürücü bir araç*" olarak tanımlar. Böylece * ğrenen organizasyonlarda teknoloji*, çalışanların yaratıcılığını ve katılımını artırmak

için araç olarak kullanılırken, *geleneksel organizasyonlarda bu durum*, çoğu zaman prosedürel ve hiyerarşik kısıtlamalarla sınırlı kalır.

Geleneksel organizasyonlarda liderlik genellikle otokratiktir veya yukarıdan aşağıyadır hiyerarşiyi izler. Bu özelliğiyle liderler kararları alır ve çalışanları sadece yerleşik prosedürleri takip etmeye yönlendirir. Bu net hiyerarşik işleyiş düzen ve verimliliği korumaya yardımcı olur. Yönetim otoritesini ve hiyerarşik kontrolü ön planda tuttuğundan dolayı lider “*otorite figürü*” olarak görülür. Weber (1947), karizmatik ve geleneksel liderliği sistemleştirmiştir. Ancak bu tarz liderlik, bireysel güce dayanır, sürdürülebilir değildir. Bu tarz kriz anlarında hızlı karar almayı kolaylaştırabilirse de çalışan katılımı ve yaratıcılığını ciddi anlamda kısıtlar. *Öğrenen organizasyonlarda liderlik ise* genellikle demokratik ve katılımcıdır ve tüm seviyelerden elde edilecek bir girdiyi teşvik eder. Liderler, inovasyonu ve sürekli öğrenmeyi destekleyen kolaylaştırıcılar ya da destekleyiciler olarak hareket ederler. Öğrenen organizasyonda lider bir mentör, kolaylaştırıcı ve vizyon rehberi olarak hareket eder. Lider, sadece yön veren değil, aynı zamanda ekibiyle birlikte öğrenen bir figürdür.

Geleneksel organizasyonların öğrenen organizasyonlara dönüşümü, kültürel değişim, liderlik desteği ve yapısal dönüşümleri gerektirir. Başka bir deyişle, geleneksel organizasyonların öğrenen organizasyonlara dönüşümü, uzun vadeli bir taahhüt ve stratejik bir yaklaşım gerektirir. Bu süreçte, liderlik tarzının yeniden tanımlanması, sürekli öğrenme kültürünün oluşturulması, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, performans değerlendirme sistemlerinin yeniden yapılandırılması ve teknolojinin entegrasyonu gibi adımlar kritik önem taşımaktadır. Bu dönüşüm, organizasyonun rekabet gücünü artırarak, değişen iş dünyasında sürdürülebilir bir başarı elde etmesini sağlar.

1.4. Öğrenen Organizasyon Tanım ve Disiplinleri

“İnsan öğrenmeyi bıraktığı gün yaşlanır.”

HENRY FORD

Öğrenen organizasyon kavramının kuramsal temelleri, özellikle Chris Argyris ve Donald A. Schön’ün (1978) öncü çalışmaları ile Michael Pedler, Tom Boydell ve John Burgoyne’nin (1991) katkıları ve Peter M. Senge’nin (1990) kapsamlı analizlerine dayanmaktadır. Öğrenen organizasyon kavramına yönelik ilgi ilk ortaya çıkışından bu yana dalgalı bir seyir izlemiş; ancak 1990’larda bu alana yönelik ilgi Senge’nin çalışmalarıyla yeniden artmıştır. Öğrenen organizasyonların neyi ifade ettiğine dair tek ve basit bir tanım yapmak güçtür; çünkü kavram zaman içinde farklı perspektiflerden ele alınarak evrilmiştir. Argyris (1993), öğrenen organizasyonu “*bireyler*

tarafından üretilen bilginin genelleştirilerek eyleme d n      lebilir hâle getirilmesinin bir sonucu” olarak tanımlamaktadır (Kirwan, 2013:69). Bu tanıma göre, bireysel düzeyde ortaya çıkan öğrenme, organizasyon genelinde kolektif bir davranış değişikliğine katkıda bulunur. İlerleyen yıllarda Peter Senge (1990) “sistem d    ncesi” ile kavramı ele alır ve bireylerin zihinsel modellerini ortaya çıkarıp d n    rme ve bunu ekipler halinde yapmaya odaklanır. Senge aynı zamanda organizasyon üyelerinin sürekli olarak öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri ve kolektif bir öğrenme süreci oluşturmaları gerektiğini savunur (Kirwan, 2013:69-70). Bu yaklaşım, organizasyonlarda bireylerin d    nce kalıplarını sorgulayarak onları yeniden yapılandırmalarına olanak tanıyan dinamik bir öğrenme sürecine vurgu yapar. Nihayetinde  ğrenen organizasyon Senge (1990:3) tarafından “bireylerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli geni lettikleri, yeni ve geniş d    nce kalıplarının ye erdiği, kolektif arzusunun  zg rle tiği ve insanların birlikte nasıl öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri bir yer” olarak tanımlanır.

Öğrenen organizasyonlar, yaşanılan olaylardan sürekli olarak ders alan, elde ettiği tecrübelerini değişen koşullarda da değerlendirebilen, üyelerinin gelişimine açık bir ortam oluşturabilen ve böylece sürekli değişen ve gelişen dinamik bir yapıya sahip organizasyonlardır. Peter Senge’nin (1990) ortaya koyduğu gibi bu tür organizasyonlar çevredeki değişimlere duyarlıdır ve bilgiyi toplama, analiz etme ve kullanma kapasiteleri sayesinde kendilerini sürekli geliştirme yeteneğine sahiptirler. Bu durum organizasyon içindeki etkileşimler ve sinerjik süreçlerin varlığıyla birlikte üyelerin potansiyellerini ortaya koymalarını sağlar. Bu durumun devamında ise öğrenmenin bireysel düzeyden kolektif düzeye taşınmasına katkıda bulunulur. Üyelerin potansiyellerini gösterebilen bu yapılar esasen öğrenerek kendisini yenileyen ve değişime uyum sağlayabilen  rg  ter olarak dikkat çekmişlerdir. Öğrenen organizasyonlar; organizasyonel gelişim sürecinin son aşamasıdır. Bu anlamda denilebilir ki hiçbir organizasyon m kemm l doğmaz ancak m kemm l olmayı öğrenir (Uzun ve Bal, 2021:1337).

Öğrenen organizasyonlar, modern organizasyonların kar ıla tığı belirsizlik ve çevresel baskılar sonucunda eski ve yerleşik yapı ve i leyi  normlarını yeniden biçimlendirerek modern organizasyonların “ ğrenerek” gelişebileceği görüşüne karşılık gelmektedir. ABD’de Peter Senge’nin Avrupa’da ise Reg Revans’ın bağımsız yaklaşımı ile yaygınlık kazanan bireysel ve  rg  tsel öğrenme kapasitelerinin geliştirilmesi fikri, çalkantılı i  dünyasında organizasyonların karşı karşıya kaldığı meydan okumalarla ba  edebilecek g  te olduklarına dair kilit bir d    nme çerçevesine sahiptir (Morgan, 1998:102). Öğrenen organizasyonlar bu sonucun ortaya çıkması

için “*öğrenmenin*” organizasyonun kültürüne entegre edilmesini ve örgütsel yapının sürekli değişim ve gelişime açık hâle getirilmesini temel şart olarak öne sürer. Fakat bunun dışında öğrenen örgütlerin başka belirli özellikleri de taşıması gerektiği belirtilir. Peter Senge’nin yaklaşımında bu özellikler beş disiplin altında toplanmaktadır. Bu disiplinler birleşerek birbirini tamamlayan bir bütün oluştururlar. Sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon oluşturma ve takım çalışması olarak ifade edilen bu yapı taşları olmadan bir örgüt tam olarak öğrenen organizasyon potansiyeline ulaşamaz. Bu yapı taşları ya da disiplinler aşağıda tek tek ele alınacaktır (Edmondson, 1999:353-355; Garvin vd., 2008:109-116; Senge, 1990:139-233; 1992:4-44; Pedler vd., 1989:91-101; Wack, 1985:73-74).

1. Sistem Düşüncesi

Senge (1990) Beşinci Disiplin kitabında İngilizce’de “*bütün*” ve “*sağlık*” sözcüklerinin aynı kökten geldiğine dikkat çekerek şöyle demektedir: “*Bu kelimelerin aynı kökten geldiğini görmek ilginçtir. O zaman günümüzde dünyanın sağlıksızlığının onu bir bütün olarak görme yeteneksizliğimizle doğru orantılı olması şaşırtıcı değildir*”. Ona göre sistem düşüncesi bir bütünü görme disiplini ve sistem düşüncesi bir duyarlılıktır. Özellikle yaşayan sistemlere benzersiz karakterlerini veren o karmaşık, incelikli birbiriyle bağlantınlığı açıklayan şey, sistemdir. Dolayısıyla sistem düşüncesi, bir sistem içindeki birbiriyle ilişkili eylem kalıplarının tüm sistemi nasıl etkilediğini açıklığa kavuşturmak amacıyla geliştirilen kavramsal bir çerçevedir. Bu çerçeve, sistemin etkili bir biçimde nasıl değiştirilebileceğine dair fikirler sunar. Senge’ye göre bu disiplin “beşinci disiplindir” ve en önemlisidir, çünkü diğer dört disiplinin daha büyük bir sistemin parçası olarak görülmesi gerekir. Öğrenen bir organizasyon yaratma çabası, organizasyonu bir sistem olarak ele almakla başlamalıdır.

Senge (1990)’e göre günümüzde sistem düşüncesine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Belki de tarihte ilk kez insanlık herhangi birinin işleyebileceğinden çok daha fazla bilgiyi ortaya koymakta, birbirine iletmekte ve bunu daha büyük bir hızla işleme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmakta ve bazen bunu yapamayarak sistemde çöküşe neden olmaktadır. İşte sistem düşüncesi birbirine “*bağımlılık çağına*” girdiğimiz bu zamanlarda birçoğumuzun duyduğu umutsuzluk duygusunun panzehiri olarak görülmektedir. Çünkü sistem düşüncesi karmaşık durumların temelindeki yapıları görmek için bir disiplin olarak ele alınmaktadır. Bu anlamıyla sistem düşüncesi, bütünü görme disiplini; örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri görmeye yönelik bir çerçevedir. Dünya giderek daha karmaşık hale geldikçe, bu karmaşıklığı bir bütün olarak görebilmek daha da önem kazanmakta ve

sağlıklılığını geliştirmenin bir aracı olarak ifade edilmektedir. Gerçekten karşı karşıya kaldığımız karmaşıklık bireyleri bunaltabilir ve zayıflatır: “*Bu sistemin suçu, benim kontrolüm yok*” vb gerekçeleri ortadan kaldırmaya imkân verir. Sistem düşüncesi bu tür sık tekrarlanan günlük gerçeklikleri daha yönetilebilir kılar; çaresizlik hissine karşı bir düşünce dili geliştirir. Çünkü insan olayların ve ayrıntıların ardındaki örüntüleri görebildiğinde, hayatı gerçekten basitleştirebilir. Gerçekliği sistemli olarak kavramak bunu yapmaya fırsat verecektir.

2. Kişisel Uсталık (Hâkimiyet)

“*Kişisel uсталık*”, ilk anda insanlar veya şeyler üzerinde bir hâkimiyet kazanma olarak anlaşılsa da gerçekte ifade edilmek istenilen “*özel bir yeterlilik düzeyi sağlamak*”tır. Yüksek kişisel uсталık düzeyindeki insanlar sürekli öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman “*olmazlar*” ya da “*varmazlar*”. Bazen dil uсталık kelimesinde olduğu gibi kişisel bir kesinlik duygusu uyandırır da verilmek istenilen mesaj, aslında uсталığın sahip olduğumuz bir şey olmadığı, tam tersine hayat boyu süren bir disiplin, bir süreç olduğudur. Yüksek kişisel uсталığa sahip olanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının üst seviyede farkındadırlar. Kişisel uсталık, bireyin istediği sonuçları yaratma kapasitesini geliştirmeyi amaçlayan bir kişisel gelişim disiplinidir ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenen bir organizasyonel yapının oluşmasına katkı sağlar. Bu disiplin, bireylerin hem kendi yaşam yolculuklarında hem de profesyonel bağlamda sürekli öğrenme kapasitelerini arttırmaları dolayısıyla onların farkındalık ve etkinlik kazanmalarına katkı sağlar.

Böylece bireylerin yalnızca teknik becerilerini geliştirmelerini değil, aynı zamanda kendilerini tanımalarını, vizyonlarını netleştirmelerini ve içsel motivasyonlarını ortaya çıkarmalarını hedefleyen bütüncül bir gelişimi sağlar. Peter Senge, kişisel uсталığı, öğrenen organizasyonların manevi temeli olarak tanımlar ve bu disiplinin bireylerin potansiyelini ortaya çıkararak organizasyonun da gelişmesine katkıda bulunduğunu belirtir. Kişisel uсталığa sahip bireyler, yaşam boyu öğrenme kültürünü benimseyerek yalnızca kendi kapasitelerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda etraflarındaki insanlara da ilham verirler. Bu süreç, kişinin kendi değerlerini netleştirmesi ve mevcut gerçekliği objektif olarak değerlendirebilmesiyle başlar. Örneğin, bir çalışan kariyerinde ilerlemek istiyorsa, yalnızca teknik bilgi edinmekle kalmayıp aynı zamanda kendisi için neyin anlamlı olduğunu ve hangi değerleri önceliklendirdiğini de sorgulamalıdır. Bu bağlamda kişisel uсталık, organizasyonlar için sürdürülebilir öğrenmenin ve yenilikçiliğin temelini oluşturur. Senge, organizasyonun gelişim hızının, çalışanlarının

kişisel gelişim hızını geçemeyeceğini savunur. Bu nedenle kişisel ustalığın organizasyon genelinde desteklenmesi, öğrenen organizasyon kültürünün inşa edilmesi açısından kritik bir adımdır. Bir organizasyon yalnızca içerisindeki bireyler öğreniyorsa öğrenebilir. “*Kişisel ustalık*”, bireysel gelişim disiplini tanımlamak için kullanılan ifadedir; amacı, kişinin istenen sonuçları üretebilme kapasitesini genişletmektir.

3. Zihinsel Modeller

Filozoflar, Eflatun’un mağara meselesinden bu yana yüzyıllardır zihni modelleri tartışmaktadır. *Zihinsel modeller*; dünya görüşleri, anlatılar, örgütsel gestaltlar ya da örgütsel bilişsel yapılar için kullanılan başka ifadeler karşılık gelmektedir. Bu modeller insanların çevrelerini nasıl gördüklerini ve ona nasıl tepki verdiklerini belirleyen güçlü içsel temsillerdir. Zihinsel modeller genellikle bilinçdışı düzeyde çalışır ve bireylerin davranışlarını, kararlarını ve organizasyonel süreçleri derinden etkiler. Senge (1990)’e göre “*zihinsel modeller*” sadece dünyaya nasıl bir anlam verdiğimiz kadar nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlediğinden zihni modelleri yönetme disiplini inşa etmek önemlidir. Kurumsal düzeyde zihinsel modellerin paylaşıyor olması, yani ortak zihinsel modellerin oluşması, çalışanlar arasında varsayımlar ve beklentiler konusunda uyum sağlayabilir; ancak bu aynı zamanda organizasyonun çevresel değişikliklere uyum yeteneğini de etkiler. Örneğin, bir teknoloji şirketinde “yenilik risklidir” şeklinde yaygın bir zihinsel model bulunuyorsa, bu durum çalışanların yeni fikirleri benimsemesini ve yenilikçi çözümler üretmesini engelleyebilir. Bu nedenle öğrenen organizasyonlar, zihinsel modelleri görünür kılmak ve dönüştürmek için sistematik yöntemler geliştirmeye çalışırlar.

Zihinsel modeller üzerinde çalışmak, bireylerin varsayımlarını sorgulamasına ve başkalarının bakış açılarını anlamalarına olanak tanır. Bu süreç, karmaşık sorunlara daha yaratıcı ve kolektif çözümler bulunmasını sağlar. Shell’in 1970’lerdeki deneyimi, zihinsel modellerin organizasyonel öğrenme üzerindeki önemini ortaya koyan çarpıcı bir örnektir. Shell’in planlama birimi, 1970’lerin başındaki petrol krizi sırasında geleneksel senaryo planlaması uygulamalarının ötesine geçerek, yöneticilerin sahip oldukları zihinsel modelleri görünür kılmak ve bu modelleri dönüştürmek amacıyla senaryo planlamasını bir öğrenme aracı olarak kullanmaya başlamıştır. Pierre Wack’ın (1985) önderliğinde geliştirilen bu yaklaşım, yöneticilerin “*petrol işlerinin hep böyle devam edeceği*” varsayımını sorgulamalarını ve farklı senaryolarla yüzleşmelerini sağlamıştır. Shell’in bu öğrenme yaklaşımı sayesinde, şirket petrol krizinin ardından rakiplerine göre daha hızlı ve esnek stratejiler geliştirebilmiştir. Örneğin, diğer şirketler kriz karşısında

daha merkeziyetçi yönetim modellerini tercih ederken, Shell yerel işletme birimlerine daha fazla özerklik tanıyarak çevresel değişkenlere hızlı yanıt verme kapasitesini artırmıştır. Bu  rnek, zihinsel modellerin hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde ele alınmasının stratejik esnekliği ve rekabet avantajını nasıl güçlendirdiğini açıkça göstermektedir.

4. Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. *Paylaşılan vizyon* ise bireylerin ve organizasyon üyelerinin ortak bir gelecek tahayy l  etrafında birleşerek hem bireysel hem de kolektif bağlılık geliştirmelerini hedefleyen bir öğrenen organizasyon disiplini. Senge (1990), *paylaşılan vizyonu* yalnızca bir liderin bireysel vizyonunun organizasyona dikte edilmesi şeklinde değil, aksine organizasyonel düzeyde üyeler arasında ortak bir anlam yaratma süreci olarak tanımlar. Bu s rec , bireylerin kişisel vizyonlarını ifade edebilmelerine ve başkalarının vizyonlarıyla etkileşim kurabilmelerine olanak tanıyarak gerçek bir sahiplenme duygusunun gelişmesini sağlar. Bu anlamda paylaşılan vizyonun yokluğunda AT&T, Ford veya Apple gibi şirketlerin inşa edilme başarıları tasavvur edilemez. Bir  irkette, paylaşılan bir vizyon insanların ilişkisini değiştirir. Artık “onların  irketi” olmaktan çıkar “bizim  irketimiz” olmaya ba lar. Dolayısıyla böyle bir vizyon ortak bir kimlik yaratır ve çalışma değerlerinin en temelini oluşturur.

Senge (1990), *paylaşılan vizyonun* yalnızca yazılı belgelerde değil, organizasyonun kültüründe ve üyelerin davranışlarında yaşaması gerektiğini vurgular. Bu noktada “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusu, organizasyonun  yeleri arasında ortak bir tartışma ve anlamlandırma sürecinin ba lamasına vesile olur. Bu s rec , organizasyonun tüm faaliyetlerine amaç ve tutarlılık kazandırarak sürdürülebilir bir öğrenme kültürünün temelini oluşturur. Paylaşılan vizyon, aynı zamanda öğrenen organizasyonlarda bireylerin öğrenme motivasyonunu artırır. Senge (1990) bu ilişkiyi, insanların ancak kendileri için anlamlı gördükleri hedefler doğrultusunda öğrenme süreçlerine etkin katılım sağlayabilecekleri şeklinde açıklar. *Paylaşılan vizyonun*, risk almayı, deney yapmayı ve uzun vadeli bağlılığı teşvik etmesi, organizasyonel değişimin sürekli-liği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, paylaşılan vizyon disiplini de ustala mak, vizyonların yalnızca üst yönetimden gelen talimatlar veya kurumsal belgeler aracılığıyla yayıldığı geleneksel yaklaşımları terk etmeyi gerektirir. Bunun yerine liderler, kişisel vizyonlarını paylaşarak ve çalışanları da bu sürece aktif olarak dahil ederek vizyonun kolektif düzeyde inşa edilmesine imkân tanınmalıdır. Sonuç olarak, paylaşılan vizyon, organizasyonel bütünlüğü ve stratejik tutarlılığı sağlamanın ötesinde, organizasyonun öğrenme kapasitesini derinlemesine dönüştüren

bir araçtır. Bu yönüyle, paylaşılan vizyon sadece bir stratejik hedef değil, aynı zamanda kolektif öğrenmeyi ve değişimi tetikleyen dinamik bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

5. Takım Öğrenimi

Takım öğrenimi, bireylerin bir grup içinde ortak bir amaca ulaşmak için bilgi ve deneyimlerini paylaşarak hem bireysel hem de kolektif düzeyde öğrenme süreçlerini derinleştirdikleri bir organizasyonel öğrenme disiplini. Senge (1990), takım öğrenimini öğrenen organizasyonların temel yapı taşlarından biri olarak tanımlamakta ve bu disiplinin organizasyonel düzeyde yaratıcı kapasitenin geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Ancak takım çalışmasının bir paradoksu olduğunu belirtir. Ona göre takımların performanslarının, herhangi bir bireyin kapasitesinin hem çok altında hem de çok üstünde olabilme durumu takımlara dair en büyük paradokstur. Senge, takım öğrenimi disiplininin bu paradoksyla yüzleştiğini belirtir. Ayrıca, takım öğrenimi “*diyalog*” ile başlar. Diyalog, takım üyelerinin varsayımlarını ve yargılarını askıya alarak, farklı fikirlerin birlikte keşfedilebildiği serbest akışlı bir iletişime girebilme yeteneğidir. Bu da bu tür bir diyalogu hem teşvik eden hem de engelleyen uygulamaların anlaşılmasının gerekli olduğu anlamına gelir.

Takım öğrenimi, aslında bir takımı hizalamak, boşa harcanan enerjiyi önlemek ve üyelerinin istedikleri sonuçları yaratmak için bir süreçtir. Takım öğrenimi, paylaşılan vizyon ve kişisel ustalık disiplinleri üzerine inşa edilir; çünkü yetenekli takımlar, doğal olarak, yetenekli bireylerden oluşur. Bir takımın IQ’su, üyelerinin herhangi birinin IQ’sundan çok daha yüksek olabileceğinden, takımlar organizasyonlarda temel öğrenme birimleri hâline gelmektedir. Özellikle takım öğrenimi, bireylerin sahip oldukları yeteneklerin ötesine geçerek, organizasyonun çevresel belirsizliklere karşı esneklik kazanmasına da katkı sağlar. Bu bağlamda, Shell’in 1970’lerde yaşadığı senaryo planlaması süreci, takım öğreniminin zihinsel modelleri dönüştürme gücünü göstermesi açısından dikkat çekicidir. Wack (1985), Shell yöneticilerinin senaryo planlaması yoluyla ortak bir belirsizlik anlayışı geliştirdiğini ve bu süreçte zihinsel modellerini dönüştürerek krizlere karşı daha esnek kararlar almayı başardıklarını belirtmiştir. Öte yandan, takım öğrenimi yalnızca bireysel düzeydeki yetkinliklerin toplamı değildir; aksine, grubun kolektif zekâsının ortaya çıkarılması sürecidir. Edmonson (1999), bu noktada “*psikolojik güvenlik*” kavramını öne sürerek, takım üyelerinin hatalarını açıkça ifade edebilmeleri ve geri bildirim süreçlerine katılabilmelerinin takım öğrenimini güçlendirdiğini belirtir. Psikolojik

güvenliğin olmadığı bir ortamda, bireyler fikirlerini paylaşmaktan çekinir ve potansiyel öğrenme fırsatları engellenir.

1.5. Öğrenen Örgütler Yolculuğunda Perspektif Çarpılması Kavramı Gelişme Sağlar mı?

“*Perspektif çarpılması*” mevcut çalışmada bireylerin veya organizasyonların dış çevreyi tanımlarken veya içsel durumlarını yorumlarken mevcut zihinsel modelleriyle çelişen ya da yetersiz kalan algı bozulmalarını ifade etmek üzere ele alınmıştır. Bu durum genellikle; beklenmeyen bir olay, mevcut varsayımların işe yaramaması ya da çözümlemelerde yetersiz kalması, anlam üretmede boşluk ve yorumlama hatası veya kapsamlı sorgulama ihtiyacı gibi durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Literatürde “*perspektif çarpılması*” kavramı genellikle bireysel düzeyde ele alınmakta, örgütsel bağlamda yeterince incelenmemektedir. Örgütler, değişen çevresel veya içsel gerçekliklerle karşılaştıklarında, mevcut zihinsel modelleriyle bu değişimleri anlamlandırmakta zorlanabilirler.

Bu çalışma, “*perspektif çarpılmasının*” örgütsel öğrenme ve gelişme süreçlerindeki rolünü özgün bir biçimlemeyle yorumlayarak öğrenen organizasyonlar bağlamında yeni bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Burada verilmek istenen mesajlarla; örgütler, perspektif çarpılmalarını nasıl fark edebilir ve bunları nasıl öğrenme fırsatına dönüştürebilir? *Perspektif çarpılması*, köklü bir perspektif sorgulaması yoluyla nasıl örgütsel değişim süreçlerinde daha etkin bir rol oynar? Öğrenen organizasyonlar, perspektif çarpılmalarını önlemek yerine, bunlardan nasıl faydalanabilir? Farklı sektörlerdeki örgütler, perspektif çarpılmalarını etkili deneyimleyip yönetirse, öğrenen organizasyonlar açısından yeni bir kuramsal değerlendirme ortaya çıkar mı? gibi sorulara odaklanmakta ve bu çerçevede konuyu sınırlı bir tartışma içeriğiyle ele almaktadır. Böylece gelecekte bu bakış açısıyla hareket edilerek perspektif çarpılmalarının organizasyonel öğrenme fırsatlarına dönüştürülmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Perspektif çarpılması kavramı yaygın kullanımıyla literatürde genel olarak bireysel düzeyde ortaya çıkmakta ve algısal hatalar, bilişsel önyargılar ya da sosyal psikolojik sapmalar olarak tanımlanmaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974:1124-1127). Bu tanım örgütsel yaşama uyarlanırsa denilebilir ki: “*Perspektif çarpılması, örgütün mevcut zihinsel modelleriyle değişen çevresel veya içsel gerçeklik arasındaki çatışmadan doğan bir algı bükülmesidir*”. Bu yenilenen bakış açısıyla organizasyonların gelişim sürecinde karşılaştıkları “*perspektif çarpılması*”, çoğunlukla yönetsel bağlamda algı hataları, yanlış kararlar, iletişim kopuklukları ya da çalışanların yansıttıkları direnç biçiminde ortaya

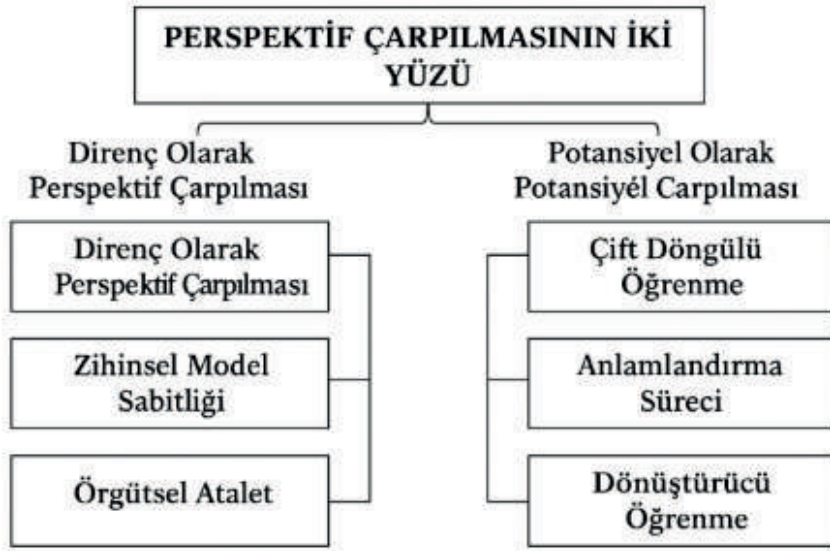
çıkılmaktadır. Bu çarpılmalar, organizasyonlara hata ve yanlışları nasıl teşhis edeceğini ve bunu öğrenmeye nasıl dönüştüreceğini tanımlayabilme fırsatı sunabilecektir. Bu durumda perspektif çarpılmaları ifadesiyle daha çok düzeltilmez hatalar, yanlış yaklaşımlar, bireysel suçlar gibi görülen tehdit niteliğindeki algılamaları örgütsel öğrenmenin başlangıç sinyalleri olarak değerlendirmek mümkün olabilecektir.

Almanya merkezli enerji şirketi RWE vakası bu durumun bir örneği olarak verilebilir. RWE, bir dizi başarısız yatırımın ardından karar alma süreçlerini yeniden yapılandırma ihtiyacı hissetmiştir. *“Hissedarların parası nereye gitti?”* diye soran denetim kurulu ve buna cevap arayan yönetim kurulu olarak bu deneyimden ders çıkarmak istediklerini verdikleri bir röportaj aracılığıyla paylaşan şirket CEO’su Bernhard Günther önemli açıklamalar yapmıştır. Bernhard Günther, bu süreçte karşılaşılan bilişsel sapmaları tanımlayarak, daha rasyonel ve objektif kararlar alabilmek için çeşitli stratejiler geliştirdiklerini ve bu durumun gelecek açısından öğrenmeye dayalı büyük bir dönüşüm kazanımı olduğunun altını çizmektedir. RWE’nin yaşadığı bu durum, organizasyonel düzeyde bir perspektif çarpılması örneğidir. Şirketin geçmiş başarıları, mevcut karar alma süreçlerinde aşırı güven ve mevcut stratejilere bağlılık gibi bilişsel sapmalara yol açmıştır. Şirket CEO’su Bernhard Günther bu durumu geleneksel güç üretimine odaklı bakış açısının yeşil dönüşümü ve yenilenebilir enerji yatırımlarını varsayımlarında olmayan çözümler nedeniyle nasıl atladıklarını çarpıcı bir biçimde değerlendirmektedir. Günther yönetim ve denetleme kurulu üyelerini karar alma uygulamalarını gözden geçirmeye ikna ederek ders çıkarmak istediklerini belirtmektedir. Bu durumda verdiği bir röportajdaki ifadeleri şöyledir: Açıkça gördüğümüz şey, bir dizi bilişsel önyargının bir araya gelmesiyle kurban gittiğimizdi. Statükonun ve doğrulama önyargılarının bizi dünyanın her zaman eskiden olduğu gibi olacağını varsaymaya yönelttiğini görebiliyorduk. Bunun ötesinde, tüm yumurtalarınızı aynı sepete koymamanız gerektiği yönündeki portföy teorisinin bilgeliğine kulak vermeyi ihmal ettik. Sadece aynı sepete koymakla kalmadık, aynı zamanda çok kısa bir zaman diliminde koyduk- son milyar, ilk milyarın inşaat dönemi tamamlanmadan önce taahhüt edildi. Bu 10 milyar avroluk programın tamamını daha uzun bir süreye, diyelim ki 10 veya 15 yıla yaymış olsaydık, yine de belki 1 milyar avro veya 2 milyar avro kaybedebilirdik, ancak daha sonra katladığımız miktarı değil. Ayrıca, hiyerarşik kalıplar ve dikey güç mesafesiyle ilgili olan şampiyon ve ayçiçeği önyargılarını da gördük. Karar süreçlerini organize etme biçiminize bağlı olarak, patron ilk konuştuğunda, patron olmayan herhangi birinin muhalif bir görüşle konuşma olasılığı çok düşüktür. Şirketin bu süreçten, bilişsel tuzaklara ne kadar kolay düştüğünü ve sadece üst kademeye dayalı değil

Çok kademeli önyargısız karar almaların önemini ve  irket DNA'sının bir parçası olarak çalışanların kendilerini görmelerinin ne denli gerekli olduğunu bu süreçte daha iyi gördüklerini ifade etmektedir (Günther vd., 2017:1). RWE  rneği, örgütlerin bilişsel sapmaların farkına vararak bu sapmaları öğrenme fırsatlarına dönüştürebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, "perspektif çarpılması", örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerinde önemli bir rol oynayabilir. Örgütler, bu tür sapmaları tehdit olarak görmek yerine, bunları derinlemesine analiz ederek ve gerekli önlemleri alarak daha esnek ve öğrenen yapılar haline gelebilirler.

RWE  rneği, örgütlerin bilinçli ve farkındalık yoluyla bilişsel sapmaların farkına vararak bu sapmaları nasıl öğrenme fırsatlarına dönüştürebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, "perspektif çarpılması", örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerinde önemli bir rol oynayabilir. Örgütler, bu tür sapmaları tehdit olarak görmek yerine, bunları derinlemesine analiz ederek ve gerekli önlemleri alarak daha esnek ve öğrenen yapılar haline gelebilirler.

Perspektif çarpılmasının örgütsel öğrenme bağlamındaki iki temel boyutta değerlendirilebileceğini düşündürmek üzere literatürden faydalanılarak oluşturulan perpektif çarpılmasının iki yüzü  ekil 1'de görülebilir. Bu oluşumda Senge (1990): Örgütsel  ğrenme; Argris ve Schön (1978): Çift Döngülü  ğrenme; Tversky ve Kahneman (1974): Onaylama  nyargısı; Hannan ve Freeman (1984): Örgütsel Atalet; Weick (1995): Anlamlandırma Süreci; Mezirow (1991): Dönüştürücü  ğrenme şeklinde esas alınmıştır. Bu kavramlar: *Direnç* ve *Potansiyel* olarak ifade edilmiştir. Söz konusu tanımlama perspektif çarpılmasının örgütler için hem risk hem de fırsat yaratabileceğini düşündürmek üzere oluşturulmuştur. Soldaki sütunda yer alan direnç unsurları, değişime direnci ve öğrenme engellerini gösterirken, sağdaki sütun, bu çarpılmaların doğru bir şekilde yönetilmesi durumunda organizasyonel öğrenme ve dönüşüm için güçlü bir katalizör işlevi görebileceğini göstermektedir.



Şekil 1. Perspektif Çarpılmasının İki Yüzü

1. Direnci Olarak Perspektif Çarpılması

Bu başlık zihinsel model sabitliğinin, onaylama önyargısının ve örgütsel ataletin perspektif çarpılmasını riskli ve yıkıcı bir unsur haline getirebileceğini düşündürmektedir. Bu aşamada genel anlamda örgüt değişimi bastırır, tehdit algısı üretir, öğrenmeyi engeller, mevcut konumu korur ve bireysel ve kurumsal körlüğe neden olur.

Zihinsel Model Sabitliği: Bu kavram, örgütlerde bireylerin veya grupların geçmişte edindikleri kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara sıkı sıkıya bağlı kalması anlamına gelir (Senge, 1990). Bu durumda çalışanlar ve yöneticiler yeni bilgileri veya alternatif bakış açılarını dikkate almadan eski yaklaşımları tekrarlamaya eğilimlidir. Bu sabitlik, değişen çevresel koşullara uyum sağlamayı zorlaştırır ve öğrenmeyi engeller.

Onaylama Önyargısı: Tversky ve Kahneman'ın (1974) çalışmalarında işaret ettiği gibi, bireyler ve gruplar genellikle mevcut inançlarını destekleyen bilgileri ararlar ve çelişen bilgileri göz ardı ederler. Bu önyargı, karar alma süreçlerinde tek yönlü bir bakış açısına neden olur ve bu da öğrenmeyi sınırlar. Dolayısıyla bu yaklaşım biçimi perspektif çarpılmasını güçlendirerek örgütsel körlük yaratır.

Örgütsel Atalet: Hannan ve Freeman (1984) örgütsel ataletin, örgütlerin mevcut yapılarını ve süreçlerini değiştirme kapasitesini sınırlayan bir direnci

unsuru olduğunu vurgular. Bu direnç, perspektif çarpılmalarını güçlendiren ve organizasyonun çevresel değişimlere cevap verme kapasitesini zayıflatan bir faktördür.

2. Potansiyel Olarak Perspektif Çarpılması

Bu başlık altında ise perspektif çarpılmasının potansiyel olarak olumlu yönleri ele alınmaktadır. Bu yönler; çift döngülü öğrenme, anlamlandırma süreci ve dönüştürücü öğrenme olarak incelenmektedir. Bu aşamada perspektif çarpılmasının değişimi tetiklediği, merak ve sorgu alanı yarattığı, öğrenmeyi derinleştirdiği, konumu yeniden tanımladığı dolayısıyla bireysel ve örgütsel gelişimi tetiklediği düşünülmektedir.

Çift Döngülü Öğrenme: Argyris ve Schön'ün (1978) çift döngülü öğrenme modeli, sadece yapılan hataların düzeltilmesini değil, bu hataların altında yatan varsayımların da sorgulanmasını önerir. Bu öğrenme biçimi, örgütlerin sadece mevcut uygulamaları iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda temel varsayımlarını ve inançlarını da sorgulamalarını sağlar. Perspektif çarpılması burada bir tetikleyici olarak rol oynayabilir; çünkü krizler veya hatalar, örgütleri alışılmış kalıplarını gözden geçirmeye zorlar.

Anlamlandırma Süreci: Weick (1995), örgütlerin karmaşık ortamlarda “*anlam üretme*” yoluyla gerçekliği yeniden inşa ettiklerini belirtir. Perspektif çarpılması, bu anlam üretme sürecinde mevcut şemaların yetersiz kaldığını gösterir. Öğrenen örgütler, bu çarpılmaları yaratıcı yıkım fırsatına dönüştürerek yenilikçi çözümler geliştirebilir. Bu çerçevede Hedberg'in 1981 tarihli çalışmasında örgütsel öğrenme sürecinde sadece yeni bilgilerin edinilmesinin değil, aynı zamanda eski ve artık geçerliliğini yitirmiş bilgilerin de etkili bir öğrenme için terk edilmesi gerektiğini vurgular (Huber, 1991:88).

Dönüştürücü Öğrenme: Mezirow (1991)'un dönüştürücü öğrenme kavramı, bireylerin ve örgütlerin temel inanç ve varsayımlarını sorgulayıp yeniden yapılandırarak kalıcı bir zihinsel değişim yaşamasını ifade eder. Perspektif çarpılması, mevcut düşünce kalıplarının çatırdamasına neden olarak bu tür bir dönüşümü başlatabilir.

Sonuç olarak öğrenen organizasyonlar, çevresel değişimlere uyum sağlamakla kalmayan, aynı zamanda bu değişimleri anlamlandırarak kendi yapı ve işleyişlerini dönüştürebilen sistemlerdir (Senge, 1990). Bu örgütler için “*yanlış*” ya da “*çarpıtılmış*” perspektifler, bastırılması gereken kusurlar değil; öğrenmenin başlangıç sinyalleridir. Aksine, örgütlerin yenilik, yaratıcılık ve öğrenme süreçlerini tetikleyen bir fırsat kapısı da olabilir. Bu yönüyle, perspektif çarpılması sadece bir risk değil; aynı zamanda stratejik

bir avantaj olarak da değerlendirilebilir (Argyris ve Schön, 1978; Huber, 1991; Mezirow, 1991; Senge 1990; Weick, 1995)

Perspektif çarpılması, öğrenen organizasyonlar tarafından önemli bir örgütsel gelişim fırsatına dönüştürülebilir. Bu süreçte perspektif çarpılması sayesinde örgütler:

Zihinsel Model Yenilenmesi sağlar. Çalışanlar ve yöneticiler, eski varsayımlarını güncelleyerek daha kapsayıcı ve çok yönlü düşünme biçimleri geliştirirler. Bu da örgüt içindeki yaratıcılığı ve öğrenmeyi destekler.

Yenilik Kapasitesinin Artması sürecine girerler. Eski kalıplardan sıyrıldıkça yaratıcı düşünme ve inovasyon için uygun bir ortam oluşur. Böylece örgüt, değişime daha hızlı yanıt verebilir ve rekabet avantajı kazanır.

Kurumsal Refleksiyon gerçekleştirirler. Sadece geçmişte neyin işe yaradığını değil, gelecekte neyin işe yarayabileceğini de sorgulayarak adaptif stratejiler geliştirme imkânı bulurlar.

Stratejik Esneklik kazanırlar. Belirsizlik ve değişim karşısında daha esnek davranabilme kapasiteleri artar. Bu da krizlerin ve fırsatların yönetiminde örgütün elini güçlendirir.

Değer Yaratımında Dönüşüm yaşanır. Yeni bakış açıları, müşteri ihtiyaçlarını, pazar dinamiklerini ve süreç tasarımlarını yeniden şekillendirerek örgütün fark yaratma potansiyelini artırır.

SONUÇ

Günümüzün hızla değişen ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için sürekli öğrenme ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda öğrenen organizasyon yaklaşımı, geleneksel yönetim yaklaşımlarına alternatif bir paradigma olarak öne çıkmaktadır. Türkiye bağlamında yapılan çalışmaların çoğunlukla kavramsal düzeyde kaldığı, uygulamalı araştırmaların ise henüz sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, öğrenen organizasyon kavramının ülkemizde uygulanabilirliğine ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline ilişkin önemli bir araştırma boşluğu olduğunu ortaya koymaktadır. Halbuki öğrenen bir organizasyon olma hali yalnızca örgütsel performansı değil, aynı zamanda stratejik avantaj yaratma biçimini de dönüştüren bir model sunmaktadır. Bu model, organizasyonların sürdürülebilirliği, adaptasyonu ve yenilikçiliği açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle örgütlerin, rekabet avantajını yalnızca sabit bir konumda koruma çabasıyla değil; aksine dinamik öğrenme süreçlerini teşvik ederek ve örgütsel kültürü dönüştürerek sürdürmeleri gerektiği açıkça

ortaya koyulmuştur. Bu bakış açısıyla öğrenen organizasyonlar, bireylerin ve ekiplerin potansiyelini açığa çıkararak krizleri fırsata dönüştüren, yenilikçi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan  a daş bir yönetim modeli olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamdaki pozitif vaka örnekleri, teorik tartışmaları somut başarılarla da desteklemektedir. Örneğin İspanya’da 284 firmayı kapsayan Garc a-Morales ve diğerlerinin (2009) araştırmasında, SECI modelinin dört aşamasının (Sosyalleştirme-dışsallaştırma-birleştirme-içselleştirme) da uygulanmasıyla hem örgütsel öğrenme artmış hem de şirket performansı anlamlı şekilde yükselmiştir. Ayrıca Jatco (Guangzhou)  rne inde, Senge’nin beş disiplinini kapsamlı biçimde entegre ederek sürekli öğrenen bir kültür yaratan bu kuruluş, uygulamanın olumlu etkilerini üretkenlik ve inovasyonda açığa çıkararak göstermiştir (Liu, 2018)

Mevcut  alışma, günümüzün belirsizlik ve hızlı değişim ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için öğrenen organizasyon kavramının kritik bir rol oynadığını kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Peter Senge’nin geliştirdiği beş temel disiplin (kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi)  rg tlerin yalnızca bilgi edinme değil, aynı zamanda değişimi içselleştirme ve dönüştürme yeteneğini artırarak krizleri fırsata çevirme potansiyelini arttırmaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımlarının katı ve merkeziyetçi yapıları değişimin hızına ayak uydurmakta yetersiz kalırken; öğrenen organizasyonlar, bireylerin ve ekiplerin zihinsel modellerini sorgulayarak daha esnek, yenilikçi ve adaptif bir yapıya kavuşmalarına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım, “*hataları saklamak*” yerine “*hatalardan öğrenmek*” anlayışıyla organizasyonların hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yenilikçi    mler geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, öğrenen organizasyonların her zaman otomatik olarak başarı getireceği düşüncesi eleştirel bir bakış a ışıyla değerlendirilmelidir.

Literatürde bazı araştırmalar, öğrenen yapılar kurulsada çalışanların bireysel anlamda değişime direnç gösterebildiklerini ve öğrenme süreçlerinin istenilen düzeyde i selleştirilemedi ini ortaya koymaktadır (Friedman vd., 2001). Bu sebeple örgütsel öğrenme süreçleri, bireysel psikolojik altyapılarla birlikte d ş n lmeli; sadece sistem düzeyinde değil, birey düzeyinde de desteklenmelidir.

Bireysel direnç kadar, yapısal ve kültürel düzeydeki engeller de öğrenen organizasyonların oluşumunu sekteye u ratmaktadır. Özellikle otoriteye dayalı geleneksel liderlik anlayışları (Marquardt, 2002), katı hiyerarşik yapılar (Schein, 1992), açık iletişimin sağlanamaması (Garvin, 1993) ve performansı sadece sayısal çıktılarla ölçen kısa vadeli değerlendirme sistemleri (Senge,

1990), kurumsal öğrenmeyi teşvik etmek yerine bastıran unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca zaman ve kaynak yetersizlikleri, öğrenmenin sürdürülebilirliğini zayıflatmakta; bu da öğrenen organizasyonların gelişimini stratejik hedeflerden ziyade geçici projelerle sınırlı tutmaktadır (Yang vd., 2004). Bu nedenle örgütsel öğrenme süreçleri sadece bireysel değil, aynı zamanda liderlik, kültür, yapı ve sistem bütünlüğü içerisinde bütünsel olarak ele alınmalıdır.

Bu bilgiler kapsamında çalışmanın öne çıkardığı en özgün katkılardan biri, literatürde genellikle bireysel düzeyde ele alınan perspektif çarpılması kavramını örgütsel düzeye taşıyarak yeni bir tartışma zemini sunmasıdır. Perspektif çarpılması, bireylerin veya organizasyonların mevcut zihinsel modelleri ile değişen çevresel veya içsel gerçeklik arasındaki uyumsuzluktan doğan algı bozulmalarını ifade eder. Bu çalışma, perspektif çarpılmasının yalnızca bir tehdit değil; aksine örgütsel öğrenme için bir fırsat olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Organizasyonlar bu algı sapmalarını fark edip çözümleyerek hem bireysel hem de örgütsel gelişim fırsatlarına dönüştürebilirler. Örgütsel düzeyde perspektif çarpılması, yöneticilerde yanlış kararlar, iletişim kopuklukları, direnç biçimleri ve algı hataları şeklinde ortaya çıkabilir. Ancak bu sapmalar, örgütler için yalnızca bir tehdit algısını değil; aynı zamanda öğrenme sinyalleri olarak da değerlendirilebilecek bir potansiyele de beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısı, örgütlerin değişim süreçlerini daha sağlıklı yönetebilmesine ve inovasyon kapasitelerini artırmalarına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışma hem öğrenen organizasyon anlayışının hem de perspektif çarpılması gibi kavramsal sapmaların, örgütsel zihniyet dönüşümünü nasıl etkilediğini göstermektedir. Özellikle VUCA (volatility-oyunluk, uncertainty-belirsizlik, complexity-karmaşıklık, ambiguity-anlam belirsizliği) çağında, organizasyonların dinamik çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için esnek, öğrenmeye açık ve çoklu bakış açılarını içselleştiren yapılara dönüşmeleri zorunludur (Senge, 1990). Ancak bu dönüşüm yalnızca örgüt içi uygulamalarla sınırlı değildir; aynı zamanda sektör temsilcileri, kamu otoriteleri ve özel sektör yöneticileri tarafından da desteklenmesi gereken çok boyutlu bir süreçtir. Bu çerçevede, mevcut çalışma doğrultusunda farklı paydaş gruplarına yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Örgütler, yalnızca teknik bilgi üretimiyle sınırlı kalmayan; bireylerin öğrenme motivasyonunu, yaratıcılığını ve katılımını da içeren bütüncül bir öğrenme kültürü inşa etmeye yönelmelidir. Özellikle Peter Senge'nin (1990) ortaya koyduğu beş disiplinin yalnızca yönetsel kadrolar düzeyinde değil, organizasyonun tüm kademelerine yayılması gerekmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin yalnızca verimlilik odaklı değil, çalışanların anlam üretme

biçimlerini, değer sistemlerini ve bireysel öğrenme kapasitelerini dikkate alan bütüncül yönetim yaklaşımlarına yönelmesi önerilmektedir (Nonaka & Takeuchi, 1995). Bu noktada çalışanlar açısından kişisel ustalık ve zihinsel modellerin farkındalıkla ele alınması, bireyin öğrenme sürecindeki aktif rolünü güçlendirecek; bu durum da örgütün kolektif zek sını artıracaktır (Edmondson, 1999).

Sektör temsilcileri için sektörel ölçekli öğrenme ağlarının ve karşılaştırmalı kıyaslama (benchmarking) sistemlerinin kurulması ve çalışanlarının bilişsel esnekliğini artıracak biçimde öğrenen organizasyon kültürünü destekleyen stratejik gelişim planlarının oluşturulması önerilebilir. Bu tür yapı ve uygulamaların hem sektördeki iyi örnekleri yaygınlaştırması hem de bilgi paylaşımını artırarak kurumsal öğrenmeyi sektörel düzeye taşıması beklenmektedir (Garvin, 1993).

Kamu otoriteleri ve politika yapıcılar açısından ise kamu kurumlarının hem kendi içlerinde öğrenen yapılar kurmaları hem de özel sektör için yön gösterici mevzuat ve destek programları geliştirmeleri, var olan mevzuatı öğrenen organizasyonların gelişimini destekleyecek şekilde sadeleştirmeleri ve kurumsal öğrenmeye yönelik finansal teşvik araçlarının genişletilmesi dönüşüm süreçlerinin toplumsal düzeyde benimsenmesine katkı sunarak zihniyet dönüşümünde yaygınlaştırıcı bir rol oynayacaktır (Argyris & Schön, 1996). Bu anlamda kamunun sadece düzenleyici değil, aynı zamanda y n gösterici bir rol üstlenmesi gerekmektedir (Argyris & Schön, 1996).

Sonuç olarak, hem mikro ( rg t içi) hem de makro (sektörel ve kamusal) düzeyde zihniyet dönüşümünü destekleyen öğrenme temelli stratejiler geliştirildiği takdirde, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yenilik kapasitesinin artırılması mümkün olacaktır. şu hatırlanmalıdır ki öğrenen organizasyon olmak sadece bir hedef değil, aynı zamanda bir yolculuktur ve bu yolculukta her kurum pusulasını sürekli yeniden ayarlamak zorundadır. Pusulayı bozan şey ise çoğu zaman alışılan düşünce kalıplarıdır. şte bu yüzden sadece yeni bilgiler edinmek değil, eski bakışları da dönüştürmek gerekir ve bu dönüşüm yolculuğu tek başına bir kurumun değil, tüm sistemin ortak sorumluluğudur. Çünkü öğrenmeyen bir kurum yalnızca kendini değil, bağlı olduğu tüm ağı da sabit fikirle zincire vururken öğrenen bir kurum ise çevresine ışık tutan bir deniz feneri gibi, belirsizlik içinde y n bulmak isteyen herkese ilham olmaktadır.

Kaynakça

- Antalova, M. Fodranova, L. & Labudova, V. (2022). Learning Organization As A Tool For High-Performance Management, *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), pp.26-44.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley. Chris Argyris: Theories of Action, Double-Loop Learning and Organizational Learning.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Addison-Wesley.
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy, *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Dekier, L. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System, *Journal of International Studies*, 5(1), pp. 46-51.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*, Harpercollins Publishers, New York.
- Edmonson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating Conditions for Organizational Learning. *Journal of Management Education*, 25(4), 396-425.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F.-A., & José-Buenaposada, E. (2009). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3).
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Garvin; D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is Yours A Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- GeeksforGeeks (2023). *Difference between Traditional and Learning Organisation*, <https://www.geeksforgeeks.org/hr/difference-between-traditional-and-learning-organisation/>
- Günther, B., Heiligt, S., & Webb, A. (2017). A case study in combating bias. *The McKinsey Quarterly*.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, 49(2), pp.149-164.
- Hesselbein, F. & Cohen, P. M. (1999). *Liderden Lidere*, Çev. S. Atay, Z. Dicleli, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Huang, k. F., Dyerson, R., Wu, L. Y. & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage, *British Journal of Management*, pp.1-47.

- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *American Association for the Advancement of Science*, 185, pp.1124-1131.
- Uvhagen, h. Gardegard, A. & Klinga, C. (2024). Through the Lens of Learning Organization Theory: Strategies Used when Introducing New Work Methods as Described By practitioners and Leaders in Social Services, *Nordic Social Work Research*, pp.1-17.
- Uzun, S. B., & Yasemin, Bal, (2021). Öğrenen Örgütlerde Rekabet Stratejileri: Teknokent Firma Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

Kaliteden Mükemmelliğe: Yönetimsel Bir Paradigmanın Evrimi

Semanur Çelik¹

Özet

Sanayi devrimiyle birlikte, üretime odaklı yönetim yaklaşımı, kaliteyi sadece nihai ürünün kontrolüyle sınırlı bir faaliyet olarak görüyordu. Ancak zamanla, müşterilerin beklentilerinin artması, rekabetin küreselleşmesi ve verimlilik odaklı yaklaşımların gelişmesiyle birlikte, kalite yönetiminde köklü değişiklikler meydana geldi. Bu bölümde, kalite kontrol yaklaşımından toplam kalite anlayışına ve nihayetinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) paradigmasına geçiş süreci ile birlikte bu sürecin ayrılmaz bir parçası olan mükemmellik kavramı ele alınmaktadır.

Kalite kontrol, hataları tespit etmeye yönelik reaktif bir süreçtir oysa toplam kalite ve TKY, kaliteyi tüm süreçlere yayarak önleyici ve kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. TKY'nin temel ilkeleri arasında müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi ve katılımcı liderlik bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, kurumsal kültürü dönüştürmeyi ve kaliteyi stratejik bir hedef haline getirmeyi amaçlamaktadır.

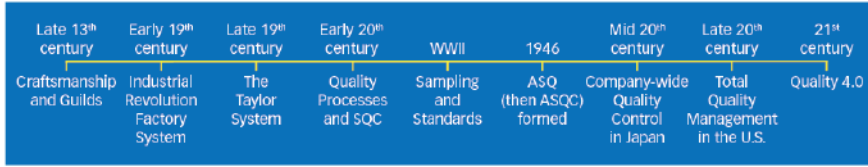
Bu bölümde ayrıca mükemmellik kavramı tartışılmakta ve EFQM mükemmellik modeli ele alınmaktadır. Bu modeller, kalite yönetiminin kurumsal sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etme sürecinde nasıl stratejik bir araç haline geldiğini göstermektedir. Sonuç olarak, modern bir bakış açısıyla, dijitalleşme ve sürdürülebilirliğe odaklı yeni yönetim paradigmalarının kalite yönetimini nasıl etkilediğine vurgu yapılarak kalite kavramı tanımlanmıştır.

1 Araştırma Görevlisi, Marmara Üniversitesi, semanur.celik@marmara.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-3922-4207

1. Giriş

Kalite kavramı, insanlığın üretim faaliyetlerinin en eski zamanlarından beri var olmakla birlikte, bu kavramın sistematik olarak anlaşılması ancak sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. El işçiliğinden seri üretime geçiş, üretimin standardizasyonuna olan ihtiyacı doğurmuş ve bu bağlamda kalite, ölçülebilir ve kontrol edilebilir bir unsur olarak görülmeye başlanmıştır (Evans & Lindsay, 2017). Başlangıçta yalnızca ürün odaklı ve hataların tespitine dayalı olan kalite anlayışı, zamanla süreçlere, hizmete ve müşteri memnuniyetine yönelik daha bütüncül bir yapıya evrilmiştir.

Walter A. Shewhart tarafından istatistiksel kalite kontrolünün geliştirilmesi ve ardından Deming tarafından sistematik yaklaşımın yaygınlaştırılması, kalite yönetimi alanında devrim niteliğinde dönüşümlerin başlangıcı olmuştur (Deming, 1986). Kalite artık yalnızca üretim departmanlarının sorumluluğu olmaktan çıkmış, tüm organizasyonun katılımını gerektiren stratejik bir unsur haline gelmiştir.



Şekil 1. *The History of Quality*

Kaynak: (ASQ, *The History of Quality*, 2025)

Bu dönüşümün temelinde, müşteri beklentilerindeki değişiklikler, küresel rekabetin artması, teknolojinin hızlı gelişimi ve sürdürülebilirlik konusundaki endişelerin artması gibi faktörler yatmaktadır (Oakland, 2003). Modern işletmeler için kalite, sadece ürün veya hizmetin gerekliliklere uygunluğu değil, aynı zamanda tüm organizasyon süreçlerinde verimlilik, etkinlik ve değer yaratma anlamına da gelmektedir. Bu nedenle, kalite yönetimi günümüzde operasyonel, yönetimsel ve stratejik bir gereklilik olarak da görülmektedir (Goetsch & Davis, 2015).

2. Kalite Kontrol

2.1 Kalite Kontrolün Tanımı ve Tarihçesi

20. yüzyılın başında, teknolojik ilerlemeler sayesinde kuruluşlarda daha geniş ölçekli üretim mümkün hale gelmiş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu

dönemde, üretim süreçlerinde kalite kontrol önlemleri, ürün kalite kontrolü ve standardizasyonun sağlanması büyük önem kazanmıştır (Aktan, 2021).

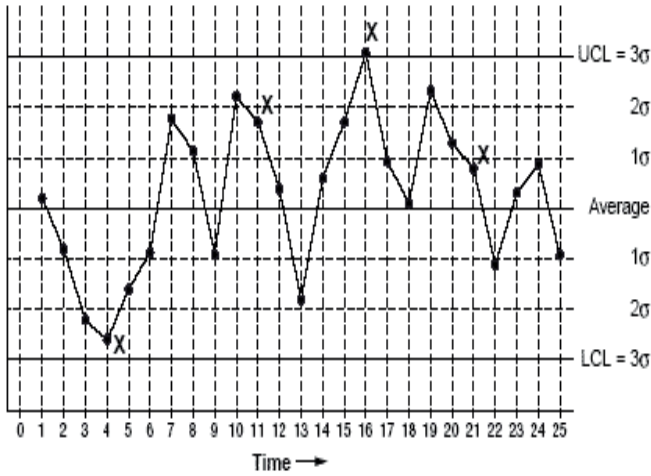
Frederick W. Taylor, kalite kontrolünün kurumsallaştırılması alanında öncülerden biri olup bilimsel yönetim yaklaşımına dayalı iş süreçlerinin standardizasyonunu başlatmış ve kaliteyi iş verimliliği ile ilişkilendirmiştir (Taylor, 1911). Daha sonra, 1920’lerde Bell Telephone Laboratories’de çalışan Walter A. Shewhart, istatistiksel yöntemleri kalite kontrol süreçlerine entegre ederek bu alana devrim niteliğinde bir katkı sağlamıştır. Shevart tarafından geliştirilen kontrol grafikleri (control charts), süreçlerin değişkenliğini analiz etmeyi mümkün kılmış ve kalite kontrolünün sadece nihai sonuca değil, sürece de uygulanabileceğini göstermiştir (Shewhart, 1931).

İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD’de savunma sanayisinin ihtiyaçları nedeniyle kalite kontrol daha da önem kazanmıştır. Bu dönemde W. Edwards Deming ve Joseph Juran gibi isimler kalite kontrolüne sistematik bir yaklaşım getirmişlerdir. Deming, süreçlerin değişkenliğinin azaltılmasının ancak sürekli iyileştirme ile mümkün olduğunu vurgularken, Juran kaliteyi “uygunluk” ve “müşteri beklentilerinin karşılanması” çerçevesinde tanımlamıştır (Deming, 1986; Juran, 1988).

2.2 İstatistiksel Kalite Kontrol Uygulamaları

İstatistiksel kalite kontrol (İKK), ürün kalitesinin nicel olarak değerlendirilmesi ve süreçlerdeki rastgele sapmaların kontrol edilmesi amacıyla geliştirilmiştir. İKK’nın temel araçları içinde kontrol grafikleri, histogramlar, Pareto diyagramları ve neden-sonuç diyagramları yer almaktadır (Akin, 1996).

Shewart kontrol grafikleri, belirli bir süre boyunca toplanan verilere dayalı olarak sürecin istikrarını (kontrolünü) belirlemek için kullanılmaktadır. Deming, bu yöntemleri Japonya’da uygulayarak, ülkede kalite felsefesinin benimsenmesine katkıda bulunmuş ve Japon endüstrisinin dünya pazarında rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmuştur. (Deming, 1986). Japonya örneğinde olduğu gibi, istatistiksel yöntemler kaliteyi tesadüfi bir sonuç olmaktan çıkarak sistematik hale getirmiştir.



Şekil 2. Kontrol Grafik Örneği

Kaynak: (ASQ, Control Chart, 2025)

2.3 Üretim Odaklı Yaklaşım ve Sınırları

Kalite kontrol yöntemleri büyük ölçüde üretim süreçleriyle sınırlıydı. Kalite, “üretilen ürünlerin standartlara uygunluğu” olarak tanımlanıyordu. Bu yaklaşımda kalite, temel olarak kalite kontrol departmanının sorumluluğu olarak görülüyordu ve tüm organizasyonu kapsayan bir görev olarak değerlendirilmiyordu (Oakland, 2003). Ancak yalnızca nihai ürünleri incelemeye dayalı bu sistem, hataların önlenmesinden çok tespitin odaklandığı için etkinlik açısından sınırlı kalmıştır.

Bu yaklaşımın başlıca eleştirileri şunlardır:

Üretim sonrası hataların tespit edilmesi maliyetlerin artmasına neden olmaktadır (Crosby, 1979).

İç kontrolün olmaması, sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesini engellemektedir (Deming, 1986).

Kalite sorumluluğunun yalnızca belirli personele verilmesi, organizasyonel katılımı azaltır (Juran & Godfrey, 1998).

Bu sınırlamalar, zamanla kalite kavramının daha bütüncül biçimde ele alınmasına ve toplam kalite anlayışının gelişmesine zemin hazırlamıştır.

3. Toplam Kalite (Total Quality)

3.1 Üründen Sürece ve Organizasyona: Kalite Anlayışının Genişlemesi

Yıllar boyunca kalite kontrolü temel olarak nihai ürünün kontrolüyle sınırlıydı ve kalite, “üretilen ürünün kusursuzluğu” ile eşdeğer kabul ediliyordu. Ancak bu yaklaşım, hataların nedenlerini belirlemek yerine sonuçları düzeltmeye odaklandığı için, kaliteyi sürekli ve etkili bir şekilde artırmakta yetersiz kalmıştır (Feigenbaum A. , 1983). Bu nedenle, zamanla kalite anlayışında önemli bir paradigma değişikliği meydana gelmiş; kalite artık sadece ürünle değil, ürünün yaratılmasını sağlayan tüm süreçlerle ve hatta tüm organizasyonla ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Goetsch & Davis, 2015).

Toplam kalite kavramı, bu dönüşümün bir yansıması olarak ortaya çıkmış ve ürün odaklı dar bir yaklaşımın yerini sistem ve süreç odaklı bir yaklaşım almıştır. Bu bağlamda kalite, tasarım, üretim, dağıtım, müşteri hizmetleri ve geri bildirim mekanizmaları dahil olmak üzere tüm organizasyonel süreçlere kapsamlı bir yaklaşım gerekliliğini ifade etmektedir (Uzun Kocamış, 2016).

3.2 “Kalite Herkesin İşidir” Anlayışının Doğuşu

Toplam kalite kavramının temelinde yatan en önemli fikirlerden biri, kalite sorumluluğunun yalnızca belirli bölümler veya kişilerde değil, tüm çalışanlarda olması gerektiğidir. Bu yaklaşımın ilk savunucularından biri olan Armand W. Feigenbaum, kaliteyi sadece teknik bir konu olarak değil, tüm organizasyonun koordinasyonunu gerektiren stratejik bir görev olarak tanımlamış ve ilk kez “toplam kalite kontrolü” (Total Quality Control) kavramını sistematik olarak formüle etmiştir (Feigenbaum A. , 1956). Bu yaklaşımda, kalite bir hedef değil, bir organizasyon kültürü haline gelmeli; yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar herkes kalite geliştirme sürecinin bir parçası olmalıdır. Bu kültürel dönüşüm, yalnızca teknik araçlarla değil, çalışan motivasyonu, iletişim, eğitim ve liderlik gibi yönetsel faktörlerle de desteklenmelidir (Ishikawa, 1991). Özellikle, 1950’lerden beri Japonya’da gelişen kalite hareketi, çalışanların sürece aktif katılımını teşvik ederek, genel kalite kavramının pratikte gelişmesini hızlandırmıştır (Blackler, 1995).

3.3 Müşteri Odaklılık ve Süreç Yönetimi

Toplam kalite kavramına göre, kalite artık sadece iç teknik standartlarla değil, aynı zamanda müşteri beklentileriyle de belirlenmektedir. Kalite tanımı, “müşteri gereksinimlerine uygunluk” olarak yeniden gözden geçirildi ve

müşteri memnuniyeti, işletmelerin verimliliğinin temel göstergelerinden biri haline geldi (Juran & Godfrey, 1998). Bu dönüşüm, üretim yapısından değer zinciri yaklaşımına geçişte katkıda bulunmuş ve süreç yönetimi kavramını ön plana çıkarmıştır. Kalite, sürecin rastgele bir sonucu olarak değil, sistematik ve sürekli kontrol edilen süreçlerin doğal bir sonucu olarak görülmeğe başlanmıştır. Böylece, süreçlerin haritalandırılması, ölçülmesi, analizi ve sürekli iyileştirilmesi, “toplam kalite” kavramının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir (Dale ve diğerleri, 2007). Ayrıca müşteri odaklılık, yalnızca dış müşterilere değil, iç müşterilere (örneğin birimlerin birbirine hizmet sunması) de önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Oakland, 2003). Bu da organizasyon içi işbirliği, bilgi paylaşımı ve etkileşimin artırılmasını zorunlu kılmaktadır.

4. Toplam Kalite Yönetimi - TKY (Total Quality Management - TQM)

Toplam kalite yönetimi (TKY), kaliteyi bir yönetim felsefesi olarak ele alan ve tüm çalışanların katılımıyla müşteri memnuniyeti, süreç verimliliği ve kurumsal başarıyı sağlamayı amaçlayan kapsamlı bir yaklaşımdır. TKY, sadece ürün kalitesine değil, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi yönetimsel yönler de odaklanarak kaliteyi kurumsal kültürün temeli haline getirmektedir (ISO, 2022; Goetsch & Davis, 2015). Günümüzde TKY, sadece üretim sektörüyle sınırlı olmayan, aynı zamanda sağlık, eğitim, kamu hizmetleri ve yazılım gibi çeşitli alanlarda da uygulanan bir yönetim kavramıdır. Bu bağlamda TKY, kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşmak için kaliteyi rekabet avantajı olarak kullanmalarını teşvik etmektedir. Aşağıda TKY'nin temel unsurları detaylandırılmaktadır:

Müşteri Memnuniyeti: TKY'nin özünde hem dış hem de iç müşterilerin beklentilerini karşılama ve aşma hedefi yer almaktadır. Bu bağlamda, müşteri geri bildirimlerini toplamak, analiz etmek ve iyileştirme faaliyetlerine entegre etmek kritik bir unsurdur. Yeni nesil kalite uygulamalarında, “Müşteri Deneyimi Yönetimi (CEM)” kavramı, TKY ilkelerinin dijital dönüşümle birlikte yeniden düşünülmesine olanak sağlamıştır. (Grønholdt ve diğerleri, 2015).

Sürekli İyileştirme (Kaizen): TKY yaklaşımı, kuruluşların dinamik bir yapı içinde faaliyet göstermesi gerektiğini ve kalite standartlarının durağan değil, gelişime açık olduğunu belirtmektedir. Japon Kaizen felsefesi, küçük ve sürekli gelişim adımlarının birikerek büyük dönüşümler yaratacağı anlayışına dayanmaktadır. Sürekli iyileştirme yalnızca süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların bilgi ve becerilerini de kapsamaktadır (Masaaki, 1986).

Katılımcı Yönetim ve Çalışan Katılımı: Kalite sadece üst yönetimin sorumluluğu değildir; tüm çalışanların ustalaşması gereken bir süreçtir. Bu nedenle, TKY kültürü çerçevesinde, iletişimde güçlü, çalışan fikirlerine değer veren ve öneri sistemleriyle beslenen katılımcı bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir. Araştırmalar, çalışan katılımının yalnızca kaliteyi değil, aynı zamanda kurumsal sadakati ve inovasyonu da artırdığını göstermektedir (Snongtaweeporn ve diğerleri, 2020).

Liderlik ve Eğitim: TKY’de liderlik, yönetsel kontrol değil vizyoner yönlendirme anlamına gelmektedir. Liderler, kalite vizyonunu çalışanlara iletebilmeli ve bu vizyonun kurumsal kültür haline gelmesini sağlamalıdır (Padhi, 2025). Ayrıca, TKY’nin sürdürülebilirliğini sağlamak için eğitimlerin sürekli olması ve tüm çalışanların kalite güvence araç ve tekniklerinden haberdar olması gerekmektedir (Davis, 2024).

Veriye Dayalı Yönetim: Değişkenlik kontrolü, sorun önleme ve sürekli süreç izlemeyi içermektedir. Hizmet süreçlerindeki değişkenlik, istatistiksel araçlar kullanılarak analiz edilmekte ve uygun düzeltici yöntemler kullanılarak kontrol edilmektedir. TKY, sorunlar ortaya çıkmadan önce onları önlemeye dayanır; bu, hem maliyet hem de kalite açısından daha verimlidir. Süreç performansını ölçmek ve izlemek, kalite hedeflerine ulaşmak ve sürekli iyileştirme kültürünü desteklemek için kritik öneme sahiptir (Can, 2008).

4.1 TKY’in Kurumsal Kültür Üzerindeki Etkisi

Toplam kalite yönetimi, organizasyonların iç işleyişine nüfuz ederek uzun vadeli bir kültürel dönüşüm yaratmaktadır. Bu dönüşümün ana bileşenleri şunlardır (Khawka, 2016):

- İşbirlikçi ekip çalışmasını geliştirmek
- Hiyerarşileri düzleştirmek ve iletişimi artırmak
- Performansı bireylerden ziyade süreçlere bağlamak
- Hata kültürünü bir cezadan ziyade bir öğrenme fırsatı olarak görmek

TKY yalnızca bir kalite iyileştirme aracı değil, aynı zamanda kurum kültürünü şekillendiren stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. TKY uygulamaları, kuruluşların değerlerini, normlarını ve davranışlarını dönüştürerek daha etkileşimli, şeffaf ve öğrenen bir organizasyon yapısını teşvik etmektedir. Bu yaklaşım özellikle çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini, sürekli iyileştirme felsefesinin benimsenmesini ve hataların cezadan ziyade öğrenme fırsatları olarak değerlendirilmesini teşvik etmektedir (Kaya, 2009). Ayrıca TKY, örgütsel bağlılık ve işbirlikçi ekip çalışması gibi kültürel unsurları

güçlendirmektedir; çünkü kaliteye bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşan örgütler, bireysel başarıdan çok süreç başarısını ön planda tutmaktadır (Taner, 2003). Sonuç olarak, TKY sadece kalite sonuçlarını değil, aynı zamanda kurumların temel değer sistemlerini ve yönetim tarzlarını da kalıcı biçimde dönüştürmektedir.

4.2 TKY'den Mükemmellik Yaklaşımına Geçiş

TKY süreç odaklı ve içe dönük bir kalite kültürü yaratırken, mükemmellik arayışı kuruluşları daha bütünsel, stratejik ve dışa dönük yönetim tarzlarına doğru yönlendirmektedir (Tekmen & Atan, 2023). Bu geçişte dikkat çeken dönüşümler şunlardır:

TKY Yaklaşımı	Mükemmellik Yaklaşımı
Süreç iyileştirme odaklı	Stratejik yönetim odaklı
İç müşteri – dış müşteri memnuniyeti	Tüm paydaşlara değer üretme
Kalite araçlarına odak	Performans sonuçlarına ve çıktı değerlerine odak

Mükemmellik yaklaşımı, özellikle stratejik planlama, yenilikçilik ve kurumsal esnekliğin entegrasyonu yoluyla TKY'nin sınırlarını genişletmiş ve kurumlara çok daha sürdürülebilir yönetim yapıları kazandırmıştır (EFQM, 2020).

5. Mükemmellik Kavramı ve EFQM Mükemmellik Modeli

Mükemmellik kavramı yalnızca hataların ve kusurların ortadan kaldırılması veya yüksek kalite standartlarının elde edilmesi anlamına gelmemektedir. Daha geniş bir bağlamda, sürdürülebilir kurumsal başarıyı sağlamayı, tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratmayı ve organizasyonları çevresel, sosyal ve teknolojik değişkenlere göre yönetmeyi içermektedir. Mükemmellik, çok boyutlu bir kavram olup şu unsurları içermektedir (EFQM, 2020) :

- Stratejik yönetim
- Yenilikçilik ve öğrenme kapasitesi
- Toplumsal sorumluluk
- Uzun vadeli paydaş memnuniyeti
- Sürdürülebilir rekabet avantajı

EFQM (European Foundation for Quality Management), 1988 yılında 14 önde gelen Avrupa şirketi tarafından “Avrupa’da sürdürülebilir iş mükemmelliği için itici güç olmak” misyonuyla kurulan üyelik tabanlı, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. 1991 yılında, kuruluşların performanslarını

iyileştirmelerine rehberlik etmek için EFQM Mükemmellik Modeli'ni geliştirmiştir. Model, temel kavramları yapılandırılmış bir yönetim sistemi olarak uygulamaya koymayı amaçlamaktadır ve şu anda Avrupa'da ve birçok ülkede on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. EFQM, modeli güncel tutmak için çeşitli kurumlardan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda geliştirme çabalarını sürdürmektedir (Gerek, 2010).

5.1. 2020 EFQM Modelinin Temel Yapısı

EFQM 2020 modeli üç ana eksene dayanmaktadır (EFQM, 2020);

- Yön (Direction): Kurumun amacını, vizyonunu ve stratejik yönünü tanımlar.
- Uygulama (Execution): Stratejinin nasıl uygulandığını ve süreçte değer nasıl yaratıldığını tanımlar.
- Sonuçlar (Results): Kurumun paydaşlarına sunduğu değer ve performans sonuçlarına odaklanır.

Ayrıca, model dönüşümsel liderlik, ekosistem düşüncesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ile uyum gibi çağdaş temaları vurgular (Martusewicz ve diğerleri, 2024).



Şekil 3. EFQM Modeli

Kaynak: (EFQM, 2020)

6. Bölüm: Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde rekabet yalnızca maliyet ve verimlilikle değil, kaliteli, sürdürülebilir ve güvenilir değer yaratma kapasitesiyle ölçülmektedir. Bu bağlamda kurumlar için bazı temel öneriler öne çıkabilir;

- Kaliteyi kültürleştirmek: Kalite, sadece belirli bir departmanın değil, tüm çalışanların ve liderliğin ortak sorumluluğudur. Liderlik, bu kültürün yerleşmesinde kilit rol oynamaktadır.
- Veriye dayalı karar alma: Büyük veri analitiği ve dijital sistemlerle entegre kalite yönetimi kaçınılmazdır.
- Sürdürülebilirlik ve etik perspektifi entegre etmek: Kaliteyi yalnızca performansla değil, toplumsal katkı ve çevresel sorumlulukla birlikte ele almak gerekmektedir.
- Hizmet sektöründe özgün kalite modelleri geliştirmek: Sağlık, eğitim, turizm gibi alanlarda hizmete özgü kalite göstergeleri ve hasta/öğrenci gibi faydalancı temelli yaklaşımlar kullanılmalıdır.
- Esnek ve öğrenen sistemler kurmak: Hızla değişen koşullara uyum sağlayabilen, çevik yapılar kalite yönetiminin geleceğini belirleyecektir.

6.1. Mükemmelliğe Ulaşma Yolunda Zorluklar ve Fırsatlar

6.1.1. Zorluklar

- Değişime direniş: Özellikle köklü organizasyonlarda, kalite anlayışındaki dönüşüm kültürel dirençle karşılaşabilmektedir.
- Kısa vadeli bakış açıları: Kalite yatırımlarının uzun vadeli etkileri, kısa vadeli maliyet baskıları nedeniyle göz ardı edilebilmektedir.
- Dijital yetkinlik eksikliği: Teknik altyapı kadar insan kaynağının dijital becerileri de sınırlayıcı faktör olabilir.

6.1.2. Fırsatlar

- Rekabet avantajı: Etkin kalite yönetimi, yalnızca müşteri memnuniyetini değil, pazar payını ve marka değerini de artırabilir.
- Uluslararası entegrasyon: EFQM gibi sistemlerle uyum sağlayan kurumlar, küresel ölçekte daha rekabetçi hâle gelebilir.
- İnovasyonu tetiklemek: Kalite odaklı süreçler, yenilikçiliği ve öğrenen organizasyon olgusunu desteklemektedir.

6.2. Tartışma

TKY ve mükemmellik kavramları, organizasyonel başarıyı artırma potansiyeli nedeniyle yönetim yaklaşımlarında ön plana çıkmaktadır. Ancak, bu yaklaşımlar hem uygulamaları hem de kavramsal temelleri açısından çeşitli tartışmalara konu olmaktadır.

TKY'nin müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve katılımcı liderlik gibi ilkeleri, kurumsal verimlilik ve memnuniyet açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Evans & Lindsay, 2017; Oakland, 2003). Türkiye'de de bu yönde önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Örneğin; TÜSEB, TÜRKAK vb. ilişkili kuruluşlar tarafından kalite uygulamalarının yaygınlaştırılması, hizmet sektöründe TKY'nin kurumsallaşmasını desteklemektedir (TÜSEB, 2025; TÜRKAK, 2025).

Ancak bazı araştırmalar, TKY uygulamalarının “idealize edilen” boyutla “sahadaki gerçeklik” arasında farklılıklar barındırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle eğitim kurumları ve bazı kamu hizmetlerinde TKY'nin uygulanabilirliğini sınırlayan yapısal sorunlar bulunmaktadır. Toplam kalite uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasında; çalışanların değişime direnç göstermesi, üst yönetimin yeterli liderlik ve destek sunmaması, personelin kalite sürecine yeterince bağlılık geliştirememesi önemli etkenlerdir. Ayrıca bu yaklaşımın bazı kurumlarca geçici bir trend olarak görülmesi, kalite kültürünün yerleşmemesi, etkili ekip çalışması ve sürekli eğitimin ihmal edilmesi ile çalışan motivasyonunun düşük olması da süreci olumsuz etkileyen unsurlar arasında gösterilebilir (Özdemir, 2005).

Ayrıca TKY ve EFQM gibi modellerin küresel ölçekte tasarlanıp yerel bağlamda uygulamaya sokulması, kültürel adaptasyon sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisine göre, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerde, katılımcı liderlik ve yatay iletişim temelli kalite yönetimi kültürü geliştirmekte zorlanabilir (Karaağaç, 2017). Öte yandan TKY uygulamalarındaki başarısızlıklar sadece dış faktörlerden değil; örgütteki aşırı bürokrasi, otoriter yönetim tarzı ve yöneticilerin uygun uygulama sistemlerini kuramamasından da kaynaklanmaktadır (Çataloğlu, 2006).

6.3. Politika Yapıcı ve Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Devlet kurumları, özellikle sağlık ve eğitim gibi kamu hizmetlerinde TKY uygulamalarının yaygınlaştırılması için rehber belgeler ve denetim mekanizmaları geliştirmelidir. Bu, kamu hizmetlerinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracaktır.

- Özel sektör yöneticileri, kaliteyi yalnızca maliyet azaltma aracı değil, stratejik rekabet avantajı olarak görmelidir. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde TKY ilkeleriyle entegre olunmalı, müşteri deneyimi yönetimi (CEM) uygulamaları benimsenmelidir (Grønholdt ve diğerleri, 2015).
- Sektör temsilcileri ve sivil toplum örgütleri kalite standartlarını tanımlama ve sektöre özgü kalite ölçüm kriterleri geliştirme konusunda daha aktif bir rol oynamalıdır. Bu, sektörler arasında benzersiz mükemmellik modelleri oluşturmaya yardımcı olacaktır.
- Akademi ve araştırma kuruluşları, sektörlerde TKY'nin etkisini ölçen disiplinlerarası çalışmalar yapmalı ve karar vericilere yol gösterecek veriye dayalı analizler sunmalıdır.

6.4. Son Söz

Kalite, artık yalnızca “hataları önlemek” değil; aynı zamanda değer üretmek, paydaşları memnun etmek, etik sorumluluğu yerine getirmek ve kurumsal sürdürülebilirliği güvence altına almak anlamına gelmektedir. Bu yolculuk, bir sonuca değil, sürekli gelişime ve “mükemmelliğe adanmışlığa” işaret eder.



“Mükemmellik bir hedef değil, bir yolculuktur; bu yolculukta kalite, her adımın pusulasıdır.” Semanur ÇELİK

Kaynakça

- Akın, B. (1996). *ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol-İPK-Teknikleri*. Bilim Teknik Yayınevi.
- Aktan, C. (2021). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 235-262.
- ASQ. (2025). *Control Chart*. 06 02, 2025 tarihinde <https://asq.org/quality-resources/control-chart?srltid=AfmBOoo994208VmyU1BnaQ9T-nalr0PqXlu9NGxIB-OaC8TIPMP4z8Uf8> adresinden alındı
- ASQ. (2025). *The History of Quality*. 06 02, 2025 tarihinde <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality?srltid=AfmBOop9r20Zi5l3OfFBI-cfJzuSYcsoJPzXlmP7DzAarW3ffMik1fIW7> adresinden alındı
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Can, A. (2008). Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 293-307.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
- Çataloğlu, B. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dale, B., Wiele, T., & Iwaarden, J. (2007). *Managing Quality* (5 b.). Wiley-Blackwell.
- Davis, J. (2024). *Axonator*. 06 03, 2025 tarihinde Continuous Improvement in Total Quality Management Strategies: <https://axonator.com/blog/continuous-improvement-in-total-quality-management/> adresinden alındı
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- EFQM. (2020). *The EFQM Model*. 06 02, 2025 tarihinde https://efqm.org/the-efqm-model/?utm_source=chatgpt.com adresinden alındı
- Evans, J., & Lindsay, W. (2017). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning Asia Pte Limited.
- Feigenbaum, A. (1956). Total Quality Control. *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101.
- Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control* (3 b.). New York: McGraw-Hill.
- Gerek, İ. (2010). Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi - Fen Bilimleri Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMer->

kezi/tezDetay.jsp?id=gIcNVI-OspeZ_f-iPqhp3Q&no=kzaIv3jqc9_Hr-hKLFhRpHg adresinden alındı

Goetsch, D., & Davis, S. (2015). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8 b.). Pearson.

Grønholdt, L., Martensen, A., & Jørgensen, S. (2015). Customer Experience Management and Business Performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>

Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>

Ishikawa, K. (1991). *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way (Business Management)* (Reprint b.). (D. Lu, Çev.) NYIF.

ISO. (2022). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization.

Juran, J. (1988). *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.

Juran, J., & Godfrey, A. (1998). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill.

Karaağaç, B. (2017). Hofstede Kültürel Boyutlar Teorisi Yaklaşımı ile Kültürler Arası Liderlik. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, E. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11(1), 89-112.

Khawka, Z. (2016). Detecting Total Quality Management Status and Teamwork Orientation in Al-Yarmouk Teaching Hospital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 232-248. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.63021>

Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16209106>

Masaaki, I. (1986). *Kaizen (Ky'zen), the key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill .

Oakland, J. (2003). *Total Quality Management: Text With Cases* (3 b.). Burlington MA: Butterworth-Heinemann (An imprint of Elsevier).

Özdemir, S. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarının Olumsuz Etkileyen Etmenler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 1-23.

Padhi, N. (2025). *The Eight Elements of TQM: Supercharge Your Management With This Flexible Approach*. 06 03, 2025 tarihinde <https://www.isixsigma.com/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/> adresinden alındı

- Shewhart, W. (1931). *Economic Control Of Quality Of Manufactured Product*. New York: Economic Control of Quality of Manufactured Product 1923.
- Snongtaweepon, T., Siribensanont, C., Kongsong, W., & Channuwong, S. (2020). Total Quality Management in Modern Organizations by Using Participation and Teamwork. *Journal of Arts Management*, 4(3), 818-829.
- Taner, B. (2003). Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi. *Öneri Dergisi*, 5(20), 39-45. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.681160>
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Tekmen, B., & Atan, Ö. (2023). EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim PERFORMANSI ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(47), 62-100.
- TÜRKAK. (2025). *Türk Akreditasyon Kurumu*. 06 08, 2025 tarihinde <https://www.turkak.org.tr/> adresinden alındı
- TÜSEB. (2025). *Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü*. 06 08, 2025 tarihinde <https://tuska.tuseb.gov.tr/> adresinden alındı
- Uzun Kocamış, T. (2016). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY'deki Rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 1-21.

Düzensiz Yönetimden Profesyonel Yönetime, Kurumsal Yönetime ve Yönetişime Geçiş

İzzet Erdem¹

Özet

Bu bölümde düzensiz yönetimden profesyonel yönetime uzanan yolda yönetim biliminin ontolojik, epistemolojik ve aksiyolojik perspektifleriyle birlikte, bilimsel yönetimden post-modern yönetim anlayışına giden süreç kısaca ele alınmaya çalışılmıştır. Profesyonelleşmenin işletmelerde verimliliği artıran ve sürdürülebilirlik sağlayan kritik bir unsur olduğu vurgulanarak, özellikle aile işletmelerinde büyüyen karmaşıklık karşısında profesyonelleşmenin rolü değerlendirilmiştir. Ayrıca, kurumsal yönetim kavramı çerçevesinde vekâlet, temsil, paydaş, işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı teorileri incelenmiş; karar alma süreçlerinin şeffaflığı, hesap verebilirlik ve etik değerlerin kurumsallaşma ve yönetişimin oluşmasındaki rolüne değinilmiştir. Yönetişim yaklaşımıyla birlikte kurumsal yönetimin ekonomik ve sosyal mekanizmalar üzerindeki etkisi tartışılmış ve organizasyonların rekabet avantajı kazanması, performans standartlarını yükseltmesi ile sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturabilmesi için gerekli dönüşüm süreçlerine vurgu yapılmıştır.

1. Giriş

Yönetim kavramının modern anlamda bugün bir disiplin haline gelmesinin arka planında genel olarak insanlığın deneyimlerinin, düşünce dünyalarının, beklentilerinin ve ileriye yönelik bireysel ve toplumsal arzularının olduğu söylenebilir. Tarihsel perspektiften bakıldığında ilk insanlar -en basitinden avcılık için örgütlenip- iptidai de olsa görev paylaşımı yaparak (örn: avlama ve pişirme) hayatta kalma güdüsü ile hayatın içinde yönetim eylemini zorunlu olarak yerine getiriyorlardı. Fakat modern anlamdaki yönetim olgusunun muhtevası elbette iptidai eylemlerden farklıdır. Bahsedilen bu süreçte Yıldırım (2019)'ın da ifade ettiği gibi insanların bir araya gelerek

1 Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, izzeterdem42@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1805-1597>

oluşturdıkları örgütlerin oluşması ile yapılması gereken faaliyetlerin sayısı artmış ve bu karmaşa yönetimin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Tarihsel süreçte örgütler, toplumların talep ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bireylerin diğer üretim araçları ile birlikte ortaya koydukları birer yapı olarak ortaya çıkmışlardır (Diken ve ark., 2023). MS 476'dan MS 1450'ye kadar süren 1000 yıllık Orta Çağ'da, zanaatkarlar ve tüccarlardan oluşan loncalar, ekmekten zırha ve Haçlı Seferleri için kılıçlara kadar çeşitli el yapımı ürünler üretmişlerdir. Zanaatkarların Katolik Kilisesi'ninkine benzer bir kontrol ve güç hiyerarşisi bulunmakta; otorite ustalarda olup etkisi kalfalara ve çıraklara kadar uzanıyordu. Bu zanaatkarlar, özünde, farklı kalitelere ürünler üreten, düşük üretkenlik oranlarına sahip ve sahibi veya usta zanaatkarın ötesinde yönetsel kontrole pek ihtiyaç duymayan küçük işletmelerden oluşmaktaydı (Lyod and Aho, 2020). Fakat çağdaş yönetim anlayışı, örgütte insan, kalite, bilgi ve teknoloji unsurlarının beceriyle uygulandığı; örgütte; "aile" ve "biz" anlayışının hakim olduğu; örgüt kültürünün var olduğu, çalışanların ve vatandaşların örgütten üretilen mal/hizmetlerden memnun kalınan bir yöntem olarak bu eski anlayışın yerini almıştır (Aytürk, 2007).

İnsanlık tarihi boyunca çeşitli toplumlarda savaşlar, krizler, salgın hastalıklar gibi olaylar yaşanmış, yaşanan bu olaylar toplumu ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel yönden etkilemiş ve değişime sürüklemiştir. Bu tür gelişmeler, değişim sürecinde yeni paradigmalara veya ekollerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Diken ve ark., 2023). Dolayısıyla bu değişimden yönetim biçimleri ve anlayışı da nasibini almıştır. Bu bağlamda düzensiz yönetimden düzenli yönetime geçiş sürecinin, bir organizasyonun veya sistemin; kaotik, kontrolsüz veya verimsiz bir durumdan yapılandırılmış, planlı ve etkili bir yönetim modeline geçişi içerdiği söylenebilir.

2. Yönetimdeki Dönüşüm

Yönetim bilimi iş dünyasında kabul gören yerleşik bir disiplindir. Yönetim biliminin tekniklerinin yaygın uygulamaları olup, sıklıkla firmaların verimliliğini ve üretkenliğini artırdıkları kabul edilir (Wienclaw, 2024). İşletmelere yönelik çeşitli anketlerde, birçoğunun yönetim bilimi tekniklerini kullandıkları ve sonuçları da çok iyi olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Hizmet koluna bilimsel ve objektif yaklaşımı tercih eden işletme sahiplerinin gözünde yönetim bilimi (ayrıca operasyon araştırması, nicel yöntemler, nicel analiz, karar bilimleri ve iş analitiği olarak da adlandırılır) işletmedeki çoğu programın temel müfredatının bir parçası konumundadır. Yönetim teorisinde, işletme yönetimi yalnızca kar peşinde koşmak değil, aynı

zamanda toplumda geçerli olan normlara dikkat etmek ve tüm tarafların çıkarlarına ve refahına dikkat etme anlamı taşımaktadır. Yönetim teorisinin ontoloji, epistemoloji ve aksiyoloji perspektifi olduğundan, yönetim teorisi aslında bir bilim felsefesi olarak görülmelidir. Bu nedenle, yönetim teorisinin işletme organizasyonlarında uygulanabilmesi için geliştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır (Miswanto, 2020).

On dokuzuncu yüzyıldan bu yana çeşitli yönetim teorileri ortaya çıkmıştır. Yönetimin hem bir sanat hem de bir bilim olarak görülmesi, çeşitli yönetim bilimcilerini yönetim etkinliğini belirli faktörlere ve koşullara bağlamaya yöneltmiştir. Yönetim sorunlarını ele almak için bilimsel yöntemleri uygulamaya çalışan bazı teoriler geliştirilmiştir (Jones ve George, 2014). Bu teorilerin ilki, Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim teorisidir. Ancak, diğer teoriler belirli yönetim sorunlarını çözmek için bu bilimsel yaklaşımı benimsemiştir. Yönetim Bilimi teorisi, mal ve hizmet üretiminde organizasyonun kaynaklarının kullanımını en üst düzeye çıkarmak için operasyon araştırması ve diğer nicel analiz araçlarını uygulayan bu teorilerden biridir (Imhanzenobe, 2021). Bilimsel açıdan yönetimi altı aşamada ele almak mümkündür: İlk aşamada (1887-1930), örgüte, formel yapıya ve imalata dayalı bilimsel yönetim; ikinci aşamada (1930-1950), insan merkezli davranışçı yönetim; üçüncü aşamada sisteme dayalı modern yönetim (1950-1970), dördüncü aşamada kalite ve müşteri odaklı toplam kalite yönetimi (1970-1990), beşinci aşamada post-modern yönetim (1990-2010) ve altıncı olarak (2010-...) elektronik-sanal yönetim anlayışı kendini göstermektedir (Aytürk, 2007).

Yöneticilik fikrinin bir meslek olarak inşası, yaklaşık bir asır evvel Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversite tabanlı işletme okullarının kurulmasıyla büyük bir umutla başlatılmıştır. Hem akademisyenlerden hem de eğitimli iş liderlerinden oluşan kurumsal girişimcilerin öncüleri, büyük şirketlerin yükselişini mevcut toplumsal düzene karşı derin bir meydan okuma olarak görmüşlerdir. Büyük şirketler hisse senetlerini halka satmaya başladığında, böylece mülkiyet ve kontrolü dağıttığında, sayısız paydaş (hissedarlar, işçi grupları, hükümet yetkilileri) bu güçlü yeni kuruluşları yönetme hakkını da yasal olarak elde etmiş bulunmaktaydılar.

Organizasyonlar yönetim alanında bazı temel kavramları derinlemesine içselleştirerek kendilerine özgün modeller oluşturabilmektedirler. Bu temel kavramlar; vizyon, kurum kültürü, yapı, liderlik, takım, koç, bilim çalışanı, müşteri, yenilikçilik, kalite, değişim, strateji, organizasyon, girişimcilik, işbirliği ve değer zinciri olarak sıralanabilir (Arat, 2007). Her örgüt, çevresinde meydana gelen değişme ve gelişmelerin etkisinde kalır ve

verimli ve başarılı olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için bu değişime ayak uydurmak, yani değişimi yönetmek durumundadır (Aydın, 2010).

2.1. Yönetimde Profesyonelleşme

İçinde bulunduğumuz dönemde, iş dünyasında irili ufaklı büyük bir yarış söz konusudur. İş dünyasındaki rekabet; kaplumbağalar arasındaki ağır ve sakın bir yarıştan daha çok, pumalar, kaplanlar arasında hızlı ve yırtıcı bir yarışa akla getirmektedir. Diğer bir deyişle, rekabet, kurumların performans hedeflerini, performans standartlarını yükseltmektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada daha hızlı, daha kaliteli, daha ekonomik ve daha yenilikçi olmak kaçınılmazdır (Arat, 2007). Sektörde var olabilmek için işletmeler girişimci olmaktan profesyonel olmaya geçiş yaparken, profesyonelleşme büyük önem kazanır. Ancak, süreçler ve yönetim mekanizmaları açısından çeşitli zorluklar vardır. Profesyonelleşmenin başarısı büyük ölçüde liderin, iş görevinin devredildiği ekibin rolü ve yapısı ile ekiple etkileşim şartlarının netliğine bağlıdır.

Yönetimin profesyonelleşmesi, aile şirketlerinin uzun vadeli hayatta kalması için belirleyici faktörlerden biridir. Profesyonel olarak yönetilen şirketler daha büyük, daha üretken olma, daha hızlı büyüme ve daha yüksek hayatta kalma oranlarına sahip olma eğilimindedir (Steward ve Hitt, 2012). Profesyonel bir yönetici, genellikle resmi yönetim eğitimi almış, sektörde deneyim kazanmış ve işletmeye nesnel, bağlamsal olmayan, kişisel ve duygusal etkilerden bağımsız bir yaklaşım geliştirme yeteneğine sahip biri olarak tanımlanır. İşletmedeki diğer kişilerle yakın aile bağları olmadan, profesyonellik ve uzmanlık temelinde hareket etmesi beklenir. Böylece yöneticilik rolünü, evrensel yönetim ilkeleri doğrultusunda sürdürebili (Hall ve Nordqvist, 2008). Örgütlerde amaçların başarılması için gerekli etkinliklerin büyük bir kısmı birbirlerinden çok farklı arka plan çalışmasına sahip olduğundan farklı mesleki yönelimleri olan personelin eşzamanlı çabalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir meslek grubunun tüm örgütsel faaliyetleri yönlendirmesi veya bu faaliyetleri gerçekleştirmesi hemen hemen mümkün görünmemektedir (Yıldırım, 2014). Bundan dolayıdır ki profesyonelleşmede bütün bir organizasyonun, sistemin, ya da kurumun hepsinden bir kişinin sorumlu olması yerine organik ve pragmatik bir şekilde uzmanlık alanlarına bölünmüş, esnekliğe sahip, kolayca ikame edilebilir, değiştirilebilir ve güncellenebilir birim mekanizmaları ve yönetim kademleri oluşturulmaktadır. Bir anlamıyla profesyonelleşme yapılan ve verilen işin, görevin önceden belirlenen sınırlar içerisinde organizasyonun amacı ve doğasına uygun biçimde yapılmasıdır. Değişen hedeflere bağlı olarak bir ekip liderinin işlevlerini yerine getirebilen, yönetim danışmanlığı işlevlerini yerine

getiren veya belirli bir alandaki personele ilişkin gözetim işlevlerini yerine getiren üyelerden oluşan bir ara grup vardır. Son derece profesyonel yönetim çalışmalarında yer alan önemli çabalar genellikle yönetimin orta halkasında yoğunlaşır. Burada örgütün normal işleyişine ilişkin sorumluluğun temel koşulu, yöneticinin mesleki özerkliğidir.

2.2. Aile İşletmelerinde Büyüyen Karmaşıklık ve Profesyonelleşmenin Rolü

Organizasyonlar, gelişimleri sırasında karmaşıklık açısından değişir. Başlangıç aşamasında, kontrol süreçleri ve sistemleri gayri resmidir ve öncelikli olarak güvene dayanır. Aile şirketi büyüdükçe, dışarıdan profesyonel yöneticiler işe alınır ve bu da mülkiyet ve operasyonel kontrolün birbirinden ayrılmasıyla sonuçlanır. Güvene dayalı sistemler artık güvenilir bir kontrol aracı olmaktan çıkar. Bu nedenle şirketler resmi sistemler ve süreçler oluştururlar. Merkezi karar alma ve ataerkil bir kültürden, organizasyon merkezi olmayan karar alma, delege etme, resmi stratejik planlama ve kontrol mekanizmaları ve liyakat kültürüne doğru ilerleyiş söz konusudur (Ward, 2004). İşletmenin, girişimci yönetimin basitliğinden profesyonel yönetimin karmaşıklığına doğru devam eden süreci, profesyonelleşmenin de başlangıcını oluşturur.

Profesyonelleşmenin başarısı büyük ölçüde liderin, iş görevinin devredildiği ekibin rolü ve yapısı ile ekiple etkileşim şartlarının netliğine bağlıdır. Duygusal hazırlık ve güven, bu başarıya katkıda bulunan önemli unsurlardır. Ancak, aile şirketleri için en önemli öğrenme, profesyonelleşme çabaları kişilik odaklı değişikliklerle sınırlı olduğunda, kurumsallaşamadıkları ve uzun ömürlü olmadıklarıdır. Öte yandan, bu süreçler iyi tanımlandığında, belgelendiğinde, açıkça iletilindiğinde ve disiplin bir ruhla takip edildiğinde, daha geniş bir kabul görür ve organizasyonun ayrılmaz bir parçası haline gelirler. Bu kurumsallaşmış süreçler tarafından yönlendirilen değişiklikler, bir aile şirketinin gerçek anlamda profesyonelleşmiş bir organizasyona sorunsuz ve sürdürülebilir bir geçişine zemin hazırlayabilir (Bhatnagar ve Ramachandran, 2017).

Yönetimin özel doğasına ilişkin yönetimin profesyonelleşmesinin yorumlanmasına yönelik P. Drucker'ın yaklaşımına göre; (1) yönetici olarak sınıflandırılmanın temel kriteri, başkalarının işinden sorumlu bir “şef” pozisyonundan ziyade “şirketin elde edeceği genel girdi ve sonuçlardan sorumlu olmaktır” (Drucker 1986). Dahası, hem yöneticinin hem de şirketin işinin nihai amacı tüketicinin çıkarlarını karşılamaktır. (2) “Yönetim grubu” ile görevleri yerine getiren personel arasındaki sınır, birçok durumda

idari hiyerarşi ve liderlik pozisyonlarının resmi doldurulmasıyla örtüşmez. (3) Günümüz organizasyonundaki yönetici grubu homojen değildir. Altında çok sayıda personel bulunan ve başkalarının işinden sorumlu olan geleneksel yöneticileri içerir; ve yöneticiler, liderlik pozisyonlarında olmayan veya çok sayıda astı olmayan ancak şirketin faaliyet sonuçlarından uzman ve “ekip liderleri” olarak sorumlu olan “bireysel yatırımcılar”dır (hedefleri ve çalışmalarının sonuçlarını belirlerler). Weber profesyonelleşmenin, bürokratikleşme gibi, toplumun rasyonelleşmesinin bir boyutu olduğunu kabul etmiştir. Günümüz sosyologlarının bir kısmının aksine Weber, profesyonelleşme ve bürokratikleşmenin karşıt gelişmeler olmadığı görüşündedir (Ritzer, 2016). Son yüzyılda dünyadaki genel uygulamalara bakıldığında da bürokratik mekanizmalarla profesyonel eylemlerin paralellik gösterdiğini görmek mümkündür.

Düzensiz yönetimden düzenli yönetime doğru giden sürecin önde gelen sebepleri aşağıda listelenmiştir:

1. Verimlilik ve etkinliğin artışı
2. Belirsizliğin azaltılması
3. Hedeflere ulaşmada odaklılık
4. Çatışma ve koordinasyon eksikliğinin önlenmesi
5. Kaynakların optimal kullanımı
6. Değişen çevresel koşullara uyum sağlama
7. Yasal ve etik uyum
8. Çalışan motivasyonu ve iş tatmini
9. Kurumsallaşma ve Süreklilik Sağlama
10. Rekabet avantajı sağlama

3. Meslekte Profesyonelleşme ve Yönetim

Mesleklerin ortaya çıkmasının birkaç ön koşulu vardır: (1) Giderek daha kapsamlı işbölümü ve makinelerle yönetilen endüstrinin gelişimiyle çıkan teknolojik ve entelektüel olarak karmaşık emek biçimlerinin kitlesel oluşumu; (2) giderek daha fazla karmaşık emek türünün bir disiplindeki veya bir disiplin grubundaki teorik bilgiye bağlı hale gelmesinin bir sonucu olarak bilimsel bilginin yayılması; (3) belirli karmaşık emek türlerinin toplumsal malların yaratılmasına ve halkın refahına olan özel katkısının kamuoyu tarafından kabul edilmesi, ki bu da mesleki gruba hem güven hem de ayrıcalıklar kazandırmaktadır (Moskovskaia, 2012). Burada, profesyonel

mesleklerin en önemli yegâne özelliği, iş görevleri üzerinde oluşturdıkları tekeldir (Ritzer, 2016). Weber, profesyonel mesleğin özelliklerini aşağıdaki gibi listelemiştir (Weber, 1968; Ritzer, 2016, Akt: Selin Atalay):

1. Güç
2. Doktrin veya genel sistematik bilgi
3. Rasyonel eğitim
4. Mesleki yeterlilikler
5. Uzmanlaşma
6. Tam zamanlı meslek
7. Bir alıcı grubunun varlığı
8. Çalışma ücretleri

Weber'in meslek özellikleri analizi değerlendirildiğinde bahsetmiş olduğu özelliklerin hemen hepsinin günümüz mesleklerine ilişkin geçerli özellikler olduğu söylenebilir. Fakat “tam zamanlı meslek anlayışı” maddesine bakıldığında bu maddenin sağlanmamış olması yapılan işi meslek olmaktan çıkarmaz. Çünkü diğer özelliklere haiz bir çalışanın kısmi veya esnek çalışmayı tercih etmiş olabilmesi doğaldır. Bu nedenle tam zamanlı olmasa da kişi bir işte az çok bir istikrar sağlamışsa ve mesleki kabiliyetlerini kullanabiliyorsa profesyonel bir mesleği icra ediyor demektir.

4. Yönetimde Kurumsallaşmaya Giden Yol Ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim “işletmenin üst yönetiminin paydaşları dikkate alacak şekilde bir takım ilke ve kurallar bütününe benimsemesi ve işletmesi” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda kurumsal yönetim yaklaşımı işletmenin kendisinden ziyade dış çevresine bakmayı öğütleyen stratejik yönetim anlayışının üst yönetime ve yönetim kurallarına yansması olarak da değerlendirilebilir (Kurt ve Kayacan, 2007). Dar anlamda kurumsal yönetim kavramı sadece işletme yönetimi için sorumluluk, adil olma, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi resmiyete bürünmüş kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Ancak geniş açıdan kurumsal yönetim kavramı, iyi şirket yönetimi için bahsedilen unsurları kapsayan formel kuralların yanı sıra modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda gayri resmi kuralların bütünüdür ki, bu da kurumsal kültür olarak ifade edilebilir (Aktan, 2013). Bir organizasyonun operasyonlarını, paydaşlar arasındaki ilişkileri, hesap verebilirlik mekanizmalarını ve karar alma süreçlerini yöneten sistemleri, politikaları ve prosedürleri kapsayan kurumsal yönetim (Solomon, 2020; Ogbu, 2023); yönetim kurulu, denetim komiteleri, mülkiyet yapıları

ve yönetsel teşvikler gibi iç mekanizmaların yanı sıra yasal sistemler, piyasa güçleri, dış denetimler ve paydaş aktivizmi gibi dış mekanizmaları da içinde barındıran bir kavramdır (Almasria, 2022). Bu çerçevede kurumsal bir yönetimin kalitesi (yönetimde kalite arayışları); yönetim kurulu yapısı, yönetici tazminatı, hissedar hakları ve denetim kalitesi gibi farklı kurumsal yönetim mekanizmalarına bağlıdır (Al-Gamrh ve ark., 2020; Fahlenbrach, 2009; Lei ve Song, 2012).

Girişimcilik ve yenilik perspektifinden kurumsal düzeylerin yapısı ele alındığında; üst kademe yöneticilerinin inisiyatif ele alması, mevcut iş birimlerine belirli bir otonomi verme, ve çalışanlara bireysel olarak yaratıcılığını ortaya koyma fırsatı tanıyan kişisel inisiyatif alanı açması gerekmektedir (Köksal, 2013). Bu nedenle kurumsallaşmanın temellendirilmesinde belirli bir özerklik ve inisiyatif alanı çalışanların arzuladığı doğal bir davranış kalıbı ve dürtüdür. Nitekim kültür ve bilgi seviyesi artan insan, işletmede bir faktör olarak değil, bir aktör olarak bulunmak istemektedir. İşten ayrılan insanlar üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanlar tarafından kendilerine değer verilmeyen, görüşleri sorulmayan, katılımları istenmeyen işyerlerinin tercih edilmediğini göstermektedir (Fidan, 2013).

Kurumsal yönetim uygulamaları için emek harcandığı takdirde iyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülkeler açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması, düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin üstesinden çabuk gelinmesi ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülke açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına çıkmasının önlenmesi, hatta yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlı atlatılması, kaynakların etkili ve optimum dağılımı, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir (SPK, 2003). Kurumsal yönetim, esas olarak mülkiyet ve kontrolün ayrılmasından kaynaklanabilecek sorunları en aza indirmeyi amaçlayan çeşitli mekanizmaları içerir. Özellikle hisse sahiplerinin dağınık ve büyük ölçüde etkisiz olduğu bir ortamda kurumsal yönetim; yöneticilerin yalnızca şirketi etkin bir şekilde yönetmelerini değil, aynı zamanda hissedarların çıkarlarını gözetmelerini nasıl sağlayabileceğimizi sorgular. Bu bağlamda, hangi yasal, ekonomik ve sosyal mekanizmaların, yöneticileri kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek yerine, şirketin ve hissedarların çıkarlarına hizmet etmeye yönltebileceği temel bir araştırma konusudur.

4.1. Kurumsal Yönetim Teorileri

1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory): Acentelik (vekalet), bir “asilin” -bir kuruluş veya organizasyonun- işi diğerine, “temsilciye” devrettiği ve ilişkileri kontrol etmek için sözleşmenin optimum biçimini ele aldığı bir yaklaşımdır (Eisenhardt, 1985). Ekonomide acentelik teorisinin ana fikri, asil ile acente arasındaki ilişkinin, bilginin ve risk taşıyan maliyetlerin verimli bir şekilde organize edilmesini yansıtmayı gerektirir (Eisenhardt, 1989). Vekalet ilişkisinde vekiller, işverenlerin çıkarlarını muhafaza ve maksimize etmek (iş yapmak) üzere istihdam edilirler; ancak zaman zaman acenteler kendi amaç ve çıkarlarını da önceleyebilirler (Top ve Öge, 2012).

2. Temsil Teorisi (Stewardship Theory): Alchian ve Demsetz (1972), şirketi bir sözleşmeler topluluğu olarak tanımlamış ve temsil ilişkisini, bir veya daha fazla kişinin/grubun, kendi çıkarları doğrultusunda kararlar alması için başka bir kişi/grubu yetkilendirmesi şeklinde ifade etmiştir. Temsil teorisi, psikoloji ve sosyoloji disiplinlerinden temellenen ve yöneticilerin, sahiplerinin öncelikli çıkarlarına uygun hareket etmeye motive oldukları durumları açıklamak için araştırmacılara rehber olan bir yaklaşımdır (Bendickson ve ark., 2016). Bu teori, bireysellik ve kendine hizmet etme eğilimlerine kıyasla, kolektivist örgüte hizmet odaklı davranışları önceliklendiren bir hizmetkâr insan modeline dayanır. Teoriye göre, kendine hizmet ve örgüte hizmet davranışları arasında bir seçim yapılması gerektiğinde, hizmetkârın davranışları örgütün çıkarlarından sapmayacaktır (Akin, 2004: 133).

3. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory): Paydaş teorisi, işletmelerin yalnızca hissedarlara değil, faaliyetlerinden etkilenen veya faaliyetleri etkileyen tüm paydaşlara (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, topluluklar ve çevre gibi) karşı sorumluluk taşıdığını savunan bir yönetim ve iş etiği çerçevesidir. R. Edward Freeman tarafından 1984 yılında ortaya atılan bu teori, işletmelerin uzun vadeli başarısının, paydaşların çıkarlarını dengeleme yeteneğine bağlı olduğunu öne sürer (Freeman, 1984). Paydaş teorisi, betimleyici, araçsal ve normatif boyutlarıyla işletme etiği, stratejik yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi alanlarda geniş bir etkiye sahiptir (Donaldson ve Preston, 1995). Paydaş katılımının güven ve işbirliği oluşturarak sürdürülebilir değer yaratımını desteklediği (Kujala ve ark., 2022) ve paydaş odaklı yaklaşımların rekabet avantajını artırabileceği belirtilir (Bridoux ve Stoelhorst, 2022). Ayrıca, kaynak temelli görüşle birleştirildiğinde normatif değerler, sürdürülebilirlik ve insan odaklılığın stratejik yönetimi güçlendirdiği vurgulanır (Freeman, ve ark., 2021). Paydaşların tanımı ve önceliklendirilmesi tartışmalara yol açsa da, bu ilişkilerin yönetimi etik ve ekonomik sonuçlar üzerinde kritik bir

etkiye sahiptir ve modern işletmeler için karmaşık sorunlara çözüm sunan kapsayıcı bir çerçeve sağlar.

4. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Costs Theory): Günümüzde işletmeler hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlama, sürdürülebilir rekabet ve maliyet minimizasyonu, hizmet kalitesini artırma gibi amaçlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için bir takım yaklaşımlar-yöntemler-stratejiler kullanmaya yönelmektedirler. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de işlem maliyeti teorisidir (Alp, 2023). İşlem maliyeti teorisi (Transaction Cost Theory), iktisadi alışverişlerin maliyetlerini analiz eden ve firmaların örgütsel yapılarını piyasa mekanizmalarıyla karşılaştırarak karar süreçlerini açıklayan bir disiplindir. Ronald Coase'in (1937) öncülüğünde geliştirilen teori, firmaların piyasa işlemlerindeki maliyetleri (arama, bilgi toplama, pazarlık, sözleşme ve gözetim maliyetleri) azaltmak için hiyerarşik yapıları tercih edebileceğini öne sürmektedir.

5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory): Kaynak bağımlılığı teorisi tedarik zincirinde üye firmaların kısa vadeli çıkarlar elde etmek yerine, uzun vadede daha yüksek performans kazanımları elde etmek için birbirlerine bağımlı olmaları ve iş birliği yapmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Teoriye göre firmalar, büyümeyi sürdürmek için başkalarının sağladığı imkanlara ve kendilerine bağımlı olabilecek diğer kuruluşlarla içli dışlıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu teorinin önemli varsayımlarından biri, firmaların hayatta kalmak için stratejik olarak kritik kaynaklar açısından tamamen kendi kendine yeterli olamayacaklarıdır. Rekabet edebilmek için dış çevreden gelen kaynaklara bağımlı olmaları (Heide, 1994) ve sürdürülebilir kalkınma için çabalamak amacıyla diğer firmalarla bu bağımlılığı dikkatli bir şekilde yönetmeleri gerekir (Ulrich ve Barney, 1984). Kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin çevreleriyle uyum içinde olabilmeleri için aralarındaki güç ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütler ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde kontrol sağladıkları sürece faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilecek ve hedeflerine ulaşabileceklerdir (Yıldırım, 2014).

5. Yönetişim

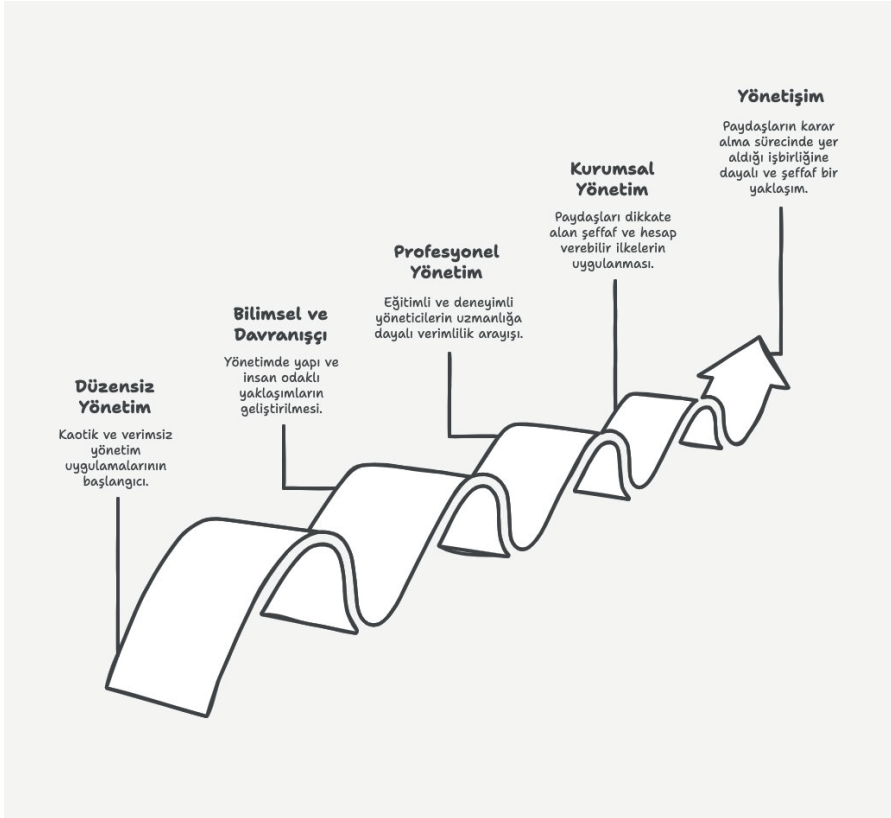
Yönetişim, özünde "birlikte iş yapma" anlayışını ifade eder ve etkileşimli bir süreç olarak öne çıkmaktadır (Fidan, 2011). Yönetişim çabalarının temel özelliği; değişim hızlandıran, piyasa odaklı, müşteri merkezli, sonuç odaklı ve toplum tarafından benimsenen yerden yönetim uygulamalarına dayanmasıdır (Palabıyık, 2004). Bu yaklaşımda, yönetilenler ve yönetilenler ortak bir hedef belirler ve bu hedefi birlikte ulaşmak için bütünlük bir strateji gösterir. Ortaya çıkan başarı, ekibin ortak çalışmasının ürünü olarak,

tek taraflı yönetimden daha etkili ve etkili bir yapı sunmaktadır. Yönetişim modelinde, karar alma sürecinin merkezinde, yaşanan sorunlardan doğrudan etkilenen ve kaybedilecek değerli varlıkları bulunan kişiler, yani paydaşlar yer alır. Ancak bu süreç, tüm paydaşların eşit biçimde temsil edildiği bir analiz yaklaşımıyla ele alınmalıdır. Karar vermek için gereken bilgiler, açık, anlaşılır ve herkesin erişebileceği bir şekilde sunulmazsa, katılımcıların karar sürecine eşit şekilde dahil olması da mümkün olmayacaktır. Bundan dolayı yönetişimin temel özelliklerinden biri, karar alma sürecinin şeffaf olmasıdır (Sobacı, 2007).

6. Sonuç

Düzensiz yönetim anlayışından düzenli ve kurumsal yönetime geçiş, bir organizasyonun sürdürülebilirlik, etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir dönüşüm sürecidir. Bu dönüşüm sürecinin aşamaları Şekil 1'de görselde sunulmuştur.

Şekil 1. Düzensiz Yönetimden Yönetişime Giden Süreç



Bu geçiş sürecinin temel unsurları genel olarak aşağıda verilmiştir:

Kurumsal yönetimin başarısı, organizasyonun net bir vizyon ve uzun vadeli stratejik hedefler belirlemesi ile doğrudan ilişkilidir. Belirlenen vizyon ve stratejiler, organizasyonun misyonunu, değerlerini ve hedeflerini açıkça tanımlayarak tüm paydaşlar için bir yol haritası sunmaktadır. Bu süreçte SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zaman Bağlı) hedefler, yönetimin etkinliğini artırmak için kritik bir rol oynar (Bjerke ve Renger, 2017). Kurumsal yönetimin temel yapı taşlarından biri, süreçlerin standardizasyonu ve organizasyon içindeki işlevsel birimlerin ayrıştırılmasıdır. Finans, insan kaynakları ve operasyon gibi departmanların uzmanlaşması sağlanmalı, iş süreçleri yazılı hale getirilerek standart işletim prosedürleri oluşturulmalıdır (Hollmann ve ark., 2020). Karar alma süreçlerinin şeffaf ve sistematik bir çerçevede yürütülmesi, organizasyonun sürdürülebilir yönetim anlayışını güçlendirir.

Kurumsal kültür ve etik değerler, kurumsal yönetimin temel bileşenlerinden biridir (Guiso ve ark., 2015). Şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartlara dayalı bir yönetim kültürü oluşturularak çalışanların katılımı ve bağlılığı teşvik edilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında, yetkinlik bazlı işe alım ve eğitim süreçleriyle çalışan motivasyonu artırılmalı, performans değerlendirme sistemleri ve kariyer planlama uygulamaları ile organizasyonun insan kaynakları kapasitesi desteklenmelidir. Teknoloji ve dijitalleşme, kurumsal yönetimde etkinliğin artırılması için günümüz şartlarında vazgeçilmezdir. Yönetim bilgi sistemleri (ERP, CRM vb.) kullanılarak veri odaklı karar alma süreçleri desteklenmeli ve otomasyon araçları ile verimlilik artırılmalıdır. Bunun yanı sıra, finansal raporlama ve denetim mekanizmalarının kurulması, paydaşlarla düzenli iletişim sağlanarak hesap verebilirlik ve şeffaflık güçlendirilmelidir. Eğitim ve yetkinlik geliştirme, çalışanların ve yöneticilerin yeni sistemlere uyum sağlamasını destekleyen kritik bir unsurdur. Organizasyon yapısı içinde hiyerarşik sistem belirlenerek görev, yetki ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmalıdır. Liderlik ve değişim yönetimi sürecinde, güçlü ve vizyoner liderlik ile çalışanların değişime adaptasyonu sağlanmalı, eğitim ve iletişim stratejileri uygulanmalıdır.

Son olarak, performans izleme ve geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması, kurumsal yönetim ve yönetişimin sürekli iyileştirilmesi açısından büyük önem taşır. Anahtar performans göstergeleri belirlenerek düzenli izleme ve değerlendirme süreçleri uygulanmalı, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda iyileştirme mekanizmaları oluşturulmalıdır. Yeni yönetim modelinin uzun vadeli başarısını garanti altına almak için düzenli

denetim ve geri bildirim döngüleri sağlanmalıdır. Bu unsurlar, düzensiz ve kişiye bağlı bir yönetim anlayışından sistematik, şeffaf ve profesyonel bir kurumsal yönetim modeline geçiş için temel oluşturur. Başarılı bir dönüşüm süreci, liderlik desteği, çalışan katılımı ve tutarlı uygulamalar ile mümkün hale gelebilir.

Bir organizasyonun sıfırdan kurumsal yönetim ve yönetim sürecini tamamlayabilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Misyon, değerler ve hedefler açıkça tanımlanmalı ve tüm paydaşlar için bir yol haritası sunulmalıdır.
- SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi, Zamana Bağlı) hedefler kullanılarak yönetimin etkinliği artırılmalıdır.
- Değişim sürecinde eğitim ve iletişim stratejileri etkili bir şekilde uygulanmalıdır.
- Finans, insan kaynakları ve operasyon gibi departmanların uzmanlaşması sağlanarak süreçlerin standardizasyonu ve işlevsel birimlerin ayrıştırılması yapılmalıdır.
- Şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartlara dayalı bir yönetim kültürü oluşturulmalıdır.
- Yetkinlik bazlı işe alım ve eğitim süreçleriyle çalışan motivasyonu artırılmalıdır.
- Finansal raporlama ve denetim mekanizmaları kurularak paydaşlarla düzenli iletişim sağlanmalı, böylece hesap verebilirlik ve şeffaflık güçlendirilmelidir.

Bu öneriler düzensiz ve kişiye bağlı bir yönetim anlayışından sistematik, şeffaf ve profesyonel bir kurumsal yönetim modeline başarılı bir geçiş için temel oluşturması için getirilmiştir. Başarılı bir dönüşüm süreci için liderlik desteği, çalışan katılımı ve tutarlı uygulamaların yeri de unutulmamalıdır.

Kaynakça

- Akın, A. (2004). Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 22: 127-148
- Aktan, C. C. (2013), Kurumsal Şirket Yönetimi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1): 150-191.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795. <http://www.jstor.org/stable/1815199>
- Al-Gamrh, B., Ku Ismail, K. N. I., Ahsan, T., & Alquhaif, A. (2020). Investment Opportunities, Corporate Governance Quality, and Firm Performance in the UAE. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(2), 261-276.
- Alp, S. (2023). Sağlık Sektöründe İşlem Maliyeti Teorisi: Bir Sistematiik Derleme Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 30(2), 343-363. <https://doi.org/10.18657/yonveck.1199986>
- Arat, M. (2007), 21. Yüzyıl İçin Yönetim, 2. Baskı, Söz Yayın, İstanbul,
- Aydın, A. H. (2010), Yönetim Bilimi, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aytürk, N. (2007), Yönetim Sanatı Etkili Yönetim ve Yöneticilik Sanatı, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Davis, P. E. (2016). Agency Theory: Background and Epistemology. *Journal of Management History*, 22(4), 437-449.
- Bhatnagar, N. and Ramachandran, K. (2017), Professionalisation of Family Business: Managing Process and Governance Challenges, ISBINSIHT, <https://isbinsight.isb.edu/professionalisation-of-family-business-managing-process-and-governance-challenges/>, Erişim: 02.05.2025
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being Smart About Writing SMART Objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125-127.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214-236.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Diken, Ö. F., Almatari, M. M. H. ve Diken, A. (2023). Yönetimde Paradigma Değişikliğinin Örgütsel Yapılara Etkileri, İçinde Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar, Editör: Mehmet Seyhan.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. (1986), Truman Talley Books / E.P. Dutton / New York

- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149. <http://www.jstor.org/stable/2631511>
- Eisenhardt, K. (1989). "Agency Theory: An Assessment and Review" *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Fahlenbrach, R. (2009). Shareholder Rights, Boards, and CEO Compensation. *Review of Finance*, 13(1), 81-113.
- Fidan, Y. (2013). Yönetimden Yönetişime: Kavramsal Bir Bakış, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, Ekim 2011, 5-8.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Freeman, R. E., Dmytiryev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The Value of Corporate Culture. *Journal of financial economics*, 117(1), 60-76.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding, *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.2307/1252252>
- Hollmann, S., Frohme, M., Endrullat, C., Kremer, A., D'Elia, D., Regierer, B., ... & Cost Action CA15110. (2020). Ten Simple Rules on how to Write a Standard Operating Procedure. *PLoS Computational Biology*, 16(9), e1008095.
- Imhanzenobe, J. (2021). A Review of the Management Science Theory and its Application in Contemporary Businesses. *African Journal of Business Management*, 15(4): 133-138.
- Jones G. R, George, J. M. (2014). *Essentials of Contemporary Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education
- Köksal, B. (2013), *Yaratıcı ve Yenilikçi Yönetim*, Sinemis Yayınları, Ankara.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5): 1136-1196.
- Kurt, M. ve Kayacan, M., *Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye'de Yayılımı, İçinde: Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Editörler: Mustafa Kurt, Serkan Bayraktaroğlu, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Lei, A. C. & Song, F. M. (2012). Board Structure, Corporate Governance and Firm Value: Evidence from Hong Kong. *Applied Financial Economics*, 22(15):1289-1303.
- Lloyd, R. and Aho, W. (2020), *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles*, Management Open Educational

- Resources. 1. DOI: 10.58809/CNFS7851 Available at: https://scholars.fhsu.edu/management_ocr/1
- Miswanto, M. (2020). The Development of Management Theory in Business Organizations, an Overview of the Science Philosophy Perspective. *Inov-biz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(1), 77-85.
- Moskovskaia, A. A. (2012). The Professionalization of Management: Aims, Obstacles, and Prospects. *Russian Education & Society*, 54(3), 22-42. <https://doi.org/10.2753/RES1060-9393540302>
- Ogbu, C. (2023), Corporate Governance Reforms in Nigeria: Progress and Challenges, *Journal of Business Ethics*, 178 (4), pp. 567-589
- Palabıyık, H. (2004), Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar, *Amme İdaresi Dergisi* (37)1, 63-85.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Ritzer, G., O. (2016). Profesyonelleşme, Bürokratikleşme Ve Rasyonelleşme: Max Weber'in Görüşler, Çev: Selin Atalay, *Sosyoloji Dergisi*, Armağan Sayısı.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (5)1: 219-235.
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability*, 5. Ed., John Wiley & Sons.
- SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), (2003). <https://spk.gov.tr/kurumsal-yonetim-ilkeleri>, Erişim: 03.06.2025.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business be More like a Nonfamily Business? Modes of professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Top, S., & Öge, E. (2012). İşletmelerde Vekalet Teorisinin Öngörü ve Varsayımları Bağlamında Yönetim Olgusuna Genel Bir Bakış. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (27): 62-84.
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *The Academy of Management Review*, 9(3), 471-481. <https://doi.org/10.2307/258287>
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long-lasting, Successful Families in business*. Houndmills, England: Palgrave Macmillan
- Weber, Max. (1968), *Economy and Society*. Totowa, N.J.: Bedminster.
- Wienclaw, R. A. (2024). *Scientific Management in Organizations*.
- Yıldırım, K. E. (2019). Profesyonel Yöneticiliğin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *KAÜİİBFD*, 10(19), 576-589.
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim Teorileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara,

Yönetim Yaklaşımlarında Değişimler (Klasik Yönetim Yaklaşımından Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımlarına)

Gamze Solmaz¹

Esin Barutçu²

Özet

Yönetim düşüncesi, tarihsel olarak köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, özellikle 20. yüzyıldan itibaren bilimsel bir disiplin niteliği kazanarak sistematik yaklaşımlarla ele alınmaya başlanmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan yönetim teorileri, yalnızca örgüt içi işleyişi açıklamakla kalmamış; aynı zamanda sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimlerle de şekillenmiştir. Bu çalışma, klasik, neoklasik, modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımlarını teorik temelleri ve uygulama yansımalarıyla birlikte incelemektedir. Klasik dönem, iş bölümü, otorite ve hiyerarşi gibi yapısal unsurları öne çıkarırken; neoklasik dönem, insan davranışlarını ve örgütsel ilişkileri ön plana almıştır.

Modern yaklaşımlar, organizasyonları çevresiyle etkileşim içinde ele alarak sistem ve durumsallık teorileriyle değişken koşullara duyarlı yönetim modelleri geliştirmiştir. Modern sonrası dönemde ise Toplam Kalite Yönetimi, Kaos Teorisi ve Öğrenen Organizasyonlar gibi yaklaşımlar; sürekli öğrenme, esneklik ve çevresel belirsizliklere uyum sağlama konularında yol gösterici olmuştur. Çalışma, bu yaklaşımlar doğrultusunda kamu ve özel sektör için stratejik öneriler sunmakta ve yönetim anlayışının çevik, uyarlanabilir ve çok boyutlu bir yapıya evrildiğini ortaya koymaktadır.

1 Dr., İnsan Kaynakları Yöneticisi

2 Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Öğretim Üyesi

Giriş

İnsan topluluklarının yüzyıllar boyunca dağınık bir biçimde süren yaşamlarını belirli bir düzen içinde sürdürebilmeleri, bilimlerin en yenisi sanatların en eskisi olarak nitelendirilen yönetim katkısıyla mümkün olmuştur. Bu durum, farklı toplumların ortaya çıkışında ve gelişiminde yönetimin önemli bir rol üstlendiğini göstermektedir (Berber, 2013:18).

Toplumların gelişim süreci boyunca yönetim, sadece ekonomik ve örgütsel yapılar üzerinde değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve siyasal sistemler üzerinde de belirleyici bir rol oynamıştır. Bu nedenle yönetim, hem bir bilim dalı hem de uygulamalı bir sanat olarak tarihsel süreç içerisinde sürekli evrilmiş; değişen çevresel koşullar, teknolojik ilerlemeler ve toplumsal beklentiler doğrultusunda yeni kuramsal yaklaşımlar ve pratik araçlarla zenginleşmiştir.

Yönetim düşüncesinin evrimi, klasik yaklaşımlardan başlayarak insan unsurunu merkeze alan neoklasik teorilere, ardından çevresel değişkenleri dikkate alan sistem ve durumsallık teorilerine ve nihayetinde modern sonrası dönemin belirsizlik ve değişkenliğine yanıt veren çağdaş yönetim yaklaşımlarına uzanan çok katmanlı bir gelişim sürecini yansıtmaktadır. Bu süreç, yalnızca teorik bir dönüşüm değil, aynı zamanda kamu ve özel sektör uygulamalarına doğrudan yansıyan bir paradigma değişimidir.

Bu bölümde, yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi analitik bir çerçevede ele alınarak klasik, neo-klasik, modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımları sistematik biçimde incelenmektedir. Her bir yaklaşımın tarihsel bağlamı, temel varsayımları, öncü düşünürleri ve örgütsel pratiklere etkisi değerlendirilmekte; farklı dönemlerde ortaya çıkan yönetim paradigmalarının ardındaki dinamikler ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu kuramsal zemin üzerinde, günümüz yöneticilerine ışık tutacak şekilde özel ve kamu sektörüne yönelik stratejik çıkarımlar yapılmaktadır.

Yönetim alanındaki bu kuramsal zenginlik, yalnızca akademik çevrelerde değil, aynı zamanda günümüz liderlik anlayışlarının şekillenmesinde de yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle bölüm, okuyucuya hem tarihsel bir perspektif sunmayı hem de güncel yönetim sorunlarına çözüm üretmede kuramsal bir kılavuz oluşturmayı amaçlamaktadır.

1.Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yönetimin tarihsel süreci incelendiğinde M.Ö 5000 yılları ile Sümerlere kadar uzandığı ve bazı arkeolojik bulgular ile insanların organize gruplar halinde yaşadığı ifade edilmektedir (Nişancı, 2015:260). İnsanlar bir arada

yaşamayı, içgüdüsel ortak hedefler için birlikte ilerlemeyi tercih etmiş, bir düzen oluşturma ve bir disiplin altına alma ihtiyacı oluşunca da yönetim üzerine düşünmeye başlamışlardır. Bu bağlamda M.Ö 5000’lerde Sümer topluluğu üzerinde disiplin sağlamak için, Lagas Kralı Urganika’nın, M.Ö 2000’lerde Babil halkı üzerinde düzen sağlamak için, Kral Hammurabi’nin 282 maddelik ilk bilinen anayasası yönetim belgeleri olarak ele alınabilir (Erkut, 2009:40). Yönetim en yalın haliyle başkaları aracılığıyla iş görme süreci olarak ifade edilebilir. Yönetim başka bir ifadeyle; bireylerin, bir arada grup olarak çalışarak, amaçlarına ulaşmalarını sağlayan bir ortam tasarlama ve sürdürme sürecidir (Weihrich ve Koontz, 2006:4) şeklinde de tanımlanabilir. Yine yönetimi daha kapsamlı bir şekilde; bir işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vs.) etkili ve verimli kullanma süreci olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2006:21). Yönetimin ve yönetmenin dört ana ögesi vardır: Birincisi birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlev ve aktivitelerden oluşan bir süreç olması, ikincisi organizasyon sürecini gerçekleştirmesi, üçüncüsü örgütsel hedefler belirlemesi ve örgütte çalışan herkesin bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi ve sonuncusu ise dış ortamdaki tehditler ve fırsatlarla başa çıkmasını sağlayacak organizasyonları hazırlamasıdır (Darr, 2011:8).

Yönetim bilimi, tarihi insanlığın varoluşuna kadar eskilere dayanmasına rağmen, ancak 20.yy’ın başında Taylor’un 1911 yılında “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabının yayınlanmasından sonra ciddi olarak sosyal bir bilim haline gelmiş böylece yönetim yaklaşımlarının ilki olan klasik yönetim yaklaşımının temelleri atılmıştır. Yaklaşık 1930’lu yıllara kadar hakim olan klasik yaklaşım, o tarihlerde Elton Mayo, A.Maslow, F.Herzberg, F.Roethlisberger, D.McGregor gibi yönetim düşünürlerinin yapmış oldukları çeşitli araştırmalarla yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde fakat insani çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır. 1960’lı yıllardan itibaren de işletmelerin çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğu, dolayısıyla çevre şartları ve koşullarına göre örgütsel yapıların rasyonel oluşumlarla şekillenebileceği anlayışı ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı bu anlayışı temsil eden yönetim yaklaşımları olarak ifade edilebilir. 1970’li yıllardan günümüze kadar ki dönemde küreselleşme, bilgi çağı, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, toplumsal, kültürel, ekonomik ve demografik çevre faktörlerinde yaşanan değişimler yönetim ve örgüt anlayışlarını da değiştirerek modern sonrası ya da çağdaş yönetim yaklaşımları olarak ifade edilen günümüz yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Eren, 2009:17-18).

Yönetimin bir disiplin olarak bilimsel alanda yer almasının ardından 20-25 yıllık periyodik dönemlerde yeni birçok yönetim yaklaşımının ortaya çıktığını ve ortaya çıkan bu yaklaşımların son olmadığını ve yeni yönetim kavram ve yaklaşımların ortaya çıkmaya devam edeceğini de söylemek mümkündür. Tarihteki kronolojik sıralamasına baktığımızda yönetim yaklaşımlarını; klasik yönetim yaklaşımı, neo-klasik yönetim yaklaşımı, modern yönetim yaklaşımı ve modern sonrası (çağdaş) yönetim yaklaşımları olarak sıralamak mümkündür.

1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klasik yönetim yaklaşımları kapsamında, öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı " Bilimsel Yönetim İlkeleri" , öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci yaklaşımı ve Max Weber öncülüğünde Bürokrasi Yaklaşımı yer almaktadır. Klasik yaklaşım genel olarak rutin işlerin yapılması esnasında makinelerle ek olarak insan gücünün daha verimli kullanılabilmesi için neler yapılabileceği ve formal organizasyon yapısının oluşturulması görüşleri etrafında toplanmıştır (Koçel,2007:149).

1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1911 yılında Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eserinin yayınlanması yönetim tarihi açısından önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Taylor Bilimsel yönetim ilkeleri adlı eserinde, yönetimin temel hedefini, tüm çalışanların bireysel, maksimum refahlarını sağlamak ve böylece işverenin de maksimum refahını gerçekleştirmesi şeklinde tanımlamış ve (Taylor ve Akın, 1997:17) bilimsel yönetimin bir felsefe olarak ele alınabilmesi için beş temel koşulun bir bütün olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel,2014:240):

-Rastgele ve özensizlikle değil bilimsel olarak oluşturulan bir çalışma düzeni,

-Çalışanın kendisi tarafından belirlenen iş yapış ve davranış stili değil, her açıdan ölçülmüş ve tanımlanmış iş görme davranışları

-Başboşluk değil, tarif edilmiş ahenk, düzen ve koordinasyon

-Bireysellik değil, yardımlaşma

-Düşük verim değil, maksimum verim(çıktı)

-İşe uygun çalışan seçimi için gereken tanımlamaların yapılması ve sistemin kurulması

-Her işgörenin mümkün olduğu en yüksek verimlilik düzeyine erişebilmesi için eğitilmesi

-Standartları belirlenmiş üretim yapanların ek ücret ödemeleri ile teşvik edilmesi

Taylor aynı zamanda parça başı ücret ve uzmanlaşma kavramlarını da dile getirmiş ve parça başı ücretin ve uzmanlaşmanın verimlilik üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur (Taylor, 1911:27). Taylor'un ortaya koyduğu bu ilkeler yönetim bilimi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımlarından bir diğeri Henri Fayol'un ortaya koyduğu Yönetim süreci yaklaşımıdır. Yönetim süreci yaklaşımında Fayol Taylor'dan farklı olarak görev veya iş düzeyinde değil organizasyon düzeyindeki etkinlikleri esas almış, operasyonel detaylardan ziyade kontrolü esas alarak teoriyi temellendirmiştir. Fayol'un, Mary Parker Follet'in öncülüğünde insan ilişkileri üzerine fikirler ürettiği ve yönetimin öğretilebileceği ve öğretildiği gerektiği görüşünün katı bir savunucusu olduğu ifade edilmektedir. 1908'lerde ilk kez öne sürdüğü bu fikri zaman koşullarında devrimci bir fikir olarak ifade edilebilir (Wood ve Wood, 2002:4). Fayol yönetimin öğretilmesi için ilkelere yaygın bir ihtiyaç olduğundan hareketle, esnek olduğunu, mutlak olmadığını ve değişen koşullardan bağımsız olarak kullanılabilir olduğunu ifade ettiği 14 temel ilke belirlemiştir (Wehrich ve Koontz, 2006:14).

Tablo 1: Yönetimin 14 İlkesi

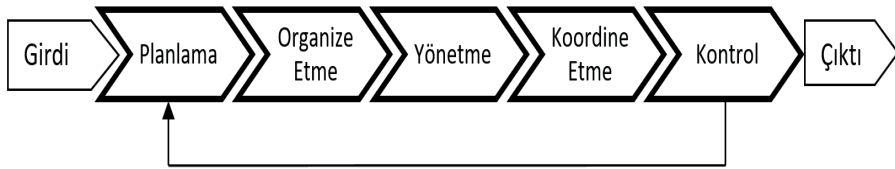
İş bölümü ve Uzmanlaşma	Personelin uzmanlık alanlarına göre iş atandığında işte daha iyi performans gösterdiğini ifade eder. İşin daha küçük parçalara bölünmesi, personelin uzmanlaşması ve belirli görevleri yerine getirmesi beklenir.
Otorite	Yöneticiler emir verebilmelidir. Otorite onlara bu hakkı tanır. Unutulmamalıdır ki sorumluluk otoritenin uygulanması ile doğar.
Disiplin	Başarılı bir organizasyonda disiplin gerekli kabul edilir. Çünkü örgütün başarısı tüm çalışanların ortak çabasını gerektirir
Komuta Birliği	Organizasyonda komuta birliği olmalı, böylece işçiler sadece bir kişiden / yöneticiden emir almalıdır.
Yön Birliği	Fayol'a göre, başarılı organizasyon için, birliğin olması gerekir. Tüm organizasyonun ortak bir yön ve amaçta birleştirilmesi gerekir.
Genel Çıkarların Üstünlüğü	Örgütün çıkar/yararı, herhangi bir bireyin çıkar / yararına tercih edilmelidir.
Ücret	İşçilerin maaşları yalnızca işçilerin verimliliğine dayanmamalı, yaşam maliyeti, nitelikli personel arzı, genel iş koşulları ve iş başarısı gibi birçok değişkene dayanmalıdır

Merkezileşme:	Fayol'a göre, yönetimin merkezileşmesi ihtiyaç / kültür ve organizasyona göre seçilmelidir. Başarının yakalanabilmesi için tek merkezden yönetim gereklidir
Hiyerarşi İlişkisi	Organizasyonda yönetim hiyerarşileri olmalıdır. Yetki, her yöneticiye hiyerarşideki yöneticilerin durumuna göre atanmalıdır.
Düzen	Organizasyonda etkin ve verimli bir operasyon olmalıdır. Tüm personel ve malzemelerin kendine özgü bir yeri vardır ve bu yüzden kendilerine ait yerlere yerleştirilmelidir. Kısacası, insanlar ve materyaller doğru zamanda doğru yerde bulunmalıdır
Eşitlik	Eşitlik, tüm çalışanlara mümkün olduğunca eşit davranılması gerektiği anlamına gelir. Örgüt başarısı için, temel haklar, kural ve düzenlemenin tüm çalışanlar için aynı olması gerektiğini belirtir. Organizasyon içinde adalet olmalıdır.
Personel Görevinde Kararlılığın İstikrarı	Fayol, başarılı bir organizasyon için, maaşların ve diğer hakların bu kuruluştaki hizmet süresine göre verilmesi gerektiğine inanmaktadır, çünkü yeni işe alım ve seçme maliyeti vardır. İkincisi, yeni işçi iş başında verimli olmak için zamana ihtiyaç duyar
İnisiyatif	Organizasyonda yenilikçi olan bazı çalışanlar vardır ve görevi kendi kendine yönlendirme yoluyla yeni ve ek faaliyetlerle yerine getirmek için adım atmalıdırlar.

Kaynak: (Basharat ve Bashir,2012:517-519)

Fayol “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde işletmenin fonksiyonlarını teknik, ticari, muhasebe, mali, güvenlik ve yönetim olmak üzere altı fonksiyona ayırmış (Şimşek, 2006:207) ve bir bütün olarak yönetimi, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve kontrol olarak beş fonksiyonda ele almıştır (Weihrich ve Koontz, 2006:15). Bu hali ile yönetim planlama fonksiyonu ile başlayan kontrol aşaması ile sona eren ve kontrol aşamasında elde edilen çıktılara göre sürekli bir döngü halinde olan süreci ifade etmektedir. Bunu şekil 1’deki gibi ifade etmek mümkündür (Koçel, 2007:154).

Şekil 1: Yönetim Süreci



Yönetim süreci kısa tanımlamalar ile,

Planlama; Gelecek ile ilgili alternatifler arasından doğru olanı seçme ve bu seçime göre hedeflerin, hedeflere yönelik eylemlerin belirlenmesi,

Örgütlenme; Tasarlanan planların uygulamaya geçirilmesidir.

Yönetme; Uygulama sürecinin doğru yürütmesi için gerekli düzenleme ve yürütme faaliyetleri,

Koordine etme; Tüm faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesi,

Kontrol etme; Hedeflenen planların gerçekleşme veya gerçekleşme derecesinin kontrolü, takibi ve gerekli düzeltmelerin yapılması şeklinde ifade edilebilir (Seker, 2014, s. 25).

Klasik yönetim anlayışının öncülerinden olan Henry Fayol'un yönetim alanındaki katkılarında birisi örgütün temel fonksiyonlarını altıya ayırmış ve yönetimi ayrı bir fonksiyon olarak ifade etmiştir. Aynı zamanda yönetimi fonksiyonlarıyla birlikte (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) tanımlamıştır (Şengül, 2007:260). Yönetim süreci yaklaşımının bir diğer önemli katkısı ise formal organizasyon yapısının kurulmasına yönelik ilkeler öne sürmüş ve yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik yönetim görüşünün temelini oluşturan işlerin nasıl daha etkin ve verimli yapabileceğinden hareket ile iş bölümü ve departmanlaşma esas alınarak yetenek ve temel amaç, örgütün yapısı esas alınarak, fonksiyon esasına göre, bölge esasına göre veya mal esasına göre kriterler ile organizasyonel yapılar örgütlülmüştür (Koçel, 2007:155).

1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımının öncülerinden olan bir diğer yaklaşım ise Max Weber'in Bürokrasi yaklaşımıdır. Alman Sosyolog Weber, bürokrasinin diğer örgütlere kıyas ile "dakiklik, devamlılık, disiplin, güvenilirlik, hız, kesinlik, sağduyu ve dosyalama bilgisi, tam itaat ve anlaşmazlıkların giderilmesi" hususlarında daha üstün olduğunu belirterek bürokratik ilkelere uyulması halinde daha etkin, ideal ve kişilere göre değişkenlik göstermeyen rasyonel bir örgütsel yapının oluşacağını ileri sürmektedir (Şahin, 2004:529).

Weber'in teorisin de odak noktası olarak organizasyonel yapıları ele alınmaktadır. Örgütün hiyerarşilere bölünerek ve güçlü yetki ve kontrol hatları kurulması gerektiğine odaklanılması, önceden planlanan görevlerin yerine getirilmesi için çok yönlü ve detaylı standart işletim prosedürleri geliştirmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Basharat ve Bashir, 2012:519). Weber'in öngördüğü bürokratik organizasyon yapılarının temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Koçel, 2007:164).

1. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü
2. Açık seçik belirlenmiş hiyerarşik bir yapı

3. Her kademede işlerin nasıl yapılacağını gösteren ilke ve yöntemler
4. Kişisel olmayan ilişkiler
5. Teknik yetenek esasına dayanan personel seçimi, liyakat
6. Yasal yetkinin uygulanması

Weber çalışmalarında aynı zamanda meşru siyasi ve ekonomik düzenin nasıl yaratıldığı ve sürdürüldüğünü de incelemektedir. Çalışmaları, bir toplumun belirli davranış biçimlerini nasıl etkili bir şekilde kısıtladığını ve diğerlerini nasıl teşvik ettiğini göstermektedir. Ana odağı, yönetici ve yönetilen arasındaki sosyal ilişkiler, birbirleriyle nasıl ilişki kurdukları ve meşru düzen anlayışını nasıl oluşturduklarıdır. Kararlı sosyal ilişkiler, davranışı yönlendiren ve öngörülebilir kılan meşru düzen algısı ile açıklanmaktadır. Bu nedenle meşru ve istikrarlı düzen, resmi ve gayri resmi kuralların varlığına dayanır. Sosyal düzenleyici sistemlerin kabulü kadar aktörlerin çıkarları ya da alışkanlıkları hesaba katılmaz. Weber'in görüşüne göre farklı tahakküm sistemleri içindeki itaat, meşruiyet algılarıyla sıkı sıkıya bağlantılıdır. (Rubinstein ve Maravic, 2010:28,29).

1930'lara kadar klasik teorinin oluşturduğu ve klasik teori ile birlikte gelişerek yönetim uygulamalarında, organizasyonel yapı ve işleyişlerde yer alan kavramların ve araştırmaların sonucunda elde edilen bilgi birikimi, yönetim uygulamalarına, organizasyonların yapı ve işleyişine yol göstermiştir. Ancak 1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Krizinde örgütlerde çeşitli organizasyon problemlerinin artmasıyla Klasik teorinin yetersiz kaldığı alanlar farkedilmeye başlanmıştır (Koçel, 2007:171). Bu dönemde başlangıçta klasik teorinin yöntem ve ilkelerinin doğrulanmasını amaçlayarak başlanılan Hawthorne Deneylerinin sonuçlanması yönetim alanında yeni bir akımın doğmasına yol açmıştır..

1.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Örgütlerde yer alan çalışanların davranışlarının incelenmesi amacıyla toplum biliminde ilk sistematik ve empirik araştırmaları oluşturan Hawthorne Deneyleri F. Roethlisberger ve E. Mayo liderliğinde Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde 1924 yılında başlatılmıştır. Hawthorne deneyleri Işıklandırma Deneyleri, Röle Montaj Odası Deneyleri, İkinci Röle Montaj Odası Deneyi, Mika Yarma Test Odası Deneyi, Mülakat Programı ve Seri Bağlama Odası Gözlemleri olmak üzere altı kısımdan oluşmaktadır (Gürel, 2001:6). F. Roethlisberger ve E. Mayo ilk etapta ısı, fiziki yerleşim düzeni,ışıklandırma gibi etkenlerin verimlilik üzerindeki etkilerini ölçmek için çalışmaya başlamış, yapılan deneyler ve araştırmalarının sonuçları bazen

deneye tabi olan etkenlerin iyileştirilmesine rağmen verimliliğin değişmemesi bazen de hiçbir etken değiştirilmeden de verimliliğin değişmesi şeklinde sonuç göstermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda Mayo ve Roethlisberger fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine odaklanmış ve (Katıtaş, 2019:332) sosyal faktörler esas alındığında bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Çalışanlara ayrı ayrı muamele edilemez bir grubun üyeleri olarak görülmeleri gerekir.

2. Bir gruba ait olm ve statü sahibi olma ihtiyacı, parasal teşviklerden veya iyi fiziksel çalışma koşullarından daha önemlidir.

3. İşyerindeki gayri resmi gruplar, çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

4. Yöneticilerin bu sosyal ihtiyaçların farkında olmaları ve bu ihtiyaçları karşılamaları gerekir.

Fiziksel koşulların verimlilik üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayarak başlayıp sosyal faktörler üzerinde yapılan bir çalışma olarak sona eren Hawthorne deneylerinden elde edilen en önemli bulgu örgütteki sosyal ilişkilerin, bir gruba ait olmanın, üstlerle yönetsel ilişkilerin de maddi kazançlar veya fiziksel çalışma koşulları kadar önemli olması olarak ifade edilebilir. Daha sonraki çalışmalarda eleştirilmesiyle birlikte Hawthorne deneyleri sosyal bilimler için organizasyon çalışmalarında atılmış önemli adımı temsil etmektedir (Cole, 2004:34).

Neo Klasik Davranışsal yaklaşım ile ilgili en önemli araştırmalardan biri olan Hawthorne Deneyleri bu alanda geliştirilen tek yaklaşım olarak ifade edilemez. Douglas McGregor 1957 yılında yayınladığı *The Human Side of Enterprise* adlı kitabında, yöneticilerin temel inançlarının, örgütlenme tarzı üzerinde baskın bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Yöneticilerin insanların davranışları ile ilgili varsayımlarının bunun merkezinde olduğu ifade ederek, yönetim stillerini tanımlanmak için bu varsayımları X ve Y Teorisinde iki karşıt kategoride ele almıştır.

X teorisi aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır.

1. Ortalama insan, işinden hoşlanmayan doğal bir yapıya sahiptir ve mümkünse işten kaçınacaktır.
2. Bu insan işinden hoşlanmadığı için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve örgütsel hedeflere yönelik başarıya ulaşmaları için yeterli çabayı göstermelerini sağlamakla tehdit edilmelidir.
3. Ortalama insan sorumluluktan kaçınarak yönlendirilmeyi tercih eder.

İnsan davranışları ile ilgili X teorisinde yer alan inançlara sahip bir yöneticinin yönetim tarzı, açıkça belirlenmiş görevler ve sıkı bir denetim gerektirmekle birlikte motive edici faktörler yerine ceza tehdidi veya parasal ödülleri kapsamaktadır. Güvensizliğe yol açabilecek varsayımlarda otokratik kontroller kullanılacaktır. McGregor “havuç ve sopa” yaklaşımının yönetimde bir yeri olabileceğini ancak işe yaramayacağını ifade etmektedir.

Y teorisi aşağıda yer alan varsayımlara dayanmaktadır.

1. İşyerinde fiziksel ve zihinsel çabalar oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
2. Denetim ve ceza tehdidi çaba göstermenin tek yolu değildir, örgütsel hedeflerin benimsenmesi durumunda insanlar ilerlemek istedikleri hedef doğrultusunda özyönetim ve öz kontrol uygulayacaktır.
3. Hedeflere bağlılık başarıya ilişkin ödüllerin bir fonksiyondur. Bu ödüllerin en önemlileri, iş tatmini ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları doğrudan ilişkilidir.
4. Tipik bir insan uygun koşullar altında sorumluluk almaya isteklidir, sorumluluktan kaçınma genellikle olumsuz deneyimler sonucudur.
5. Modern endüstriyel yaşam koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyelleri sadece kısmen kullanılmaktadır.
6. İnsanlar göreceli olarak yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılığı uygulama kapasitesine sahiptir. Ancak örgütsel sorunların çözümünde örgüt içinde kısıtlı bir grup yer almakta ve herkesin çözümlerinden yararlanılmamaktadır.

İnsan davranışları ile ilgili Y teorisindeki inançlara sahip bir yönetici, yönetici ve çalışan arasında işbirliğine dayalı ilişkiler sağlayacak ve çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların uyum sağlayabileceği bir örgütsel zemin hazırlayacaktır. McGregor Y teorisinin de tüm sorunlar için çözüm olmadığını ifade ederken Y teorisinin vurgulanarak yöneticilerin sınırlı teorik varsayımları bırakmasına ikna edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (McGregor, 1960:1-2).

Neoklasik yaklaşımlardan bir diğeri ise Chris Agyris’in olgunlaşma teorisidir. Agyris klasik örgütsel ilkelerin birey üzerindeki etkisine ilişkin kanıtları bir araya getirerek bazı temel uyumsuzluklar olduğunu öne sürmüştür (Göksoy ve Sağır, 2017:3079). Argyris, insanı zaman içinde olgunlaştıran yedi değişimden söz etmektedir. Öncelikle kişi bebek gibi herşeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulup aktif duruma geçecektir. İkincisi, kişi bebekliğinde olduğu gibi başkalarına sıkı

sıkıya bağlı olmak yerine daha bağımsız hareket etmeye başlayacaktır. Üçüncüsü, kişi çocukluğundaki sınırlı davranıştan birçok farklı davranış ve eğilimlere yönelecektir. Dördüncüsü, kişi çocukluğundaki rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine bazı konularda daha derin ve güçlü ilgi gösterecektir. Beşincisi, kişilerin fikri olgunluğa erişmemiş şimdiki zamanla ilgili davranışları, yerini geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan, daha geniş ve üçlü zaman boyutu ile ilgili davranışlara bırakacaktır. Altıncısı, küçük yaşlarda insanın bir işi başarmak için kendisini yetersiz görme hali ortadan kalkacak ve yetişkinlikte başkalarına eşit veya üst düzeye gelecektir. Yedincisi, kişi çocukluğunda olduğu gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan kurtularak kendini tanıyacak ve davranışlarını kontrol altına alabilecektir. Argyris'e göre bu yedi aşama insanın olgunlaşma sürecini ifade eder. Yine Argyris'e göre biçimsel örgüt insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecini olumsuz etkileyerek insanın olgunlaşmamışlıktan olgunlaşmaya geçişini zorlaştırmaktadır ve birçok yönetsel, psikolojik ve sosyal sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları sergilememek yatmaktadır (Eren,2009:44-45).

Argyris, geliştirdiği olgunluk teorisini örgütlere uyarlamış ve örgütlerde var olan yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini belirtmiştir. Yatay organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma düzeyinin merkeziyetçi organizasyonlara göre daha hızlı olabileceğini, yetki ve sorumlulukların devredildiği bir örgütsel yapıda çalışanların daha yüksek performans göstereceğini ifade etmiştir (Aktan, 2011:397).

Neo-klasik yaklaşım sosyoloji ve psikoloji alanlarına paralel olarak gelişmiş ve bu akımın gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Aslında neo-klasik teori klasik teorinin başarısızlığı değil, başarısı üzerine kurulmuştur. Klasik yaklaşımın düzen, akılcılık, yapı vb. fikirleri ortadan kaldırılmamış neo-klasik de biraz değiştirilmiştir. Başka bir bakış açısına göre klasik yaklaşım örgüt ve toplumun temel ekonomik ihtiyaçlarını tatmin etmede o kadar başarılı olmuştur ki, bunun sonucunda artık dikkatler kişisel, güvenlik ve sosyal türden ihtiyaçlarına yoneltilebilmiştir. Kısaca neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın katı ve insan unsurunu dikkate almayan yönlerini eleştirerek insanı duyguları olan sosyal bir varlık olarak kabul etmiş ve yönetim bakış açlarına bu anlamda önemli bir katkı sağlamıştır (Hicks ve Gullet,1981:157-158).

1.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

Modern yönetim yaklaşımları sistemler ve durumsallık olmak üzere başlıca iki yaklaşımdan oluşmaktadır.

1.3.1.Sistem Yaklaşımı

Yönetim'in tarihsel süreci incelendiğinde karşımıza çıkan önemli bir diğer yaklaşım ise Sistem yaklaşımıdır. Genel sistem yaklaşımının öncülerinden Ludwig Von Bertalanf *The History and Status of General Systyem Theory* adlı yayınında, Sistem kavramının geçici bir akım ya da teknik değil Avrupa felsefesine dayanan bir düşünce olduğunu ifade etmiştir. Aristoteles'in "Bütün, parçalarının toplamından daha fazlası" ifadesi, hala geçerli olan temel sistem probleminin bir tanımıdır (Bertalanffy, 1972:407).

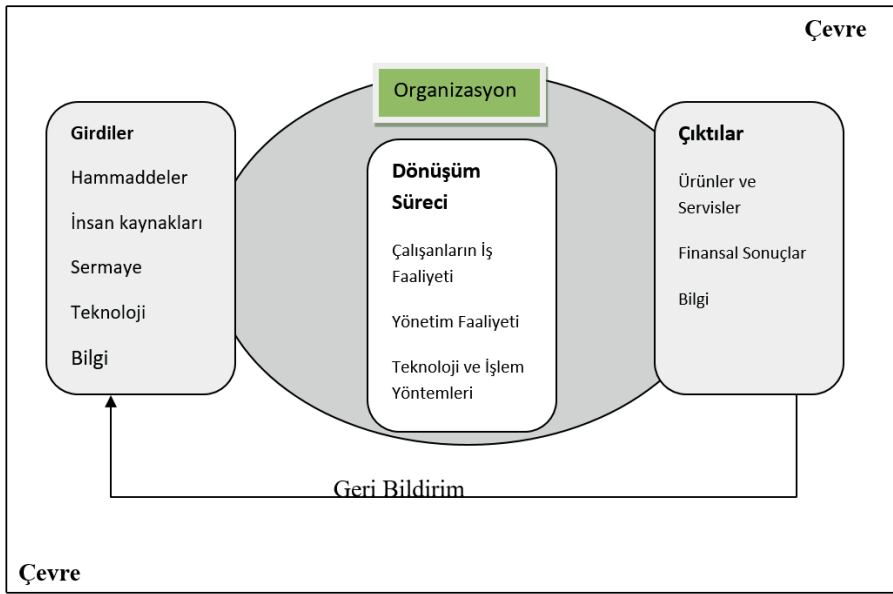
Sistemi, parça- bütün, sibernetik ve diyalektik gibi üç farklı açıdan tanımlamak mümkündür. İlkini, karşılıklı ilişki kuran parçalar kompleksi, ikincisini, herhangi bir etki gerçekleştiğinde karşılık veren bir süreç, üçüncüsü ise iç çelişkisi bulunan her şey olarak tanımlamak mümkündür. Bu bilgiler ışığında, sistem; belirli parçalardan oluşan ve bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir yapı, olay ya da faaliyet olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004:534). Avusturyalı Biyolog Bertalanffy olayları çözümleyebilmek için sistem düşüncesini esas alma görüşünü ortaya atarak bütün sistemleri etkileyen disiplinleri formüle eden genel bir disiplin anlayışı bulmuş ve Genel Sistem Teorisi olarak adlandırmıştır. Bertalanffy Genel Sistem Teorisini Aristo'nun bütün parçaların toplamından daha fazladır tanımına paralel bir şekilde sistemi birbirinden ayrılmaz parçalara sahip bütün şeklinde ifade etmiştir (Tecim, 2004:79).

Geleneksel yaklaşımlar örgütü ve örgütsel faaliyetleri incelerken örgütü kapalı bir çevre içinde faaliyetlerini gerçekleştirdiğini belirtirken sistem yaklaşımı örgütü yalnızca sınırlı bir alanda değil çevresi ile de etkileşim halinde etkileyen ve etkilenen bir çerçevede ele almıştır. Açık sistem yaklaşımı için büyük önem taşıyan başlıca kavramlar negatif entropi, geri bildirim, denge ve farklılaşmadır. Kapalı sistemler de çevre ile etkileşim yoktur, açık sistemler ise çevreleri ile dinamik bir etkileşim süreci içindedir. Faaliyet gösteren örgütleri esas aldığımızda bir açık sistemin içerisinde yer aldıklarını ifade edebiliriz (Çınaroğlu ve Avcı, 2013:89). Entropi sistem olarak nitelendirilen bütündeki enerjinin tükenmesi, dengenin kaybolması, faaliyetlerin bozulması, karışıklıklar ve aksamalar sonrasında sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilimi ifade eder. Dolayısıyla açık veya kapalı bütün sistemlerde entropi vardır. Ancak açık sistemlerde entropi durdurulabilir. Yani açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji, materyal, kaynak vb. ile entropiyi durdurup etkisini negatif hale getirebilirler. Sonuç olarak açık sistemlerde negatif-entropi vardır. Açık sistemler de geribildirim son derece önemlidir. Açık sistemler girdi-süreç-çıkı-geribildirim akışı sayesinde hem

denge durumu erişirler hem de çevredeki değişimlere göre dinamik bir denge sergilerler. Bunu sağlayan ise geribildirimdir (Koçel, 2014:316-318)

Sistem yaklaşımı temel olarak, yönetimin ve yönetim alanlarının birbirleriyle bağlantılarını, ilişkilerini ve bu ilişkilerinin nitelediğini incelemeyi, belirli bir alanda yaşanan gelişim ve değişimlerin diğer alanlar üzerinde oluşturacağı etkilerin araştırılmasını; bir diğer ifade ile, yönetim süreçlerini farklı olaylarla ve dış çevre koşulları ile ilişkilendirerek incelenmesini amaçlamaktadır. Bu yaklaşım stili ile, yönetimin temel faaliyetlerinden birisi olan koordinasyon için gerekli olan içsel ve dışsal faktörleri kapsayan bir alan sağlamaktadır.

Şekil 2: Açık Sistem olarak Organizasyon



Kaynak: (Robbins ve Coulter, 2012:36)

Sistem yaklaşımı, bir alanda alınan kararların organizasyonunun diğer alanlarını da etkileyeceğini ifade etmektedir. Örneğin, iç sistemde satın alma departmanının girdileri doğru kalitede ve doğru miktarda almaması üretim departmanının işleyişini aksatacaktır. Çevre ile ilişkiler kapsamında da Sistem yaklaşımı kuruluşların kendi kendine yetemediğini ifade etmektedir. Temel girdilerini temin etmek ve çıktıları sunmak için çevrelerine güvenirler. Devlet düzenlemeleri, tedarikçi ilişkileri ve bağlı olduğu dış seçmenleri görmezden gelen hiçbir kuruluş uzun süre yaşayamaz. (Robbins ve Coulter, 2012:37).

1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

1960'lı yıllarda akademik alanda gündeme gelen Koşul bağımlılık (Durumsallık) kuramı, yönetim ve örgütsel yaklaşımlar alanında temellerini Bertalanffy'nın Genel Sistem Teorisinden almakla birlikte, yönetim açısından örgütleri inceleme şekli ile daha önceki kuramlardan ayrılmaktadır. Yönetim yazınında ve araştırmalarında güncelliğini ve dominant etkisini sürdürmekte olan bu kuram, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve iyi performans sergilemeleri için mevcut koşullara uyum göstermenin şart koşmaktadır (Şen, 2019:300). Lawrence ve Lorsch tarafından 1967 yılında ileri sürülen Koşul Bağımlılık kuramı daha önce geliştirilirken diğer yönetim teorilerinden farklı bir bakış açıyla tüm örgütlerde geçerli olacak en iyi tek bir yönetim tarzının olmadığını ifade etmiştir. Koşul bağımlılık kuramı zaman içinde örgütsel yönetim tasarımının, öngörülemez/değişken çevre koşullarına, teknoloji alanında yaşanan gelişmelere ve örgütün büyüklüğüne bağlı olarak değişim ve gelişim göstereceğini ileri süren bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. (Seymen, 2014:139).

Teknoloji kısaca girdileri çıktılar dönüştürmede yararlanılan (makine, teçhizat gibi fiziksel ya da program, kavram, modeller gibi fıkırsel) araçlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Durumsallık yaklaşımı, teknolojinin organizasyonda yer alan kişi, grup, örgütsel ilişkileri ve yönetim metotlarının etkilediğini ileri sürmektedir. Teknoloji hangi işlerin hangi nitelikteki kişiler tarafından yapılacağını ve üretim kalitesiyle iletişim şekillerini etkiler. Örneğin kitle üretim teknolojisini kullanan işletmede çıktılar standarttır ve bu tür örgütlerde formalleşme derecesi yüksektir. Oysa çıktıların standart olmaması durumunda formalleşme derecesi düşük olacaktır. Çevre, örgütün sınırları dışında kalan faktörler (demografik, kültürel, ekonomik, politik,sosyal vb.) toplamıdır şeklinde tanımlanabilir. Bu faktörlerin özelliklerine göre örgütsel yapı ve yönetim metotları da farklılık gösterecektir. Daha durgun ve durağan bir çevrede mekanik örgüt yapıları uygun olurken, değişken ve çalkantılı çevre de organik örgüt yapıları uygun olacaktır (Efil, 2013:104-105).

Mekanik örgütlerde uzmanlaşma önemlidir, açık ve seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı vardır, dikey iletişim önemlidir, bütün kararlar tepe yönetimi tarafından alınır, dar görev tanımları vardır, sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağlılık önem kazanmıştır. Organik örgütlerde ise bireysel işlerde sürekli düzenlemeler yapılır ve işler sık sık yeniden tanımlanır, kişilerin özel bilgi ve deneyimlerinin işine katkı sağlayacağını kabul edilir, dikey haberleşmeden çok yatay haberleşmeye önem verilir (Eren,2009:76-77).

1.4. Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları

Yönetim düşüncesinin evriminde modern yaklaşımlar sonrasında ortaya çıkan modern sonrası ya da çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılır. 20. Yüzyılın son çeyreğinden itibaren yönetim ve organizasyon alanında birçok yeni kavram ve yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir (Mucuk, 2016:179). Modern sonrası yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına yol açan nedenler küreselleşme, iletişim, bilişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ve genel anlamda insan haklarına verilen önemin artması şeklinde ifade edilebilir. Müşteriye daha fazla önem veren ve çalışanlarına daha fazla değer veren yönetim anlayışlarının ön plana çıktığı söylenebilir. Kısaca bu dönemki yaklaşımları “içeride insan odaklı, dışarı da müşteri odaklı” yönetim yaklaşımları olarak tanımlamak mümkündür.

Modern sonrası dönemde artan karmaşıklık ve rekabet ortamı, örgütlerin kaynak yönetimine verdiği önemi artırmıştır. Dış kaynakların temininde yaşanan maliyet ve kalite sorunları, örgütleri stratejik iş birlikleri ve dış kaynak kullanımı gibi yöntemlere yönlendirmiştir. Bu durum, örgütlerin temel yetkinliklerine odaklanarak dış kaynaklara bağımlı hale gelmesine yol açarken, aynı zamanda sürdürülebilir kaynak yönetimi için ağ yapılarının ve ortaklıkların önemini artırmıştır. (Atak, 2020:216). Bu bağlamda örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmek için yeni kavramların önemi artmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, Kaos Teorisi ve öğrenen organizasyonlar modern sonrası dönemde örgütsel yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

1980’lerden itibaren küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet, işletmeleri kalite odaklı stratejilere yönlendirmiştir. Bu bağlamda, kalite; müşteri ihtiyaçlarının etkili bir biçimde karşılanmasına yönelik sistematik bir yaklaşım olarak önem kazanmıştır. Kalite yönetiminin temelleri 1920’lerde istatistiksel kontrol yöntemlerine dayansa da 1940’lı yıllarda Deming, Juran ve Feigenbaum’un katkılarıyla süreç odaklı bir yapıya evrilmiştir. Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), organizasyon genelinde sürekli iyileştirme, sıfır hata ve müşteri memnuniyetini esas alan bütüncül bir yönetim anlayışı olarak literatürde yerini almıştır (Binbir ve Baytekin, 2021:1).

Örgütlerin yüksek düzeyde farklılaşma elde etmelerine ve maliyetleri düşürmelerine olanak tanıyan Toplam Kalite Yönetimi (Tari, 2005:182) felsefesi, Deming, Ishikawa ve Juran’ın çalışmalarıyla şekillenmiş, organizasyonların yalnızca ekonomik verimlilikle değil, toplumsal istikrar, paydaş memnuniyeti ve çalışan refahı ile de sorumlu olduğu bir yönetim

anlayışını temel almıştır. Bu yaklaşımda kalite, sadece ürün ve hizmetin teknik özellikleriyle sınırlı kalmayıp, kurumun tüm yapısal ve kültürel süreçlerini kapsayan bir stratejik unsur olarak ele alınmaktadır. TKY'nin temel varsayımlarından biri, düşük kaliteye bağlı hataların ve yeniden işlem maliyetlerinin uzun vadede yüksek kaliteli süreçlerden daha fazla kaynak tükettiği yönündedir. Bu bağlamda, organizasyonel etkinlik ve sürdürülebilir başarı, yalnızca kısa vadeli kâr hedeflerine değil, kalite temelli süreçlerin benimsenmesine bağlıdır. Deming'in açık biçimde ortaya koyduğu bu yaklaşım, Juran ve Ishikawa'nın çalışmalarında da örtük biçimde yer almakta ve TKY'nin uzun vadeli kurumsal başarı için vazgeçilmez bir yönetim felsefesi olduğunu göstermektedir (Hackman ve Wageman, 1995:310).

W. Edwards Deming (1981), toplam kalite yönetimi çerçevesinde, bir toplantıda katılımcılardan birinin “Kaliteyi ve üretkenliği artırmak için nasıl bir yöntem takip ediyorsunuz?” sorusuna karşılık “Herkes elinden gelenin en iyisini yapıyor” yanıtının, iyi niyetli olmakla birlikte yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Deming’e göre, bireysel çabalar ne kadar özverili olursa olsun, sistematik bir yönlendirme ve rehberlik olmaksızın bu çabalar istenen çıktıyı sağlayamaz ve süreçler rastlantısal sonuçlar doğurur. Kalitenin sürdürülebilir şekilde artırılması için bireysel gayretlerden ziyade süreçlerin iyileştirilmesi ve sistematik yaklaşımlar esastır. Bu bağlamda, üretim ve kalite sıklıkla birbirine zıt kavramlar gibi algılansa da bütüncül bir yaklaşımla uyum içerisinde yönetilmeleri mümkündür. Üretim baskısı kaliteyi olumsuz yönde etkileyebilir; ancak süreçlerin etkin biçimde iyileştirilmesi ürün kalitesini artırıp aynı zamanda hataları azaltarak iş gücü, zaman ve kaynak israfını en aza indirir. Dolayısıyla, kalite yönetimi, bireysel çabalardan çok sistemsel süreçlerin optimizasyonunu gerektiren bir disiplindir (Deming, 1981:12).

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Popüler Bakış Açuları

DEMİNG'İN 14 NOKTASI 1. Amaç sürekliliği 2. Felsefenin Benimsenmesi 3. Toplu denetime güvenilmemesi 4. İşi fiyatına göre ödüllendirilmemesi 5. Sürekli iyileştirme 6. Eğitim 7. Liderlik 8. Korkunun ortadan kaldırılması 9. Engellerin yıkılması 10. Sloganların ve öğütlerin ortadan kaldırılması 11. Kotaları ortadan kaldırılması 12. İşçiliğin gururuna uygun davranılması 13. Eğitim ve yeniden eğitim 14. Eylem planı	JURAN ÜÇLEMESİ 1. Kalite Planlaması Hedefler belirleyin Müşterileri ve ihtiyaçlarını belirleyin Ürün ve süreçleri geliştirin 2. Kalite kontrolü Performansı değerlendirin Hedeflerle karşılaştırın ve uyarlayın 3. Kalite iyileştirme Altyapı oluşturun Projeleri ve ekipleri belirleyin Kaynaklar ve eğitim sağlayın Kontrolleri oluşturun	CROSBY'NİN 14 KALİTE ADIMI 1. Yönetim taahhüdü 2. Kalite iyileştirme ekipleri 3. Kalite ölçümü 4. Kalite değerlendirmesinin maliyeti 5. Kalite farkındalığı 6. Düzeltici eylem 7. Sıfır hata komitesi 8. Denetmen eğitimi 9. Sıfır hata günü 10. Hedef belirleme 11. Hata nedeninin kaldırılması 12. Tanıma 13. Kalite konseyleri 14. Tekrar yap
1992 BALDRIGE ÖDÜLÜ KRİTERLERİ (Toplam 1000 puan)4		
1. Liderlik (90 puan) 1.1 Üst düzey yönetici 1.2 Kalite yönetimi 1.3 Kamu sorumluluğu	4.0 İnsan kaynakları geliştirme ve yönetimi (150 puan) 4.1 İnsan kaynakları yönetimi 4.2 Çalışan katılımı 4.3 Çalışan eğitimi ve öğretimi 4.4 Çalışan performansı ve takdiri 4.5 Çalışan refahı ve morali	7.0 Müşteri odaklılık ve memnuniyet (300 puan) 7.1 Müşteri ilişkileri 7.2 Müşterilere bağlılık 7.3 Müşteri memnuniyeti belirleme 7.4 Müşteri memnuniyeti sonuçları 7.5 Müşteri memnuniyeti karşılaştırmaları 7.6 Gelecekteki gereksinimler ve beklentiler
2.0 Bilgi ve analiz (80 puan) 2.1 Kalite ve performans verilerinin kapsamı ve yönetimi 2.2 Rekabetçi karşılaştırmalar ve kıyaslamalar	5.0 Süreç kalitesinin yönetimi (140 puan) 5.1 Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve tanıtımı 5.2 Süreç yönetimi-üretim ve teslimat 5.3 Süreç yönetimi-iş ve destek 5.4 Tedarikçi kalitesi 5.5 Kalite değerlendirmesi	

3.0 Stratejik kalite planlaması (60 puan)	6.0 Kalite ve operasyonel sonuçlar (180 puan)	
3.1 Stratejik kalite ve planlama süreci	6.1 Ürün ve hizmet kalitesi	
3.2 Kalite ve performans planları	6.2 Şirket operasyonları	
	6.3 İş süreci ve destek hizmetleri	
	6.4 Tedarikçi kalitesi	

Kaynak: (Powell, 1995:18)

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi adına ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bütünleştirici bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimini basitçe ifade etmek gerekirse, kalitenin ürün ve süreçlere dahil edilmesi ve kalitenin organizasyondaki herkes için bir endişe ve sorumluluk haline getirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi (TQM), müşterilerin (hem iç hem de dış) bir organizasyonun tüm faaliyetlerinin odak noktası olduğu ve kalitedeki tüm iyileştirmelerin müşteri memnuniyetine yönlendirilmesi gerektiği varsayımına dayanır (Ahire, Landeros, ve Golhar, 1995:278).

1.4.2.Kaos Teorisi

Tarihsel gelişim sürecinde yönetim teorileri, klasik yaklaşımdan neo-klasik yaklaşıma, sistem yaklaşımdan modern sonrası yaklaşımlara ve kaos teorisine doğru bir gelişim çizgisi izlemekle birlikte tüm bu teoriler birbirinden bağımsız değil, her bir teori önceki teorilerinde izlerini taşıyarak oluşmaktadır (Demirtaş, 2006:53).

Bir sistemden doğan, periyodik olmayan, davranışın bileşenleri arasındaki etkileşimi kestirilemeyen ve başlangıç koşullarına hassas bağımlılık gösteren davranış olarak tanımlanan (Açıkgöz ve Çağıl, 2019:450) Kaos teorisinin kökleri, matematikte ve fizik ve doğa bilimlerindedir. Zaman içerisinde evrim geçirme potansiyeline sahip olan doğal veya yapay birimlerden oluşan bir kütlenin kolektif ve etkileşimli davranışının incelenmesidir. Amaç, gelişen tüm karmaşık sistemlere uygulanabilen evrensel yasaları keşfetmektir (Doherty ve Delener, 2001:67). Bir diğer tanımlama ile kaos teorisi, sistemlerin rastgele, karmaşık, öngörülemez ve dinamik doğasını kabul eder ancak, sistemlerin öngörülebilirliğini reddetmesine rağmen, kaçınılmaz olarak rastgele ve düzensiz olduklarını öne sürmez. Aksine, kaotik sistemlerin 'kendi kendini organize edebileceğini ve kendini yenileyebileceğini, düzen dönemlerinin yönü şans unsurları içeren ve tersine çevrilemeyen ani dönüşümlerle bozulabileceğini' öne sürer. Başka bir deyişle, kaotik sistemler, bütünsel olarak ve zaman içinde ele alındığında, istikrarı, yapıyı ve düzeni yeniden

tesis etme yeteneğini gösterir. Karmaşık olayların ardında temel bir düzen ve yapı bulma vaadi, kaos teorisinin pek çok alanda yarattığı büyük ilgiyi açıklamaktadır (Speakman ve Sharpley, 2012:70).

Sosyal bilimlerde, kaos teorisi yol ayrımı noktalarına ve sosyal sistemlerdeki davranışın şüphesiz en küçük değişikliklere bile duyarlı olduğu gerçeğine atıfta bulunur. Kaos teorisinin sosyal bilimlerde sosyal sistemlerin birçok karmaşıklığını daha iyi anlaşılmasına yardımcı olunacağı öngörülmektedir. Kaos teorisi, önemsiz ve boş gibi görünen küçük şeylerin öngörülebilecek olandan daha büyük bir etki yaratabileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle, sosyal sistemlere yönelik bir kelebeğin kanat çırpma teorisi olarak da ifade edilebilir (Raisio ve Lundström, 2014:7-8). Doğrusal olmayan belirsiz davranışların sistem üzerinde öngörülemeyen durum ve sonuçlara yol açması, başlangıçta önemsizden değişkenlerin sonuçlar üzerindeki etkisi nedeniyle kelebek etkisine benzetilmektedir.

Kaos, sistemlerin doğasıyla ilgili bir davranış biçimi olarak, doğrusal olmayan ve belirsiz tepkilerle sistemin öngörülemeyen hale gelmesini ifade eder. Özellikle başlangıç koşullarındaki göz ardı edilen küçük değişkenlerin, sonuçlar üzerinde büyük etkiler doğurabilmesi bu durumun temelini oluşturur. (Açıkgöz ve Çağıl, 2019:450).

Örgütlerde/ organizasyonların genel sisteminde kaosu varlığı kabul edildiğinde, aşağıda yer alan tespitlerin yapılmasına olanak sağlanır,

- Organizasyonlarda denge hali geçiciyken değişim süreklilik arz eder,
- Organizasyonlarda göz ardı edilen herhangi bir husus veya yapılan tercihler tahmin edilemeyen sonuçlara neden olabilir,
- Bir organizasyonu birbirlerini etkileme dönemleri ve dereceleri farklı pek çok değişken etkileyebilir. Bu nedenle daimî ve çok yönlü analizlerin yapılması zorunluluk arz etmektedir.
- Organizasyonlarda esnek bir yapı değişime ve çevreye uyum sağlamak için büyük önem taşımaktadır
- Organizasyonların etkilendikleri değişimin, temel unsurlarını doğru tespit ederek bir düzen oluşturmaya çalışmaları gerekmektedir.

Kaos organizasyonlar için riskli bir durum olmakla birlikte fırsatlar ve alternatifleri de içinde barındıran bir zenginliktir. (Yakut, 2018, s. 165)

1.4.3.Öğrenen Organizasyonlar

Bir organizasyonun öğrenme biçiminin, etkinliğinin ve yenilik yapma ve büyüme potansiyelinin temel göstergelerinden biri olarak ele alınarak

yönetim, psikoloji ve insan kaynakları literatüründe önemli bir alanda karşılık bulan öğrenen organizasyon kavramı, (Garavan, 1997:18) bireylerin elde etmek istedikleri sonuçlar için yetenekleri, yaratma kapasitelerini geliştirebildiği, yeni düşünme tarzlarının desteklendiği ve beslendiği, organizasyon içerisinde yer alan kişilerin nasıl birlikte öğrenileceğinin sürekli olarak öğrendiği organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003:115-116). Bir diğer ifade ile öğrenen bir organizasyon, bilginin yaratılması, edinilmesi ve aktarılması ve yeni bilgi ve iç görülerin yansıtılması için davranışın değiştirilmesi konusunda yetenekli bir organizasyondur (Garvin, 1993:2).

Tüm organizasyonlar öğrenir, ancak bazıları hayatta kalmak için yeterince hızlı öğrenemez. Bilginin örgütlerin başarısının temel bir bileşeni haline geldiği günümüz dünyasında, bir örgütün öğrenerek güncel kalma yeteneği her zamankinden fazla önem taşımaktadır. Hızlı değişim, işletmenin giderek daha fazla yönünü etkilemekte, entelektüel kaynaklar üzerindeki kontrol, ham maddeler üzerindeki kontrolden daha önemli hale gelmektedir. Bilgi yoğun endüstrinin beslenmesi, endüstriyel stratejinin kabul görmüş bir temeli haline geldiği bu ortamda, inovasyonu sürdüremeyen 'öğrenemeyen' organizasyonların büyük bir başarısızlık tehlikesi altında olabileceği ifade edilmektedir. Bireylerin ve kuruluşların öğrenme oranının, özellikle bilgi-entelektüel endüstrilerde, tek sürdürülebilir rekabet avantajı olabileceği ileri sürülmektedir (Mills ve Friesen, 1992:146).

Öğrenen organizasyonlar; problemlerin sistematik bir biçimde çözülmesi, yeni yaklaşımlarla denemeler yapılması, kendi elde ettikleri tecrübelerden ve geçmiş tarihlerinden, başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi organizasyon genelinde hızlı ve etkin biçimde aktarma olmak üzere beş alanda yetenek sahibidir. Her birine, belirgin bir zihniyet, araç takımı ve davranış örüntüsü eşlik eder. Birçok şirket bu aktiviteleri bir dereceye kadar uygular. Ancak çok azı, büyük ölçüde rastlantılara ve izole örneklerle güvendikleri için tutarlı bir şekilde başarılı olur. Bu aktiviteleri destekleyen ve bunları günlük operasyonların dokusuna entegre eden sistemler ve süreçler oluşturarak, şirketler öğrenmelerini daha etkili bir şekilde yönetebilirler (Garvin, 1993:3)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim düşüncesi, insanlık tarihi kadar eski bir kökene sahip olmakla birlikte, özellikle 20. yüzyıldan itibaren bilimsel zemine kavuşarak kurumsal bir disiplin haline gelmiştir. Klasik, neoklasik, modern ve modern sonrası yönetim yaklaşımları, her biri kendi dönemin ihtiyaç ve koşullarına yanıt

verecek biçimde evrilmiş; zamanla insan, çevre ve sistem odaklı anlayışlar ile zenginleşmiştir. Bilimsel yönetimden öğrenen organizasyonlara kadar uzanan bu gelişim çizgisi, yönetimin dinamik doğasını ve değişen çevresel şartlara adaptasyon zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Klasik yönetim anlayışı, verimlilik, işbölümü, otorite ve hiyerarşi gibi yapısal unsurlara odaklanırken; neoklasik yaklaşımlar, insanı sosyal bir varlık olarak tanımlayarak örgüt içindeki duygusal ve psikolojik boyutları ön plana çıkarmıştır. Modern yaklaşımlar ise sistemi ve çevresel koşulları dikkate alan bir bakış açısı kazandırmış; durumsallık yaklaşımı ile örgütlerin evrensel çözümler yerine kendi içsel ve dışsal koşullarına uygun çözümler geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Modern sonrası dönemde ise kaos teorisi, öğrenen organizasyonlar ve toplam kalite yönetimi gibi yenilikçi yaklaşımlar, örgütlerin çevresel belirsizlik ve değişkenlik karşısında ayakta kalmalarına olanak sağlayacak stratejiler sunmuştur.

Özel Sektör İçin Öneriler:

1. Esnek ve Öğrenen Organizasyonlar: Belirsizliğin arttığı bir iş dünyasında, özel sektör kuruluşlarının öğrenen organizasyon yapısına geçişi, değişime adaptasyon ve yenilikçilik açısından kritik önemdedir.

2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yaygınlaştırılması: Rekabetin yoğunlaştığı küresel pazarda sürdürülebilir başarı için TKY ilkelerinin içselleştirilmesi ve tüm iş süreçlerine entegre edilmesi önerilmektedir.

3. Kaos Teorisi ve Stratejik Esneklik: Karmaşık ve öngörülemeyen piyasa koşulları altında, küçük değişkenlerin büyük etkiler yaratabileceği göz önünde bulundurularak, senaryo analizleri ve erken uyarı sistemlerinin stratejik planlamaya entegre edilmesi gerekmektedir.

4. İnsan Odaklı Yönetim: Y teorisinin temellerine dayalı olarak, çalışanların katılımını teşvik eden, inisiyatif tanıyan, kişisel gelişim olanakları sunan insan kaynakları politikaları geliştirilmelidir.

Kamu Sektörü İçin Öneriler:

1. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının Kurumsallaştırılması: Kamu kurumlarının çevre koşullarına duyarlı, sistematik düşüncüyü içselleştiren ve durumlara göre uyarlanabilir politika üretim kabiliyeti artırılmalıdır.

2. Bürokratik Engellerin Azaltılması: Max Weber'in bürokrasi anlayışındaki disiplin ve rasyonellik değerleri korunarak, aşırı formalleşme ve verimsizliği engelleyecek yeniden yapılanma süreçlerine gidilmelidir.

3. Kamu Hizmetlerinde Kalite Yönetimi: Vatandaş memnuniyetinin esas alındığı Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri kamu hizmetlerine entegre edilmeli, özellikle e-devlet uygulamaları ile süreç iyileştirme çalışmaları desteklenmelidir.

4. Kurumsal Öğrenme ve Bilgi Yönetimi: Kamu kurumlarında geçmiş deneyimlerden öğrenen, veriye dayalı karar alma süreçleri geliştiren ve kurumsal hafızayı canlı tutan bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Yönetim yaklaşımlarının tarihsel gelişimi, örgütlerin sadece iç yapılarına değil; sosyal, ekonomik ve teknolojik çevrelerine de duyarlı olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda hem kamu hem de özel sektör için ideal bir yönetim modeli tekil değil, koşullara göre şekillenen ve sürekli evrilen hibrit modelleri içermelidir. Yeni yönetim paradigmalarının başarısı, liderlerin değişimi doğru okuyabilme becerisi ve organizasyonların çevik yapılar inşa edebilmesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla, değişim yönetimi, inovasyon ve stratejik öğrenme, geleceğin yönetim anlayışının merkezinde yer almalıdır.

Yönetim tarihine bakıldığında klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasından günümüze kadar birçok yönetim yaklaşımları, kavramları, teknikleri ve uygulamalarından söz edilmiştir. Yönetim yaklaşımlarında yaşanan bu paradigmalar son bulmayacak, değişen ve gelişen çevre koşulları göz önüne alındığında önümüzdeki yıllarda da birçok yeni yönetim teknikleri ve organizasyon yapıları ortaya çıkmaya devam edecektir.

Kaynakça

- Açıkgöz, N., & Çağlı, G. (2019). Tedarik Zincirinde Kaos: Bir Literatür Taraması. *Academic Platform Journal of Engineering and Science*, 7(3), 449-466.
- Ahure, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. D. (1995). Total Quality Management: A Literature Review And An Agenda For Future Research. *Production And Operations Management*, 4(3), 277-306.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda İnsan Yönetimi : İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 386-416.
- Atak, M. (2020). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Basharat, Z. M., & Bashir, Z. (2012). Review of Classical Management Theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1), 512-522.
- Berber, A. (2013). Klasik Yönetim Düşüncesi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Binbir, S., & Baytekin, E. P. (2021). Örgüt Kültürü Ekseninde Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Cole, G. (2004). Management Theory and Practics. London: Cengage Learning.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 39(11), 115-16.
- Çınaroğlu, S., & Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Üzerinde Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 17(1), 83-101.
- Darr, K. (2011). Introduction to Management and Leadership Concepts Principles and Practics. *Essentials of management and leadership in public healt*.
- Deming, W. E. (1981). Improvement of Quality and Productivity through Action by Managemen. *National Productivity Review*, 1(1), 12-22.
- Demirtaş, D. H. (2006). Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Eğitiminin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Paradigmalarına Etkileri. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 49-70.
- Doherty, N., & Delener, N. (2001). Chaos Theory: Marketing & Management Implications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 66-75.
- Efil,İ.(2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 12. baskı, Dora, Bursa
- Eren,E.(2009). Yönetim ve Organizasyon, 10.baskı, Beta, İstanbul
- Erkut, H. (2009). Yönetimin İzleri; Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*.
- Göksoy, S., & Sağır, M. (2017). Chris Agyris'in Olgunluk Kuramı Kapsamında Öğretmenlerin Mesleki Olgunluğu. *International Journal of Human Sciences*, 14(3), 3079-3092.
- Gürel, E. (2001). Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*(5), 1-11.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hicks H, Gullet G.(1981), *Organizasyonlar:Teori ve Davranış*, çev. Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul
- Kendirli, S. (2006). Portföy Yönetiminde Kaos Teoremi. *Journal of İstanbul Kültür University*, 171-180.
- Katıtaş, S. (2019). Organizma Metaforunun Eğitim Örgütlerine Yansımaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(5), 329-342.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel,T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, 15. baskı, İstanbul
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374.
- Mills, D. Q., & Friesen, B. (1992). The Learning Organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Mucuk,İ.(2016), *Modern İşletmecilik*20. baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review And Empirical Study. *Strategic Management Journal*(16), 15-37.
- Raisio, H., & Lundström, N. (2014). Managing Chaos: Lessons From Movies on Chaos Theory. *Administration & Society*, 49(2), 1-20.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Rubinstein, W. D., & Maravic, P. v. (2010). Max Weber, bureaucracy, and corruption. 21-35.
- Seker, S. E. (2014). Henri Fayol ve Yönetim. *YBS Ansiklopedi*, 1(1), 24-26.
- Seymen, O. A. (2014). Koşul Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgüt Büyüklüğü-Örgüt Yapısı İlişkisinin Yazınsal Açıdan Eleştirel Bir Değerlendirmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(2), 135-165.

- Speakman, M., & Sharpley, R. (2012). A chaos theory perspective on destination crisis management: Evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 67-77.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.
- Şimşek,Ş.(2006),İşletme Bilimlerine Giriş, 13. baskı, Yelken Basımevi, Konya
- Şen, C. (2019). Çok Uluslu Şirketlerde Kurumsal Kuramın Öngördüğü Meşruiyet Kazanma Ve Eşbiçimlilik Çabalarına Koşul Bağımlılık Kuramı Açısından Bir Bakış. *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 293-315.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Tarı, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 182-194.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management* . Newyork ve London: Harper& Brothers Publishers.
- Taylor, F. W., & Akın, H. B. (1997). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* . Çizgi Kitapevi.
- Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Düşünce Sistemi. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (2006). *Managament; A Global Perspective*. New York: Tata McGraw-Hill Edition.
- Wood, J. C., & Wood, M. C. (2002). *Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management*. London ve Newyork: Routledge.
- Yakut, H. F. (2018). Kaos Teorisi ve Yönetimde Yeni Arayışlar,. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22), 161-168.

Liderlik Kuramlarının Evrimi: Özellikler Yaklaşımından Karizmatik ve Dönüşümcü Liderliğe 8

Volkan Akçit¹

Esin Barutçu²

Özet

Bu çalışma, liderlik olgusunun tarihsel süreç içerisindeki dönüşümünü kavramsal bir çerçevede analiz etmeyi amaçlamaktadır. Liderlik kavramı tanımlanarak ilk ortaya çıktığı dönemlerden günümüze kadar geçirdiği evrim, literatür temelinde sistematik bir biçimde ortaya koyulmuştur. Liderlikteki dönüşüm, neden-sonuç ilişkileri bağlamında ele alınmış ve bu bağlamda değişimin dinamikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda gerek kamu gerekse özel sektör aktörlerine yönelik stratejik çıkarımlar yapılmış, ayrıca alanda çalışmalarda bulunacak araştırmacılar için yol gösterici öneriler geliştirilmiştir.

Giriş

Değişimin dünyamızın kaçınılmaz bir gerçeği olması sebebiyle tüm liderlik kuramları kendi döneminin ihtiyaçlarına ve yönetim algısına göre şekillenmiş, dünya üzerindeki tüm unsurları kapsadığı için de liderlik olgusunu daha geniş ve dinamik bir çerçevede ele alma gereğini doğurmuştur. Bu bağlamda kavramsal bir çerçevede yürütülen çalışma, liderlik anlayışının zaman içinde örgütsel ve kültürel ihtiyaçlara paralel olarak nasıl farklılaştığını literatürde ortaya koyulan teorilerden yararlanarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Özellikle modern organizasyonlarda liderlik yalnızca bir pozisyon değil, sürekli gelişen ve öğrenilen bir süreç olarak görülmeye başlanmıştır. Buradan hareketle hem teorik farklılıklar hem de bu kuramların örgütsel yapılar,

1 Sorumlu Yazar, Pamukkale Üniversitesi, Email:vakcit@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9498-110X>

2 Pamukkale Üniversitesi, Email: esahin@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6950-4117>

lider-takipçi ilişkileri ve liderlik performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır (Northouse, 2021, s. 15; Yukl, 2013, s. 23-24).

Liderlik, insanlık tarihi ile ortaya çıkmış eski bir kavram olup bireyleri belirli amaçları gerçekleştirmek üzere etkileme, yönlendirme, destekleme ve motive etme sürecini kapsayan durum olarak tanımlanabilir (Bass ve Bass, 2008, s. 29). Değişim ve dönüşüm tarihsel anlamda toplumların ayrılmaz bir gerçeği olarak her dönemde kendini göstermiş, ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik alanlar da dahil olmak üzere tüm sistemlerin bir gün deneyimleyeceği kaçınılmaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Toffler, 1980, s. 25; Castells, 1996, s. 3). Toplumların yapısal dönüşümü, ekonomik ve teknolojik gelişmeler liderlik anlayışlarının da değişmesine yol açmıştır. Bu bağlamda farklı dönemlerde ortaya çıkan liderlik kuramları yalnızca teorik bir tartışma alanı sunmakla kalmamış aynı zamanda örgütsel uygulamalara yön vererek yöneticilik anlayışının dönüşümünde önemli rol oynamıştır (Grint, 2022, s. 3; Avolio, 2011, s. 6). Liderlik teorileri, ilk ortaya çıktığı dönemlerde daha çok bireylerin doğuştan gelen yetenekleri ile ilişkilendirilirken ilerleyen süreçte bu anlayış yerini davranışlara, içinde bulunulan duruma, lider ile takipçi arasındaki etkileşime ve liderin vizyoner ve karizmatik yönlerine odaklanan yaklaşımlara bırakmıştır (Bass, 1981, s. 5-6).

Özellikle 1950’li yılların başlarında ortaya çıktığı kabul edilen bilgi toplumu çağı ile dünyada bilgiye verilen önemin artmasıyla örgütsel düzeyde öğrenmenin bir alışkanlık olarak hayata entegre olduğu, teknolojik gelişmenin hız kazandığı, rekabetin dünya çapına yayıldığı bilgi toplumu oluşmuş ve liderden beklenen özellikler de değişerek empatik iletişim, vizyoner liderlik ve etik duyarlılık gibi nitelikler öne çıkmıştır (Ünal, 2009, s.124-125, Goleman, vd., 2013, s. 22). Liderlik kavramında olduğu gibi kültür kavramında da fikir birliğine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Tanımların ortak noktası kültürel göstergelerin üyeler arasında ortak olarak paylaşılmasıdır. Bu sebeple toplulukların ortak düşünme, hissetme ve tepki verme biçimleri, teknoloji kullanımları ya da tarih, dil, din gibi olgulara yaklaşımları değişmektedir. Bu bağlamda liderliğin kültürel ve sektörel bağlamda farklılık gösterdiği, özellikle küresel liderlikte de çeşitliliğin artması daha fazla gözlemlenmektedir (House et al., 2004, s. 56-58). Liderliğin tarihi gelişimi Jiang (2014, s.52) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Tablo1. Liderliğin Tarihsel Gelişiminin Özeti

Teorinin Adı	Süreç	Ana fikir	Liderlik Anlayışı	Proje ile liderlik anlayışı arasındaki ilişki
Özellikler Yaklaşımı	1930 – 1940	Üstün liderler benzer özelliklerle doğar	-	-
Davranışsal Yaklaşım	1940-1960	Liderlik özellikleri öğrenilebilir	Demokratik – Otokratik – Serbest Bırakıcı- Bürokratik	-
Durumsal Yaklaşım	1960’lı yıllar	Belirli bir tip liderliğin etkinliği farklı durumlarda değişkenlik gösterir	Katılımcı – Desteleyici -Başarı Odaklı- Yönlendirici	Liderlik takipçilerin sahip olduğu özelliklere ve çevre faktörlerine göre seçilmelidir.
Vizyoner ya da Karizmatik Liderlik	1980-1990	Liderlik stilleri, liderin görevle ilgili süreçlere ve kişiler arası ilişkilere verdiği önceliğe göre kategorize edilir	Dönüşümcü – Serbest Bırakıcı – İşlemsel	Farklı liderlik tipleri sorumluluk, ivme ve stres açısından takipçiler üzerinde farklı etkilere sahiptir.
Duygusal Zekâ	1990 sonları	Liderin duygusal zekâsı takipçilerinin performansını liderin zekâsından daha çok etkiler	Vizyoner – Demokrat – Koç- Yakınlık-Hakim-Öncü	İlk dördü belirli proje tipleri için uygundur, son ikisi ise toksiktir.
Yeterlilik	2000’li yıllar	Tüm teorilerin birleşimi	Katılımcı – Hedef Odaklı - Sempatik	Doğru seçilmesi durumunda farklı liderlik tipleri projenin performansını iyileştirebilir.

Kaynak: Jiang (2014) s.52

Bu çalışma, liderlik kuramlarının tarihsel gelişimini kavramsal bir perspektiften incelemektedir. Çalışmanın amacı farklı liderlik yaklaşımlarının temel varsayımlarını açıklayarak teoriler arası geçişin mantıksal sürekliliğini ortaya koymaktır. Çalışmada bu süreç değerlendirilirken çalışmaya konu olacak liderlik yaklaşımları kısaca açıklanacak ve sonrasında değişimin gerekçeleri belirtilecektir. Bu amaçla öncelikle çalışmaya konu olacak liderlik yaklaşımlarına kısaca değinmek gerekmektedir.

1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderliğin doğuştan gelen kişisel niteliklerle belirlendiği görüşüne dayanmaktadır. Özellikler yaklaşımının amacı etkili lider davranışlarını tespit ederek topluluğu yönlendirebilecek bireyleri önceden

belirleyerek bu bireylerin gelişimini sağlamak ve takip etmektir. Bu yaklaşıma göre bireyi lider yapan unsurlar doğuştan gelmektedir (Şimşek, 2006, s.10). Stogdill (1948) yaptığı klasik çalışmalarda, liderlerin genel olarak zekâ, güven, kararlılık, başarı odaklılık, hırs, inisiyatif alabilme ve sosyallik gibi kişilik özelliklerine sahip olduğunu vurgulamıştır. Ancak daha sonraki araştırmalar bu özelliklerin liderlik başarısını tek başına açıklamada yetersiz olduğunu göstermiştir (Judge vd., 2002, s. 766; Kirkpatrick ve Locke, 1991, s. 49-50).

Bu durumda araştırmacılar liderlik özelliklerinin farklı açılardan değerlendirilmesi gerektiğini savunarak özellikler yaklaşımının her yerde başarılı olamayacağı savını ortaya koymuşlardır. Ayrıca Hofstede (1993) Amerikan yönetim kuramlarının dünyanın farklı yerlerinde paylaşılmayan, kendine özgü unsurları içerdiğini ortaya koymuştur. Hofstede bu özelliklerden en belirgin üçünün bireye verilen önem, çalışana değil yöneticiye odaklanma, piyasa süreçlerine yapılan vurgu olduğunu belirtir. Bu nedenle pek çok araştırmacı liderlik özelliklerinin evrensel olmadığını kültürlerde liderliğin nasıl uygulandığını ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapılması gerektiğine dikkat çekmiştir (House vd., 2004, s. 56). Sonuç olarak araştırmacılar ortak bir noktada buluşamamış ve özellikler yaklaşımı sağlam temeller üzerine oturtulamamıştır. Bu sebeple araştırmacılar liderlik konusunda farklı çalışmalar yapmaya başlamış ve Davranışsal Yaklaşım ortaya çıkmıştır.

2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderliğin doğuştan gelen değil sonradan öğrenilebilen ve dışarıdan gözlemlenebilen davranışlara dayandığını savunmaktadır. Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan çalışmalar liderlik davranışlarını iki temel boyutta incelemiştir: görev yönelimi ve insan ilişkileri yönelimi (Fleishman, 1953, s. 3; Likert, 1961, s. 27). Görev yönelimi bir liderin kendi rolünü ve takipçilerinin rollerini hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde ortaya koymayı ve yapılandırmayı ifade ederken, insan ilişkileri yönelimi bir liderin karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurma, çalışanlarına ve fikirlerine saygı gösterme ve onları önemsemesi olarak tanımlanabilir. Buna göre liderin başarısı iki temel unsur olan görev yönelimi ve insan ilişkilerine göre değerlendirilmelidir, bu unsurlar etkili liderliği yalnızca kim olduğu değil, ne yaptığıyla da ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge 2024, s. 402-404).

Burada amaç etkin liderliği açıklayabilecek evrensel bir liderlik davranış seti oluşturmaktır. Bu çalışmaların sonucunda tek iyi bir liderlik anlayışı net ve kesin olarak ortaya koyulamamışsa da liderlik araştırmalarının kapsamının

liderlik özellikleri ile sınırlı kalmaması, konu hakkında çok fazla çalışma yapılması, liderlik davranışının iki temel boyutunu (görev ve ilişki yönelimi) ortaya koyması ve de bireyin kendi liderlik davranışını anlamasına yardımcı olan geniş bir çerçeve sunması sebebiyle davranışsal kuramın liderlik eğitimi açısından önemli katkılar sunduğu ifade edilebilir. Bu yaklaşımın liderin görev ve ilişki odaklı davranışlarını moral, iş tatmini ve üretkenlik gibi konularla ilişkilendirememesi, etkili liderlik davranışları için düzenli ve sistematik öneriler sunamaması, durumsal değişkenleri dikkate almaması, sadece davranışa odaklanması onun uygulama alanı bulamamasına neden olmuştur (Northouse (2016, s. 90-91, Yukl, 2013, s64-65). Yapılan araştırmalar neticesinde çeşitli liderlik tarzları sınıflandırılmış ve bu tarzların örgütsel etkililik üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Davranışsal liderlik kuramları liderlik davranışlarını belirli kategoriler altında sistematize etme yönünde önemli katkılar sunmuş olsa da çevresel ve durumsal değişkenleri göz ardı etmeleri sebebiyle eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005, s.5). Davranışsal yaklaşımın her durumda başarılı bir lider tipi ortaya koyamaması, araştırmacıların her duruma uygun bir lider tipi olmadığı gerçeğini fark etmesini sağlamıştır. Sonraki araştırmalar ise her duruma uygun farklı bir liderlik tarzı olduğunu öne süren durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımında amaç liderin farklı şartlara uyum sağlayıp şartların gerekliliklerine uygun davranış kalıplarını ortaya koyabilmesidir. Teori, liderin başarılı olmasını durumsal davranmasıyla mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol- Amaç Yaklaşımı, Vroom ve Yetto'nun Katılımcı Normatif Yaklaşımı gibi yaklaşımlarını kapsamaktadır.

Durumsal liderlik kuramları liderliğin tek biçimli bir süreç olmadığını, liderlik etkinliğinin büyük ölçüde ilgili bağlama ve koşullara göre değişkenlik gösterdiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre etkili liderlik sabit bir davranış kalıbından ziyade esnek ve duruma duyarlı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu kuramların önde gelenlerinden biri olan Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi liderin benimsediği liderlik tarzının takipçilerin görevleri yerine getirme konusundaki yetkinlik ve isteklilik düzeyiyle, yani olgunluk seviyesiyle uyumlu olması gerektiğini savunur. Bu bağlamda liderin etkili olabilmesi için takipçilerin gelişim düzeyine göre yönlendirici ya da destekleyici tutumlarını ayarlaması gerekmektedir (Hersey, vd., 2013, s. 140-172).

Fiedler'in Durumsallık Modeli liderlik etkililiğinin yalnızca liderin sahip olduğu niteliklere ya da benimsediği liderlik tarzına bağlı olmadığını, liderin motivasyon yapısının ve içinde bulunduğu durumu ne şekilde algılayıp yönettiğinin, yani liderin belirli bir duruma ne derece uygunluk gösterdiğinin de belirleyici bir faktör olduğunu öne sürmektedir. Bu modele göre etkili liderlik liderin kişisel özellikleri ile mevcut liderlik durumunun yapısal özellikleri arasındaki uyum düzeyine bağlıdır. Fiedler liderlik tarzını sabit bir özellik olarak ele alırken liderin başarısının içinde bulunduğu durumun özellikleriyle ne ölçüde örtüştüğüne bağlı olarak değişeceğini savunmuştur. Bu nedenle model liderlikte durumsal uygunluğun ve çevresel değişkenlerin göz önünde bulundurulmasının önemine dikkat çekmektedir (Fiedler, 1967, s. 36; Fiedler, 1978, s.60, Vecchio, 1987, s. 110,258).

Bu yaklaşımların ortak paydası görev ya da ilişki odaklı liderlik tarzlarının her koşulda evrensel bir geçerliliğe sahip olmadığını ortaya koymalarıdır. Buna göre bazı durumlarda görev yönelimli bir liderlik tarzı daha etkili olurken farklı koşullarda ise ilişki odaklı bir liderlik tarzı daha uygun ve işlevsel olabilmektedir. Bu durum liderlik etkinliğinin bağlamsal değişkenlere duyarlılık göstermesi gerektiğini ve tek tip liderlik yaklaşımının tüm durumlara uygulanamayacağını ortaya koymaktadır (Çağlar, 2004, s.100). Bahse geçen durumsal liderlik yaklaşımları, liderin doğru zamanda doğru davranışları sergileyerek örgütün başarısına katkı yapması temeline dayanmaktadır. Esas olan tek bir tip davranış değil tüm durumlar için gerekli olan farklı davranışların ortaya koyulabilmesidir. Lider ancak bu koşulda her duruma göre esnek davranıp örgütü başarıya taşıyabilecektir.

Küreselleşme ve postmodernizmin bir sonucu ve gereği olarak artan rekabet, değişen insan ihtiyaçları, teknoloji, küresel güçler, kültür gibi unsurlarda meydana gelen değişim ve dönüşümler, örgütlerin hayatta kalmak için daha etkili ve verimli yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bireysel düzeyde ise iş hayatında yer alan insan bu sürecin öznesi olmuştur. Bu öznenin toplumsal hayatta ve iş hayatındaki görevlerinden biri olan liderlik de kavramsal düzeyde bir değişiklik geçirmek zorunda kalmıştır. Bunun bir sonucu olarak bazıları dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik olarak adlandırılan Güncel Liderlik Yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

4.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçi arasında karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki üzerine kurtulmuştur. Temelde astlar ile lider arasında gerçekleşen ödül alışverişi yer almaktadır.

Değişen koşullar karşısında tarafların beklentilerini doğru olarak tespit edip ortaya koymak, gerçekleşecek alışverişin doğru yapılması ve tarafların istediğini alıp motive olması açısından önem arz etmektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse bu tarz liderler astlarının istediklerini onlara ödül olarak vererek karşılığında kendi istediklerini almakta, böylelikle iki tarafın katkısı da ödüllendirilmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987, s.649). Burada astlardan bazı görevleri tamamlamaları beklenmekte, astlar başarılı performans gösterip görevleri tamamladıklarında bekledikleri ödüllerle ödüllendirilmektedirler. Bu kısaca, tarafların iyi performansın karşılığının olduğunu, örgüt hedeflerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayanların adil bir şekilde ödüllendirildiğini bildiği bir antlaşmadır. Burada beklenen, ödül konusunda adil olunmasıdır. Yanı sıra astların başarısız olması cezayla karşı karşıya kalabilme ihtimalini doğurmaktadır (Khan, 2017, s.179-180, Bass, vd., 2003, s.208).

Bu liderlik tarzında üç boyut öne çıkmaktadır: koşullu ödül, istisnalarla yönetim, tam serbestlik. Koşullu ödüllendirmede liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için ne yapılması gerektiğini ya doğrudan belirlemekte ya da bu konuda onlarla uzlaşma sağlamaktadırlar. Bu süreçte liderler takipçinin onayını almak için ödül vaat etmekte ya da doğrudan sağlayarak takipçilerle karşılıklı çıkarlara dayalı bir değişim ilişkisi kurmaktadır. Yani ödülü almanın koşulu işi başarmaktır. İstisnalarla yönetim ise aktif ya da pasif biçimde uygulanabilmektedir. Aktif yönetim biçiminde liderler takipçilerinin performanslarını sürekli olarak izlemekte ve belirlenen standartlardan sapma veya hatalar meydana geldiğinde anında müdahalede bulunmaktadırlar. Pasif yönetim biçiminde ise liderler, yalnızca bir hata ya da sapma ortaya çıktığında harekete geçmekte, öncesinde herhangi bir müdahalede bulunmamaktadırlar (Bass, 1997, s.21). Daha pasif biçiminde ise lider sorunlar ortaya çıkmadan müdahalede bulunmaz ya da hiç müdahale etmez, bu tarz tam serbestlik ya da laissez-faire (bırakınız yapsınlar) liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler takipçilerle yapılan anlaşmaları netleştirmekten, beklentileri açıklığa kavuşturmaktan ve ulaşılması gereken hedeflerle performans standartlarını belirlemekten kaçınmaktadırlar (Bass, vd., 2003, s.208). Sonuç olarak bu liderlik tipi karşılıklı ödüllendirme, gerektiğinde cezalandırma sistemine dayanan, tarafların adil olunmasını beklediği bir liderlik tipidir.

5. Dönüşümcü Liderlik

Burns'ün (1978) dönüşümcü liderlik kuramı çerçevesinde geliştirilen liderlik tanımı bu liderlik anlayışına uygun özellikler sergilediğini belirten yetmiş üst düzey yöneticinin deneyimlerinden elde edilen verilerle

desteklenmiştir. Bu bağlamda söz konusu yöneticilerin gözlemleri dönüşümcü liderliğin pratikteki yansımalarını ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır (Bass ve Riggio, 2006, s.20). Dönüşümcü liderlik, liderlerin örgütlerinde yapısal değişim ve dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyan güçlü bir liderlik yaklaşımıdır. Ayrıca yalnızca stratejik değişimleri değil, örgütsel kültürün dönüşümünü teşvik etme ve bu sürece ilham verme konusunda da önemli bir rol üstlenmektedir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin yürüttüğü işe anlam ve değer kazandırarak onların görevlerine daha yenilikçi ve motive edici bir bakış açısıyla yaklaşmalarını sağlamaktadırlar. Bu sayede takipçilerin olağan çabanın ötesine geçerek daha yüksek düzeyde bir gayret göstermeleri teşvik edilmektedir. (Gregory, 2023, s.8-9). Dönüşümcü lider takipçilerinin derinlerde yatan motivasyonlarını keşfederek onları daha yüce hedeflere yönlendirmeyi ve bireysel çıkarları ortak idealler doğrultusunda dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bass ve Avolio'ya göre bu liderlik anlayışı yalnızca örgütsel gelişimi destekleyen stratejik bir yaklaşım değil, etik, bilinçli ve manevi değerlere dayalı bir dönüşüm sürecidir. Bunun ötesinde dönüşümcü liderlik güvence dayalı eşitlikçi bir güç ilişkisi üzerinden örgütlerde kalıcı değişim ve anlamlı etki yaratmayı mümkün kılmaktadır (Korejan ve Shahbazi, 2016, s.454).

Dönüşümcü liderliğin başlangıçta üç temel unsurdan oluştuğu öne sürülmüştür: karizmatik-ilham verici liderlik, entelektüel uyarım, bireysel odaklı yaklaşım. Ancak sonrasında gerçekleştirilen faktör analizleri karizmanın daha sonra “idealleştirilmiş etki” olarak kavramsallaştırılan ilham verici liderlikten yapısal olarak ayrılan bağımsız bir boyut olduğunu ortaya koymuştur. Yani dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s.20). Dönüşümcü liderler, günlük örgütsel süreçlerin ötesine geçerek; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek gibi temel liderlik bileşenlerini davranışlarında bütüncül bir şekilde yansıtmaktadırlar (Karip, 1998, s.446). Dönüşümcü liderliği her durum, her iş ve her bir kişi için değişen liderlik tarzı değil, bulunulan durumun vaziyetine, yapılacak işin içeriğine, takipçilerinin özelliklerine göre değişen ve değişimi tüm tabana yayabilen liderlik olarak özetlemek mümkündür (Cömert, 2004, s.10).

Son olarak dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik yaklaşımının karşıtı olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü lider örgüt için çalışırken etkileşimci liderler örgütün kendisi için çalışmasını istemektedir. Dönüşümcü lider değişim için çaba sarf ederken etkileşimci lider değişim için çaba sarf etmez, dönüşümcü lider grup çıkarını düşünüp motivasyon sağlarken etkileşimci lider çıkar ilişkisiyle motivasyon sağlar, dönüşümcü lider proaktif liderlik

tarzı sergilerken etkileşimci lider duyarlı bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır (Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s.359).

6. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, kökeni Eski Yunan uygarlığına dayanan köklü bir geçmişe sahiptir. Eski Yunancada “ilahî ilham yeteneği” anlamına gelen bu terim aynı zamanda güzellik ve sevgi tanrıçası olan “Kharis”ten türetilmiştir. Bu bağlamda karizma hem kutsal bir lütuf hem de estetik ve çekicilikle ilişkilendirilen bir güç olarak değerlendirilmiştir (Gül ve Aykanat, 2012, s.18). Max Weber’in (1947) geliştirdiği klasik karizmatik liderlik kuramı liderin karizmasının takipçilerin ona olağanüstü nitelikler atfetmesi yoluyla ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu kurama göre karizma liderin kişiliğinden ziyade takipçilerin algılarında biçimlenen ve lidere duyulan bağlılığı pekiştiren toplumsal bir inşa sürecidir (Yukl, 1999, s.293). Karizmatik liderlik liderin olağanüstü kişisel nitelikleri, vizyoner bakış açısı ve etkileyici iletişim gücü sayesinde takipçileri üzerinde derin bir duygusal etki yaratması ve onları harekete geçirmesiyle karakterize edilen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik biçiminde liderin kişisel çekiciliği, takipçilerinin inançlarını, değerlerini ve motivasyonlarını dönüştürmede merkezi bir rol oynamaktadır. Karizmatik liderliğin özellikle belirsizlik, kaos ve tehdit unsurlarının yoğunlaştığı kriz dönemlerinde daha görünür ve etkili hale geldiği savunulmaktadır. Bu yaklaşım karizmatik liderlerin sadece bireysel nitelikleriyle değil, içinde bulundukları bağlamsal koşullarla da şekillendiğini ve kriz ortamlarının takipçiler tarafından olağanüstü niteliklerin liderlere atfedilmesini kolaylaştırdığını öne sürmektedir (Conger ve Kanungo, 1998, s. 4-22). Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı genellikle örgütün kriz veya zorluk yaşadığı dönemlerle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, liderin vizyonunun takipçileriyle uyumlu olması ve örgütte yenilik ihtiyacının bulunması gibi koşullar liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratmasını sağlamakta ve bu durum lidere karizmatik nitelikler atfedilme olasılığını arttırmaktadır (Günçavdı, 2017, s23).

Sashkin yaptığı çalışmada vizyon oluşturma davranışının yanı sıra karizmatik liderliğin temelini oluşturan beş davranışsal özellik daha tanımlamıştır: (1) sıra dışı ve yaratıcı eylemler yoluyla başkalarının dikkatini temel konulara çekebilme, (2) etkili kişilerarası iletişim kurma yeteneği, (3) güvenilirlik sergileme, (4) öz saygı ile başkalarına saygı gösterme (5) kişisel risk alma cesareti (Conger ve Kanungo, 1998, s.12). Buradan hareketle bu liderlerin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (DuBrin, 2019: 253-254):

- **İletişim ustalığına sahiptirler.** Takipçilerini etkileyici bir gelecek vizyonuna inandırarak bu vizyonun izlenmesi gereken tek yol olduğuna ikna ederler. Bu süreçte metaforlar gibi güçlü anlatım araçlarını kullanarak ilham verirler.
- **Güven telkin ederler.** Kendi kapasitelerinin en üst düzeyini ortaya koyarak çevrelerine güven aşılarlar. Takipçileri liderin sunduğu vizyon uğruna kişisel hedeflerinden ve hayallerinden fedakârlık yapmaya istekli hâle gelirler.
- **Yüksek enerjiye sahiptirler ve bu enerjiyi çevrelerine yansıtırlar.** Eylem odaklıdırlar; zamanında ve etkili iş üretme konusunda örnek teşkil eder, rol model olurlar.
- **Algı yönetiminde yetkindirler.** Fiziksel görünüşlerinden entelektüel donanımlarına kadar birçok düzeyde çevrelerinde güçlü bir izlenim oluştururlar. Bu etki, onların karizmatik bir figür olarak algılanmalarını sağlar ve liderlik gücünün temelini oluşturur.
- **Grubun merkezinde yer alırlar.** Sürekli olarak çevreleriyle etkileşim hâlinde dirler hem öneriler sunar hem de başkalarının görüşlerine değer verirler. Bu karşılıklı iletişim liderin karizmatik etkisini pekiştirirken takımın genel performansını da artırır.

Bu tarz liderler belirledikleri vizyona ulaşmak adına takipçilerini kişisel (karizmatik bulunan) özellikleriyle etkileyip motive eden, aktif olarak olaylara dahil olan, sistem bozuk ya da sorunlu olduğunda hızlı hareket edebilmek adına ortaya çıkması muhtemel liderlerdir.

7. Değerlendirme ve Sonuç

Dünyadaki toplumsal, kültürel ekonomik değişimlerden etkilenen her alanda olduğu gibi liderlik yaklaşımları da bu dönüşümden payını almıştır. Bunun sonucunda süreç içerisinde birbirini takip eden, genelde de ya kendinden bir öncekine karşı çıkan ya da onun eksik yönlerini tamamlayan liderlik yaklaşımları bahsi geçen dönüşümün doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada ele alınan özellikler yaklaşımında liderliğin doğuştan gelen bazı kişilik özellikleriyle sınırlı görülmesi, liderlik potansiyelinin sadece belirli bireylerde bulunduğu varsayımına dayanıyordu yani “Lider olunmaz lider doğulur” idi (Judge, vd., 2002, s. 766). Ancak bu yaklaşım liderliği öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir süreç olarak değerlendiren davranışsal kuramlar ile eleştirilmiş ve zamanla yerini daha dinamik, çağın gerekliliklerine uyan yaklaşımlara bırakmıştır (Kirkpatrick ve Locke, 1991, s. 48).

Davranışsal liderlik kuramları liderliğin etkisinin kişisel özelliklerden ziyade liderin sergilediği davranışlara bağlı olduğunu ileri sürerek liderin “ne yaptığına” odaklanmaktadır. Yani önemli olan liderin ne olduğu değil, nasıl davrandığıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde Ohio State ve Michigan Üniversitesi’nde yürütülen öncü araştırmalar etkili liderliğin hem görev (üretim) odaklı hem de ilişki (insan) odaklı davranışları bir arada bulundurması gerektiğini ortaya koyarak davranışsal yaklaşımın önemine dikkat çekmiştir (Northouse, 2016, s. 71-82).

Durumsal liderlik kuramları liderlik davranışlarının etkinliğinin yalnızca liderin kişisel özellikleri veya sergilediği davranışlarla açıklanamayacağını, aynı zamanda bu davranışların etkisinin liderin karşı karşıya olduğu durumsal faktörlerin çeşitliliğine bağlı olarak değişkenlik göstereceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım liderlik anlayışına çevresel etmenleri dahil ederek liderlik sürecinin esnek ve çevreye duyarlı bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Hersey, vd., 2013, s.113-147). Durumsal liderlik yaklaşımının gelişimiyle birlikte tüm durumlara uygun evrensel bir liderlik tarzının var olmadığı anlayışı benimsenmiştir. Bu yaklaşım liderlik becerilerinin yalnızca doğuştan gelen yeteneklerle açıklanamayacağını ve liderliğin büyük ölçüde sonradan geliştirilebilir bir yetkinlik olduğunu ortaya koymuştur. Liderin başarı ya da başarısızlığı bireysel özelliklerinden ziyade içinde bulunduğu koşullara ne derece uygun liderlik davranışı sergileyebildiğiyle ilişkilidir. Bu uygunluğu sağlayan temel etken ise liderin eğitimsel altyapısı, deneyim birikimi ve çevresel farkındalığıdır (Özalp ve Öcal, 2000, s.221)

Dönüşümcü liderlik anlayışı liderlik kuramlarının evrimi sürecinde önemli bir aşama olarak ortaya çıkmış ve liderliği yalnızca yönetsel işlevlerle sınırlı görmeyip vizyon oluşturma, ilham verme ve değişim yaratma boyutlarıyla ele almıştır. Bu liderlik tarzı liderlerin örgütsel dönüşümü gerçekleştirme, ortak bir vizyon etrafında takipçileri harekete geçirme ve onların entelektüel gelişimini teşvik etme yetkinliğiyle öne çıkmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s.2-3). Bu liderlik tarzı özellikle hızlı değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda liderin sadece görevleri dağıtan değil aynı zamanda kültür ve değerler inşa eden bir figür olması gerektiğini ortaya koymuştur. Yani liderler hem iç hem de dış çevreyi analiz etmeli, stratejik ve görev odaklı hedefleri belirlemeli, işletme içi değerleri yönlendirmeli ve performansa yönelik geri bildirim sağlamalıdır (Antonakis ve House, 2014, s. 746,749).

Etkileşimci liderlik ise dönüşümcü liderliğin tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmakta ve mevcut örgütsel sistem içinde ödül-ceza mekanizmalarına dayalı bir ilişki ağı kurmaktadır. Başka bir deyişle bu

lider takipçilerine, kendi çıkarlarını da koruyarak, karşılıklı yarar temelinde ödüller sunarak onları motive etmektedir. Değiş tokuş süreci dürüstlük, adalet, sorumluluk ve karşılıklılık gibi değerler içermektedir (Yukl, 2013, s. 312). Etkileşimci liderler kısa vadeli hedeflere ulaşmada etkilidir ancak uzun vadeli örgütsel değişimi teşvik etme konusunda sınırlı kalabilmektedirler. Mesela sınıf ortamında bir öğretmenin öğrencilerin tamamladığı ödevlere not vermesi sınıfın başarısını üst seviyelere çekmek açısından önemlidir (etkileşimci liderlik), aynı öğretmenin öğrencilerin umut ve taleplerini de yükseltmesi (dönüşümcü liderlik), potansiyellerinin en üst seviyeye çıkmasını sağlaması sınıfın başarısını tamamlayacak ve performansı en üst düzeye çıkaracaktır. Çağdaş liderlik anlayışı da bu iki yaklaşımı bir arada uygulamayı önermektedir. Gelişen koşullar liderlerden hem vizyoner bir bakış açısı hem de işlevsel yönetim becerileri talep etmektedir. Mutlak başarı ancak böyle elde edilebilecektir (Bass ve Bass, 2008, s. 312,325; Northouse, 2016, s. 162-163).

Bu kuramsal geçişin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken önemli unsurlardan biri de lider-takipçi ilişkilerinin zaman içinde daha demokratik ve karşılıklı etkileşime dayalı bir yapıya evrilmiş olmasıdır. Bu dönüşüm karizmatik ve etik liderlik yaklaşımlarının gelişmesini de desteklemiştir. Liderin yalnızca statü sahibi değil ahlaki bir rehber ve ilham kaynağı da olması gerektiği anlayışı güçlenmiştir. Etik liderler adil ve prensip sahibi karar vericiler olarak görülmekte, bireylere ve daha geniş toplumlara önem veren, kişisel ve profesyonel yaşamlarında etik davranışlar sergileyen liderlerdir (Brown ve Treviño, 2006, s. 597-599).

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmaktan çıkarak öğrenilebilen, geliştirilebilen ve bağlama göre şekillenebilen bir süreç haline geldiğini göstermektedir. Bu kuramsal evrim örgütlerin ve toplumların değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Modern liderlik anlayışı yalnızca etki yaratmayı değil, ilham vermeyi, etik davranış sergilemeyi, sürdürülebilir değişimi mümkün kılmayı ve çalışana odaklanmayı da içermektedir (Baker, 2022, s.29; Antonakis ve House, 2014, s. 746-752, Özveren, 2021, s.68). Geçmişten günümüze liderlik anlayışı bireysel özelliklerden çok daha fazlasını kapsayacak şekilde gelişmiş ve örgütsel davranışın stratejik bir bileşeni haline gelmiştir. Bu bağlamda liderlerin yalnızca bilgi ve beceri düzeyleri değil, vizyonerlik, etik duyarlılık, değişime açıklık, uyum sağlayabilme ve iletişim becerileri de kritik önem taşımaktadır (Brown ve Treviño, 2006, s. 595-596; Goleman vd., 2013, s. 89-91).

Liderlik kuramlarının geçirdiği evrim gerek teorik gerekse pratik anlamda liderlik olgusunun hem farklı boyutlara hem de durumsal bir yapıya sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Liderlik artık sadece pozisyona değil, duruma, kültüre, takipçiye ve örgütsel vizyona göre değişen, öğrenilen ve gelişen bir yetkinlik olarak değerlendirilmelidir. Günümüz liderlerinden beklenen, durumsal farkındalığa sahip, kültürel çeşitliliği gözeten, dijitalleşmenin etkilerini değerlendiren ve değişimi yönlendirebilen bireyler olmalarıdır. Bu nedenle geleceğin liderlik modelleri daha bütünsel, empatik ve teknolojik dönüşüme duyarlı olacak şekilde yeniden şekillenecektir. Teknolojinin hızlı gelişmesi ve buna bağlı olarak yeni neslin ihtiyaç, istek ve değerlerinin farklılaşması liderleri teknolojiye ve bilgi çağına uygun olacak şekilde değişime zorlayacaktır.

Toplumsal ve ekonomik dönüşümlerin hız kazandığı günümüzde değişim henüz zorunlu hale gelmeden önce kamu ve özel sektörde lider konumunda bulunan bireylerin bu sürece hazırlıklı olmaları ülkelerin sürdürülebilir kalkınması, kaynakların etkin kullanımı, verimliliğin artırılması, uyum süreçlerinin hızlandırılması ve kurumsal kârlılığın korunması açısından büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda değişimin sağlıklı ve sürdürülebilir bir biçimde gerçekleşebilmesi, bireylerin değişime uyumunun en etkili şekilde gerçekleştirilmesi için yönetsel aktörlerin proaktif bir yaklaşım benimsemeleri kaçınılmazdır.

Her ne kadar kamu ve özel sektör farklı yapılar ve işleyişlere sahip görünse de her iki alanın ortak unsuru insandır. Bu bağlamda yeni kuşaklar (Z kuşağı, Alfa kuşağı ve gelecekte ortaya çıkacak nesiller) önceki kuşaklardan farklı olarak iş yaşamına ilişkin yeni değerler ve beklentilerle öne çıkmaktadır. Mevcut liderlerin dijital teknolojilere doğrudan entegre olmuş bu kuşakların yapay zekâyla iç içe bir yaşam sürdüreceğini, çevresel sürdürülebilirlik, bireysel fayda maksimizasyonu ve esnek çalışma koşulları gibi kavramlara daha yüksek duyarlılık göstereceğini dikkate almaları gerekmektedir. Bu doğrultuda liderlerin söz konusu kuşaklarla etkin bir iş birliği tesis edebilmek ve kurumsal uyumu güçlendirebilmek adına değişen beklentilere uygun liderlik yetkinliklerini geliştirmeleri elzemdir.

Bundan sonra yapılacak akademik çalışmalarda liderliğin dijitalleşme, yapay zekâ, sürdürülebilirlik ve kuşaklar arası etkileşim kapsamında yeniden değerlendirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Böylece liderlik salt kuramsallıktan arındırılarak insanı ve insanî ilişkileri önceleyen, yenilikçi, değişimi yönetebilen, teknolojik gelişmelerin önemini kavrayabilen ve değer temelli bir sürece konumlandırılacaktır. Son söz olarak liderlik zamanla şekil değiştirse bile insanlık var olduğu sürece hayatımızın içinde yer alacak bir olgu olacaktır.

Kaynakça

- Antonakis, J., House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range of leadership development* Sage Publication
- Baker, N. (2022). Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları, *Florya Chronicles of Political Economy*. Cilt.8, Sayı.1, s.29-46
- Bass, B.M. (1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership : a survey of theory and research*, The Free Press. New York.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), s.207–218.
- Bass, B. M., Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications.
- Cömert, M. (2004). Dönüştürücü Liderlik, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, s.1-12
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Volume 0, Number 2, s.91,108.
- DuBrin, A.J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Sixth Edition. Academic Media Solutions. USA
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). “The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 11, p.59–112.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6.

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Gregory, T. (2023). *Transformational Pastoral Leadership*. Palgrave Macmillan
- Grint, K. (2022). *Leadership: Limits and possibilities*. Second Edition New York: Palgrave Macmillan.
- Gül, H., Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), s.17-36
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması, International Journal of Humanities and Art Research. Volume: Ek 1 Issue: Ek 1, s. 21 – 34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson Education.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jiang, J. (2014). “The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success”, American Journal of Trade and Policy, Vol 1, Issue 1, p.51-55.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Vol.16 issue.16, s.443-465
- Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 18(3). 178-173
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. (s. 50)
- Korejan, M.M., Shahbazi, H. (2016). An Analysis of the Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. 8(3S), s452-461.
- Kuhnert, K. W., Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), s.648-657
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Odumeru, J.A., Ifaenyi, G.O. (2013). "Transformational vs. Transactional Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, Vol 2, Issue 2, p.355-361.
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, s.207-227).
- Özveren, C.G. (2021). Liderlik Kuramları Özelinde Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Filmi Analizi, *İş'te Davranış Dergisi*, 6(2), s.65-75.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4 S.14. s.1-16
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: William Morrow.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi Toplumu Tarihi. *Tarih Okulu*, sayı V, 123-144
- Vecchio, R. P. (1987). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Press.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Bir Kişinin Liderliği Mi, Bir Örgütün Liderliği Mi? Bireysel Liderlikten Paylaşılan Liderliğe

İbrahim Salih Çekim¹

Özet

Liderlik, tarih boyunca hem teorik hem de uygulamalı düzeyde yoğun şekilde incelenmiş, toplumsal ve örgütsel yapılarla yakından ilişkili önemli bir kavramdır. Yönetim biliminin gelişimiyle birlikte, liderliğe dair yaklaşımlar da sistematik bir şekilde ele alınmaya başlanmış ve 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel temellere dayalı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler; Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri gibi çeşitli başlıklarda sınıflandırılmıştır. Tarihsel süreçte liderliğe ilişkin anlayışlar dönüşüm geçirerek birey merkezli yaklaşımlardan kolektif ve katılımcı modellere evrilmiştir. Bu dönüşümün günümüzdeki yansımalarından biri olan *paylaşılan liderlik* yaklaşımı, liderliğin yalnızca resmi pozisyonlara veya belirli bireylere ait bir sorumluluk olmadığını vurgular. Bunun yerine, örgüt içinde bilgi, deneyim ve potansiyel sahibi tüm bireylerin liderlik süreçlerine aktif biçimde katılımı esas alınır. Bu bağlamda paylaşılan liderlik, bireysel liderlik rollerinin dağıtıldığı, iş birliğine dayalı ve çok aktörlü bir liderlik modeli olarak değerlendirilir. Literatürde *dağıtılmış liderlik*, *dağıtıcı liderlik* ya da *dağıtımsal liderlik* gibi farklı terimlerle de anılsa da kavramsal karmaşayı önlemek adına “paylaşılan liderlik” kavramının kullanımı tercih edilmektedir. Bu yaklaşım, yönetim biliminde meydana gelen paradigmatik değişimlerin bir yansıması olarak, günümüz örgütsel yapılarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bölümde liderlik kavramının ortaya çıktığı ilk zamanlardan günümüze kadar uzanan süreç içerisinde meydana gelen değişimler, bireysel liderlikten paylaşılan liderliğe doğru bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bireysel liderlik anlayışlarından paylaşılan liderlik anlayışına doğru olan değişimin altında yatan gelişme ve teorilerin ardından paylaşılan liderlik açıklandıktan sonra sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

1 Araştırma Görevlisi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, ibrahimsalih.cekim@bakircay.edu.tr, 0000-0002-9287-6987

Giriş

Liderlik, geçmişten günümüze kadar var olan bir kavram olarak birçok araştırmada ele alınmıştır. Büyük liderlerin yaptıkları kaydedilmiş ve liderlerin bilgileri günümüze kadar ulaşmıştır. Liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalar, yönetim bilimine paralel bir şekilde 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde liderlik; Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Modern Liderlik Teorileri başlıkları ile incelenmiştir. Günümüzde ise liderlik ile ilgili birçok yeni liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Keleş, 2022, s. 72). Bu liderlik tarzlarından biri olan Paylaşılan liderlikte esas olan liderliğin sadece atanmışlara özgü olamayacağı; alanında uzman, deneyimli, bilgili ve potansiyeli olan tüm çalışanlara fırsat verilmesi olarak ifade edilmiştir (Elmore, 2000). Başka bir ifadeyle paylaşılan liderlik, liderliğin sadece bir kişiden ibaret olmadığı; liderliğe ilişkin bütün süreçlerin örgütün tamamına yayıldığı bir liderlik anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtmek gerekir ki paylaşılan liderlik kavramı hem ulusal hem de uluslararası literatürde dağıtıcı liderlik, dağıtılmış liderlik ve dağıtımsal liderlik gibi farklı tanımlamalarla da karşımıza çıkabilmektedir. Bu farklılık sonucu ortaya çıkabilecek karışıklıkları en aza indirebilmek amacıyla paylaşılan liderlik kavramının kullanılmasının daha uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Liderlik kavramının tarihsel süreçte geçirdiği değişim ve dönüşümün bir sonucu olarak ortaya çıkan paylaşılan liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için altında yatan teorilerin, kavramların ve yaklaşımların irdelenmesi faydalı olacaktır. Bu amaçla ele alınan bu bölümde, yönetim biliminde meydana gelen değişimlere paralel bir şekilde bireysel liderlik anlayışlarından paylaşılan liderlik anlayışına doğru meydana gelen değişim ve paylaşılan liderlik hakkında bilgiler verilmiştir.

1. Liderliğin Tarihsel Evrimi

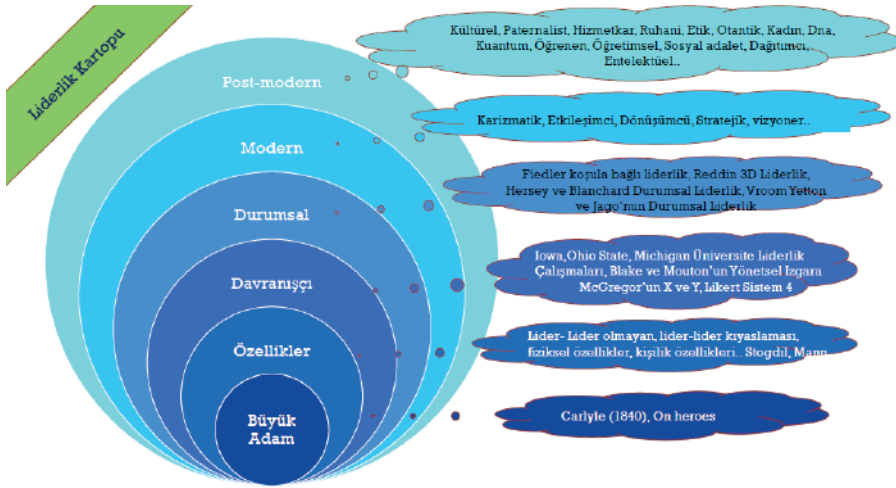
İnsanlığın varlığı ve insanların bir arada yaşaması sonucunda ortaya çıkan bir gereklilik olarak liderlik, yıllardır çeşitli açılardan ele alınmıştır. Liderliğe ilişkin farklı tanımlamalar yapılmış; farklı modeller geliştirilmiştir. Başlarda liderliğin bir kişi üzerinde yoğunlaşılması sonucunda bireysel liderlik anlayışları egemen olmuştur. Kavramsal olarak ele alındığında lider, üyesi ve lideri olduğu çevre ile ilgili karar alma gücüne sahip, planlama ve tasarlama yapabilen ve tüm bu süreçleri başarı ile sonuçlandırabilmek için yeterli güç, bilgi ve tecrübeye sahip kişidir (Dereli, 1976, s.188). Bu özelliklere sahip olan lider etrafında yer alan takipçilerini yönetme ve yönlendirme gücüne sahip, cesaretli ve öncü bir konumda yer almıştır. Zaman içerisinde

liderin sahip olduğu roller paylaşılmış ve lideri takip eden bireylerin önemi artmıştır. Başka bir ifadeyle zaman içerisinde liderin takipçisi bireyler de önemli hale gelmiştir. Bu değişimle beraber liderlik, tarihsel süreç içerisinde dinamik bir özellik göstermiş ve başta yönetim bilimi olmak üzere ilişkili olduğu diğer tüm alanlarda meydana gelen gelişmelerden ve değişimlerden etkilenmiştir. Klasik liderlik anlayışı Büyük Adam Teorisi ile ortaya çıkmış ve liderliği seçkinlere ait bir özellik olarak ele almıştır. Teoriye göre lider insanlar, onları lider yapan niteliklere doğuştan sahiptir. Bu nedenle liderlik sonradan öğrenilemeyeceği için büyük liderler yaratmak gereksizdir. Liderlerin; karizma, zekâ, ikna, bilgelik, cesaret ve entelektüel üstünlük gibi özellikleri ailesinin genlerinde mevcuttur ve nesilden nesile aktarılır (Carlyle, 1840). Başka bir ifadeyle, lider olarak doğmayan birinin sonradan lider olması mümkün değildir. Yaratıcı tarafından özel olarak seçilen bu kişiler, insanlığı güçlendirmek ve dünyayı aydınlatmak için gönderilmiştir (Spector, 2016). Büyük adam teorisi, liderliği seçkinlere ait bir özellik olarak ele alarak liderliği sınırlandırmış ve liderliği değişen şartlar karşısında durağan bir özelliğe büründürmüştür. Halbuki değişen dünya şartlarından kaynaklı liderliğin de değişmesi ve farklı yaklaşımların ortaya atılması kaçınılmaz bir durumdur.

Önceleri daha sınırlı ve durağan bir özellik gösteren liderlik yaklaşımı zamanla daha kapsayıcı ve dinamik bir özellik kazanmıştır. Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık yaklaşımları bunların başlıcalarıdır (Bulut ve Meydan, 2018). *Özellikler Yaklaşımı*; liderin sahip olduğu fiziki, sosyal ve kişisel özelliklerin onu özel kıldığını görüşüne dayanmaktadır. Lider sahip olduğu bu özellikler ile diğer kişilerden farklılaşmaktadır (Koçel, 2003, s. 588). *Davranışsal Yaklaşımlar*'da lider, belirli bir davranış özelliği göstermektedir. Bu davranış; liderin örgüt üyeleri ile olan iletişimi, amaçları belirleme şekli, örgüt içerisinde karar alma, yetki devri, planlama, denetim ve motivasyon tarzı gibi davranışlardır. Lider tarafından sergilenen bu davranışlar liderin başarı ve etkinliğini belirlemektedir (Tunçer, 2012). *Durumsallık Yaklaşımları*; her durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik tarzının olmadığını, ortama göre değiştiğini varsaymaktadır. Durumlara göre tutum ve davranışlar da değişeceği için liderlik davranışının tahmin edilmesinin mümkün olmayacağını savunmaktadır (Arun, 2008, s.21-22). *Modern Liderlik Yaklaşımlarına* göre ise lider, kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Lider, vizyonunu grup üyelerine ileterek ortak bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda hareket eden kişidir (Grossman ve Veliga, 2005). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik, üstün ve bir kişiye atfedilmiştir. Bu kişi örgütün gideceği yolu belirler ve diğerleri de o yolu takip eder. Tek kişiye ait olan bu liderlik anlayışının örgüt için gerekli olduğu ve

faydalı olacağı kabul edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde liderliğin, örgütün tümüne yayılması ihmal edilerek tek bir kişide toplanması esas alınmıştır. Liderliğin tek bir kişi özelinde ele alınması değişen ve farklılaşan dünya şartları açısından ele alındığında geçerliliğin muhafaza edebilmesi mümkün olamayabilir. Nitekim ilerleyen zamanlarda liderliğe ilişkin farklı yaklaşımlar ortaya atılmış ve liderlik sürekli değişim ve gelişime açık bir özelliğe kavuşmuştur.

Liderlik kavramının geçirmiş olduğu bu değişim, Şekil 1’de Liderlik Kartopu Metaforu olarak gösterilmiştir.



Şekil 1. Liderlik Kartopu Metaforu (Fidan, 2019, s.55)

Liderlik Kartopu Metaforu incelendiğinde, liderliğin geçirdiği değişim görülmektedir. Başlangıçta katı, dar ve tek tip yaklaşım ile ele alınan liderlik, zaman içerisinde esnek, geniş ve farklılaşan bir anlayışla ele alınmıştır. Başka bir ifadeyle, toplumların gelişmesi ve değişmesi ile mevcut liderlik anlayışları da değişmiş ve toplumların beklentisine göre yeni liderlik anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu yeni anlayışlardan biri olan paylaşılan liderliğe geçmeden önce paylaşılan liderliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bazı teori ve yaklaşımların açıklanması faydalı olacaktır. Çalışmanın bu bölümünde paylaşılan liderliğin oluşmasına etki eden bazı teori ve yaklaşımlardan bahsedilecektir.

Yapılandırmacılık Yaklaşımı; Lider ve takipçi arasındaki ilişkinin gelişimine odaklanan bu yaklaşım, yöneticiler ve astalar arasındaki kıymetli değerlerin karşılıklı bir şekilde yer değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır

(Liden vd., 1997). Başka bir ifadeyle örgütteki liderlik, tek bir kişiden sıyrılıp örgüt içerisindeki ortak değer ve ilişkiler üzerinde kendini gerçekleştirilmektedir.

Dağıtılmış Bilinç; kolektif zekayı temsil eder ve bir bilgi veya beceri, bireylerin bildikleri ve yapabildiklerinden daha fazlasını ifade etmektedir (Printty, 2008). Bu tanımdan hareketle liderliğin tek bir kişinin yeteneklerini yansıtmaması yerine örgütü oluşturan herkesin yeteneklerinin dahil edildiği bir anlayışla ele alınması olarak ifade edilebilir.

Kuantum Teorisi; Kuantum teorisi, açık bir şekilde var olmadı. Oluşum yolu ve özetlenmesi ordu. Her bir parçacığın ilişkili bir yönlendirici dalga olduğu ve klasik fizikteki matematiksel yapıların gerekli olan yönlerinin formüle edilmesi ile yönlendirildi (Bell, 1964). Yönetim ve liderlik alanına etkisini ele aldığımızda kuantum anlayışı, tahmin edilemez süreçlerde herkesin bir lider gibi ortaya çıkma, takipçilerle sinerji yaratarak fırsatlar elde etme, olumlu ve olumsuz tüm duyguları paylaşma, çevre ve bireyi bütün olarak değerlendirme, iletişim-etkileşim-iş birliği bağlantılarını güçlendirme, değişim için informal bilgi ağlarını kullanma, örgüt vizyonu ve manevi değerleri bütünleştirme gibi değişiklikleri beraberinde getirmektedir (Burns, 2001).

Analitik Düalizm; Düalizm, evreni meydana getiren iki farklı töz(varlık) vardır. Bu tözlerden birisi fizikselken diğeri fiziksel değildir. Yani zihinseldir (Churchland, 2012, s.12). Düalizmdeki bu iki farklı töz, tek adam liderliğine karşı çıkan, lider ve takipçileri arasındaki çoklu bir liderlik anlayışı olarak yorumlanabileceği gibi liderliğin fiziksel olmayan bir töz olarak da değerlendirilebilir.

Sosyal Sermaye Teorisi; Sosyal Sermaye kavramı karşılıklı kurallar, güven sivil katılım olmak üzere üç normdan oluşur. Bu normlar sayesinde toplumsal bağlar güçlenir ve bireyler arasında sağlıklı bir bakış açısı oluşur (Putnam, 2000, s. 1). Sosyal sermaye; karşılıklı anlayış, güven, ortak değer ve davranışlar vasıtasıyla insan topluluklarının birbirine bağlamaktadır (Cohen ve Prusak, 2001). Sosyal sermayenin bu tür işlevleri ile örgütlerde ortak değere dayalı paylaşan bir liderlik anlayışının gelişmesine imkân vereceği değerlendirilebilir.

2. Paylaşılan Liderlik

Geleneksel liderlik anlayışlarında liderliğe ait tüm süreçler çoğunlukla bir kişide toplanmıştır. Modern dönemlere gelindiğinde bireylerin sahip oldukları niteliklerin önem kazanması ile her birey kendi özelinde birer lider haline gelmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, örgüte liderlik edecek

bir lider ihtiyacının yanında çeşitli örgütsel süreçler liderliğin paylaşılması düşüncesini ortaya çıkarmıştır.

20. yüzyılın sonlarından itibaren dünya çapında değişimin hızlanması, küreselleşme, bilgi toplumlarına dönüşme ve güçlendirilmiş işgücüne doğru bir yönelim, liderlik yaklaşımlarının ve geleneksel liderlik modellerinin gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmuştur (Işık, 2018, s. 22-23). Elmore (2000), geleneksel liderlik anlayışının bütünleştirici ve sağlıklı bir başarı için yol gösterici özellikte olmadığını düşünmektedir. Böyle bir özelliğe sahip olmadıkları gibi bu tip liderler zorlayıcı ve baskıcı olabilmektedir. Bu sebeple lider, çevresi tarafından saygı gördüğü gibi çevresine saygı göstermeli ve gücünü paylaşmalıdır. Bu paylaşım bir zorunluluktur. Eğer lider bu paylaşımı göstermezse destek görmesi ve amaçların gerçekleştirilmesi adına çaba harcayacak bir kitle bulması oldukça zor olacaktır.

Spillane (2005), benzer şekilde, geleneksel liderlik anlayışının sorgulanmasında üç temel faktöre dikkat çekmektedir: Birincisi, liderlik esasen birden fazla liderin davranışlarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, liderliği hiyerarşik olarak en üst düzeyde bulunan birey olarak ele almak doğru olmayabilir. İkincisi, liderlik takipçilere yapılan bir şey değildir. Dağıtımcılık yaklaşımı ile ele alındığında takipçiler, liderlik sürecinin bir bileşenidir. Başka bir ifadeyle, lider-takipçi ilişkisinde net bir şekilde birbirinden ayrılmış roller bulunmamaktadır. Üçüncüsü, liderliği sadece bireylerin davranışları sonucu ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü liderlik sürecini lider ve takipçileri arasında oluşan etkileşim belirlemektedir (Kılınç, 2013). Spillane, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri sorgulayarak liderliğin bir kişiden sıyrılıp birden fazla otoritenin etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve paylaşılan bir kavram olarak değerlendirmiştir. Yani liderlik, sadece bir kişi ile sınırlandırılmamış ve daha kapsayıcı bir nitelik kazanmıştır.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi liderlik sürecini tek bir kişiden toplamak yerine örgüt üyeleriyle paylaşılmasını öngören paylaşılan liderlik terimi, ilk olarak Avustralyalı psikolog Gibb (1954) tarafından çeşitli grupların çalışmalarının etkileyen etki süreçlerinin ve dinamiklerinin anlaşılması için kullanıldı. Shelley (1960) ve Melnick (1982) gibi diğer yazarlar ise paylaşılan liderlik terimini, ekip üyeleri arasında liderin rolüne ilişkin bir fikir ayrılığını tanımlamak için kullanmışlardır (Harris, 2008, s. 174). Paylaşılan liderliğe ilişkin ifadelerden de anlaşılacağı üzere paylaşılan liderlik teriminin ortaya çıkmasında lider ve takipçileri arasındaki ilişkinlerin sorgulanması ve açıklanması yönündeki çalışmalar etkili olmuştur.

Liderliğin bireysel olmaktan ziyade kolektif bir niteliğe dönüştüren (Bolden vd., 2009) paylaşımcı liderliğin temel varsayımı, liderliğin bir kişide

veya bir grupta toplanması değil; bu önemli liderlik rolünün örgütteki tüm bireyler tarafından üstlenilmesidir (Storey, 2004, s. 252). Başka bir ifadeyle, örgütteki sorumlulukların iş birliği içerisinde paylaşılmasıdır (Lizotte, 2013, s.19). Liderliğin paylaşılması, örgütteki herkesin aynı anda yönettiği ve liderlik yaptığı anlamına gelmemektedir. Paylaşılan liderlik, örgütte liderlik misyonunu gerçekleştirebilecek birçok bireyin olduğunu kabul eder. Başarı için önemli olan liderliğin kolaylaştırılarak en iyi sonucu elde edecek şekilde düzenlenmesi ve desteklenmesidir (Harris, 2008).

Paylaşılan liderlik organizasyonda çalışanların uzmanlık, eğilim ve yetenek farklılıklarının yönetici tarafından tespit edilerek organizasyonun faydası için birbirini tamamlaması ve bu farklılıkların paylaşılmasıdır. Bu farklılıkların organizasyonun misyonu ve vizyonu doğrultusunda kullanılmasında diğer çalışanların desteğinin sağlanması yöneticinin görevi olmaktadır. Bu sebeple paylaşılan liderlik, organizasyon sürecinde farklı yönlerin ve yeteneklerin birleşmesini sağlayan bir olgudur (Serrat, 2017). Bu açıdan ele alındığında paylaşılan liderlik, örgütte yer alan herkesi görev ve sorumluluklarının farkında olan birer liderler haline getirmektedir. Dikey bir iş ilişkisi yerine yatay bir iş ilişkisi ortaya koymaktadır.

Paylaşılan liderliğin amacı; duruma, katılımcılara ve örgüt kültürüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Harris, 2009). Bu ortak amaçlar gerçekleştirilirken örgüt üyelerinin kendi istekleriyle liderliği desteklemesi, kişilerarası ilişkilere ve örgütsel kaynaklara katkı sağlayarak onların örgütsel bağlılıklarını artırır (Katz ve Kahn, 1978).

Hiyerarşik veya odaklanmış liderlik türleriyle karşılaştırıldığında paylaşılan liderlik, örgütlerde yaşanan iş bölümünü daha doğru bir şekilde yansıttığı ve tek bir lidere ait ve sınırlı bilgiye dayanan kararlardan kaynaklı hata ihtimalini azalttığı değerlendirilmektedir (Leithwood vd., 2009). Çünkü paylaşılan liderlik, tüm paydaşlar tarafından ortaya konulan birlik ve bütünlük içerisinde çalışma anlayışını ifade eder (Bakır, 2013). Denebilir ki paylaşılan liderlik bu doğrultuda hareket eden bireylerin içlerinde barındırdıkları bir kavramdır (Genç, 2010 s. 157).

Paylaşılan liderlik formel ve informal liderlikten ziyade iletişime yoğunlaşır. Liderlik uygulamalarına dayanır ve bu uygulamaların örgütsel gelişime olan etkilerini önemser. Bu uygulama ile tüm bireylerin örgüte olan katkıları önemsenir (Harris ve Spillane, 2008). Bireylerin bilgi ve uzmanlıklarına dayalı uygulamaların örgütte genişlemesi sonucunda liderliğin de paylaşılması ortaya çıkacaktır. Böylelikle bir kişi özelinde ele alınan bir liderlikten örgütün geneline doğru paylaşılan liderlik anlayışına doğru değişim meydana gelecektir. Ayrıca bireylerin sahip oldukları bilgi

ve yetenekleri ölçüsünde etkileyebilme gücü, örgütte paylaşılan liderliğin etkisini gösterir (Diamond, 2007).

2.2. Paylaşılan Liderlik Modelleri

Paylaşılan liderlik, alanyazında farklı modellerle ele alınmıştır. Bu modeller:

- Peter Gronn Paylaşılan Liderlik Modeli
- James Spillane Paylaşılan Liderlik Modeli
- Richard Elmore Paylaşılan Liderlik Modeli

Üç kuramcı da kuantum modelinin/teorisinin sistemler kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olduğu düşüncesinden yola çıkarak paylaşılan liderliği açıklamaya çalışmışlardır (Baloğlu, 2011).

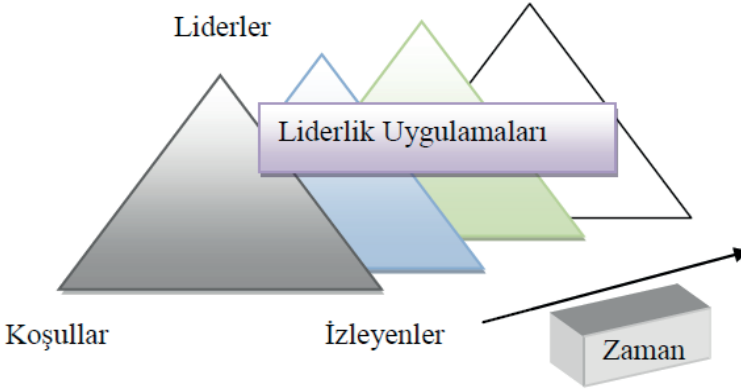
2.2.1. Peter Gronn Paylaşılan Liderlik Modeli

Avustralyalı akademisyen Gronn, paylaşılan liderlik modelini aktivite teorisi ile ilişkilendirmiştir (Bolden, 2007). Aktivite teorisi liderliği bir süreç olarak değerlendirir. Bu süreçte ise sadece yönetici yer almaz; karşılıklı olarak birbirini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Dolayısıyla liderliğin örgütte yer alan tüm faktörlerin birbirini etkilediği bir süreç olarak ifade eder (Watson, 2005). Ayrıca geleneksel tek adam liderliğini eleştirerek paylaşılan liderliğin örgüt içerisindeki iş bölümüne bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir (Kılınç ve Arslan, 2020).

Bu modelde paylaşılan liderlik, Toplamlı Yaklaşım ve Bütüncül Yaklaşım olmak üzere iki form olarak ele alınmıştır. Toplamlı Yaklaşım, ekip içerisindeki liderlik davranışlarının toplamını ifade etmektedir. Ekip içerisinde yer alan üyelerin göstermiş oldukları bireysel liderlik davranışlarının toplamının ölçüsüdür. Ayrıca paylaşılan liderliği örgütlerin veya ekiplerin ihtiyaç anında ortak hareket edeceği bir durum olarak ifade etmiştir. Bu sayede ortaya çıkan paylaşılan liderlik, liderliğin durağan bir yapı olmaktan çıkarak hareketli bir yapı olmaya taşınmıştır. Bütüncül Yaklaşım da ise paylaşılan liderlik, yetki verme, işbirliği, paylaşma ve demokratik yönetim anlayışını içeren bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel kazanımlar, her bireyin ayrı ayrı göstermiş olduğu çabaya göre değil; tüm bireylerin çabaları sonucu ortaya çıkan bütüne göre değerlendirilmektedir. Bu sayede ortaya çıkan sonuç, bireysel çabalardan daha büyüktür ve önemlidir (Gronn, 2002).

2.2.2. James Spillane Paylaşılan Liderlik Modeli

Spillane'ye (2006) göre liderlik bireyin bilgisi, yeteneği ve karizmasından daha fazlasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle paylaşılan liderlik, bir kişinin yeteneği, bilgisi, etkileme gücü ve uzmanlığına değil; tüm bu özelliklere sahip olan birçok kişinin etkileşimleri sonucu ortaya çıkan liderlik uygulamalarına dayanmaktadır. Spillane'ye göre paylaşılan liderlik, lider-üye etkileşimi konusunda olumlu yönde faydalar sağlamaktadır (Yılmaz, 2013, s. 34).



Şekil 2. Spillane'nin Paylaşılan Liderlik Modeli (Akt. Ağroğlu Bakır, 2003, s.32)

Şekil 2'ye göre paylaşılan liderliğin liderler, izleyenler ve koşullar olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bu üç öge arasındaki etkileşim, paylaşılan liderliğin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Spillane (2006) bu üç öge arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan oluşuma ise liderlik uygulaması adını vermektedir ve bu etkileşim zaman içerisinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca üçgenlerin köşesinde yer alan üç öge arasında karşılıklı bir ilişkinin sonucu olarak liderin izleyenleri tek taraflı etkilemediği; aynı zamanda onlardan da etkilendiği ifade edilebilir.

Spillane'nin paylaşılan liderliğe dair görüşlerini kısaca ele almak gerekirse şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir (Spillane, 2005: s.144-145; Akt Turan Hevesli, 2016, s.41):

- Liderliğin arka planında yer alan birçok karmaşık ve sorunlu kavram/ süreç bulunmaktadır; paylaşılan liderlik bunlar arasında bir bağ oluşturmaya çalışır,
- Liderliğin esasında bir arada gerçekleştirilen hareketlerin kazanımları yer aldığı için lidere destek veren bireyler için paylaşılan liderlik hakkının bulunması gerekir,

- Paylaşılan liderlik önemli ölçüde iletişim ve etkileşime dayanmaktadır,
- Paylaşılan liderlik sıradan bir bireye de sorumluluk yükleyerek sürece katkı sağlamasına önem verir ve böylelikle taraflar arasında güçlü bir ilişkinin oluşması da sağlanır,
- Bireyler arasında doğal bir bağ ve iletişim söz konusu olduğunda liderlik mekanizması açısından da bir ilişkiden söz edilebilir, bu durum lider dahil herkesi eşit bireyler haline getirir.

2.2.3. Richard Elmore Paylaşılan Liderlik Modeli

Paylaşılan liderliğin bu modelinde Elmore, çalışanların örgüt içinde yaptıkları görev ve özel yetenekleri gereği bazı konularda uzmanlıklarının olduğunu ve bu uzmanlıkların örgüt için kullanması amacıyla da bu çalışanlara liderlik yollarının açılması gerektiğini ifade etmektedir. Örgütte yer alan paydaşların sahip oldukları farklı bilgi, beceri ve yeterliklerin tutarlı yapılar oluşturması sayesinde çoklu rehberlik ve yönlendirme olabilmektedir (Elmore, 2000). Elmore, liderin egemen tavrına karşı çıkar ve liderin egemenliğini çevresi tarafından yapılacak bir liderlik paylaşımı baskısı ile ortadan kaldırmayı amaçlar. Bunu yapmasının arka planında egemen lider kalıbının özellikle yaratıcılığı engellediği düşüncesi yatmaktadır (Hevesli Turan, 2016, s. 42).

Elmore paylaşılan liderlik modeline göre liderlik, yöneticinin resmi otoritesini kullanarak yaptığı işlerle değil, çalışanlarının farklılıkları ile oluşturduğu öğrenme ortamı sağlamasıyla oluşur. Ayrıca liderlik uygulamalarının hesap verilebilir olması ve hedeflere ulaşmak için gereken imkân ve kabiliyetlere de sahip olması gerekir (Yener, 2014).

Spillane, Gronn ve Elmore'un ortak noktasında liderliğin bir kişinin özelliğinden ve bilgisinden daha karmaşık olduğu inancı yer almaktadır. Bu sebeple liderliğin değişen şartlara uyum sağlayabilmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına liderliğe ait süreçlerin örgüt ile paylaşılması gerekliliği yatmaktadır. Nitekim paylaşılan liderlik uygulaması neticesinde alınan bir karar, bireysel liderlik uygulamasıyla alınan karardan daha etkili olabilir (Yukl, 1999).

3. Sonuç ve Öneriler

Paylaşılan liderliğin temelinde etkileşimli bir örgüt ortamı oluşturma yer almaktadır. Çalışanların bilgi-birikimini, yeteneğini, tecrübesini ve potansiyellerini inisiyatif alarak örgütün amaçlarına ulaşılma sürecinde kullanmasına imkân verecek bir liderlik anlayışının oluşmasını hedefler.

Bu amacın gerçekleşebilmesi için lider, çalışanları ve örgüt ortamını iyi tanımalıdır ve çalışanlardaki liderlik özelliklerinin ortaya çıkarmasına imkân verecek bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamalıdır. Bu sebeple paylaşılan liderliğin ortaya çıkabilmesi için özgür ve eleştirel düşünce ortamının oluşturulması oldukça önemlidir.

Paylaşılan liderlik geleneksel ve hiyerarşik bir liderlik anlayışını kabul etmez. Örgütsel süreçlerde yer alan tüm paydaşların yer aldığı bir liderlik anlayışını kabul eder. Karşılıklı iletişim olduğu ve ortak değerler doğrultusunda buluşan ve hareket edebilen bir örgüt olmayı hedefler. Bu özelliklere sahip bir liderlik anlayışı için örgütte yer alan tüm paydaşların üzerine düşen görev ve sorumluluklar bulunmaktadır. Liderlerin çalışanlara inisiyatif vermesi, liderlerin öğrenmeye ve paylaşmaya açık olması ve yetki devri gibi uygulamaların örgüt tarafından benimsenmesi gerekir.

Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için liderlik sürecine tüm çalışanları katılım sağlaması başarıyı da beraberinde getirecektir. Bu süreçte çalışanlar, bireysel amaçlarından ziyade örgütsel amaçları önceliklendirmeli ve örgüt için önem arz eden süreçlerde ortak değerler etrafında buluşabilmelidir. Örgüt yönetiminin ise çalışanlara güvenmesi, empati yapabilmesi ve karşılıklı iletişime önem vermesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırabileceği gibi ortak değerler etrafında buluşmasına imkân sağlayacaktır.

Paylaşılan liderliğin temelinde yer alan ekip çalışması, açık ve net bir iletişim, karar alma süreçlerine katılım, dayanışma ve iş birliği, inisiyatif alma ve fırsatları yakalama gibi ortak değerler örgüt için ne kadar önemliyse; örgüt için tehdit olan durumların farkında olmak ve yeri geldiğinde bu tehditleri ortadan kaldırmak da bir o kadar önemlidir. Böyle bir örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda paylaşılan liderlik algısının da yüksek olacağı ifade edilebilir.

Paylaşılan liderliğe dayalı bir örgüt kültürü oluşturabilmek için gerekli olan ortak değerlerin örgüt politikası haline gelebilmesi amacıyla paylaşım temelli açık iletişimin sağlanması ve örgüt içi toplantı ve eğitimlerle de desteklenerek paylaşılan liderliğin sürdürülebilirliğin sağlanması önem arz etmektedir. Sürdürülebilir bir paylaşılan liderlik ortamında hem mevcut çalışanlar hem de örgüte yeni dahil olan çalışanlar kendilerini daha değerli hissedeceklerdir.

Bireysel liderlik anlayışlarını kabul etmeyen ve paylaşımı esas alan paylaşılan liderlik anlayışının özünde ekip çalışması ruhunun oluşturulması yer almaktadır. Ekip çalışmasının özünde de yönetici-çalışan arasındaki dikey ilişki yerine ortak değerlerde buluşulan yatay ilişki yer almaktadır. Başka bir

ifadeyle paylaşılan liderliğe dayalı bir ekip çalışmasında önemli olan örgüt içerisindeki hiyerarşik konumunuz değil; ortak değerler doğrultusunda ortaya çıkan kazanımlardır. Bu kazanımların ortaya çıkabilmesi için tüm çalışanların yaratıcı ve eleştirel düşünme, açık iletişim, karşılıklı güven, sinerji ve iş birliği içerisinde olması gerekmektedir. Aksi halde bireysel liderliğin daha ön planda olduğu örgütlerde böylesi kazanımların ortaya çıkması mümkün değildir.

Örgütün vizyon ve misyonunun belirlenmesinde ve belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda atılacak adımlarda tüm paydaşların görev almasını sağlayacak bir yaklaşım, paylaşılan liderliğin de ortaya çıkmasına ve örgüt genelinde yaygınlaşmasına imkân verebilecektir.

Paylaşılan liderliğin egemen olduğu örgütlerde, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirdiği örgütsel süreçler sonucunda ortaya çıkan geri bildirimlere önem verilmektedir. Geri bildirimler sayesinde örgüt, örgütsel süreçlerde var olan olumlu ve olumsuz tüm gelişmeleri yakından takip etme ve gerekli durumlarda müdahale etme imkanına sahip olur. Böylelikle örgütsel süreçlerden doğan geri bildirimler, örgütü öğrenen örgüt niteliğine taşımış olur. Yani örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşebilmesinde paylaşılan liderliğin etkisi oldukça fazladır.

Liderlik dinamik bir kavramdır. Nitekim bireysel liderlik anlayışlarından paylaşılan liderlik anlayışına doğru evrilen bu dinamik süreç, evrilmeye ve farklılaşmaya devam edecektir. Bu sebeple geleceğin liderleri bilgiyi, yeteneği, iletişimi, güveni ve paylaşımı benimsemiş bir liderlik anlayışına sahip olacaktır. Dolayısıyla paylaşılan liderlerin çalışanları sürekli gelişme, değişim odaklı düşünme ve inisiyatif alma konularında teşvik etmesi ve örnek olması gerekmektedir.

Çalışma kapsamında aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Çalışanlara paylaşılan liderlik davranışları sergileyebilecekleri ortamlar oluşturulmalı ve çalışanlar paylaşılan liderlik için teşvik edilmelidir,
- Örgütler paylaşılan liderlik davranışları için gerekli olan kaynak, zaman ve eğitime önem vermelidir,
- Çalışanların örgütsel süreçlere olan katkıları takdir edilmeli ve sürdürülebilirliği sağlanmalıdır,
- Çalışanlar arasında karşılıklı iletişimi ve etkileşimi sağlayacak etkinlikler düzenlenmeli,
- Paylaşılan liderliğin örgütsel bir davranış olabilmesi için örgüt politikalarında ve mevzuatta düzenlemeler yapılmalıdır,

- Örgütün öğrenen örgüt özelliği kazanarak dış çevresinde yaşanan değişim ve gelişmeleri takip ederek örgüt için faydalı olabilecek uygulamaların örgüte kazandırılması sağlanmalıdır,
- Örgütte paylaşımcı ve demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır,
- Paylaşılan liderlik anlayışının gelişmesi için örgütsel süreçlerin tamamında hakkaniyetli bir yaklaşım sergilenmelidir,
- Çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımını engelleyecek uygulamalardan vazgeçilmelidir,
- Üst yönetim paylaşılan liderlik davranışı sergileyerek tüm çalışanlara örnek bir model olmalı ve onların geri bildirimlerine değer vermelidir,
- Paylaşılan liderlik uygulamaları ile çalışanların görev ve sorumlulukları dışında örgütsel süreçlere katkıda bulunabilmeleri için motive edilmelidir,
- Çalışanların görevde oldukları zaman süresince aktif olarak örgütsel süreçlere katılımı sağlanmalıdır ve liderlik davranışları desteklenmelidir,
- Çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları zorlukları aşmasında paylaşılan liderliğin desteğini hissetmelidir.

Kaynakça

- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik uygulamaları: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Abi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127–148.
- Bell, J. S. (1964). On the Einstein-Podolsky-Rosen paradox. *Physics*, 1, 195.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Leadership South West Research Report 1.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257–277.
- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223–244. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002495
- Burns, J. (2001). Complexity science and leadership in healthcare. *The Journal of Nursing Administration*, 31(10), 474–482.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London: Chapman and Hall.
- Churchland, P. (2012). *Madde ve bilinç*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız zenginlik: Kuruluşların sosyal sermayesi*. İstanbul: Mess.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda davranış – Cilt 1*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Diamond, J. (2007). *A new view: Distributed leadership*. Boston: Harvard University.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 19, 1–70. <https://doi.org/10.26650/iukad.2019.1>
- Genç, N. (2010). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı. *Türk İdare Dergisi*, 466, 145–159.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.

- Grossman, S., & Valiga, T. M. (2005). *The new leadership challenge* (3rd ed.). Philadelphia: F. A. Davis Company.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31–34.
- Harris, A. (Ed.). (2009a). *Distributed leadership: Different perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Işık, M. (2018). *Yabancı Diller Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 72–85. <https://doi.org/10.52848/ijls.1070904>
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, A. Ç., & Arslan, K. (2020). Paylaşılan liderlik. In A. Ç. Kılınç (Ed.), *Liderlik: Kuram - araştırma - uygulama* (ss. xx–xx). Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (9. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). New perspectives on an old idea: A short history of the old idea. In *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 1–14). New York: Routledge.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, pp. 47–119). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lizotte, J. O. C. (2013). *A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). Northeastern University, Boston, Massachusetts, USA.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Turan Hevesli, T. (2016). *Paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Printy, S. (2008). Distributed leadership: A quick tour of theory and practice. *Michigan Principal's Fellowship Summer Institute*, Michigan, USA.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

- Serrat, O. (2017). Distributing leadership. In *Knowledge solutions* (pp. 755–761). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_73
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watson, S. T. (2005). *Teacher collaboration and school reform: Distributing leadership through the use of professional learning teams* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia, USA.
- Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

İş Odaklı Liderlik Yerine İnsan Odaklı Liderlik 8

Hacer Orun Kavak¹

Özet

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde bireylerin davranışlarını etkileyerek yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Zamanla değişen toplumsal ve örgütsel dinamiklerle birlikte liderlik anlayışları gelişmiş ve farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Geleneksel liderlik, otorite ve görev merkezli uygulamalara dayanırken, modern liderlik yaklaşımları insan odaklı, katılımcı ve dönüştürücü unsurları ön plana çıkarmaktadır. İş odaklı liderlik, üretkenlik ve verimlilik üzerine yoğunlaşırken; insan odaklı liderlik ise çalışanların motivasyon ve gelişimini merkeze alarak sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmayı hedeflemektedir. İş odaklı liderlik, kısa vadede verimlilik üzerinde olumlu etkilerin oluşmasında etkili olsa da, uzun vadede çalışan bağlılığı ve memnuniyetinde azalmaya yol açabilmektedir. İnsan odaklı liderlik ise, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılık ve dayanışmanın artırılmasında olumlu etkiye sahiptir. Modern iş dünyasında, örgütlerde hem sonuçlara hem de sürece değer veren liderlik yaklaşımlarının önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin yalnızca hedef belirleyen değil, aynı zamanda ilham veren, dinleyen ve destekleyen bireyler olmaları beklenmektedir.

Bu çalışmada, son yıllarda önemi artan liderlik kavramı, tarihsel gelişimi, iş odaklı liderlik yaklaşımı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı literatür incelemesi şeklinde ele alınmıştır. Literatür taramaları sonucunda, bu iki yaklaşım kavramsal bakış açısı ile ele alınarak, gelecekteki çalışmalara yön vermek için değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

1 Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü horunkavak@mehmetakif.edu.tr, 505 815 2880, ORCID NO:0000-0003-3298-0827

Giriş

Geçmişten günümüze önemini korumuş olan liderlik konusu, alan yazın üzerinde en fazla çalışılan alanlardandır (Chung vd., 2010:3). Her araştırmacının bir lider, liderlik kavramlarını tanımlayan tanımı mevcuttur. Başka bir ifadeyle; hemen her araştırmacı sayısı kadar lider ve liderlik tanımı bulunmaktadır. Liderlik, belli koşullar altında belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kişinin başkasının faaliyetlerini etkileme sürecini ifade etmektedir (Gürer, 2019: 11-14). Liderliğin insanları etkilemesi üzerinde duran tanımlarda liderlik; amaçların başarılması için gösterilen davranışların gruba istekle yaptırılabilmesi için grubu etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:376). Liderlik, bir bireyin, grubun veya örgütün hedeflerine ulaştırılmasındaki süreçte yönlendirmeyi ifade etmektedir (Yıldız vd., 2016). Kısaca liderlik bir bireyi, grubu ve toplumu etkileyebilme sanatıdır (Ayık vd., 2015).

Liderlik kavramı günümüze gelinceye kadar farklı bakış açılarının etkisiyle çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşımların temel amacı liderlik kavramını tanımlamaktır. Ayrıca bu yaklaşımlar kendinden daha önce geliştirilen yaklaşımlara katkı sağlayarak geliştirmeyi hedeflemektedir (Yeşilyurt, 2007: 13).

Örgütsel başarıyı etkileyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilen liderlik kavramına liderlik yaklaşımları uzun yıllardır yol gösterici olmuştur. Günümüze kadar liderlik alanında yapılan ve yapılması sürdürülen çalışmalarda, çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya konmuştur. Bu bağlamda, liderlik yaklaşımları arasında özellikle “iş odaklı liderlik” yaklaşımı, görevlerin planlanması, standartların belirlenmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır (Northouse, 2016: 85). İnsan odaklı liderlik yaklaşımı ise, özellikle 1970’lerden itibaren, Greenleaf’ in hizmetkâr liderlik anlayışıyla birlikte gelişmiştir (Greenleaf, 1977: 25). İnsan odaklı liderlik, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına, duygularına ve gelişimlerine öncelik veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider, sadece işleri değil, çalışanların mutluluğunu, motivasyonunu ve psikolojik iyi oluşunu da yönetmektedir (Goleman, 2000: 82). İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, çalışanların duygusal, sosyal ve motivasyonel ihtiyaçlarını dikkate alarak, empati, iletişim ve destekleyicilik gibi insani değerleri önemsemektedir (Northouse, 2016: 95). Bu liderlik yaklaşımı, çalışanları işlerin tamamlanmasında araç olarak görmek yerine, onların tam potansiyellerini gerçekleştirmelerine destek vermektedir. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, modern organizasyonlarda sürdürülebilir başarı için, örgütsel çıktılara olduğu kadar, çalışanların içsel memnuniyetine, aidiyetine ve gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla insan odaklı

liderlik yaklaşımı hem birey hem de organizasyonlarda olumlu sonuçların ortaya konulmasında vazgeçilmez gerekliliktir. İş odaklı liderlik yerine insan odaklı liderliğe odaklanmak, organizasyonların günümüzün karmaşık dinamiklerine uyum sağlaması ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi açısından önemlidir. Kısaca, insan odaklı liderlik yaklaşımını, çalışanların gelişimine hizmet eden bir süreç olarak da tanımlamak mümkündür. Bu bölümde literatür taramaları sonucunda, liderlik, iş odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik kavramlarının kavramsal perspektiften değerlendirilmesi ele alınacaktır.

1. Liderlik Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Liderlik Yaklaşımları

1. 1. Liderlik: Kavramsal Çerçeve

Liderlik, eski zamanlardan günümüze kadar toplumda ve bireyde her zaman ilgi, heyecan uyandıran bir kavramdır. Sanayi devriminden sonra liderlik kavramı bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır.

Liderlik kavramı, 20.yüzyıldan itibaren yapılan çalışmalarda daha yoğun bir biçimde kullanılmıştır. Liderlik kavramına ait farklı tanımlar mevcuttur (Can,2013: 77).

Liderlik, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir grup insanı bu amaçlar etrafında birleştirebilme ve onları etkileyebilmek için bilgi ve kişilik özelliklerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Tabak vd, 2008).

Liderlik, bir grup insanı belirli hedefler ve amaçlar etrafında birleştirebilme, bu hedefler ve amaçların başarılmasında gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışların bütünü olarak ifade edilmektedir. Liderlik tarihin her döneminde var olan, hiyerarşik bir doğası olan gelecekte de önemini yitirmeyecek bir kavramdır (Eren,2010: 26-27). Liderlik kavramı, 20. yüzyıldan itibaren yapılan çalışmalarda daha yoğun bir biçimde kullanılmıştır (Can, 2013: 77).

Liderlik kavramı, en genel ifade ile sahip olunan özel nitelikler vasıtasıyla bir grubu, topluluğu etkileyerek organizasyonun amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek olarak tanımlanmaktadır (Kowalski vd.,2020).

Örgütsel hayatın en önemli unsurlarından biri, kişilerarası etkileşimdir. Sosyal etkileşimde başarılı olmak ise, bireylerin güç kazanmalarına ayrıca maddi ve manevi kaynaklara daha fazla ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. (Epitropaki ve Martin, 2013:299). Liderlik, sosyal etkileme yöntemi olarak tanımlanırken (Farh ve Cheng, 2000:84) liderlik yaklaşımlarına olan ilginin, yirmi birinci yüzyılda artmasıyla (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011:249) astları, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini etkileme başarısının anahtarı olarak

yönetimsel etkileycilik kabul edilmiştir (Yukl ve Falbe, 1990:132). Örgüt kuramcıları yıllardır liderlik ve liderlik ile ilgili yaklaşımları farklı bakış açılarıyla incelemiştir (Chung, vd., 2010:3).

1.2. Liderlik Kavramının Temel Unsurları

Liderlik; Liderlik = f (Lider, Takipçiler, Koşullar) fonksiyonu ile ifade edilebilen karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2010:448). Liderlik, bir kişinin bir amacı gerçekleştirmek için başkalarını etkilediği ve organizasyonu daha uyumlu ve tutarlı hale getirecek şekilde yönlendirdiği bir süreçtir. Liderler bu süreci liderlik bilgi ve becerilerini uygulayarak yürütmektedir. Liderlerin izleyicilerinin davranışları üzerindeki etkisi etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. (Sharma, 2013: 309-318).

Liderlik kavramının genel olarak dört temel unsuru bulunmaktadır:

a. Etki (Influence): Lider, takipçileri üzerinde etkili olmalıdır. Etki, otorite ile değil; güven, karizma ve ikna becerileri ile sağlanmalıdır (Chemers, 2014: 12). Etki, liderin takipçileri üzerinde davranış değişikliği oluşturmasını sağlamaktadır. Bu farklılık liderlik kavramını, yönetim kavramından ayırmaktadır. Yönetim kavramı, otoriter kontrolle sınırlı kalırken liderlik kavramı, gönüllü bağlılık oluşturmayı hedeflemektedir (Kotter, 1990: 103).

b. Amaç (Goal): Liderlik bir süreç olarak belirli bir hedef veya vizyon doğrultusunda gerçekleşmektedir. Rastgele yönlendirme ile değil, stratejik olarak amaç, hedefler belirlenmeli ve buna göre hareket edilmelidir (Robbins ve Judge, 2019: 430).

c. Takipçiler (Followers): Liderliğin varlığı, takipçi kitlesinin aktif varlığına bağlıdır. (Kellerman, 2008: 25).

d. Bağlamsallık (Context): Liderlik, bağlamdan bağımsız değildir. Kültürel, kurumsal ve sosyal yapı liderlik yaklaşımını ve etkinliğini doğrudan etkilemektedir (House et al., 2004: 19).

1.3. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Yaklaşımlar

Liderlik kavramı, tarih boyunca toplumların gelişimiyle değişerek dönüşmüş, kültürel, siyasi ve ekonomik koşulların da etkisiyle farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Liderlik kavramının tarihsel gelişimi literatürde incelendiğinde, bu kavramın başlangıçta doğuştan gelen özelliklere dayandığı düşüncesinden, daha sonra öğrenilebilir becerilere ve bağlamsal etkenlere dayalı bir yapı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir (Northouse, 2018: 3).

Liderlik ile ilgili ilk çalışmaların filozoflar ve düşünürler tarafından yapıldığı ifade edilebilmektedir M.Ö. 551-479 yılları arasında Doğu Çin'

de yaşamış olan Konfüçyüs, Analects adlı eserinde, “ İnsan, kendini kabul ettirmek isterken başkalarını da kabul eder” ifadesine yer vermektedir. Liderin takipçilerini güçlendirmesi ve onların katılımına önem vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Konfüçyüs’ün liderlik öğretisinde, ahlaki, etik ve demokratik ilkelere dayanarak eleştirel yaklaşım söz konusudur (Bi, Ehrich ve Ehrich,2012:394).

Antik Yunan ve Roma’da liderlik kavramının ahlaki erdemlerle ilişkili olduğu belirtilmiş, liderler genellikle kahramanlık ve tanrısal güçlerle özdeşleştirilmiştir. Aristoteles, liderliği etik ve ahlakla ilişkilendirirken, Platon, ideal liderin filozof kral olması gerektiğini savunmuştur (Northouse, 2018: 4). Bu dönemlerde liderlik; bireysel karizma, doğuştan gelen güç ve hiyerarşik statüyle bağ kurularak tanımlanmıştır. Orta Çağ’ da ise liderlik, dini otorite ve feodal yapı içerisinde hiyerarşik olarak ilişkilendirilmiştir. (Burns, 1978:26).

Liderlik kavramı,18.ve 19. yüzyıllarda gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte otoriter yönetim anlayışlarıyla birleşerek daha rasyonel, mekanik ve verimlilik odaklı hale gelmiştir. Frederick Taylor bilimsel yönetim yaklaşımında, liderin iş süreçlerini denetleyerek verimliliği artırmasına odaklanmıştır (Robbins ve Judge, 2017: 360). Bilimsel yönetim yaklaşımında lider, iş bölümü ve denetim ile örgütte otoriteyi kuran bir yönetici olarak görülmektedir.

Sanayi Devrimi, liderlik anlayışında büyük bir kırılma noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kırılma noktası,bilimsel yönetim, otorite ve iş bölümü gibi kavramları ön plana çıkarmıştır (Taylor, 1911:17). Bu dönemde liderlik, yöneticilikle aynı anlamda kullanılmış ve daha çok görev odaklı bir anlayış gelişmiştir. Weber rasyonel otoriteye dayalı liderliği bürokrasi modeli ile açıklamıştır (Weber, 1947:328).

Liderlik yaklaşımları zamanla özellikler yaklaşımı (birey merkezli), davranışsal yaklaşımlar (davranış merkezli), durumsallık yaklaşımı (çevresel değişkenleri dikkate alan) ve daha sonra dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik (birey-grup etkileşimini önemseyen) yaklaşımlarıyla çeşitlenmiştir (Northouse,2018: 17-35).

Özellikler teorisinden sonra araştırmacılar liderlerin hangi davranışları ortaya koyduklarına odaklanmaya başlamıştır. Ohio State Üniversitesi’nde yapılan çalışmalarda, iki temel liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Bu davranışlar, insana yönelik (consideration) ve işe yönelik (initiating structure) davranışlar (Judge et al., 2004, s. 756) olarak belirtilmiştir.

20. yüzyıl süresince özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar liderlik yaklaşımları olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin belirli kişilik özelliklerine (özgüven, karizma, zekâ vb.) sahip olduğunu ileri sürmektedir (Yukl, 2013: 22). Ancak özellikler yaklaşımının liderlik kavramını sabit özelliklerle açıklaması eleştirilmiştir.

Davranışsal yaklaşımlar lider davranışlarını analiz ederek liderliğin öğrenilebileceğini iddia etmiştir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları ise, liderliğin hem görev yönelimli (iş odaklı) hem de ilişki yönelimli (insan odaklı) yönlerinin önemli olduğunu ortaya koymuştur (Yukl, 2013: 48).

1940'lı yıllar ve 1950'li yıllarda liderliğin kişilik özelliklerine ilaveten davranış tarzlarıyla da açıklanabileceği savunulmuştur (Stogdill, 1948: 64). Bu yaklaşımı izleyen araştırmalarda, durumsal faktörlere göre liderliğin etkinliğinin değiştiği ifade edilmiştir (Fiedler, 1967,:40).Durumsal liderlik yaklaşımları, liderin izleyicileri etkileyebilmesi için izleyici grubunun hazır bulunuşluk seviyesine göre davranışlarını düzenlemesi gerektiğini savunmuştur (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2012: 144).

1980 yıllarından itibaren otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi modern yaklaşımlar geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderin izleyicilerinin inançlarını ve değerlerini değiştirerek onları daha yüksek ideallere yönlendirmesini vurgulamıştır (Bass ve Riggio, 2006: 5).

Geleneksel liderlik yaklaşımları, üretkenlik, kontrol ve görev başarısına odaklanırken modern yönetim yaklaşımları ise liderin insan unsuru üzerindeki etkisine öncelik vermiştir (Yukl, 2013: 65). Modern liderlik yaklaşımları, hiçbir liderlik biçiminin bütün durumlarda geçerliliğe sahip olamayacağını, bunun yerine hangi durumda hangi liderlik şeklinin ortaya konulması ile ilgili değişkenlerin belirlenmesinin önemine dikkat çekmişlerdir (Nortcraft ve Neale,1990:431).Postmodern liderlik yaklaşımlarında ise çok seslilik, çeşitlilik ve etik kavramları ön planda görülmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000: 553).

Günümüze kadar liderlik anlayışı büyük bir dönüşüm geçirmiştir. İlk dönemlerde liderliğin doğuştan gelen özelliklerle sınırlı olduğu düşünülürken, zamanla davranışsal, durumsal ve etik unsurların da önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Liderlik literatürü, tarihsel süreç içinde birçok liderlik yaklaşımıyla zenginleşmiştir. Liderlik yaklaşımları, hem toplumsal hem de örgütsel gelişmelerle beraber önemli dönüşümler geçirerek günümüze kadar gelmiştir.

2. İş Odaklı Liderlik

İş odaklı liderlik ilk kez, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yürütülen davranışsal liderlik çalışmalarında sistemli olarak sınıflandırılmıştır. Bu liderlik yaklaşımında liderler; görevleri tanımlama, standartları belirleme, zaman çizelgeleri oluşturma, performansı izleme ve çıktı üretmeye odaklanmışlardır (Yukl, 2013: 53).

İş odaklı liderlik, bir liderin organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çalışanların motivasyonunu sağlama, destekleme ve yönlendirme becerisini ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, verimlilik, performans, etkinlik ilkelerine bağlı olarak sonuca odaklanmayı hedeflemektedir. İş odaklı liderlik yaklaşımı, hedef odaklı olarak çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı benimsemektedir. İş odaklı liderliği benimseyen liderler, hedef ve amaçların net bir şekilde benimsenmesi, iş süreçlerinin optimize edilmesi, stratejik planlamaların oluşturulması ve geliştirilmesi hususunda yetkinlik göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımı, hedeflere ulaşma sürecinde hayati bir rol üstlenerek, liderlerin karar alma, iletişim kurma ve güven ortamı oluşturma sürecindeki önemli becerilerini içermektedir (Yukl, 2012; Northouse, 2018).

İş odaklı liderlik yaklaşımının, organizasyonlar için önemli avantajları;

-Hedeflere Ulaşma: İş odaklı liderlik yaklaşımında, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmede, hedeflerin net ve açık bir biçimde ortaya konması organizasyonun başarılı olmasında oldukça önemlidir (Kotter, 1996).

-Artan Verimlilik: Hedef odaklı bir kültürü benimsemek, iş süreçlerinin verimliliğinin artırılmasında ve kaynakların daha etkili kullanılmasında son derece önemlidir. Bu yaklaşım da organizasyonun genel performansını arttırmada etkilidir (Zaccaro ve Klimoski, 2001).

-Çalışan Motivasyonu: İş odaklı liderlik, çalışanların katkılarının değerli olduğunu hissetmelerine, çalışan motivasyonunun yükseltilmesine önem vermektedir. (Goleman, 2011).

-Rekabet Avantajı: İş odaklı liderlik, hedef odaklılığı benimsediği için organizasyonların rekabetçi stratejiler geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Yukl, 2012).

-Sürekli İyileştirme: İş odaklı liderlik, performans izleme ve iyileştirme süreçlerini özendirmektedir. Bu yaklaşım, hem bireysel hem de organizasyon düzeyinde sürekli gelişmeye ve iyileşmeye olanak sağlamaktadır. (Northouse, 2018).

İş odaklı liderlik yaklaşımı, özellikle üretim ve mühendislik gibi yapılandırılmış alanlarda, hedeflerin açık ve zamanın kısıtlı olduğu sektörlerde tercih edilmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, otorite, kontrol ve sistematik planlamayı temel almaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 388).

İş odaklı liderlik yaklaşımı, görevlerin tamamlanmasına ve performans hedeflerinin gerçekleştirilmesine önem vermektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider, genellikle işleri organize etmek, planlamak ve denetlemek gibi işlevlere odaklanmaktadır (Northouse, 2018: 135). Ancak, iş odaklı liderliğin dezavantajları da bulunmaktadır. Öncelikle, iş odaklı liderlik yaklaşımında, çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentileri göz ardı edilebilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında, insan ilişkileri, çalışanların motivasyonu, çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır (Bass ve Bass, 2008: 71).

İş odaklı liderliğin organizasyonlar için önemli dezavantajları;

-Çalışan Memnuniyetinde Azalma: İş odaklı liderlik yaklaşımı, görevlerin etkin şekilde yürütülmesini sağlamayı hedeflerken, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve beklentilerini geri plana itebilmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Yukl, 2013: 78).

- İletişim Eksikliği ve Yabancılaşma: İş odaklı liderler, çoğunlukla yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişim kurma eğiliminde olduklarından dolayı, iş odaklı liderlik yaklaşımında, çalışanların kendilerini sürece dâhil hissetmemelerine neden olabilmektedir. Bu da organizasyonda yabancılaşma ve izolasyon duygusunun tetiklenmesi açısından son derece tehlikeli olabilmektedir (Lussier ve Achua, 2016: 132).

-Yaratıcılığın Bastırılması: İş odaklı liderlik yaklaşımında liderler, standartlaştırılmış süreçlere ve görevlerin belirli şekilde yerine getirilmesine önem vermelerinden dolayı, bu durum çalışanların yaratıcı düşünme becerilerinin bastırılmasına sebep olmaktadır. Ayrıca özellikle yenilik gerektiren sektörlerde örgütün gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir (Daft, 2014: 88).

-Ekip Dinamiklerinde Bozulma: Sürekli olarak iş ve performans baskısı altında tutulan ekiplerde dayanışma duygusu zayıflamaktadır. Liderin insani

ilişkileri ihmal etmesi, ekip üyeleri arasında empati ve güvenin gelişmesini engelleyebilmektedir (Northouse, 2010: 48).

-Stres ve Tükenmişlik Riski: İş odaklı liderlerin yüksek beklentileri ve sürekli performans talebi, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu baskı, zamanla stresin kronikleşmesine ve tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016: 103).

3. İnsan Odaklı Liderlik

İnsan odaklı liderliğin temelleri, öncelikle davranışsal liderlik yaklaşımlarına kadar dayanmaktadır. Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda liderlik yaklaşımları insana yönelik ve işe yönelik liderlik davranışları olarak iki boyutta incelenmiştir. Bu çalışmalarda, çalışanlarına karşı anlayışlı, güvenli ilişkiler kuran ve destekleyen liderlerin, daha başarılı ekipler oluşturdukları belirlenmiştir (Stogdill, 1974: 81).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımı birçok modern liderlik yaklaşımıyla örtüşmektedir. İnsan merkezli liderlik yaklaşımının kuramsal altyapısını özellikle dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ve duygusal zekâ temelli liderlik yaklaşımları oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik kuramı; liderin, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarma becerisiyle ve vizyonu ile insan odaklı liderlik yaklaşımını desteklemektedir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderin önceliğini çalışanların ihtiyaçlarına ayrıca beklentilerine hizmet etmeyi hedeflediği için doğrudan insan odaklı liderlik anlayışı ile ilişkilidir. Ayrıca, duygusal zekâ temelli liderlik yaklaşımı, liderin kendinin ve çalışanlarının duygularının farkına varması, tanınması, duygularını yönetme becerisi ve karar alma mekanizmasındaki sorumluluk anlayışını vurgulamaktadır. İnsan odaklı liderlik, liderin sadece görevlerini yerine getirmesine değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonuna, iş doyumunu ve gelişimine de önem vermesini ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışan aidiyetini artırmakta ve örgütsel güvenin pekiştirilmesinde de önemli bir yere sahiptir (Bass ve Riggio, 2006: 54). İnsan odaklı liderlik yaklaşımında, liderlerin ortaya koydukları çalışanlara değer verme, açık iletişim, ve katılımcı karar alma gibi tutumlar, örgüt içi aidiyeti ve iş doyumunu da artırmaktadır (Kouzes ve Posner, 2012: 144).

İnsan odaklı liderlik, merkeze çalışanların ihtiyaçlarını, duygularını ve değerlerini almaktadır. Bu liderlik yaklaşımında, empati, iletişim ve güvene dayalı ilişkiler ön plandadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013: 77). İnsan odaklı liderlik yaklaşımında, empati ve etik değerler ön planda olup yalnızca performans değil, bireyin değeri de odak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır (Ciulla, 2004: 105).

20. yüzyılın ortalarından itibaren liderlik yaklaşımları, yalnızca otoriteye bağlı bir yönlendirme işlevinden uzaklaşmıştır. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımlarının merkezinde yer alan bir paradigma haline gelmiştir. Bu paradigma, insan ilişkilerinin katılımcı, etik değerlerle bütünleşmiş çok boyutlu bir model olarak yapılanmıştır (Northouse, 2018: 45).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, geleceğin liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Y kuşağı ve Z kuşağı iş yaşamında anlam, esneklik gibi unsurlara daha çok önem vermektedir. Bu kuşaklar, klasik hiyerarşik anlayışı sahip liderlik yaklaşımlarından uzak durmakta, bunun yerine kendilerini anlayan, geliştiren liderlik yaklaşımlarını tercih etmektedir (Twenge ve Campbell, 2012: 121).

İnsan odaklı liderlik, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını, duygusal durumlarını ve gelişim süreçlerini dikkate alan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışan memnuniyeti, motivasyon, sadakat ve performans gibi birçok örgütsel çıktıyı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Northouse, 2010: 72).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımında liderler, çalışanların görüşlerine değer vermekte ve onları karar alma süreçlerine dâhil etmektedir. Bu tutum, çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde ve genel memnuniyetin oluşmasında olumlu etkiye sahiptir (Yukl, 2013: 88).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımının, organizasyonlar için önemli avantajları;

-İş Tatmini ve Motivasyon: İnsan odaklı liderlik, çalışanların iş doyumunu daha yüksek düzeyde yaşamalarını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 405). Liderin çalışana değer verdiğini hissettirmesi, motivasyonu artırarak üretkenliğin desteklenmesinde ve çalışan bağlılıklarının kuvvetlenmesinde olumlu etkiye sahiptir (Luthans, 2011: 89).

-Düşük İşgücü Devir Hızı: İnsan odaklı liderlik yaklaşımında liderlerin, destekleyici ve empatik davranış ortaya koymaları çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmakta ve bu da işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Bass ve Bass, 2008: 653).

-Yaratıcılığı ve İnovasyonu Teşvik Etme: İnsan odaklı liderlikte, liderler tarafından, çalışanlara değer verildiği hissi, onların düşüncelerini açıkça ifade etmelerine ve yaratıcı fikirler üretmelerine olanak tanımaktadır. Bu ortamda liderler, çalışanların fikirlerine önem vererek inovatif çözümler geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Amabile ve Kramer, 2011: 115).

-İşbirliği ve Takım Ruhu: İnsan odaklı liderlik, ekip içinde güven temelli ilişkiler kurulmasına ve bu da işbirliğinin geliştirilmesine imkân vermektedir. Çalışanlar kendilerini değerli hissettiklerinde, ekip ruhu daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013: 47).

Yapılan birçok alan çalışması ve vaka analizinde, insan odaklı liderlik uygulamalarının başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür. Örneğin, Goleman (2013), Google, Zappos ve Southwest Airlines gibi firmalarda insan odaklı ve duygusal zekâyı temel alan liderlik yaklaşımının iş tatmini ve müşteri memnuniyetini artırdığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, ülkemizde yapılan araştırmalarda da bu liderlik yaklaşımının özellikle eğitim, sağlık ve hizmet sektörlerinde daha yaygın ve etkili olduğu görülmektedir (Yücel & Demirtaş, 2010).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımının, organizasyonlar için önemli dezavantajları;

-Aşırı Hoşgörü ve Disiplin Sorunları: İnsan odaklı liderlik yaklaşımında liderlerin zaman zaman gereğinden fazla empati göstermesi, çalışanların sınırları zorlamasına neden olabilmektedir. Bu durum, örgütsel disiplin açısından zararlı olabilmektedir (Mintzberg, 2011: 97).

-Karar Alma Süreçlerinde Zorluk: İnsan merkezli liderlik yaklaşımında liderin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını sürekli dikkate alma çabası, karar alma süreçlerinde olumsuz etkiye sebep olabilmektedir. Lider, bazı durumlarda kararsızlık yaşayabilmekte ve herkesin onayını alma zorunluluğu hissedebilmektedir (Yukl, 2013: 340).

-Performans Değerlendirmede Tarafsızlık Sorunu: İnsan odaklı liderler, çalışanların kişisel durumlarını göz önünde bulundurdıklarında, performans değerlendirmelerinde objektiflik olumsuz etkilenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2019: 412).

-Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yavaşlık: İnsan odaklı liderlik, ilişkileri ön planda tuttuğu için özellikle kriz dönemlerinde sert ve hızlı kararlar almak yerine uzlaşmacı tutum tercih edilmesi, kısa vadeli hedeflere ulaşmada süreci sekteye uğratabilmektedir (Northouse, 2016: 78).

Sonuç

Liderlik, insanın var oluşuyla beraber ortaya çıkmış bir kavramdır. Günümüze kadar liderlik kavramı ile ilgili, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Liderlik kavramı, dinamik, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Liderlik, yalnızca yönetici konumunda olanların

değil, herkesin öğrenerek geliştirebileceği ve hayata uyarlayabileceği bir yetkinliktir. Kısaca, liderlik sadece bir beceri değil, aynı zamanda çok yönlü bir etkileşim sürecidir. Başarılı liderlik için, liderlerin kendi gelişimlerinin yanı sıra, izleyenlerin ve organizasyonlarının gelişimlerine de çaba gösterme zorunlulukları söz konusudur.

Liderlerin, organizasyonların dinamiklerine ve gereksinimlerine bağlı olarak farklı stratejiler oluşturmalarında, liderlik yaklaşımlarını belirlemeleri önemlidir. Bu liderlik yaklaşımları, liderlerin organizasyonlardaki yönetim becerilerinin yanı sıra, sosyal becerilerinin geliştirmesine de katkı sağlamaktadır. Her bir liderlik yaklaşımının avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Literatürde, iş odaklı ve insan odaklı liderlik, genellikle birbirine zıt iki kutup olarak değerlendirilmiştir. Her iki yaklaşımın da kendine özgü güçlü yönleri bulunmakla birlikte, çalışanlar üzerindeki etkileri ve uzun vadeli başarıları açısından belirgin farklar göstermektedir (Yukl, 2013: 94). İş odaklı liderlikte, işin yapılması odak noktası olarak görülürken insan odaklı liderlikte çalışanların duygusal, sosyal ve kişisel ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır (Northouse, 2016: 111). İş odaklı liderlik yaklaşımında, genellikle tek yönlü, yukarıdan aşağıya iletişim tercih edilirken; insan odaklı liderlikte, açık, çift yönlü ve geri bildirimle dayalı bir iletişim söz konusudur (Robbins ve Judge, 2019: 419).

İş odaklı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı arasındaki temel fark, liderin öncelik verdiği hedeflerdir. İş odaklı liderlik yaklaşımında verimliliği öncelerken, insan merkezli liderlik yaklaşımı ilişkisel boyutu önemsemektedir. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı, çalışan motivasyonu ve iş doyumunu üzerindeki olumlu etkileri bilimsel çalışmalarda da gösterilmiştir (Hackman ve Johnson, 2013: 165).

İş odaklı liderlik yaklaşımı, geleneksel anlamda, üretim hedeflerine ulaşmaya odaklansa da, günümüzün insan odaklı organizasyon yapılarında sürdürülebilir ve geliştirilebilir bir başarı için yetersiz kalmaktadır. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı; etik davranış, kurumsal aidiyet, çalışan memnuniyeti gibi çıktıları sahiptir. Bu sebeple liderlerden empatik, katılımcı ve etik yaklaşımla hareket etmeleri beklenmektedir.

İş odaklı liderlik yaklaşımı, kısa vadede verimliliğin artırılmasında etkilidir; ancak uzun vadede çalışanların motivasyonu, yaratıcılığı ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu nedenle bu liderlik yaklaşımında, liderlerin yalnızca işe değil, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaç ve beklentilerine de odaklanan dengeli bir yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir.

21. yüzyılın değişen çalışma dinamikleriyle birlikte, liderlik yaklaşımları, liderlerden sadece üretim ve sonuç odaklı olmalarını değil, aynı zamanda insan odaklı bir yaklaşım sergilemelerini beklemektedir. Bu bağlamda iş odaklı liderlik yaklaşımının yerini insan odaklı liderlik yaklaşımları almaya başlamıştır (Northouse, 2016: 45).

Günümüz dünyasında yeni liderlik paradigması, liderlerden karmaşık zorluklarla baş edebilmeyi, çalışanların duygusal, psikolojik ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi, ayrıca iş hedeflerini de yerine getirmeyi beklemektedir. Bu nedenle insan odaklı liderlik yaklaşımı hayati bir öneme sahiptir. İnsan odaklı liderlik yaklaşımı örgüt içinde daha mutlu, bağlı ve üretken çalışanlar yaratmak açısından oldukça değerlidir. Ancak bu yaklaşım, her durumda en etkili yöntem olarak da değerlendirilmemelidir. Aşırı empati ve hoşgörü, karar alma süreçlerinde gecikmelere ve performans düşüklüğüne de neden olabilmektedir. Bu nedenle liderlerin, insan odaklı yaklaşımı durumsal koşullarla birlikte değerlendirmesi ve denge kurması önemlidir.

Etkili liderlik, yalnızca tek bir liderlik yaklaşımına bağlı kalmakla değil; durumsal ihtiyaçlara göre insan ve iş odaklı yaklaşımlar arasında denge kurmakla mümkün olmaktadır. Liderin hem görevlerini başarıyla yürütmesi, hem de çalışanlarının duygusal ve sosyal gereksinimlerine duyarlı olması, sürdürülebilir başarı ve yüksek çalışan bağlılığı için kritik bir öneme sahiptir (Bass ve Bass, 2008: 645).

Son yıllarda liderlik literatürü, etik, şeffaflık ve toplumsal sorumluluk kavramları çerçevesinde yeniden şekillenmiştir. Sonuç olarak, liderlik kavramı, yalnızca bireysel bir yetkinlik değil; sosyal, kültürel ve örgütsel bağlamda şekillenen çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Etkili liderlik yaklaşımı da, hem çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilen hem de örgütün hedeflerine uygun yönlendirme sağlayabilen kapsayıcı ve sürdürülebilir olmalıdır. (Avolio ve Gardner, 2005: 322).

Bu çalışma kapsamında, liderlik, liderliğin iki temel yaklaşımı iş odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik literatür incelemesiyle ele alınmıştır. Sonuç olarak bu bölümde, liderlik kavramı, iş odaklı liderlik yaklaşımı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı kavramsal perspektiften genel bakış açısıyla sunulmuştur. İş odaklı liderlik yaklaşımı ve insan odaklı liderlik yaklaşımı derin bir anlayışla özellikle de gerçek dünya uygulamaları ve örnekleri üzerine daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Amabile, T. M., ve Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Ayık, A., Yücel, E., ve Savaş, M. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 42, 27-36.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., ve Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. Free Press. (71-645)
- Bi, L., Ehrich, J. Ve Ehrich, L. C. (2012). *Confucius as transformational leader: Lessons for ESL leadership*. International Journal of Educational Management, 26(4), 391-402.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. s.26
- Can, N., (2013), *Öğretmen Liderliği*, 3.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Chemers, M. M. (2014). *An integrative theory of leadership*. New York, NY: Psychology Press.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership (2nd ed.)*. Praeger. (s. 105)
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T. ve Petrick, J. F. (2010), “*Servat Leadership and Procedural Justice in the US Natonal Park Service: The antecedents of job satisfaction*”, Journal of Park and Recreation Administration, 28 (3).
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience (6th ed.)*. Cengage Learning.
- Denhardt, R. B., ve Denhardt, J. V. (2000). *The new public service: Serving rather than steering*. Public Administration Review, 60(6), 549-559. s. 553
- Epitropaki, O. Ve Martin, R. (2013). “*Transformational- transactional leadership and upward influence: The role of relative leader-member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS)*” The Leadership Quarterly, 24(2), 299-315.
- Eren, E., (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S.. (2000). “*A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations In*” Management and organizations in the Chinese context, 84-127, Palgrave Macmillan, London.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill. s. 40

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound.
- Goleman, D., Boyatzis, R., ve McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. (s. 77)
- Gürer, A., (2019), *Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması*, (Ed., Gürer,A.), 21. *Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*,ss.11-28,2. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Hackman, M. Z., ve Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective (6th ed.)*. Waveland Press. (s. 165)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., ve Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed., pp. 144-146). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., ve Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of Applied Psychology, 89(1), 36-51
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Koçel. T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kowalski, M.O., Basile, C., Bersick, E., Cole, D.A., McClure, D.E. ve Weaver, S.H. (2020).What do nurses need to practice effectivelyin the hospital environment? An integrative review with implications for nurse leaders. Worldviews on Evidence-Based Nursing, 17(1),60-70.
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (5th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lussier, R. N., ve Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application,ve skill development (6th ed.)*. Cengage Learning.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. ISHK.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Berrett-Kochler Publishers.

- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior*. 2. Baskı. The Dryden Pres. USA.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed., pp. 3–5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pekdoğan, H. (2019). *Profesyonel Kolluk Güçlerinde Görevli Personelin Örgütsel Bağlılığı İle Liderlik Algısı Arasındaki İlişki*. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, 624-652. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.488053>
- Robbins, S.P., ve Judge, T.A., (2013), *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed. İ. Erdem), Ankara: Nobel
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed., p. 360). Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson. s.419,450.
- Sharma, M., Kumar. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories / leadership-management-principles-models-and-theories.pdf / PDF4PRO*. 3(3), 309-318
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology, 25(1), 35–71. s. 64
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.
- Tabak, A., Çelik, B., İşleyen, V. (2008), *Genç Subayın Liderlik Kitabı*. Kara Kuvvetleri Basıevi. Ankara,
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper ve Brothers. s. 17
- Twenge, J.M., ve Campbell, S.M. (2012). *The Narcissism Epidemic: Living in the age of entitlement*. Free Press. s.121
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press. s. 328
- Van Dierendnck, D. ve Nutijen, I. (2011), *The servant leadership survey: Development and validation of multidimensional measure*, Journal of business and psychology, 26(3), 249-267.
- Yeşilyurt, P., (2007), *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Yıldız, T., Z., ve Tüzemen, S. (2016). *Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari

Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(2), 229-250.[https:// doi.org/10.24988 // deuiibf.2016312526](https://doi.org/10.24988/deuiibf.2016312526)

- Yukl, G., ve Tracey, J.B. (1992), *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss*, Journal of Applied psychology, 77(4),525.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in organizations*. Pearson Higher Ed.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yücel, İ., & Demirtaş, Ö. (2010). *Liderlik stillerinin iş tatmini üzerindeki etkisi: İnsan odaklı ve görev odaklı liderlik karşılaştırması*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1), 147–167.
- Zaccaro, S. J., ve Klimoski, R. J. (2001). *The nature of organizational leadership: An influence process*. In *The nature of organizational leadership*. Jossey-Bass.

Çalışma Biçimlerinin Dönüşümü: Modern İstihdamda Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Özlu Dolma¹

Özet

Ekonomik, sosyal, toplumsal ve teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli değişen çevresel koşullar kurumları daha esnek çalışma biçimlerini benimsemeye yönlendirmektedir. Çalışanlar da bu esnek çalışma düzenlemelerini profesyonel iş yaşamından beklentileri nedeniyle veya iş dışı diğer nedenlerle tercih edebilmektedirler. Esnek çalışma kavramı, zaman, mekân veya iş yükü açısından standart çalışma biçimlerine alternatif oluşturan, kurumlar için verimlilik, çalışanlar için daha fazla özerklik ve esenlik sunmayı amaçlayan istihdam biçimlerini kapsamaktadır. Bu incelemede, esnek çalışmanın tanımı ve kapsamı ele alınmış ve esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, vardiyalı çalışma, iş paylaşımı, kısmi süreli çalışma ve sıkıştırılmış iş haftası gibi temel esnek çalışma düzenlemeleri açıklanmış, bu uygulamaların kurumlar ve çalışanlar için avantajlı ve dezavantajlı yönleri “İş/Aile Sınırı Teorisi”, “İş Talepleri–Kaynakları Modeli” ve “İş Özerkliği” kavramı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ayrıca, burada incelenen esnek çalışma biçimlerinin hangilerinin 4857 sayılı İş Kanunu’nda düzenlendiğine ilişkin kısaca bilgi verilmiştir. Bu incelemede esnek çalışma düzenlemelerinin kurumsal ve bireysel düzeydeki etkileri literatürde yer alan çalışmalardan elde edilen bulgular kapsamında değerlendirilmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar, esnek çalışma düzenlemelerinin iş–yaşam dengesi, iş tatmini, işe bağlılık ve esenlik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiş olsa da bu etkilerin esnek düzenlemelerin uygulama biçimine ve bağlamsal koşullara dayalı olarak değiştiğini ve hatta sosyal izolasyon, tükenmişlik veya artan iş yükü gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini de ortaya koymuştur. Araştırmaların sonuçları, sadece kurumların çıkarlarına hizmet eden biçimsel programların değil, çalışanı gerçekten destekleyen uygulamaların benimsenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, esnekliğin sürdürülebilir bir biçimde uygulanabilmesi için stratejik, teknik ve yönetsel boyutların beraber ele alınmasının önemi üzerine durulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, odolma@pau.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3947-898X

1. Giriş

Tam zamanlı, haftanın her günü ve iş yerinde gerçekleştirilen tipik çalışma biçiminin yerine alternatif ve daha esnek çalışma düzenlemeleri günümüzde sıklıkla tercih edilir hale gelmektedir. Esnek çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasındaki önemli faktörler arasında ekonomik, sosyal, toplumsal ve teknolojik gelişmeler kapsamında gözlemlenen sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, dijital dönüşüm, çevresel sürdürülebilirlik, maliyet tasarrufu, verimlilik, çalışma kültüründeki dönüşüm, afet ve kriz gibi olağanüstü durumlar yer almaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası esnek çalışma uygulamalarına bakıldığında çalışmanın zamanı, yeri ve miktarı bakımından çok çeşitli düzenlemelerin olduğu görülmektedir. Sıklıkla uygulanan esnek çalışma biçimleri arasında; esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, vardiyalı çalışma, iş paylaşımı, kısmi süreli çalışma ve sıkıştırılmış çalışma haftası bulunmaktadır. Kurumlar, çevresel koşullarla başa çıkmak, proaktif olmak, rekabet gücünü arttırmak ve sürdürebilmek için, esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanarak çalışanlarının motivasyon, memnuniyet, verimlilik ve üretkenliklerini artırmayı hedeflemektedirler. Ancak bu düzenlemelerin hem kurumlar hem de çalışanlar için avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmakta ve uygulanan yöntemlerin etkililiği çalışan, kurum, sektör ve ülke özelliklerine göre farklılık göstermektedir. İlgili akademik literatürde; esnek çalışma düzenlemelerinin teorik çerçevesi, kurumların ve çalışanların bu düzenlemeleri tercih etmelerindeki öncül unsurlar, bu düzenlemeleri uygulamanın kurumlar ve çalışanlar için sonuçları ve ayrıca uygulamaların yasal kapsamı, kesitsel, boylamsal, sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalar ile sıklıkla incelenmektedir. Ayrıca, ulusal ve uluslararası uzman kuruluşlar da giderek yaygınlaşan esnek çalışma düzenlemeleri hakkında kapsamlı raporlar yayınlamaktadırlar. Bu çalışmada esnek çalışma düzenlemelerinin yaygınlaşmasında etkili olan faktörler, esnek çalışmanın tanımı ve belli başlı esnek çalışma düzenlemeleri, esnek çalışmanın teorik çerçevesi ve çalışanlar ve kurumlar açısından olumlu ve olumsuz yönleri ve sonuçları ele alınmaktadır.

2. Esnek Çalışma Biçimlerinin Yaygınlaşmasında Rol Oynayan Etkenler

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal ilişkilerin genişlemesi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır. Bu dönüşüm, iş gücünün yapısını da derinden etkilemiş, emek yoğun işler yerini giderek bilgi temelli işlere bırakmıştır (Doğan, 2016). Özellikle gelişmiş ekonomilerde üretimin merkezine fiziksel güç yerine bilgi, yaratıcılık ve problem çözme becerileri yerleşmiştir. Emek yoğun işlerde

çalışanların kendilerine verilen görevleri pasif bir şekilde yerine getirmeleri beklenirken, bilgi yoğun işlerde çalışanlardan, kendi yetkinliklerini ve çevresel koşulları göz önünde bulundurarak işin kapsamını ve yöntemini aktif olarak belirlemeleri beklenmektedir (Lee vd., 2017). Örgütsel yapı ve uygulamaların içinde bulunulan çevre tarafından şekillendiği görüşüne dayalı olarak bilgi ekonomisine geçişin, organizasyonları daha fazla esnek yapılanmaya, ademimerkeziyetçiliğe ve çalışan özerkliğine yönelttiğini söylemek mümkündür (Koster, 2023). Emek yoğun işlerden bilgi yoğun işlere geçiş, günümüz iş dünyasında esnekliği örgütsel ve stratejik bir gereklilik haline getirmiş, klasik hiyerarşik yapıların yerlerini daha yatay, katılımcı ve esnek modellere bırakmasına neden olmuştur. Nitekim, günümüzde esnek çalışma düzenlemeleri, dinamik ve rekabetçi iş çevresiyle başa çıkabilmede için etkili bir yolu olarak görülmekte ve giderek yaygınlaşmaktadır (Jiang vd., 2023).

Esnek çalışmanın dünya genelinde yaygınlaşmasını hızlandıran en önemli etkenlerden biri Covid-19 pandemisi olmuştur. Bu küresel kriz, iş yapma biçimlerini yeniden düşünmeyi zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel çalışma düzenleri gözden geçirilmiş ve pandemi öncesinde pek yaygın olmayan esnek çalışma modelleri, birçok kurumda ilk kez bu dönemde uygulanmaya başlanmıştır (Tenikler vd., 2023). Bu süreçte, esnekliğin yalnızca istisnai bir durum değil, sürdürülebilir bir çalışma stratejisi de olabileceği anlaşılmıştır. Covid-19 pandemisinin etkisiyle çalışmanın mekânsal boyutuna ilişkin kısıtlamalar azalmış, zamansal boyut çalışmanın daha önemli yönlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır (Zamani ve Spanaki, 2023). Bu durum, çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki farkındalıklarını da arttırmış, bireysel ihtiyaçlara göre şekillenen çalışma modellerine olan talebi güçlendirmiştir. Geleneksel çalışma düzenlemeleri, çalışanların her gün belirli bir mekânda ve belirli saat aralıklarında çalışmasını gerektirirken, esnek çalışma düzenlemeleri çalışanlara zaman ve/veya mekân üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma ve tercih yapabilme imkânı sunmaktadır. Bu nedenle esnek çalışma, yalnızca bir kriz çözümü değil, aynı zamanda modern iş gücünün kalıcı bir beklentisi haline gelmiştir.

Teknolojik gelişmeler de esnek çalışma düzenlemelerinin yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır. Endüstri 4.0 kapsamında sensörler ve robotik gibi teknolojilerin gelişmesi ve küresel ağların ulusal ve kurumsal sınırların ötesine geçmesiyle birlikte üretimin dijital dönüşümü yeni bir boyut kazanmakta, yeni kurumsal yapı biçimlerini mümkün kılmakta ve teşvik etmektedir (Robelski ve Sommer, 2020). Bu gelişmeler, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerini de köklü şekilde dönüştürmektedir. Birçok çalışan için teknolojik dönüşüm, geleneksel fiziksel işyerlerinden bağımsız

çalışma esnekliği sunmaktadır. Uzaktan çalışma, hibrit modeller ve dijital platformlar aracılığıyla yürütülen işler bu esnekliğin somut örnekleri arasında yer almaktadır. Yeni teknolojilerin çalışmanın doğası üzerindeki etkisi özellikle emek yoğun çalışmadan bilgi temelli çalışmaya doğru geçiş ile de kendini göstermektedir. Bu geçiş, çalışanların bilişsel ve dijital yetkinliklerini daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Yeni teknolojilerin kullanımı, daha az sayıda fiziksel emeğe dayalı çalışan kişiye ihtiyaç duyulmasını sağlamakta ama buna karşılık daha yetkin, becerili ve bilgili bir işgücüne olan talebin artmasına yol açmaktadır (Kecer, 2010).

Esnek çalışma, çevresel sürdürülebilirlik ve yönetimle de ilişkilendirilmektedir; esnek çalışma, çevre kirliliğini azaltmaya, işe gidip gelme ve çalışma alanları maliyetlerini düşürmeye yardımcı olduğu öne sürülmüştür (D'Angelo vd., 2024). Kurumlar çevresel sürdürülebilirliğe yönelik işbirlikçi süreçler geliştirmek için giderek daha fazla esnek çalışma yaklaşımları benimsemek zorunda kalmaktadırlar (Bouguerra ve diğ., 2021).

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve çevresel etkilerin yanı sıra demografik ve toplumsal değişim de esnek çalışma düzenlemelerinin kullanımını arttırmaktadır. Günümüz iş gücününü oluşturan genç ve orta yaş bireylerin bilgisayar, internet, akıllı telefonlar ve yapay zekâ gibi teknolojilerin kullanımına olan ilgileri ve geleneksel çalışma düzenleri yerine esneklik sunan iş modellerine daha yatkın olmaları, işverenlerin bu kuşakları kurumlara çekmek ve kurumda tutmak için esnek çalışma modellerini benimsemelerini kaçınılmaz hâle getirmektedir (Singh ve Ramdeo, 2023; Kuzucu ve Aksoy, 2024). Bunun yanı sıra, alternatif çalışma programlarının yaygınlaşmasında, işgücüne katılan kadın ve bekar anne sayısındaki artış, iki eşin de çalıştığı aile yapılarının çoğalması ve bireylerin iş-yaşam dengesine daha fazla önem vermesi gibi toplumsal unsurların da etkisi olmaktadır. Mekândan ve zamandan bağımsız çalışma imkânları, çalışanların iş-yaşam dengelerini yeniden kurmalarına olanak tanımaktadır. Evde daha fazla sorumluluğu olan, küçük çocuklarına veya bakmakla yükümlü oldukları yetişkinlere vakit ayırmak zorunda olan çalışanlar, bu gibi ailevi sorumlulukları olmayan çalışanlardan daha fazla esnek çalışma düzenlemelerini tercih etmektedirler (De Sivatte ve Guadamillas, 2013). Nitekim Eurostat (2024)² kısmi süreli çalışma/yarı zamanlı [part-time] istihdama ilişkin verilere bakıldığında, bireylerin kısmi süreli çalışmayı tercih etmelerindeki temel nedenler arasında engelli yetişkin yakınının olması veya bakıma ihtiyacı olan çocuğunun olması en başta gelmektedir.

2 [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_cpgar\\$dv_575/default/bar?lang=en&category=qoc.qoc_woli.qoc_woh](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_cpgar$dv_575/default/bar?lang=en&category=qoc.qoc_woli.qoc_woh) Erişim Tarihi: 01.06.2025

3. Kavramsal Çerçeve

3.1. Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Kapsamı ve Sınıflandırılması

Standart istihdam, genellikle çalışanın işini işverenin işyerinde yürüttüğü, tam zamanlı ve belirsiz süreli (süresiz/kalıcı) bir iş sözleşmesi ile çalışmasını ifade eder (Tanimoto vd., 2021). Esnek çalışma bu standart çalışma biçiminden çeşitli yönleriyle farklı düzenlemeler içermektedir. Esnek çalışma düzenlemelerinin, genel olarak işin süresinde (örneğin, esnek çalışma saatleri), yerinde (örneğin, uzaktan çalışma) veya miktarında (örneğin, yarı zamanlı çalışma) değişikliğe izin veren istihdam uygulamalarını ifade ettiğini söylemek mümkündür. Ancak ulusal ve uluslararası sınıflandırmalara bakıldığında, günümüze kadar esnek çalışma uygulamalarının kapsamına ilişkin olarak tam bir görüş birliği oluşmadığı, esnek çalışma kavramının zamanla birbirinin yerine kullanılan ve anlam karışıklığına yol açan çeşitli kavramları da içerecek şekilde evrildiği görülmektedir (Petitta ve Ghezzi, 2025; Dettmers et al., 2013).

İlgili akademik literatür incelendiğinde, araştırmacıların esnek çalışma düzenlemelerini farklı biçimlerde tanımladıkları ve sınıflandırdıkları görülmektedir. Kurnaz'ın (2024) tanımına göre esnek çalışma biçimleri, çalışanlara ne zaman, nerede ve nasıl çalışacaklarına dair daha fazla karar verme özerliği tanıyan ve tipik çalışma saatleri ile mekânları yerine çeşitli alternatifler sunan düzenlemeleri kapsamaktadır. Esnek çalışma kapsamında, zaman bakımından esneklik; çalışma süresi, başlangıç ve bitiş saatleri ile haftanın çalışılan günlerinin belirlenmesine dair esnekliğin sunulması ile sağlanırken mekân bakımından esneklik; çalışanların işlerini belirli bir fiziksel iş yerine bağlı olmaksızın, farklı lokasyonlardan yürütebilmelerine olanak sağlayan uygulamaları kapsamaktadır (Kurnaz, 2024).

Shaari ve Sharifah (2020) esnek çalışma düzenlemelerini (i) alternatif çalışma programları (kademeli çalışma saatleri düzenlemesi ve sıkıştırılmış çalışma haftası düzenlemesi), (ii) esnek çalışma saatleri düzenlemeleri ve zaman tasarrufu hesapları, (iii) işyükü esnekliği ve (iv) çalışma yeri esnekliği olmak üzere dört kategoriye ayırmaktadır. Korunka (2021) ise dört farklı esnek çalışma biçimi tanımlamaktadır: (1) Zamanda esneklik; esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı işler ve sabit saatler yerine hedefe dayalı çalışmayı esas alan güvene dayalı çalışma düzenlerini kapsamaktadır. (2) Mekânda esneklik; geleneksel evden çalışma uygulamaları ve dijital teknolojiler sayesinde neredeyse her yerden çalışmaya olanak tanıyan mobil çalışma düzenlemelerini içerir. (3) Kurumsal yapıda esneklik; katı hiyerarşik yapılardan proje temelli yapılara geçişi içerir. Sanal ekipler ve çevik [agile] yönetim yaklaşımları

bunlara örnek olarak verilebilir. (4) İstihdam ilişkilerinde esneklik; belirsiz süreli iş sözleşmelerinin yerine geçici, yarı zamanlı veya çağrı üzerine çalışma biçimlerini içerir ve “Gig” ekonomisi kapsamında, parça başı ücretle, iş güvencesi veya geleneksel yan haklar olmadan çalışma düzenlemeleri de istihdam ilişkilerinde esnekliğe dahil edilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2022) ise çalışma süresi bakımından esnekliği (ya da esnek çalışma saatleri düzenlemelerini) tanımlamakta, bu tür düzenlemelerin; i) her iş gününde çalışılan saat sayısı, (ii) her hafta çalışılan saat sayısı, (iii) her iş gününde çalışılan belirli saatler, (iv) iş günü olarak belirlenen haftanın belirli günleri, olmak üzere dört unsurdan bir veya daha fazlasında değişiklik yapılarak uygulanabildiğini belirtmektedir. ILO (2022) vardiyalı çalışma, yarı zamanlı çalışma, çalışma saatleri esnekliği, sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamalarını da çalışma süresi bakımından esneklik düzenlemelerine dahil etmekte, belirli süreli sözleşmeler ve geçici çalışma gibi sözleşmesel esneklik ve ücret esnekliği gibi diğer işgücü piyasası esnekliklerini bunlardan ayrı tutmaktadır.

Türkiye’de esnek çalışma düzenlemelerinin tanımına ilişkin çalışmalara bakıldığında ise esnek düzenleme ile çalışmanın 4857 sayılı İş Kanunu’nda düzenlenen çalışma biçimlerini dikkate alınarak incelendiği görülmektedir (örn., Bolat vd., 2006; Koç, 2016). İş Kanunu, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, telafi çalışması ve geçici iş ilişkisi gibi çalışma türlerini düzenlemektedir (Tenikler vd., 2023; Bozkurt ve Uzuner, 2023). Taşoğlu ve Limoncuoğlu (2010), Atkinson’un (1984) esnek işletmeler tanımlaması çerçevesinde İş Kanunu’nda yer alan düzenlemeleri incelemişler ve belirli süreli iş sözleşmesi, kısmi süreli iş sözleşmesi, çağrı üzerine çalışma, kısa çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, fazla çalışma ve fazla süreli çalışma gibi kanunda yer alan düzenlemeleri esnek çalışma uygulaması olarak sınıflandırmışlardır. Öztürkoğlu (2013) ise esnek çalışmayı daha kapsamlı olarak ele almış, kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, kayan (esnek) iş süresi, çağrı üzerine çalışma, evden çalışma, uzaktan çalışma (tele çalışma), ödünç iş ilişkisi, yoğunlaştırılmış iş haftası modeli, yıllık iş süreleri modeli, emekliliğe yumuşak geçiş modeli ve vardiya modelleri olmak üzere 11 farklı esnek çalışma modeli tanımlamıştır.

3.2. Esnek Çalışma Biçimleri³

3.2.1. Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri uygulaması, tam zamanlı çalışanların sözleşmedeki toplam çalışma saatlerini, geleneksel çalışma programından belirli ölçüde farklılaşarak tahsis etmelerine olanak tanır (Kossek ve Thompson, 2016; Schmoll, 2019). Bu uygulama ile çalışanlar sabit bir mesai başlangıç ve bitiş saatine bağlı kalmaksızın günlük çalışma programları üzerinde kontrol sahibi olurlar. Çalışanlar iş gününe ne zaman başlayacaklarına kendileri karar verebilir, kendi planladıkları bir zaman çizelgesine göre çalışabilir ve çalışma saat aralıklarını kendileri belirleyebilirler. Esnek çalışma saatleri düzenlemesi, genellikle çalışanların iş günlerini çekirdek saatler etrafında (örneğin, sabah 11:00 ile öğleden sonra 2:00 arası) oluşturulduğu bir planlamayı içerir (Dessler, 2020). Bu düzenlemede çalışanlar kendi başlangıç ve bitiş saatlerini belirler (örneğin, sabah 8:00 ile akşam 4:00 arası). Bu uygulama, çalışana sabah 9:00'dan önce veya akşam 5:00'ten sonra yaklaşık 1 saatlik bir esneklik sağlar (Dessler, 2020). Esnek çalışma saatleri düzenlemesinde bir kişi işe erken başlayıp işten erken ayrılabilirken, bir diğeri daha geç başlayıp daha geç ayrılabilir (Schermerhorn et al., 2010). Bu sayede çalışma saatlerinin kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarla daha uyumlu bir şekilde yönetilmesi mümkün hale gelir.

Kurumlar, çalışanlarına çeşitli esnek çalışma saatleri düzenlemeleri sunabilir ancak bir uygulamanın gerçekten esnek sayılabilmesi için, çalışanın günlük, haftalık veya aylık olarak çalışma saatlerini ne zaman tamamlayacağına dair belirli düzeyde bir seçim özgürlüğüne sahip olması gerekmektedir (UNECE (Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu), 2022).

Uluslararası Çalışma Örgütü de (ILO, 2022), esnek çalışma saatleri düzenlemelerini genel olarak çalışanların işe başlama ve bitirme saatlerini, bazen de haftalık çalışma saatlerini kendi ihtiyaçlarına göre belirlemelerine olanak tanınması olarak tanımlamıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü (2011, 2022) “time-banking arrangement” olarak isimlendirilen bir uygulamayı da esnek çalışma saatleri düzenlemelerine dahil etmektedir. Bu düzenleme, çalışanların fazla çalıştıkları saatleri uzun vadeli olarak kredi (veya borç) şeklinde biriktirmelerine olanak tanır. Bu süreler genellikle aylar hatta daha

3 İngilizce karşılığı “freelance” terimi olan ve Gig ekonomisi kapsamında yer alan “serbest çalışma”, kişinin bir kuruma bağlı olmadan kurumlar için çalışıp sağladığı hizmetler karşılığında fatura kesilerek ücretlendirilmesidir. Serbest çalışan kişi kendine ait bir şirket açmadan kendisi için istihdam yaratır (TİSK, 2022). Serbest çalışmada, kurum ile işi yapan kişi arasında bir iş sözleşmesi söz konusu olmadığından, bu incelemede esnek çalışma düzenlemeleri arasında sayılmamış, bu kapsamda ele alınamamıştır.

uzun dönemleri kapsayabilir. Düzenlemeye göre değişmekle birlikte, kısa vadeli hesaplarda fazla saatler ücretli izin olarak kullanılabilirken, nadir görülen uzun vadeli hesaplar daha uzun tatiller veya erken emeklilik gibi fırsatlar sunabilir. Ancak, bu saatlerin kullanımı işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak kısıtlanabilir (ILO, 2011).

Benzer bir düzenleme İş Kanunu'nda "fazla çalışma" olarak tanımlanmaktadır. Kanunun 41. maddesinde, çalışanın onayı alınarak, fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamamak koşuluyla, işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle haftalık kırk beş saati aşan fazla çalışma yapılabileceği belirtilmektedir. Aynı kanun maddesinde, fazla çalışma için ücretlendirmede, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücretin normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesiyle ödeneceği ifade edilmektedir. Ayrıca fazla sürelerle çalışma yapan kişinin "isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabileceği" ve çalışanın "hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanabileceği" belirtilmektedir.

3.2.2. Uzaktan Çalışma

Çalışma yeri bakımından esneklik, çalışanların işlerini fiziksel işyerlerinin dışındaki yerlerden tamamlamalarına olanak tanıyan ve uzaktan çalışma (remote work), kurumun farklı yerlerinden çalışma ve evden çalışma gibi politikaları ifade eder (Shifrin ve Michel, 2022). Uzaktan çalışma, çalışanın tipik çalışma saatlerinin bir kısmını (haftada birkaç saatten neredeyse tam zamanlıya kadar) merkezi bir iş yerinden uzakta (genellikle evde) ve iş görevlerini yerine getirmek için başkalarıyla etkileşime geçerken teknolojiyi kullanarak çalışmasını içeren bir uygulamadır (Allen vd., 2015). 2016 yılında uzaktan çalışma kavramının tanımı İş Kanunu'na da eklenmiştir. Kanunun 14. maddesinde uzaktan çalışma şöyle tanımlanmıştır: "Uzaktan çalışma, işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir." Aynı kanun maddesinde, ayrıca, uzaktan çalışmanın hangi işlerde yapılamayacağını, veri güvenliğine ilişkin işletme kurallarının ve uzaktan çalışmanın usul ve esaslarının Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılan Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'yle belirlendiği ifade edilmektedir.

Uzaktan çalışma kapsamında yer alan önemli esnek çalışma biçimlerinden biri tele çalışmadır (telework) (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés (2020); Berber ve Keleş (2022)). Tele çalışma, akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü ya da masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) desteğiyle yürütülen ve işverenin fiziksel mekânı dışında gerçekleştirilen bir çalışma biçimidir (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020). Eurostat (2015)⁴ verilerine göre Avrupa Birliği ülkelerinde 15-64 yaş arası çalışanların işe giderken harcadıkları süre ortalama olarak 40.2 dakikadır. Yani, çalışanlar günde yaklaşık 1.5 saatlerini işe gidip gelmek için harcamaktadırlar. Hem uzun ve yorucu işe gidiş geliş sürelerinden tasarruf sağlaması hem de iş yerinden daha uzak bölgelerde yaşama esnekliği sunması nedeniyle de uzaktan çalışma çalışanlar tarafından tercih edilmektedir (Bloom, 2024). Çalışanlarına evden çalışma esnekliği sağlayan yönetim de, çalışanlarının esenliği için kurumsal destek sağladığını ve onlara güvendiğini gözle görülür bir şekilde yansıtabilmektedir (Lee ve Sirgy, 2024). Gajendran ve arkadaşlarının (2015) çalışmasında da, uzaktan çalışma esnekliğinin algılanan özerklik üzerinden görev performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak uzaktan çalışma çalışanlar açısından bazı olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Bunlar arasında çalışma sürelerinin uzaması, sosyal izolasyon, yemek ve internet erişimi gibi maliyetlerin artması ve iş-özel yaşam dengesinin bozulması sayılabilir (Kurnaz ve Bülbül, 2022)

Uzaktan çalışmanın, kurumlar için artan üretkenlik ve çalışan esenliği gibi olumlu etkileri olsa da bu düzenlemelerin dikkatli bir şekilde tasarlanmasını gerekmektedir. OECD ECOSCOPE'un 2021 yılı raporunda, 25 ülkeden yönetici ve çalışanlardan toplanan anket verilerine dayalı olarak, COVID-19 salgını sonrasında uzaktan çalışmanın nasıl evrildiği, gelecekte ne kadar yaygın olacağı, beklenen avantajları ve dezavantajları ve kamu politikalarının ve yöneticilerin uzaktan çalışma uygulamasından elde edilen kazanımları arttırmada nasıl bir rol oynayabileceği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, uzaktan çalışmanın pandemi dönemi kadar yoğun olmasa da gelecekte de yaygın olarak uygulanması beklenmektedir. Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların çoğu uzaktan çalışmanın performans ve esenlik üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve kalıcı hale gelmesini istediklerini belirtmişlerdir. Bu uygulamanın avantajları arasında çalışan için işe gidip gelme süresinden, masrafindan ve eforundan tasarruf etme, daha az ofis alanı kullanımı ve coğrafi olarak daha geniş bir yetenek havuzundan daha iyi kişi-iş eşleştirmesi yapılması ile maliyet tasarrufu yapılması sayılmıştır. Ancak uzaktan çalışmanın uzun vadede kurum ve çalışan performansını engelleyebilecek

4 https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/qoc_cwcs_3c3/default/table?lang=en&category=qoc.qoc_woli.qoc_wlb Erişim Tarihi: 01.06.2025

bazı dezavantajlarının olduğu da ifade edilmiştir. Bunlar arasında, kurum açısından ekip üyeleri arasında bozulan iletişim ve ekip uyumu, çalışan sadakatinin azalması, personel eğitiminin zorlaşması, çalışan açısından ise özel hayatın ve iş hayatının karışması, sosyal izolasyon gibi olumsuzluklar bulunmaktadır.

Bu sonuçlara dayalı olarak, uzaktan çalışmanın faydalı olabilmesi için, işletme içinde bilgi akışını teşvik eden yenilikçi yöntemlerin geliştirilmesi hem teknik hem de sosyal becerilere yönelik eğitim imkanlarının sunulması, ekiplerin düzenli olarak yüz yüze bir araya gelebilmesini sağlamak için çalışanlar arasında bir program koordinasyonunun yapılması önerilmiştir. Ayrıca uzaktan çalışma ile elde edilecek kazanımların sürdürülebilmesi için kamu politikalarının destekleyici ve koruyucu bir rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bunlar arasında hem kentsel hem de kırsal alanlarda geniş bant internet erişimine ve çocuk bakım hizmetlerine yönelik yatırımların teşvik edilmesi, yasal çerçevenin uzaktan çalışmayı kapsayacak şekilde uyarlanması, bu çalışma düzeninin işveren ve çalışan arasında ortaklaşa ve karşılıklı rıza ile alınan bir karar olmasını güvence altına alan düzenlemelerin yapılması önerilmiştir.

3.2.3. Vardiyalı Çalışma

Vardiyalı çalışma, genellikle Pazartesi'den Cuma'ya kadar her gün, yaklaşık 08:00 ile 17:00 veya 18:00 arasında, tipik veya "standart" çalışma saatleri dışındaki çalışma saatlerini içermekte ve uzun, düzensiz ve öngörülemeyen çalışma saatlerini, yani akşamları, geceleri ve hafta sonları çalışmayı da kapsamaktadır (Arlinghaus vd., 2019). Vardiyalı çalışmada, iş, günün belirli zaman dilimlerine (örn. gündüz, akşam, gece) bölünerek planlanır ve genellikle sabit ve dönüşümlü olmak üzere iki şekilde uygulanır. Sabit vardiyada, çalışanlar sürekli aynı saat aralığında çalışırken, dönüşümlü vardiyada belirli aralıklarla vardiya değiştirirler. Bu değişim hızlı (örn. haftalık) ya da yavaş (üç ayda bir) olabilir (Conte ve Landy, 2019). Vardiyalı çalışma düzeni, hizmetin sürekli devam etmesi gereken ulaşım, sağlık, iletişim, güvenlik gibi birçok sektörde sıklıkla kullanılmakta (Karaca ve Uzun, 2021) özel güvenlik görevlileri (Aksu ve Yamacı, 2024), hemşireler ve mavi yakalı işçiler gibi belirli meslek gruplarında da yaygın olarak uygulanmaktadır (Conte ve Landy, 2019). Sabit veya dönüşümlü olmasına bakılmaksızın vardiyalı çalışmada, çalışma programı kesin bir şekilde tanımlanır ve genelde vardiyalı çalışanların haftada beş gün, günde sekiz saat çalışmaları beklenir (Dessler, 2020). Conte ve Landy'ye (2019) göre, vardiyalı çalışma sisteminde çalışma saatleri kesin kurallarla belirlendiğinden bu sistem esnek bir çalışma düzenlemesi olarak sayılmamalıdır.

İş Kanunu'nda vardiyalı çalışma biçimi “gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işler” olarak tanımlanmakta, uygulanmasına ilişkin kurallar Madde 69, 73 ve 76'da ve “Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile düzenlenmektedir. İlgili yönetmelikte “durmaksızın birbiri ardına postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde posta sayısı 24 saatlik süre içinde en az üç işçi postası çalıştırılacak şekilde” düzenlenmesi gerektiği, “ancak turizm, özel güvenlik, sağlık hizmeti ve petrol araştırma, arama ve sondaj faaliyetleri kapsamında yürütülen işlerde ve bu işlerin yürütüldüğü işyerlerinde faaliyet gösteren alt işveren tarafından yürütülen işlerde” düzenlemenin 24 saatte iki posta olacak şekilde yapılabileceği ifade edilmektedir.

Çalışanlar da genellikle diğer aile üyelerinin programlarıyla koordinasyon sağlamak için veya diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olması nedeniyle (örneğin, gece çalışıp gündüzleri çocuklarıyla ilgilenilme) vardiyalı çalışmayı tercih edebilmektedirler (Torpey, 2007). Ancak vardiyalı çalışmaya ilişkin literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında, bu düzenlemenin bazı olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir. Araştırmalarda, vardiyalı çalışmanın işle bütünleşme ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu (Öztürk vd., 2023), hemşirelerin uyku düzenini, iş performansını ve dikkat ve konsantrasyon düzeyini etkilediği (Özurmaz ve Öncü, 2018) ve bu düzenlemenin metabolik sendrom, kanser, sindirim, ruh sağlığı ve uyku sorunları gibi sağlık sorunlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Sweileh, 2022). Bu düzenlemenin, çalışanların sağlığı ve esenliği üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri bilinmesine rağmen, araştırmalardan elde edilen diğer bulgular, vardiyalı çalışmanın kendisinden ziyade bu programların uygulanma biçiminin daha önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Brough ve O'Driscoll, 2010; Aksu ve Yamacı, 2024). Vardiyalı programlar, çalışanların aile, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını gözetenek planlandığında, bu olumsuz sonuçlar aza indirgenebilir ve iş-yaşam dengesi iyileştirilebilir (Brough ve O'Driscoll, 2010).

3.2.4. İş Paylaşımı ve Görev Paylaşımı

Esnek istihdam biçimlerinden biri de iş paylaşımıdır. Bu uygulama, tam zamanlı bir işin, yarı zamanlı çalışan ve işi oluşturan görevlerin yerine getirilmesi için sorumluluğu gönüllü olarak üstlenen belirli sayıda kişi tarafından paylaşılmasını içerir (Kudelko ve Žmija, 2022). İş paylaşımında genellikle tam zamanlı bir iş iki yarı zamanlı işe bölünmektedir. Bu düzenlemede, her çalışan kendi üzerine düşen iş miktarından sorumlu olduğundan, işin bölünebilir bir iş olması gerekmektedir (Tutar, 2023).

İş paylaşımının kurumlar ve çalışanlar için pek çok olumlu yönü bulunmaktadır: İş paylaşımı, iş yerine getirilirken, daha geniş bir bilgi, beceri ve deneyim yelpazesinin kullanımına imkan sağlar (Lee ve Sirgy, 2024). Ailevi yükümlülükleri, doğum, hastalık, eğitim gibi nedenlerle tam zamanlı çalışamayan yetenekli kişilerin işte tutulmasına yardımcı olur. Ayrıca çalışanların daha kısa saatler çalışmasına imkan sağlayarak aile sorumlulukları için daha fazla zamana sahip olmalarına ve daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olur (Hamandia-Güldenber, 2004).

Özellikle, ekonomik durgunluk dönemlerinde iş kayıplarını sınırlamak veya önlemek ve işletmelerin iş gücünü koruyabilmesini desteklemek için çalışma süresine ilişkin bir düzenleme de görev paylaşımıdır [work sharing] (Schermerhorn et al., 2010). Görev paylaşımı işten çıkarmaları önlemek amacıyla azalan iş hacminin aynı veya benzer sayıda çalışan arasında dağıtılmasıyla çalışma süresinin kısaltılmasıdır (ILO, 2011). Görev paylaşımı, azaltılmış çalışma saatleri ile, beş günlük çalışma haftası yerine üç veya dört günlük çalışma haftası gibi daha kısa çalışma haftaları, birkaç hafta veya daha fazla süren günlük çalışma saatlerinin azaltılması veya geçici tesis kapatmaları biçiminde uygulanabilir (ILO, 2011). Çalışma saatlerindeki bu azalma, genellikle ücret ve yan haklarda aynı oranda ya da farklı oranlarda kesintilere yol açmaktadır (Hamandia-Güldenber, 2004). Görev paylaşımı, özellikle zorlu ekonomik dönemlerde, toplu işten çıkarmaların önlenmesine yardımcı olur, kurumların işgücünü elinde tutmasını sağlayarak işten çıkarma ve yeniden işe alma maliyetlerini azaltır, çalışmaya devam edebilen kurumları korur ve personelin moralinin yüksek tutulmasını sağlar (ILO, 2011).

3.2.5. Kısmi Süreli Çalışma

“Part-time çalışma” ya da “yarı zamanlı çalışma”, ILO (2022) tarafından “kısa çalışma saatleri” olarak adlandırılmakta, düzenli olarak tam zamanlı çalışma saatlerinden daha az çalışmak olarak tanımlanmaktadır. “Part-time çalışma” Türkçe’ye “kısmi süreli çalışma” olarak çevrilmiş, Türkiye’de İş Kanunu ile yasal olarak tanımlanmıştır. İş Kanununun 13. maddesinde “işçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda” sözleşmenin kısmi süreli iş sözleşme olduğu ifade edilmektedir. Aynı kanun maddesinde kısmi süreli çalışan kişiye, maaş ve para ile ilgili bölünebilir hakların, işyerinde aynı veya benzeri işte tam zamanlı çalışan bir kişiye göre ne kadar çalışıyorsa o oranda verileceği belirtilmektedir. İş Kanunu’na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği’nin 6. maddesinde de “işyerinde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi oranına kadar yapılan çalışma” kısmi süreli çalışma olarak tanımlanmaktadır. OECD’nin

(2023)⁵ part-time çalışma oranına ilişkin verilerine göre Türkiye’de kısmi süreli çalışma oranı %9.3’tür. Eurostat (2024)⁶ part-time istihdam verilerine bakıldığında Türkiye’de 20-64 yaş arası çalışanların %10.7’si part-time çalışmaktadır. Avrupa Birliği’nde aynı yaş grubunda çalışanların %17.2’si part-time çalışmaktadır.

Yarı zamanlı çalışma, faaliyetlerin çok yoğun veya çok az olduğu dönemlerde veya işin doğası gereği tam zamanlı çalışmanın gerekmeyeceği durumlarda, işverenlere en uygun personel sayısını optimal seviyede tutma ve operasyonel esnekliği güvence altına alma fırsatı sağlamaktadır (ILO, 2022). İşgücü maliyetlerini düşürmek ve ekonomik dalgalanmaları yönetebilmek için yarı zamanlı çalışmadan yararlanan kurumlar, yarı zamanlı çalışanları ihtiyaç halinde geçici olarak işe almakta ve ekonomik durgunluk dönemlerinde tam zamanlı çalışanlardan önce yarı zamanlı çalışanları işten çıkarmaktadırlar (Schermerhorn ve diğ., 2010). Yarı zamanlı çalışanları bu gibi ayrımcılık içeren haksız muamelelerden korumak amacıyla İş Kanunu Madde 13’te kısmî süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılan bir kişinin, ayrımı haklı kılan bir neden olmadıkça, sadece iş sözleşmesinin kısmî süreli olmasından dolayı tam süreli emsal çalışana göre farklı işleme tâbi tutulamayacağı belirtilmektedir.

Eurostat verilerine⁷ göre, 2023 yılında, Avrupa Birliği’nde çalışan çocuklu kadınların neredeyse üçte biri (%31.8) yarı zamanlı olarak çalışmıştır ve en yüksek oranlar Avusturya’da (%69,2), Hollanda’da (%67,9) ve Almanya’da (%65,4) görülmüştür. Gelişmiş ülkelerde iş-aile yaşam dengesini sağlayabilmek için özellikle kadınlar tarafından tercih edilen yarı zamanlı çalışma (Beham vd., 2019), genel yaşam memnuniyetine olumlu katkı sağlasa da, çoğu zaman daha düşük statü ve ücret, daha az eğitim ve gelişim fırsatı ve daha düşük emekli maaşı gibi olumsuz sonuçlarla da ilişkilendirilmektedir (Lyonette, 2015). Ancak Hill ve arkadaşlarının (2004) araştırmasında, yarı zamanlı çalışmanın, profesyonel kariyeri olan kadınların aile yaşamını iş kariyerine başarılı bir şekilde entegre etmelerine yardımcı olmak için uygulanabilecek bir seçenek olduğu görüşünü destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada, tam zamanlı çalışan

5 [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_FTPT%40DF_FTPT&df\[ag\]=OECD.ELS.SAE&df\[vs\]=1.0&dq=TUR.EMP.PT_POP_SUB_T_T.EMP.MAIN_T.PT..A&pd=2010%2C&to\[TIME_PERIOD\]=false&vw=tl](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_FTPT%40DF_FTPT&df[ag]=OECD.ELS.SAE&df[vs]=1.0&dq=TUR.EMP.PT_POP_SUB_T_T.EMP.MAIN_T.PT..A&pd=2010%2C&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tl) Erişim Tarihi: 01.06.2025

6 https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem100__custom_16846692/default/table?lang=en Erişim Tarihi: 01.06.2025

7 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Part-time_and_full-time_employment_-_statistics#Worker_profile_and_countries Erişim Tarihi: 01.06.2025

meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında, yarı zamanlı pozisyonlarda çalışan annelerin daha yüksek bir iş-aile dengesine sahip olduklarını ifade ettikleri ve gelecek kariyerlerinin gelişimi için sağlanan fırsat ve destek bakımından daha olumsuz bir değerlendirmeye sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Thorsteinson'ın (2003) meta-analiz çalışmasında da tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.6. Yoğunlaştırılmış/Sıkıştırılmış Çalışma Haftası

Yoğunlaştırılmış/sıkıştırılmış çalışma haftası düzenlemelerinde, standart bir çalışma haftasındaki toplam çalışma saatinin daha az günde, günlük daha uzun süre çalışarak tamamlanmasını içerir. Sıkıştırılmış çalışma haftasında, genellikle, haftalık toplam çalışma saatleri süresi değiştirilmez, ancak tüm saatler daha az güne (genellikle dört güne) bölündüğü için çalışmanın zamanlamasını değiştir (Mullens ve Glorieux, 2023). İş Kanunu'nun 63. maddesinde, işin düzenlemesi kapsamında, çalışma süresinin genel olarak haftada en çok kırkbeş saat olduğu ve aksi kararlaştırılmamışsa bu sürenin, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanacağı belirtilmektedir. Aynı kanunun 67. maddesinde günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile dinlenme saatlerinin işyerlerinde işçilere duyurulacağı ve işin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebileceği ifade edilmektedir.

Sıkıştırılmış çalışma haftası uygulaması, çalışılan günlerde serbest zamanı kısıtlasa da, bireyler işe gidip gelmek için harcadıkları zamandan tasarruf ederler, dinlenmek veya sosyal hayata vakit ayırmak için kullanılabilecekleri ekstra bir serbest gün elde ederler (Veal, 2023). Araştırmalarda, sıkıştırılmış çalışma haftası programlarının, özellikle üç günlük uzun bir hafta sonu içerdiğinde, iş talepleri ile bireysel ihtiyaçlar ve sorumluluklar arasında uyum sağlanmasına olumlu katkıda bulunduğu varsayımını destekleyen bulgular elde edilmiştir (Brown vd., 2011; Mühl ve Korunka, 2024). Ancak sıkıştırılmış çalışma haftası tüm çalışanlar için aynı derecede uygun bir düzenleme olmayabilir. Özellikle çalışanın seçimine bırakılmadan işveren tarafından dayatılan ve tek tip bir çözüm olarak uygulanan sıkıştırılmış çalışma haftası programları, çalışanlara gerçekten esnek, alternatif çalışma programlarının sağladığı faydaları sağlamayabilir (Hyatt ve Coslor, 2018). İşverenler, bu düzenlemeyi uygulamadan önce çalışanlarının beklentilerini de dikkate almalıdırlar.

3.3. Esnek Çalışma Düzenlemeleri ile İlişkili Kuramlar

Esnek çalışma üzerine yapılan araştırmalarda bu düzenlemelerin bazı teorik temellere dayalı olarak ele alındığı ve özellikle İş/Aile Sınırı Teorisi, İş Talepleri-Kaynakları Modeli ve İş Özerkliği kavramı çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Aşağıda, esnek çalışma düzenlemeleri bu teorik çerçevede tartışılmaktadır.

3.3.1. İş/Aile Sınırı Teorisi

Bazı araştırmalar, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan açısından sonuçlarını İş/Aile Sınırı Teorisi (Clark, 2000) perspektifinden ele almaktadır. İş/Aile Sınırı Teorisi bireylerin iş ve aile alanları arasındaki sınırları nasıl yönettiğini açıklamak için öne sürülmüştür. Bu teoriye göre, iş ve aile kendi işleyiş biçimi, kuralları ve beklentileri olan iki ayrı alandır. Bireyler, iş ve aile yaşamlarının etkileşimini ve bunların ayrımını aktif bir şekilde yönetmek zorundadır. Bu süreçte bireyler, işi özel yaşamdan ayıran zihinsel, fiziksel ve zamansal sınırları gözetmelidirler. Bu sınırları yönetmek, ne zaman, nerede ve ne ölçüde işle ya da aileyle ilgilenileceğine doğru karar vermeyi ve iki rol arasında geçiş dengeli bir şekilde sağlamayı gerektirmektedir.

İş/Aile Sınırı Teorisi'nde, bireylerin iş ve aile rolleri arasındaki sınırı nasıl yönettiklerini entegrasyon ve segmentasyon kavramları ile açıklanmaktadır. Segmentasyon, bu rolleri birbirinden tamamen ayrı tutmayı (örn. evdeyken iş görevlerinden kaçınmak), entegrasyon ise bu rolleri harmanlamayı (örn. çalışma saatlerinde kişisel meselelerle ilgilenmek) ifade etmektedir. İnsanlar entegrasyon-segmentasyon uzanımı üzerinde farklı konumlarda bulunurlar ve her iki yaklaşımında avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Clark'a (2000) göre, en doğru yaklaşım, kişisel ihtiyaçlara, işin taleplerine ve bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişmektedir ve uygun yaklaşımı seçmek iş-yaşam dengesinin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır.

İş/aile sınırı teorisi, iş ve aile hayatı arasında gerçek bir denge sağlamanın, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri veya izin politikaları gibi esnek düzenlemelerin yüzeysel bir şekilde uygulanmasından daha fazlasını gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, birçok kurum iş ve aileyi ayıran sınırlarda (zaman ve konum gibi) esnek çalışma düzenlemelerini uyguluyor olsa da bunları çalışanların ve ailelerinin esenliğinden ziyade kendi operasyonel çıkarlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirmektedir. Bu nedenle Clark (2000) esnek çalışma düzenlemelerinin faydalı olması için çalışanların hem iş hem de aile rollerini yönetme çabalarını gerçekten destekleyen bir organizasyon kültürü değişiminin bu uygulamalara eşlik etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Teoriye göre kurumlar, çalışanların

öğrenmelerini destekleyerek, onları önemli kararlara dahil ederek ve onlara kurumunun başarısına anlamlı katkıda bulduklarını hissettikleri işler vererek, çalışanların kendi iş-aile dengelerini yönetme konusunda inisiyatif alma eğilimlerini yükseltebilirler.

Literatürde yer alan araştırmalarda da iş/aile sınırı teorisini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Örneğin, Fedakova ve Istonova (2017) uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve dijital iletişim gibi esnek çalışma düzenlemelerinin Slovakya'daki bilgi teknolojileri çalışanlarının iş-aile dengesini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırma, esnek çalışma biçimlerinin iş ve ev yaşantısı arasındaki sınırları bulanıklaştırabileceğini ve çalışanların profesyonel ve kişisel rolleri ayırmasını zorlaştırabileceğini ortaya koymuştur. Bu gibi düzenlemelerin çalışanlar için avantajlı yönleri (örn. özerklik, aileye vakit ayırabilme) olduğu kadar dezavantajlı yönlerinin de (örn. çalışma saatleri ile aileye ayrılan vakit arasında ayırım yapamama, sosyal izolasyon) bulunduğu tespit edilmiştir. Modern bilgi ve iletişim teknolojileri, uzaktan bilgi paylaşımını ve iş birliğini daha verimli hâle getirerek çalışmanın zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilmesini mümkün kılsa da bu cihazların her an ve her yerden kullanılabilirliği birçok kişinin geleneksel çalışma saatlerinin dışında da çalışılmasına yol açarak iş-özel yaşam sınırlarını bulanıklaştırmaktadır (Hassard ve Morris, 2022; Hendriks vd., 2023). İşverenlerin çalışanların iş-özel yaşam sınırını belirleyebilmelerini desteklemek için, çalışma saatleri dışında çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınmaları ve çalışma saatleri dışında da çalışanların müsait olmalarına dair beklenti içinde olmamaları gerekmektedir (Syrek ve diğ., 2021).

3.3.2. İş Talepleri-Kaynakları Modeli

İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Job Demands–Resources (JD-R) Model), Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde, çalışma koşulları, (1) iş talepleri ve (2) iş kaynakları olmak üzere iki ana kategoride ele alınmaktadır. İş talepleri; fiziksel iş yükü, zaman baskısı, hizmet alıcısı ile etkileşim, fiziksel koşullar, vardiyalı çalışma unsurlarını içermektedir. İş kaynakları ise; geri bildirim, ödüllendirme, özerklik, karar verme sürecine katılım, iş güvencesi ve yönetici desteği unsurlarını kapsamaktadır. İş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmayı sağlayan, iş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltan, gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik eden işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade ederken, iş talepleri işin sürekli fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba veya beceriler gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve/veya psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini (örn., iş baskısı, elverişsiz fiziksel koşullar ve müşterilerle

duygusal olarak zorlayıcı etkileşim içinde bulunma) ifade eder (Bakker ve Demerouti 2007: 312). İş Talepleri-Kaynakları Modelinde, yüksek veya olumsuz iş taleplerinin fiziksel ve duygusal tükenmişlikle pozitif yönde, iş kaynaklarının ise negatif yönde işten kopmayla ilişkili olduğunu öne sürülmektedir (Demerouti vd., 2001).

İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde Ma ve arkadaşları (2023) uzaktan çalışmanın işe bağlılık [work engagement] üzerindeki etkisinin iş-aile çatışmasının talep rolü nedeniyle olumsuz ve iş özerkliğinin kaynak rolü nedeniyle olumlu olacağını öne sürmüşler ve bu görüşe dayalı olarak uzaktan çalışma ile iş bağlılık arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının ve iş özerkliğinin aracılık rolünü incelemişlerdir. Aynı zamanda bu dolaylı etkide algılanan yönetici desteğinin düzenleyici etkisini de araştırmışlardır. Sonuç olarak, uzaktan çalışmanın işe bağlılığa, iş-aile çatışması ve özerklik üzerinden ve algılanan yönetici desteğine bağlı olarak değişen koşullu dolaylı etkisi bulunmuştur. Ko ve arkadaşlarının (2013) araştırmasında da esnek çalışma düzenlemesi ile algılanan kurumsal performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin istatistiksel olarak anlamlı pozitif düzenleyici etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanması, bu imkânı sağlayan kurum ve bunlardan faydalanmak isteyen çalışanlar olmak üzere iki tarafın kararına bağlıdır. Çalışanlar, esnek çalışma düzenlemelerini günlük iş rutinlerine dahil etmek isteyip istemediklerine iş talep ve kaynaklarının durumuna bakarak karar verebilirler (Jia ve diğ., 2024). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerinden faydalama isteklerini belirleyen unsurları İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde araştırdıkları sistematik derlemede Jia ve arkadaşları (2024) kariyer fırsatları, algılanan kurumsal destek, iş özerkliği, maaş, lider-üye etkileşimi gibi iş kaynaklarının çalışanların esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş talepleri faktörlerinden çalışma saatlerinin esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ile pozitif yönde ilişkili olduğu, iş-aile çatışmasının ise ters yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş stresinin ise esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca medeni durum, pozisyon ve erillik/dişilik boyutu bakımından ulusal kültürün, iş talepleri ve kaynakları ile esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanma isteği ilişkisinde düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.2. İş Özerkliği

İş özerkliği kavramını detaylı olarak ele alan ilk araştırmalardan biri Breugh (1999)'un iş özerkliği ölçeği geliştirme çalışmasıdır. Breugh (1999), iş özerkliğinin, çalışanların (1) işlerini yaparken kullandıkları prosedürler/yöntemler bakımından sahip oldukları takdir yetkisi (çalışma yöntemi özerkliği), (2) çalışma faaliyetlerinin planlanması, sıralanması, zamanlamasını kontrol edebilme inancı (iş programlama özerkliği) ve (3) performanslarını değerlendirmek için kullanılan kriterleri değiştirme veya seçme imkanına sahip olma derecesi (iş kriterleri özerkliği) olmak üzere üç boyutlu bir kavram olduğunu öne sürmüştür. Esnek çalışma programları, çalışma yeri ve yöntemleri konusunda çalışanlara seçim yapma imkânı sunarak algılanan iş özerkliğini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Lee ve Sirgy, 2024). İş özerkliği sayesinde çalışanlar işlerini kendi tercihlerine uyacak şekilde organize edebilirler ve bu sayede iş yükünün sağlıkları üzerindeki olası olumsuz etkilerini azaltabilirler (van Dorssen-Boog vd., 2022; Petrou vd., 2012).

Yakın zamanda yapılan ve sıklıkla kabul gören iş özerkliği tanımlamalardan biri de Morgeson ve Humphrey'in (2006) iş tasarımı ölçeği geliştirme çalışmasında öne sürdükleri üç boyutlu iş özerkliği tanımıdır. Bu tanıma göre, iş özerkliği, çalışanın iş görevlerinin zamanlaması ve sıralaması üzerinde kontrol sahibi olma düzeyini ve görevlerini bağımsız olarak planlayıp programlama yeteneğini içeren “iş zamanlaması özerkliği”, iş sorumluluklarıyla ilgili kararları, başkalarının onayına veya yönlendirmesine ihtiyaç duymadan, kendi inisiyatifi ve muhakemesiyle alma derecesini içeren “karar verme özerkliği” ve iş görevlerini yerine getirirken kullanacağı yöntem, teknik ve yaklaşımları seçme konusunda sahip olduğu özgürlük düzeyi içeren “iş yöntemleri özerkliği” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

De Spiegelaere ve arkadaşları (2016), geleneksel iş özerkliği tanımlarının, esnek çalışma saatleri (flexitime) ve uzaktan çalışma (telework) gibi uygulamaların etkilerini tam olarak yansıtmadığını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, çalışanlara iş günlerine ne zaman başlayıp ne zaman son vereceklerini seçme özgürlüğü tanıyan esnek çalışma saatleri, görevlerin sırasını belirlemeye odaklanan iş zamanlaması özerkliğinden ayrı, özgün bir özerklik biçimi olarak kabul edilmelidir. Benzer şekilde, modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin olanak tanıdığı uzaktan çalışma da çalışanlara görevlerini nerede yerine getireceklerine karar verme inisiyatifi sunmaktadır. Bu gelişmeleri dikkate alan yazarlar, iş özerkliği kavramını dört boyutu içerecek şekilde genişletmişlerdir: (1) iş yapma yöntemi özerkliği (işin gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler ve prosedürler bakımından

özerklik), (2) iş zamanlaması özerkliği (hangi görevin ne zaman yapılacağına karar verme özerkliği), (3) çalışma süresi özerkliği (iş ne zaman başlayıp ne zaman bitireceğine karar verme özerkliği) ve (4) konumsal/mekânsal özerklik (görevlerin nerede yürütüleceğine karar verme özerkliği).

De Spiegelaere ve arkadaşları (2016) iş özerkliğinin işle bütünleşme [work engagement] ve yenilikçi iş davranışı ile ilişkisini, çalışma süresi özerkliği ve konumsal/mekânsal özerkliği kavramlarını da iş özerkliği kavramına dahil ederek incelemişler, yalnızca iş yapma yöntemi özerkliğinin işle bütünleşmeyle ve iş yapma yöntemi özerkliği ve konumsal/mekânsal özerkliğin yenilikçi iş davranışıyla istatistiksel olarak anlamlı ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada, artık sıklıkla uygulanan esnek çalışma biçimlerinin modern özerklik biçimlerine imkân sağladığını ve bu nedenle iş özerkliğinin çok boyutlu bir yapı olarak bu özerklik türlerini de kapsayacak şekilde ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.

Esnek çalışma düzenlemeleri bireylere çalışmanın zamanını, hızını ve yöntemlerini belirlemede özerklik tanıyor olsa da bu özerkliğin karşılığında çalışanın her zaman ve her yerde işe anında yanıt vermesine yönelik beklentileri de arttırabilir. Bu durum özellikle uzaktan çalışmada tele-baskıya, yani çalışanların müşterilerden, iş arkadaşlarından veya yöneticilerinden gelen mesajlara hızlı yanıt verme konusunda baskı hissetmelerine neden olabilir (Barber ve Santuzzi, 2015).

4. Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Sonuçları

Esnek çalışma düzenlemelerinin, işverenler ve çalışanlar için hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonuçları arasında azalan iş yükü ve devamsızlık ve iş-aile çatışması, artan yaratıcılık ve iş performansı, iş ve aile sorumluluklarının başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi ve iş-özel yaşam dengesinin sağlanması, personeli işe alma ve işte tutmada başarı bulunmaktadır. Olumsuz sonuçları arasında ise azalan yükselme fırsatı ve yan haklar, daha düşük ücret, iş güvencesizliği, algılanan düşük istihdam edilebilirlik ve düşük ekstra rol davranışları sergileme olasılığı sayılabilir (Lee ve Sirgy, 2024).

Amirul ve Shaari (2021) esnek çalışma düzenlemeleri konusunda 2000-2020 yılları arasında yapılan çalışmaların sistematik bir derlemesini yapmışlardır. Bu derlemede, araştırmaların çoğunda iş-yaşam dengesinin sağlanması, iş tatmininin artması, kariyer gelişimi, işte tutma, motivasyonun artması, yükselmede eşitlik, artan performans ve esenlik halinin [well-being] esnek çalışma düzenlemelerinin avantajları, sosyal izolasyon, işin kesintiye

uğraması, iş yükünün artması, damgalanma ve iş yoğunluğunda artış, esnek çalışma düzenlemelerinin dezavantajları olarak ele alındığı görülmüştür.

Esnek çalışma modellerinin potansiyel olarak iş-yaşam dengesi, çalışan memnuniyeti ve üretkenlik üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği düşünüldüğü için kurumlar ve çalışanlar için faydalı uygulamalar olarak görülmektedir (Kurnaz, 2024). Ancak alternatif çalışma programlarının çalışan ve kurum düzeyinde beklenen etkileri bağlamsal koşullara göre farklılık göstermektedir. Steffens ve arkadaşları (2023), iş ve özel yaşam sınırlarının geçirgenleşerek birbirine yakınlaşması anlamına gelen “İş ve Özel Yaşamın İç İççe Geçmesi” [Work-Life-Blending] kavramını kapsamlı bir biçimde tanımlamak amacıyla, Clark’ın (2000) İş/Aile Sınır Teorisi’ni temel alarak 2000-2023 yılları arasında yapılan çalışmaların sistematik bir derlemesini yapmışlardır. Araştırmacılar, “İş ve Özel Yaşamın İç İççe Geçmesi” kavramını iş ve yaşam alanları arasındaki sınırların zamansal, mekânsal veya psikolojik olarak bulanıklaşması şeklinde açıklamaktadırlar. Bu sistematik derlemede incelenen çalışmalar kapsamında, uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve teknoloji aracılığıyla çalışma gibi esnek çalışma biçimlerinin, bireysel tercihler, sınır yönetimi stratejileri ve bağlamsal koşullara bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabildikleri görülmüştür. Olumlu sonuçlar arasında artan iş tatmini, yaşam doyumu ve esenlik yer alırken; olumsuz sonuçlar arasında artan iş-aile çatışması ve duygusal tükenmişlik öne çıkmaktadır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin benimsenme düzeyi ve bunların çalışanların tutumları ile ilişkisi ülke kültürleri bakımından da farklılık gösterebilmektedir. Masuda ve arkadaşlarının (2012) yöneticiler için esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma haftası, uzaktan çalışma ve yarı zamanlı çalışma uygulamalarının, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması ile ilişkisini farklı kültürler bakımından (Latin Amerika, Asya ve Anglosakson ülkeleri) inceledikleri çalışmada, bireyselliğin yüksek olduğu Anglosakson ülkelerindeki yöneticilere, Asya ve Latin Amerika gibi kolektivist ülkelerdeki yöneticilere göre daha fazla esnek çalışma imkanlarının sunulduğu görülmüştür. Ulusal kültürün düzenleyici etkisine bakıldığında da ülkeler bakımından farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, esnek çalışma saatleri uygulamasının iş tatmini ile olumlu, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması ile ters yönlü ilişkisi Anglosakson ülkelerinden olan yöneticilerde gözlemlenirken, Latin Amerika ülkelerinden olan yöneticilerde gözlemlenmemiştir. Öte yandan, yarı-zamanlı çalışma imkânı sunulan ve Latin Amerika ülkelerinden olan yöneticilerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, uzaktan çalışma düzenlemesi sunulan kurumlarda çalışan Asya ülkelerinden yöneticilerde iş-aile çatışmasının daha

yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan tutumları üzerindeki beklenen etkilerinin hem esnekliğin türüne hem de ülke kültürüne göre farklılık gösterebileceğine işaret etmektedir.

Günümüzde, ebeveyn çalışanlar işte ve evde artan taleplerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Lewis ve den Dulk (2010), esnek çalışma düzenlemelerinin farklı ulusal bağlamlarda ve dönüşüm geçiren örgütsel yapılarda çalışan ebeveynler tarafından nasıl deneyimlendiğini incelemek için Birleşik Krallık, Hollanda, Norveç, Portekiz, Slovenya ve Bulgaristan'ı kapsayan bir vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, yarı zamanlı çalışma veya azaltılmış saatler gibi esnek çalışma düzenlemelerinin, çoğu zaman orantılı olarak azaltılmış bir iş yükü sağlamadığı görülmüştür. Esnek düzenlemelerden yararlanan ebeveyn çalışanlar, yarı zamanlı işlere geçtikten sonra bile kendilerinden aynı iş hacmini daha kısa sürede tamamlamalarının beklendiğini belirtmişlerdir. Bazı durumlarda, yarı zamanlı çalışanların görevlerinin geleneksel düzende çalışan iş arkadaşlarına paylaştırıldığı ve bunun ekipler içinde gerginliğe neden olduğu ifade edilmiştir. Artan iş yüküne ek olarak, ebeveyn çalışanların esnek çalışma düzenlemeleri deneyimlerinin, içinde bulundukları ülkelerdeki ebeveynlik ve cinsiyet rollerine ilişkin kültürel ve toplumsal beklentiler tarafından şekillendiği de saptanmıştır. Araştırmacılar, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan ebeveynler için faydalı ve kurumlar için sürdürülebilir olması için kurumsal desteğin önemini vurgulamışlardır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, kurumun, çalışma süresinin yanı sıra, iş yükünü ve iş hızını da düzenlemesi gerektiği, esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanması konusunda yöneticilere eğitim verilmesinin ve takım temelli yapılarda, takım büyüklüğü ve iş yükü dağılımının ayarlanmasının önemi vurgulanmıştır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanmasındaki temel hedeflerden biri çalışanların sınırlı kişisel kaynaklarını, üstlendikleri çeşitli rollerin sorumluluklarını yerine getirmelerine olanak verecek şekilde tahsis etmelerine olanak sağlamaktır. Esnek çalışma düzenlemeleri, zaman baskısı, beklemedik ve farklı rol ve görevlerin verilmesi, insanlardan uzak kalarak izole çalışılması ve yüz yüze etkileşimin azalması gibi olumsuz çalışma koşullarına neden olabilir (Yeves vd., 2022). Bu nedenle, esnek bir çalışma düzenlemesi, çalışanlara fiziksel ve mental sağlıklarını koruyabilmeleri için zaman, enerji ve maddi imkân sağlayan ve stres düzeylerini azaltan bir araç olarak benimsenmelidir (Shifrin ve Michel, 2022). Shiri ve arkadaşlarının (2022) yaptıkları sistematik derlemede, esnek çalışma düzenlemelerinin psikolojik sıkıntı, tükenmişlik ve duygusal yorgunluk üzerinde sınırlı düzeyde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar esnek çalışmanın mental

sağlık üzerindeki etkilerini belirlemek için daha fazla deneysel çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler.

5. Sonuç ve Öneriler

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, dijital dönüşüm, krizler (özellikle Covid-19 pandemisi), teknolojik gelişmeler ve demografideki değişim ile beraber sürekli evrilen çevresel koşullar yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu durum, kurumların çevrelerine uyum sağlayabilmek için daha esnek yapılaraya sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Birçok alternatif içeren esnek çalışma düzenlemeleri, kurumlar tarafından stratejik hedeflere ulaşmanın ve çalışanlar tarafından da iş ve özel yaşamdan kaynaklanan çeşitli baskıları yönetmenin bir yolu olarak giderek daha fazla benimsenmektedir. Kurumlar, çalışanlarının görüş, beklenti ve ihtiyaçlarını ve içinde bulundukları koşulların özelliklerini dikkate alarak, stratejik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan en uygun alternatifleri benimseyebilirler.

Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, motivasyon, iş tatmini ve esenlik gibi çalışan düzeyinde çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğu görgül çalışmalarda desteklenmiş olsa da bu düzenlemelerin, çalışanlar için bazı olumsuz sonuçlarının da olabileceği unutulmamalıdır. Çalışmanın daha esnek hale gelmesi, bireylerin özellikle iş ve yaşam dengesini sağlamalarında bazı zorluklara yol açmakta, bu durum esnek çalışma biçimlerinin beklenen başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların ulusal düzeyde iş yasası ve sosyal güvenlik mevzuatlarıyla, aile desteği ve bakım hizmetleri gibi uygulamalarla desteklenmesi, onların iş-aile dengesini yönetmelerine ve işini kaybetme tehlikesi gibi esnekliğin özellikle güvencesiz ve düşük ücretli işlerde çalışanlar üzerindeki istenmeyen sonuçlarının önlenmesine yardımcı olabilir (Petitta ve Ghezzi, 2025).

Esnek çalışma düzenlemeleri kapsamında çalışan kişilerle özellikle BİT kullanımının yaygınlaşması nedeniyle mesai saatleri dışında da iletişime geçilmesi de onların genel ve zihinsel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilir (Erhel ve diğ., 2024). Bu olumsuz etkileri önlemek için, yöneticilere bu konuda farkındalık kazandıracak eğitimler verilebilir, mesai dışı saatlerde iletişim kurmaktan kaçınılmasını teşvik eden yazılı politikalar oluşturulabilir. Bunun yanı sıra, özellikle yarı zamanlı çalışanlara daha az yükselme fırsatları sunulmakta, sağlık ve emeklilik gibi yan haklar bakımından da kurumlar tarafından daha az korunmaktadırlar (Lee ve Sirgy, 2024). Kurumlar, bu ayrımcılıklardan kaçınmalı, esnek çalışma düzenlemeleri kapsamında çalışanların da bu haklardan faydalanmalarına olanak sağlayarak daha

kapsayıcı politikalar benimsemelidirler. Tüm bu bahsedilen nedenlerle, kurumlar yalnızca biçimsel bir esneklik sağlamamalı, iş yükünün doğru ayarlanması, teknik destek ve yönetim desteğinin sağlanması ve esnek çalışma düzenlemesi için çalışanın da onayının alınması gibi unsurlar bakımından da gereken özeni göstermelidirler. Nitekim, Jia ve arkadaşları (2024), esnek çalışma düzenlemelerinin kullanımının teşvik edilmesinde yönetsel rolleri olmayan çalışanlara da daha fazla karar alma gücü sağlayan politika ve programların uygulanmasının önemini vurgulamışlardır.

Araştırmalarda esnek çalışma düzenlemelerinin hem çalışanlar hem de kurumlar için beklenen etkilerinin bağlamsal koşullara göre farklılık gösterdiğine dair bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle, esnek düzenlemelerin etkilerinin bağlamdan bağımsız olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Ayrıca bu alternatif çalışma biçimlerinin benimsemesinde, kurum kültürü ve ülke kültürünün olası etkileri de mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Esnek çalışma düzenlemeleri tasarlanırken tek tip uygulamalar yerine, farklı sektörlerin ve kurumsal yapıların ihtiyaçlarına uygun ve kültürel değerlerin dikkate alındığı uygulamalar geliştirilmelidir.

Kaynakça

- Aksu, M., & Yamacı, R. (2024). Kamu Kurumlarında Vardiyalı Sistemde Çalışan Özel Güvenlik Görevlilerinin İş Tatminlerinin Analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 19-40.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amirul, S. R., & Shaari, S. C. (2021). An Overview: Twenty Years of Flexible Working Arrangements. *Advances in Business Research International Journal*, 7(2), 27-41.
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S., & Rotenberg, L. (2019). Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. *Industrial Health*, 57(2), 184-200. <https://doi.org/10.2486/indhealth.SW-4>
- Atkinson, J. (1994). Flexibility, uncertainty and manpower management (Reprint). IES.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Beham, B., Drobnič, S., Präg, P., Baierl, A., & Eckner, J. (2019). Part-time work and gender inequality in Europe: A comparative analysis of satisfaction with work-life balance. *European Societies*, 21(3), 378-402. <https://doi.org/10.1080/14616696.2018.1473627>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bloom, N. (2024, September). Remote Work's Growth Gift. *Finance & Development*, 61(3), 36-40. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/Fandd/Article/2024/09/Bloom.ashx> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Bouguerra, A., Gölgeci, I., Gligor, D. M., & Tatoglu, E. (2021). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from

- MNEs in Turkey. *Journal of International Management*, 27(1), 100711. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100711>
- Bozkurt, Ö., & Uzuner, E. (2023). Esnek Çalışma Uygulamalarının Ücret Sistemlerinde Ortaya Çıkardığı Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 11(1), 1-16.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24(3), 280–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>
- Brown, K., Bradley, L., Lingard, H., Townsend, K., & Ling, S. (2011). Labouring for leisure? Achieving work-life balance through compressed working weeks. *Annals of Leisure Research*, 14(1), 43–59. <https://doi.org/10.1080/11745398.2011.575046>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Conte, J. M., & Landy, F. J. (2019). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (Sixth edition). Wiley.
- D'Angelo, C., Negro, A., & Cassarino, I. (2024). The Relationship between Smart Working and Workplace Social Capital: An Italian Case Study on Work Sustainability. *Sustainability*, 16(14), 6033. <https://doi.org/10.3390/su16146033>
- De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2013). Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1327–1345. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561225>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dettmers, J., Kaiser, S., & Fietze, S. (2013). Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 24(3), 155–161. <http://www.jstor.org/stable/23610676>

- Doğan, B. (2016). The Effects of Globalization on Employment: Bounds Test Approach in Turkey Sample. *Asian Economic and Financial Review*, 6(10), 620–633. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr/2016.6.10/102.10.620.633>
- Erhel, C., Guergoat-Larivière, M., & Mofakhami, M. (2024). Diversity of flexible working time arrangements and workers' health: An analysis of a workers' panel and linked employer-employee data for France. *Social Science & Medicine*, 356, 117129. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117129>
- Fedáková, D., & Ištoňová, L. (2017). Slovak IT-employees and new ways of working: Impact on work-family borders and work-family balance. *Československá Psychologie: Časopis Pro Psychologickou Teorii a Praxi*, 61(1), 68–83.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Hamandia-Güldenbergl, A. (2004, August). Work-sharing and job-sharing (Information Sheet No. WT-17). International Labour Office, Conditions of Work and Employment Programme. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---cd_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_169673.pdf Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Hassard, J., & Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647–1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hendriks, K., Van Ruysseveldt, J., Proost, K., & Van Der Lee, S. (2023). “Out of office”: Availability norms and feeling burned out during the COVID-19 pandemic: The mediating role of autonomy and telepressure. *Frontiers in Psychology*, 14, 1063020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1063020>
- Hill, E. J., Mårtinson, V. K., Ferris, M., & Baker, R. Z. (2004). Beyond the Mommy Track: The Influence of New-Concept Part-Time Work for Professional Women on Work and Family. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), 121–136. <https://doi.org/10.1023/B:JEEI.0000016726.06264.91>
- Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: How “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47(2), 278–293. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>
- International Labour Organization. (2011). Working Time in the Twenty-First Century. Report for Discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (17–21 October 2011). Ge-

- neva. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40cd_protect/%40protrav/%40travail/documents/genericdocument/wcms_210829.pdf Erişim Tarihi: 01.06.2025
- International Labour Organization. (2022). Working time and work-life balance around the world. ILO. <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Jia, J., Wu, L., Xie, Y., He, X., Ren, Y., & Xu, S. (2024). A meta-analysis of the antecedents of flexible work arrangements utilization: Based on Job demands-resources model. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2392–2431. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2326843>
- Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: The impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 14, 1053242. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>
- Karaca, A., & Uzun, F. (2021). Vardiyalı Çalışan Personelin İş-Aile Çatışma Düzeyinin Belirlenmesi: Elazığ Havalimanı Örneği. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 1-22.
- Kefeli Berber, P. & Keleş, E. (2022). Tele çalışma: Kapsamı ve doğası. İçinde Y. Karal (Der.), *Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma* (s. 1–38). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Keser, A. (2010). Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (49).
- Ko, J., Hur, S., & Smith-Walter, A. (2013). Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management. *Public Personnel Management*, 42(4), 545–565. <https://doi.org/10.1177/0091026013505503>
- Koç, M. (2016). 4857 Sayılı İş Kanunundaki Esneklik Düzenlemeleri Ve Uygulama Problemleri. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2169-2192.
- Korunka, C. (2022). Flexible working practices and approaches: Psychological and social implications (Corrected publication). Springer.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. İçinde T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 255–270). Oxford University Press.
- Koster, F. (2023). Organizations in the knowledge economy. An investigation of knowledge-intensive work practices across 28 European countries. *Journal of Advances in Management Research*, 20(1), 140–159. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2021-0176>

- Kudelko, J., & Žmija, D. (2022). Job sharing in the digital economy. In M. Urbaniec, *The Digital Economy and the European Labour Market* (1st ed., pp. 205–214). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003254638-19>
- Kurnaz, İ. & Bülbül, O. G. (2022). Geçici çözümden kalıcı duruma: Koronavirüs salgını ve sonrasında dünya ve Türkiye’de tele çalışma. İçinde Y. Karal (Der.), *Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma* (s. 67–97). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kurnaz, I. (2024). *Esnek Çalışma Biçimleri ile Kadın İstihdamı ve İnsana Yakışır İş Arasındaki İlişkinin Analizi*. Ankara, Uluslararası Çalışma Ofisi. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-12/FINAL%20-%20TR-ILO-Esnek%20Cal%C4%B1sma%20Bicimleri%20ile%20Kad%C4%B1n%20I%CC%87stihdam.pdf> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Kuzucu, A. K., & Aksoy, B. (2024). Y Kuşağı ve Esnek Çalışma: Çalışma Kültüründe Dönüşüm. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 592–610. <https://doi.org/10.47097/piar.1566291>
- Lee, D.-J., & Sirgy, M. J. (2024). Alternative Job Arrangements. In D.-J. Lee & M. J. Sirgy, *Organizational Strategies for Work-Life Balance* (pp. 113–135). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56314-0_8
- Lee, S.-H., Shin, Y., & Baek, S. (2017). Task Characteristics and Work Engagement: Exploring Effects of Role Ambiguity and ICT Presenteeism. *Sustainability*, 9(10), 1855. <https://doi.org/10.3390/su9101855>
- Lewis, S., & den Dulk, L. (2010). Parents’ Experiences of Flexible Work Arrangements in Changing European Workplaces. İçinde K. Christensen & B. Schneider (Eds.), *Workplace Flexibility: Realignment 20th-Century Jobs for a 21st-Century Workforce* (1st ed., pp. 245–261). Cornell University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt7v9h8.17>
- Lyonette, C. (2015). Part-time work, work–life balance and gender equality. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 37(3), 321–333. <https://doi.org/10.1080/09649069.2015.1081225>
- Ma, L., Zheng, Y., & Wei, Y. (2023). The double-edged sword effect of telecommuting on employees’ work engagement: Evidence from China during COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 14, 1110108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1110108>
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Abarca, N., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C., Siu, O. L., O’Driscoll, M. P., Simoni, A. S., Shima, S., & Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mullens, F., & Gloricux, I. (2024). Reducing working hours: Shorter days or fewer days per week? Insights from a 30-hour workweek experiment. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 41–68. <https://doi.org/10.1093/cjc/bead049>
- Mühl, A., & Korunka, C. (2024). You get what you expect: Assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 703–711. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2379061>
- OECD. (2021, July 28). Telework after COVID-19: Survey evidence from managers and workers on implications for productivity and well-being. OECD Ecoscope. <https://oecd ecoscope.blog/2021/07/28/telework-after-covid-19-survey-evidence-from-managers-and-workers-on-implications-for-productivity-and-well-being/> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Öztürk, U., Yavuz, A., Kaya, M., Yavuz, A. (2023). Vardiyalı Çalışmanın İşle Bütünleşme Algısı ve İş-Yaşam Dengesi Üzerine Etkisi. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 8(2), 407-431.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Özvurmaz, S., & Öncü, A. (2018). Vardiyalı Ve Nöbet Sistemi Şeklinde Çalışma Düzeninin Hemşireler Üzerine Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(1), 39-46.
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economics*, 13(1), 20. <https://doi.org/10.3390/economics13010020>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Robelski, S., & Sommer, S. (2020). ICT-Enabled Mobile Work: Challenges and Opportunities for Occupational Health and Safety Systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7498. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207498>
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* (11th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

- Schmoll, R. (2019). Explaining Work Connectivity Behavior during Non-Work Time with an Extended Theory of Planned Behavior. ICIS 2019 Proceedings. 26. https://aisel.aisnet.org/icis2019/behavior_is/behavior_is/26 Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Sharija, C.S. & Sharifah, R.A., 2020. Regulating flexible working arrangements (FWAS) in Malaysia private sector: Are we there yet? *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(4), 13–22.
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare*, 10(5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
- Singh, R., & Ramdeo, S. (2023). Alternative Work Arrangements for the Contemporary Workplace. In R. Singh & S. Ramdeo, *Contemporary Perspectives in Human Resource Management and Organizational Behavior* (pp. 37–54). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30225-1_3
- Steffens, K., Sutter, C., & Sülzenbrück, S. (2023). The concept of “Work-Life-Blending”: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1150707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1150707>
- Sweileh, W. M. (2022). Analysis and mapping of global research publications on shift work (2012–2021). *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 17(1), 22. <https://doi.org/10.1186/s12995-022-00364-0>
- Syrek, C. J., Kühnel, J., Nägel, I. J., & Vahle-Hinz, T. (2021). Managing the Work-Nonwork Interface: Personal Social Media Use as a Tool to Craft Boundaries? In C. Korunka (Ed.), *Flexible Working Practices and Approaches* (pp. 39–58). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_3
- Tanimoto, A. S., Ferré Hernandez, I., Hellgren, J., & Sverke, M. (2021). Non-standard Employment Contracts: Characteristics and Consequences of New Ways of Working. In C. Korunka (Ed.), *Flexible Working Practices and Approaches* (pp. 191–211). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_10
- Taşoğlu, J., & Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 77-85.
- Tenikler, G., Özkaya, Y., & Demirci, K. (2023). Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi–İzmir Örneği. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(1).

- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 151–177. <https://doi.org/10.1348/096317903765913687>
- TİSK. (2022, Şubat). Yeni nesil çalışma modelleri raporu. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. <https://www.tisk.org.tr> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Torpey, E. M. (2007). Flexible Work: Adjusting the When and Where of Your Job. *Occupational Outlook Quarterly*, Summer 2007, pp. 14–27. https://www.dentonisd.org/cms/lib/TX21000245/Centricity/Domain/1712/Flexible_Work.pdf Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Tutar, K. (2023). İş ve Aile Yaşamı Dengesinde İş Paylaşımının Önemi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(Özel), 161–178. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1364128>
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2021). Uzaktan çalışma yönetmeliği. *Resmî Gazete*, 31419. <https://www.csgb.gov.tr/Media/cyxd4g3n/uzaktan-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma-y%C3%B6netmeli%C4%9Fi.pdf> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- T.C. Resmî Gazete. (2011, April 20). 6252 sayılı İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (Kanun No. 6252). *Resmî Gazete*, Sayı: 27911. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6252&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Türkiye Cumhuriyeti. (2003). 4857 sayılı İş Kanunu. *Resmî Gazete* (Sayı: 25134, Tarih: 10.06.2003). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- Türkiye Cumhuriyeti. (2004). 5447 sayılı Kanun. *Resmî Gazete*, 25671, 16 Aralık 2004. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5447&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 01.06.2025
- United Nations Economic Commission for Europe. (2022). *Handbook on Forms of Employment*. United Nations.
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: Testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 212–231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>
- Veal, A. J. (2023). The 4-day work-week: The new leisure society? *Leisure Studies*, 42(2), 172–187. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>

- Yeves, J., Bargsted, M., & Torres-Ochoa, C. (2022). Work schedule flexibility and teleworking were not good together during COVID-19 when testing their effects on work overload and mental health. *Frontiers in Psychology*, 13, 998977. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.998977>
- Zamani, E. D., & Spanaki, K. (2023). Affective temporal experiences and new work modalities: The role of Information and Communication Technologies. *Journal of Business Research*, 154, 113311. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113311>

Örgütsel Atalet Yerine Örgütsel Çeviklik

Aysel Kurt¹

Özet

Son dönemlerde hızla artan yoğun rekabet ve küresel boyutlara ulaşan değişimler neticesinde ortaya çıkan çevresel belirsizlikler, fırsatlar ve tehditler örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. Dinamik ve sürekli değişimin yaşandığı bu süreçten; örgütlerin kendilerini korunması, çevresel tehditleri ortadan kaldırması ve fırsatları birer avantaja dönüştürmesi önemli hale gelmektedir. Örgütlerin değişen koşullara bağlı olarak faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rekabet avantajını sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum, örgütlerin değişim sürecine sürekli olarak uyum sağlayabilmeleri için daha çevik hareket etmeleri gerektiği ile ilgili sorunu gündeme taşımıştır. 21. yüzyılda çeviklik örgütler için bir tercih meselesi olmaktan çıkarak, dış çevreye hızlı şekilde tepki verebilme yeteneği ile başarılı örgütleri diğer bütün örgütlerden ayıran bir zorunluluk olmuştur.

“Atalet” sadece bireylerin hayatında var olan bir olgu değildir. Bunun yanında örgütlerin yaşamında da yer alan ve örgütlerin yaşamını olumsuz etkileyen faktörlerden biridir. Örgütlerdeki atalet “örgütsel atalet” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel atalet kavramı, örgütlerin işlevlerini yerine getirememesi, kendilerini yenileyememesi, değişimlere ayak uyduramaması ve harekete geçememesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel atalet, değişime giden yolda büyük bir engel olarak görülmektedir. Bu bağlamda başta stratejik yönetim olmak üzere örgütlerin birçok fonksiyonunu olumsuz etkilemekte ve örgütlerin rekabet ortamında başarısız olmasına ve başarısız kalmasına neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı örgütsel atalet ve örgütsel çeviklik kavramlarını teorik olarak incelemek; örgütsel ataletin örgütsel çeviklik ile olan ilişkisini ele almak ve örgütlerin örgütsel atalet yerine örgütsel çevikliğe neden yönelmeleri gerektiği ile ilgili bilgilere yer vermektir. Çalışma kapsamında örgütsel çevikliğin tanımı ve kapsamı, örgütsel çevikliğin boyutları, önemi ve çevik örgütlerin özellikleri ele alınacak; örgütsel ataletin nedenleri, olumsuz etkileri ve örgütsel ataletin üstesinden gelmenin yolları da açıklanacaktır.

1 Araştırma Görevlisi, Demiroğlu Bilim Üniversitesi, aysel.kurt@demiroglu.bilim.edu.tr, 0000-0002-7381-4692

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, hayatta kalabilecekleri ve gelişebilecekleri bir ortam yaratmak istiyorlarsa, hem iç hem de dış çevreleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu bilgileri mümkün olduğunca güncel tutmaya çalışmalıdırlar (Golmoradi ve Ardabili, 2016). Örgütler aynı zamanda veri toplamayı kurumsallaştırmalı ve bilgiyi örgütün geneline yaymalıdırlar (Sull, 2010). Öngörülemeyen değişikliklere hızlı tepki verebilmek, mevcut koşullara göre esnek olmak ve bilgiyi doğru zamanda ve doğru yerde kullanmak önemlidir. Bu durum, örgütün rekabet avantajını korumasını ve sürdürülebilirliğini sağlamasını mümkün kılar. Örgütün beklenmeyen veya birden ortaya çıkan durumlar karşısında çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi “örgütsel çeviklik” kavramının ortaya çıkmasında temel bir rol oynamıştır (Keçecioglu ve Çiçek, 2012).

Günümüzün hızla değişen çevresel koşulları karşısında örgütler, sürdürülebilirliklerini koruyabilmek ve rekabet avantajlarını devam ettirebilmek için değişim süreçlerine anında ve etkili bir biçimde yanıt verebilme yetkinliğine sahip olmalıdır. Bu bağlamda, çevresel uyum yeteneği, yalnızca örgütsel çevikliği değil; aynı zamanda yüksek düzeyde bilgi kapasitesi, stratejik öngörü ve hızlı karar alma becerilerini de gerektirmektedir.

Bununla birlikte, örgütlerin değişime karşı gösterdiği direnç ya da hareketsizlik hali olarak tanımlanan **örgütsel atalet**, modern örgütlerin kaçınmak istedikleri kritik bir risk alanı olarak öne çıkmaktadır. Arlı ve arkadaşlarına (2012) göre örgütsel atalet, çağın dinamik ve belirsiz koşullarına uyum sağlamayı güçleştiren, yönetsel ve yapısal düzeyde başarının önünde engel teşkil eden, dolayısıyla örgütlerin uzun vadeli varoluşunu tehdit eden bir olgudur. Benzer şekilde Bakan ve diğerleri (2007), örgütsel ataletin örgüt performansını ve verimliliğini olumsuz etkileyerek kurumsal gelişimi sekteye uğrattığını belirtmektedir.

Dolayısıyla, çağdaş örgütler için yalnızca çevresel değişimi fark etmek yeterli olmayıp, aynı zamanda bu değişimi yönetebilecek esnekliğe ve öğrenen örgüt anlayışına sahip olmaları kritik bir gereklilik haline gelmiştir.

Son yıllarda her şey çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişime uyum sağlayamayan ve ayak uyduramayan her şey yok olmakta ya da etkisini kaybetmektedir. Bu durum her alanda olduğu gibi örgütler ile ilgili bütün faaliyetler için de geçerlidir. Örgütler de varlıklarını sürdürebilmek için öncelikli olarak kendilerini yenilemeli, hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlamalı ve bununla birlikte yeniliği örgütlerin kendisi yaratmalıdır. Rekabetin çok şiddetli olarak yaşandığı bir ortamda durağan ve atalet

içinde olmak, alışılmışın ve bilinenin dışında her şeye direnmek, değişimi görmezden gelmek, bir başka deyişle çevreye ve gelişmelere kayıtsız kalmak kabul edilebilir bir hareket tarzı değildir.

2.Örgütsel Atalet

Örgütsel atalet, kurumların yenilikçilik kapasitesini zayıflatan ve örgütsel öğrenme süreçlerini sekteye uğratan önemli bir engel olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, örgütün çevresel değişimlere karşı duyarlılığını azaltarak, tepkiselliğini düşürmekte ve örgütsel davranışların durağan, rutin ve tekrarlayan bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır. Ataletin bu niteliği, örgütlerin dinamizm gerektiren rekabetçi piyasa koşullarında avantaj kaybetmelerine ve stratejik pozisyonlarını koruyamamalarına yol açmaktadır.

Fettahlıoğlu ve arkadaşlarına (2018) göre, örgütsel atalet yalnızca örgütün mevcut kapasitesini sınırlamakla kalmamakta, aynı zamanda örgütün varlığını tehdit edecek ölçüde yenilikten uzak, durağan bir yapı oluşturmaya neden olmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin ataletle karşı direnç geliştirebilmeleri ve bu olumsuz etkilerden korunabilmeleri için kurumsal bilgi kaynaklarını verimli, etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Örgütsel atalet, yeniliklere geçiş yapma direnci, değişime hızlı ve etkin bir şekilde tepki verememe olarak tanımlanmaktadır (Kinnear ve Roodt, 1998, s. 44). Örgütsel atalet, örgütlerin içine düştüğü kısır bir döngü olmakla birlikte örgüt içindeki bireylerin kişisel özellikleri, mevcut bilgi ve deneyimlere bağlı kalma arzusu gibi bazı güçlerin değişimi engellediği, diğerlerinin ise mevcut durumun devamı için ivme kazandığı anlamına gelmektedir (Louw ve Martins, 2004, s. 55). Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen bir kavram olarak ileriye doğru olabileceği gibi, geriye doğru da olabilmektedir (Tezcan, 1984). Her değişim gelişme olarak değerlendirilemez, çünkü değişim olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Atalet (inertia) terimi Latince âtilvetembel anlamına gelen *iners* sözcüğünden gelmektedir (Palomino-Tamayo ve Timana, 2022, s. 22). Türkçede eylemsizlik ya da durgunluk olarak da kullanılan atalet kavramı, bir nesnenin değişime direnme ve mevcut durumunda kalma eğilimidir (Petkovic, 2019). Atalet, örgütsel yaşamda da görülebilen bir olgudur ve iş görenlerin değişikliklere karşı direnmesi şeklinde ortaya çıkabilir veya kurumların politika, prosedür veya stratejilerindeki değişikliklere karşı çalışanların direnç göstermesine yol açar.

En genel anlamda örgütsel atalet (organisational inertia) önemli dış değişiklikler karşısında gerekli iç değişiklikleri yapabilme konusundaki

cylemsizlik durumu ve bir örgütün kayıtsız, katı ve hatta değişime dirençli hale gelme eğilimidir (Deo, 2018). Michael ve diğerleri (2004) örgütsel ataleti, kurumun stratejik değişime karşı ısrarlı direnci olarak tanımlamaktadırlar (Akt, Lei vd., 2024). Örgütsel atalet bir kurumun çalışma şeklini önemli ölçüde etkileyerek değişimi uygulama direncini azaltabilir. Bir örgütte örgütsel atalet ne kadar büyükse, kurumların daha önce yaptıkları hataları tekrarlama olasılığı da o kadar yüksektir (Naldi ve Davidsson, 2014).

Bu konu ile ilgili olarak, bireylerin yaşamlarında var olan alışkanlıklarını, fikirlerini ve değer yargılarını kolayca terk etmek istememeleri ve bu rutinlerine direnmeleri örgütsel ataletin devam etmesine neden olmaktadır (Çankaya, 2010). Atalet, örgütleri hem hantallaştırmakta hem de rakiplerinin gerisinde kalmalarına neden olmaktadır (Sekman ve Utku, 2009).

Ataletin etkin olduğu örgütler karşılına çıkan fırsatları değerlendiremez, yeteneklerinin farkına varamaz ve olası risklerin oluşmasına zemin hazırlayarak örgütlerin gelişimlerini engeller (Arlı vd., 2012). Örgütlerde atalet kendiliğinden oluşmaz; bir dizi aşamanın tamamlanmasından sonra kemikleşmiş bir yapının örgütü ele geçirmesiyle ortaya çıkar. Bu aşamalar algılamama, yorumlamama ya da yanlış yorumlama, uygulamama ve sonuçlandırmama olarak sıralanabilir (Sekman ve Utku, 2009).

İki tür örgütsel atalet vardır: sezgisel atalet ve cylemsel atalet. Sezgisel atalet, yöneticilerin belirsiz çevre koşullarında olası değişiklikler hakkında yanlış tahminlerde bulunması, yöneticilerin başarısız olması ve elde edilen bilgilerin işe yaramaması veya kuruluşun verimliliğine yeterince katkıda bulunmaması durumunda ortaya çıkar. Atalet ise çevresel analiz sonrasında ortaya çıkar ve yönetimin gerekli adımları atmakta geç kalması ya da hiç tepki vermemesi durumunda oluşur (Bakan ve ark., 2017).

Literatürde “örgütsel atalet” olarak da adlandırılan örgütsel atalet hakkında genel bir tanım yapmak gerekirse örgütsel atalet, örgütlerin işlevlerini yerine getirememesi, kendilerini yenileyememesi, değişimlere ayak uyduramaması, harekete geçememesi, hareketsiz kalması ve dolayısıyla hedeflerinden uzaklaşması olarak tanımlanabilir.

Örgütsel ataletin etkileri, hem doğrudan hem de dolaylı biçimlerde çeşitli düzeylerde gözlemlenebilmektedir. Bu etkiler yalnızca örgütsel yapı ve süreçlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışları ile müşteriler ve diğer dış paydaşlarla olan ilişkileri de olumsuz yönde etkilemektedir. Kaya ve arkadaşlarına (2018) göre, atalet maruz kalan kuruluşlar, çevresel değişimlere yeterli düzeyde uyum sağlayamaz hale gelmekte ve bu durum rekabet edebilme kapasitesinin zayıflamasına neden

olmaktadır. Rekabet gücünü kaybeden kuruluşlar, hem sektörel konumları hem de kamuoyu ve müşteri nezdindeki imajları açısından ciddi erozyonlar yaşamaktadır.

Ataletin en çarpıcı sonuçlarından biri de çalışanlar düzeyinde gözlemlenen yabancılaşma olgusudur. Kurumsal dinamizmin eksikliği, zamanla çalışanların yaptıkları işe, çalıştıkları kuruma ve hatta kendilerine yönelik yabancılaşma geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu durum, aidiyet duygusunun zayıflamasına, örgütsel bağların gevşemesine ve sonuç olarak çalışanların işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olmaktadır. Artan iş gücü devri, hem nitelikli insan kaynağının kaybı hem de örgütün maddi ve manevi kaynakları üzerinde ciddi maliyet baskısı oluşturur. Bu nedenle, ataletin neden olduğu bu tür insan kaynağı sorunlarının erken tespiti ve zamanında müdahale edilerek önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan, örgütsel atalet, kurumsal yapının giderek daha bürokratik bir nitelik kazanmasına da zemin hazırlar. Şahlan'a (1979) göre, bürokratikleşme eğilimi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sınırlamakta ve örgüt içindeki demokratik katılım düzeyini azaltmaktadır. Demokratik iklimin zayıflaması ise çalışanlar arasında memnuniyetsizlik, motivasyon düşüklüğü ve duyarsızlık gibi olumsuz psikolojik sonuçlara yol açmakta; bu da işgücü verimliliğinde ciddi bir düşüşe neden olmaktadır. Örgütsel atmosferin olumsuzlaşması, nitelikli çalışanların kuruma olan bağlılıklarını yitirmelerine ve uzun vadede örgütten ayrılmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu süreç, örgütleri yüksek iş gücü devri riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Ataletin bir diğer karakteristik özelliği ise "atıl kapasite" yaratma eğilimidir. Kurum genelinde dinamizm ve etkinlik kaybı yaşandığında, insan kaynaklarının potansiyelleri tam anlamıyla kullanılamamakta; çalışanların sahip oldukları becerilerle fiilen gerçekleştirdikleri görevler arasında ciddi bir fark ortaya çıkmaktadır. Bu durum, örgütsel verimliliğin düşmesine ve kaynak israfına neden olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ataletin sadece stratejik düzeyde değil, aynı zamanda operasyonel ve insani sermaye boyutunda da ciddi sonuçlar doğurduğu açıkça görülmektedir.

Örgütsel ataletin birçok nedeni vardır. Geleneklere aşırı bağlılık, değişime tepki, başarı ve özgüvenin yanıltıcı etkisi, öğrenme döngüsünün kesintiye uğraması ve örgütün ilerleyen yaşı bunlardan bazılarıdır (Türkan ve Esmer, 2019).

Örgütsel atalet, örgütlerin çevresel değişimlere karşı duyarsız hale gelmesine, yenilik arayışından uzaklaşmasına ve durağan yapılar içerisinde çilemsizlik göstermesine yol açan yapısal ve zihinsel bir sorunsal olarak

değerlendirilmektedir. Atalet, özellikle zihinsel tembellik ve öğrenilmiş çaresizlik gibi bilişsel sınırlılıklar üzerinden örgütsel kararlarda durağanlık yaratmakta; bu durum da zamanla örgütü hem rekabet avantajını kaybetmeye hem de çöküşe sürükleyen bir sürece dâhil etmektedir (Soysal, 2010). Örgütlerin bu atıl durumu aşamaması, sadece mevcut performanslarını değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliklerini de tehdit etmektedir.

Fettahlıoğlu ve arkadaşlarının (2018) da vurguladığı üzere, örgütsel atalet, yenilikçilik eğilimlerini bastırarak örgütlerin özgün ve stratejik karar alma yeteneklerini zayıflatmakta, bu durum da örgütün hem içsel dinamizmini hem de dış çevreyle kurduğu rekabetçi ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Özellikle bilgi yönetimi süreçlerinin etkin şekilde kullanılmaması, ataleti besleyen temel faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin bilgiye dayalı karar alma mekanizmalarını güçlendirmesi ve bilgi kaynaklarını stratejik düzeyde kullanması, ataletten kaçınma sürecinde kritik öneme sahiptir.

Örgütsel ataleti bertaraf etmek amacıyla, örgütlerin geleneksel ve katı prosedürlerden uzaklaşması; esnek, öğrenen ve çevik bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Bu dönüşüm için önerilen stratejiler arasında iş zenginleştirme, iş rotasyonu, yetki devri, sürekli eğitim ve dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanma gibi insan kaynakları temelli uygulamalar yer almaktadır (Soysal, 2010). Bu tür uygulamalar yalnızca bireysel performansı ve motivasyonu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel kültürün yenilikçi ve öğrenmeye açık bir yapıya evrilmesine de katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel atalet ile mücadele, yalnızca yapısal düzenlemelerle değil; aynı zamanda örgütsel zihniyetin dönüşümüyle mümkündür. Bilgiye dayalı, katılımcı ve yenilik odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütlerin değişim karşısındaki tepkiselliğini azaltarak onları daha dirençli ve sürdürülebilir kılacaktır.

3.Örgütsel Çeviklik

Küreselleşmenin getirdiği sürekli gelişen ve giderek daha karmaşık hale gelen piyasa koşulları nedeniyle kuruluşlar giderek daha fazla baskı altında kalmaktadır. Bu ortamda başarılı olabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin yenilikçi stratejiler ve yeni çözümler üretmesi gerekmektedir. Araştırmalara göre bu stratejiler arasında “örgütsel çeviklik” fikri öne çıkmakta ve örgütler değişimlere hızlı ve başarılı bir şekilde uyum sağlayarak başarı şanslarını artırabilmektedir (Mehdibeigi vd., 2016: 95)..

Örgütsel çeviklik, organizasyonların çevresel değişimleri algılaması hızlıca yanıt vermesidir. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel çevikliğin algılama ve

cevap verme olmak üzere iki temel bileşenden oluştuğu söylenmektedir (Overby vd., 2006). Diğer bir deyişle örgütsel çeviklik, belirsizlik ortamında etkin ve verimli bir şekilde hareket edebilmek için organizasyon tarafından geliştirilen bir müdahale yeteneğidir (Charbonnier-Voirin, 2011). Çeviklik; rekabetçi, dinamik ve öngörülemeyen bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneği olarak da kabul edilmektedir (Kanten vd., 2016).

Ayrıca örgütsel çeviklik; bir örgütün hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabilmesini veya değişime hızlı bir şekilde cevap verebilecek duruma her koşulda hazır olabilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütün kendisini uyumlu hale getirebilme yeteneğini ortaya çıkarması ile birlikte rekabet avantajı elde edilmektedir (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544). Değişim ve rekabet avantajını ele geçiren örgüt, hayati öneme sahip bu unsurları başarı elde edebilmek için kullanmaktadır (Cepeda ve Roldán, 2019: 368). Örgütün ayakta kalabilmesi ve büyümeye devam edebilmesi için örgütsel çeviklik yeteneklerini her fırsatta ortaya çıkarması önem arz etmektedir.

Bütün bu tanımların sonucunda örgütsel çevikliğin organizasyon çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına kısa sürede hızla yanıt verilmesi ve organizasyonların sürekliliğinin sağlanmasına etki eden temel yeteneklerden birisi olduğunu söylemek gerekir. Belirsizliğin yüksek olduğu çalkantılı piyasa ortamlarında organizasyonların çevresel değişimleri hissederek yanıt verme yeteneği, organizasyonun başarılı olmasındaki önemli faktörlerden birisidir.

Örgütsel çevikliğin süreçlerini yönetebilmesini üç temel boyut olarak ele almaktadır. Bunlar: müşteri çevikliği, iş birliği çevikliği ve faaliyet çevikliğidir (Tolay, 2020: 369). Müşteri çevikliği ile örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve fırsatları değerlendirmesi için proaktif hareket etmesi ve müşteriye hızlı bir şekilde yanıt vermesi gerektiği ifade edilmektedir. İş birliği çevikliği ile örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için organizasyonun paydaşları ile iletişimde olup bilgi ve yetkinliklerini hızlı bir şekilde uygulamaya dökmesi gerektiği belirtilmektedir. Ekip üyelerinin birlikte çalışma yeteneklerinin, esnekliğinin ve tepki hızının ölçülmesi olarak da tanımlanmaktadır. Faaliyet çevikliği ise, değişen koşullar karşısında örgütün süreçlerini yeniden tasarlayabilme, uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Organizasyonların dış etkenlerden kaynaklanan değişikliklere karşı hızlı tepki verebilme, esneklik gösterebilme ve verimli bir şekilde adaptasyon sağlama yeteneklerini içermektedir (Tolay, 2020: 369-370). Bu bağlamda örgütte üç temel 42 boyutun uygulanmasıyla, operasyonel süreçlerin esneklik, verimlilik ve yenilikçilik açısından optimize edildiği düşünülmektedir.

Örgütsel çevikliğe sahip olan kurum ve kuruluşlar, motivasyonu yüksek, enerjik, hızlı hareket eden ve esnek yapıda olan kuruluşlardır. Bu sayede rekabet avantajı elde ederek; yeni fırsatları önceden öngörerek davranış sergilemekte ve bu sayede sektörde öncü olabilecek kurumlar haline gelmektedirler. Organizasyonel çevikliğin en önemli koşulları organizasyonun hızlı ve esnek olabilmesidir. Hız, işlerin tamamlanma hızını, esneklik ise çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Başka bir deyişle esneklik, pazardaki değişiklikleri görebilme ve yeni koşullara ve müşteri beklentilerine anında uyum sağlayabilme yeteneğidir. Öte yandan, pazar koşullarındaki ani değişimlerle başa çıkmanın yollarını bulmak ve müşteriye satın almak istediği ürünün özelliklerini seçme hakkı vermek esnek olmakla ilgilidir. (Sekman ve Utku, 2009: 36).

Örgütsel çeviklik, dinamik çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesi bağlamında değerlendirildiğinde, örgütlere stratejik düzeyde iki temel avantaj sağlamaktadır. İlk olarak, çevresel tehditlere karşı zamanında ve etkili yanıtlar üretebilme yetisi sayesinde örgütler, olası risklerin yıkıcı etkilerini minimize edebilmekte ve operasyonel istikrarlarını sürdürebilmektedir. İkinci olarak ise, çevrede ortaya çıkan fırsatların erken fark edilmesi ve bu fırsatlara yönelik yönelimlerin hızlı biçimde yapılandırılması sayesinde, örgütler rekabet üstünlüğü elde edebilmekte ve çeviklik kapasitelerini proaktif stratejilere dönüştürebilmektedirler (Nalbantoğlu, 2021: 14).

Bu bağlamda örgütsel çeviklik, yalnızca tepkisel bir uyum aracı olarak değil; aynı zamanda fırsat odaklı, yenilikçi ve geleceğe dönük bir yönetim anlayışının da temel bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, çevik örgütler hem kriz dönemlerinde dirençli olabilmekte hem de belirsizlikleri stratejik avantaja dönüştürme becerisi sergileyebilmektedirler.

Örgütsel çeviklik kavramı, literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış olmakla birlikte, kavramın temel bileşenleri üzerinde büyük ölçüde fikir birliği sağlanmıştır. Örgütsel çevikliğin yetenek temelli yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilen ana boyutları genel olarak dört temel yetkinlik altında toplanmaktadır: yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız. Bu boyutlara dayalı ilk sistematik modelleme ve ölçüm çalışmaları, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından gerçekleştirilmiş; daha sonra Crocitto ve Youssef (2003), Lin ve diğerleri (2006), Nejatian ve arkadaşları (2013) ile Mohammad ve diğerleri (2015) tarafından da kavramsal ve ampirik düzeyde geliştirilmiştir.

Söz konusu dört boyut, örgütlerin çevresel değişkenliklere karşı etkin ve sürdürülebilir bir şekilde uyum sağlamaları açısından kritik öneme sahiptir. Yanıt verebilirlik, çevredeki tehdit ve fırsatlara zamanında tepki geliştirme

kapasitesini; hız, bu tepkinin ne denli süratle uygulamaya geçirilebildiğini; esneklik, değişen koşullara karşı örgütsel yapıların ve süreçlerin ne derece uyarlanabilir olduğunu; yetkinlik ise tüm bu süreçleri başarıyla yerine getirebilecek bilgi, beceri ve kaynak altyapısını ifade etmektedir.

Balcı ve Erbay'a (2021) göre, örgütsel çevikliğin bu alt boyutları yalnızca dinamik çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırmakla kalmayıp; aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine, operasyonel verimliliklerini artırmalarına ve uzun vadede kârlılıklarını yükseltmelerine de katkı sağlamaktadır.

Özetle, örgütsel çevikliğe sahip olan kurumlar değişimlere karşı duyarlı hale gelmektedir. Böylece çevrede yaşanan belirsizlik ve teknolojik değişimleri rekabet avantajına dönüştürmeye çalışmaktadırlar bu durumda da müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmektedirler (Cepeda ve Roldán, 2019: 372). 45 Bu gibi değişimlere uyum sağlayıp hızlıca dönüş sağlayabilen, diğer bir deyişle örgütsel çeviklik yeteneklerini geliştirerek uygulayabilen örgütler, gelecekte de varlıklarını sürdürebilmektedir.

4.Örgütsel Atalet Yerine Örgütsel Çeviklik

Örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için değişen ve belirsizleşen çevre koşulları kadar hızlı, çevik ve esnek olmaları gerekmektedir. Ne yazık ki değişime karşı tepkisiz, hareketsiz ve dirençli kalan kuruluşlar zaman içinde yok olmaya mahkumdur. Kuruluşların iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlerin farkında olabilmeleri için iyi planlanmış ve düşünülmüş bir bilgi yönetimi süreci çok önemlidir. Bu anlamda işletmelerin bilgiyi doğru yöneterek örgütsel çevikliklerini artırmaları, değişim ve gelişimin önünde çok önemli bir engel teşkil eden örgütsel ataleti aşmaları beklenmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır. Yapılan literatür taramasında bilgi yönetimi, örgütsel çeviklik ve örgütsel ataletin birlikte ele alındığı ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, birbiriyle yakından ilişkili olan bu üç temel değişkenin bir arada ele alındığı ilk çalışma olarak bu çalışmanın özgün bir değere sahip olduğu düşünülmektedir (Bakan ve ark., 2007)

Çevik kurumlar, hız/esneklik, dinamiklere uyum sağlayan ekipler, işverenler, yöneticilerden oluşmaktadır. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunun farkında olan kurumlardır. Bunun tam tersi durumunda ise, kurumun atalet içerisinde olduğu yorumu yapılabilir. Ataletli bir yönetici ve işverenden dolayı, değişimlere kapalı, çağın gerisinde kalan ataletli kurumlar oluşabilir. Oysa kurumların ataletle kapılmak yerine çevik olmaları gerekir.

Çevik kurumların özelliklerini özetleyecek olursak;

- Pazardaki fırsatları öngören,
- Pazarın gereksinimlerine yanıt verebilen,
- Hızla yanıt veren,
- Esnek olan,
- Yenilikçi ve değişime açık bir yönetim anlayışını benimseyen,
- Benimsenen bu anlayışı da tavandan tabana yayarak kurumun kültürüne dönüştüren,
- Fırsatları rakiplere göre erken fark edebilen,
- Müşteri fikir, görüş ve beklentilerini ve aynı zamanda çalışan memnuniyetini önemseyen, Müşterilerden gelen talepleri önemseyen,
- Elindeki yetenekleri ve pazardaki yenilikleri harmanlayabilen,
- Taklidi zor olan iş uygulamalarını hayata geçirebilen,
- Geleneksel iş yapış biçimlerinden ziyade içindeki bulunduğumuz çağa uygun iş yapış biçimlerini benimseyen,
- Yeri geldiğinde iş yapış biçimlerini çağın gerekliliklerine göre gözden geçiren,
- Eski usulde çalışmayı bırakıp, acil olarak dönüşebilen,
- Teknolojide lider durumda olan,
- Güncele uygun ürün ve hizmet sunan,
- Takımları teşvik eden,
- Güçlü ekipler oluşturabilen,
- Çevik kültürü tavandan tabana yayabilen kurumlardır.

Çevikliğin tersine ataletin olduğu kurumlar ise, fırsatları değerlendiremeyen, yeteneklerinin farkındalığında olmayan, gelişme ve değişmeye kapalı olan kurumlardır (Türkan ve Esmer, 2019: 928). Çevik olmayı başaramayan kurumlar atalete kapılmaya mahkumlardır. Atalete kapılan kurumlar ise, başarısız olan ve çağın gerisinde kaldıkları için uzun vadede faaliyetlerine devam edemeyecek kurumlardır.

Ayrıca bir örgütte gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin netice itibariyle insanlar tarafından yapıldığının altı çizilmiş ve örgütsel çevikliğin olabilmesi için idari kademedен başlayarak bütün çalışanların çevik örgüt yapısıyla

ve stratejileriyle ahengi vurgulanmıştır. Ataletli örgütlerle çevik örgütlerin arasındaki en önemli farkın da bu konu olduğu bildirilmiştir. (İleri ve Soylu, 2010)

Son olarak, içinde bulunduğumuz dijital çağda, gerek dış gerekse iç müşteriye yani çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamayan, zamanın gerisinde kalan kurumlar, çevikliğin aksine ataletli kurumlardır. Atalete kapılan kurumlar başarısız olacaklardır. Günümüzde çevik olma bir işletme için bir seçim değil, zorunluluktur. Çevik olmayı başarabilen kurumlar gelecekte ayakta kalabilen ve içinde bulunduğumuz çağın kazananları olacaktır. Kurumsal çeviklik örgütsel rekabet ve başarının olmazsa olmazıdır.

Çevik örgütler, sadece dışsal değişimlere tepki vermekle kalmaz; aynı zamanda bu değişimlerin yönünü belirleyebilmektedir. Bu bağlamda çeviklik, proaktif bir stratejik davranışı da içerir. Ayrıca, Deloitte (2022) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, dijital çevikliğe sahip örgütlerin kriz dönemlerinde ayakta kalma ve yenilik üretme becerisi daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel atalet, özellikle durağan liderlik yapıları, katı prosedürler ve düşük motivasyon gibi etmenlerle birleştiğinde, örgütlerin yenilik yapma kapasitesini büyük ölçüde sınırlamaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte yabancılaşmasına, aidiyet duygusunun zayıflamasına ve işgücü devrinin artmasına neden olmaktadır (Kaya ve ark., 2018). Ayrıca ataletin hâkim olduğu örgütlerde karar alma süreçleri yavaşlar ve örgüt içi iletişim zayıflar; bu da değişime karşı direnç oluşturarak örgütü rekabetten uzaklaştırmaktadır.

Örgütsel çeviklik ise hem stratejik düzeyde yönetsel kararların dinamik bir şekilde alınmasına hem de operasyonel düzeyde süreçlerin yeniden yapılandırılmasına olanak tanımaktadır. Çevik örgütler, yalnızca tehditleri bertaraf etmekle kalmaz; aynı zamanda çevresel fırsatları erken fark ederek bu doğrultuda yön değiştirip avantaj elde edebilmektedir (Nalbantoğlu, 2021).

5.Tartışma ve Sonuç

Günümüz işletmeleri, rakiplerinin gerisinde kalmak istemiyor ve pazarda söz sahibi olmak istiyorlarsa, çağın gerektirdiği bilgi ve teknolojiye yoksun kalmamalıdır. Bu nedenle gerekli bilgiyi elde edecek, bu bilgiyi dönüştürecek ve kendi organizasyonuna uygun hale getirecek kadar çevik olmalıdır. Aksi takdirde eskimiş ve modası geçmiş bilgi ve yöntemler kuruluşun ataletle düşmesine ve yerinde saymasına neden olacaktır.

Örgütsel çeviklik kazanmak ve örgütsel ataletle yenik düşmemek isteyen kuruluşlar, edinilen bilgiyi gelecekte kullanmak üzere kaydetmeli ve saklamalıdır. Yeni bilginin mevcut bilgiye katkısı belirlenmelidir. Yönetim,

yeni ürünler ve pazar trendleri hakkında çalışanlarla toplantılar düzenlemelidir. Kimin hangi görevi, nerede, nasıl ve ne şekilde yerine getireceği açık olmalıdır. Elde edilen bilgi organizasyon genelinde dağıtılmalıdır. Eski bilgiler yenileri ile değiştirilmelidir. Kuruluşlar değişen müşteri taleplerine anında cevap verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Tedarikçilerle ortaya çıkabilecek her türlü sorun anında çözülmelidir. Pazarda ani bir değişiklik meydana geldiğinde, bu koşullara uyumu kolaylaştıracak kararlar hızla alınmalıdır. Kuruluşlar, pazar ve müşteri taleplerindeki değişiklikleri, iş süreçlerini iyileştirmek, yeni ürünler tasarlamak ve kaliteli ürün ve hizmetler sunmak için bir fırsat olarak değerlendirmelidir.

Değişim kaçınılmaz, atalet ise bir tercihtir. Günümüzün belirsiz ve karmaşık çevresel koşullarında örgütsel ataletin sürdürülebilirliği mümkün değildir. Atalet, örgütlerin hareket kabiliyetini sınırlandırmakta ve uzun vadede yok oluşa sürüklemektedir. Bu bağlamda, örgütsel atalet yerine çevikliğin tercih edilmesi, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama, fırsatları değerlendirme ve rekabet üstünlüğü elde etme açısından kritik bir stratejik zorunluluktur. Yönetim anlayışlarının çeviklik ilkeleriyle yeniden yapılandırılması, yalnızca kriz anlarında değil, örgütün tüm yaşam döngüsünde değer yaratmayı sağlayacaktır.

Birçok çalışma, örgütsel çevikliğin özellikle dijitalleşmenin ve küresel rekabetin arttığı günümüzde rekabet avantajı sağlayan bir yetkinlik olduğunu göstermektedir (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006).

Nitel analizlere göre, dinamik pazar yapısına sahip sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, çevik stratejiler sayesinde sürdürülebilirlik açısından statik yapıya sahip olanlardan daha iyi performans göstermektedir. Örneğin, pandeminin ilk aylarında dijital dönüşüm süreçlerini hızlı bir şekilde yöneten çevik örgütlerin hizmet kesintilerini azalttığı ve müşteri sadakatini koruduğu görülmüştür (McKinsey, 2020).

Ayrıca, bu çalışmanın bulguları, çevikliğin bir kuruluşun değişen bir çevreye yanıt olarak yeniden organize olma ve yeniden yönlendirme yeteneğini artırdığını iddia eden literatürdeki “dinamik yetenekler teorisi” (Teece, 2007) tarafından da desteklenmektedir. Bütün bunlar ele alındığında; örgütsel ataletin işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyerek rekabette dezavantaja neden olduğu, örgütsel çevikliğin ise geleceğe yönelik hedeflenen çalışmalar için önemli anahtar görevi gördüğü düşünülmektedir.

Ancak her örgütsel çeviklik stratejisinin bir panzehir olup olmadığı tartışmalıdır. Özellikle bürokratik, yapısal olarak büyük kuruluşlarda örgütsel çevikliğin faydası sıklıkla sorgulanmaktadır. Örgütsel çeviklik aşırıya

kaçtığına stratejik kararsızlığa, karar alma süreçlerinde istikrarsızlığa ve personel üzerinde sürekli değişim baskısına yol açabilir (Denning, 2018). Özellikle kamu kurumları gibi yüksek düzeyde düzenlemeye tabi kuruluşlarda bu durum ciddi yönetsel sorunlara yol açabilir.

Bununla birlikte, bazı yazarlar, örgütsel ataletin her zaman kötü bir şey olmadığını iddia etmektedir. Hannan ve Freeman’a (1984) göre, örgütsel atalet aslında kurumsal meşruiyeti ve sürekliliği garanti eden bir denge bileşenidir.

Hızlı değişim geçiren örgütlerin kimliklerini, temel değerlerini ve çalışan bağlılığını kaybetme riskiyle karşı karşıya olduğunu iddia etmektedirler. Bu nedenle, çevikliği idealize ederken tarihsel geçmişi, kurum kültürünü ve sektörel gerçekleri göz önünde bulundurmak önemlidir.

Bu durumda örgütsel ataleti tek yönlü bir zayıflık işareti olarak görmek yetersiz kalabilir. Sektöre, kuruluş türüne ve kurum kültürüne bağlı olarak, özellikle belirsiz zamanlarda ve teknolojik dönüşümlerde önemine rağmen, kurumsal çeviklik kavramını içselleştirmenin çeşitli yolları vardır. Atalet ve çeviklik arasında dinamik bir denge kurmak, daha sürdürülebilir bir yönetim modeli için çok önemlidir. Bu çalışma aynı zamanda “örgütsel çevikliğin yalnızca değişime tepki vermekle değil, aynı zamanda değişimi yönlendirecek vizyon ve kapasiteyi geliştirmekle de ilgili olduğunu” öne sürmektedir.

Kamu kurumları ve politika yapıcılarının örgütsel çevikliğe yönelik çevik kamu yönetimi modellerine geçiş yapılarak; hiyerarşik ve bürokratik tarzlar yerine karar zincirlerinin en aza indirildiği yatay takım odaklı yönetim tarzlarının benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000). Kamu görevlilerinin, eğitim politikalarının problem çözme, analitik yetenekler ve dijital becerileri hedeflemesi gerekmektedir.

Özel sektör karar alıcıları için; örgütsel çeviklik yönetim ilkelerinin sadece yazılım sektöründe değil aynı zamanda; imalat, hizmet ve finans sektörlerinde de stratejik planlama, ürün geliştirme ve müşteri ilişkilerine uygulanması önerilmektedir (Denning, 2018). Yalın organizasyonları esas alarak; yavaş, çok seviyeli hiyerarşik kurulumlar yerine, çapraz fonksiyonel ekip çalışması kültürünün yerleşmesine destek sağlanmalıdır Kurumsal hafıza ile uyarlanabilirlik arasında denge kurulmalıdır; hızlı kararları destekleyecek bir bilgi tabanı geliştirmek için öğrenen organizasyon çerçevesi kullanılarak geçmiş deneyimler sistematik olarak incelenmelidir (Senge, 1990).

Sektör temsilcileri ve Sivil Toplum Kuruluşları’nın (STK); sektör derneklerinin, üyelerini çevik dönüşüm yolunda yönlendirmek için sektöre özgü örgütsel çeviklik endeksleri ve kılavuzları oluşturması gerekmektedir.

STK'lar, yeni iş modelleri karşısında çalışanların haklarını ve iş güvenliğini tartışan “çeviklik ve etik yönetim” olarak bilinen sosyal diyalog platformları oluşturmalıdır. Aynı zamanda meslek odaları sadece mesleki yeterlilik sertifikaları değil, bunun yanında çevik liderlik, kriz yönetimi ve dijital dönüşüm konularında akreditasyon programları da düzenlemesi önerilmektedir.

Bu çalışmanın ışığında, örgütsel ataletin klasik anlamda “direnç” değil, aynı zamanda öğrenilmemiş değişim refleksleri olduğu görülmektedir. Ataleti azaltmak için yalnızca yapısal değil; zihinsel, yönetsel ve kültürel dönüşüm zorunludur. Bu dönüşüm sürecinde, her örgüt kendi sektörel bağlamı, büyüklüğü ve kültürü ile uyumlu özgün çeviklik modelleri geliştirmelidir.

Bu bağlamda, kamu ve özel sektörde karar vericilerin; örgütsel çevikliğin sadece bir yönetim modası değil, yeni bir örgütsel yaşam biçimi olduğunu kabul ederek stratejilerini buna göre yeniden inşa etmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- 1-Mehdibeigi, N., Deghani, M., And Yaghoubi, N. M.. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230: 94 – 103.
- 2-Louw, G.J. ve Martins, N. (2004). *Exploring Inertia in a Typical State Organization*, SA Journal of Industrial Psychology, ss. 55-62.
- 3- Palomino-Tamayo, W., & Timana, J. S. (2022). Creating firm value, overcoming organizational inertia through the marketing value chain. *Academia Revista Latino americana de Administracion*, 35(1), 20-36. 1012-8255 DOI. 10.1108/ARLA-06-2021-0119.
- 4-Petkovic, K. (2019, 8 Nisan). Change management- how to break through group inertia. www.assuredstrategy.com/change-management-how-to-break-through-group-inertia
- 5-Deo, S. (2018). *Organizational inertia in process excellence*. www.processexcellence-network.com/
- 6- Lei, H., Tang, S., Zhao, Y., & Chen, S. (2024), Enterprise digitalization, employee digital literacy and R&D cooperation: the moderating role of organizational inertia, *Chinese Management Studies*, 18(22), 479-505.
- 7- Naldi, L. & Davidsson, P. (2014). Entrepreneurial growth: The role of international knowledge acquisition as moderated by firm age, *Journal of Business Venturing*, 29(5), 687-703
- 8- Çankaya, İ. H. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vicdan Odaklı Yaklaşım Düzeyleri İle Atalet Algıları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 65-74.
- 9-Sekman, M., & Utku, A. (2009). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- 10- Kaya, Ş. D., Yücel, A., & Yağcı Özen, M. (2018). Hemşirelerde Atalet Davranışları ve Hasta Güvenliği. *Nobel Medicus*, 14(2), 40-48.
- 11- Şahlan, G. (1979). Bürokratik Sistemlerde Yönetime Katılma Olgusu ve Yapısal Sınırlılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 19-32.
- 12-Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 24(3), 16-26.
- 13-Türkan, A. ve Esmer, Y. (2019). Örgütsel Atalet Kavramına Teorik Bir Bakış, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, ss. 525-534.
- 14- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V.: "Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology," *EJIS*. 15., 2006, 120-131.
- 15- Charbonnier-Voirin A.: "The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility," *Management*, 2011, 119-156.

- 16- Kanten,P, Kanten,S., Baran, M.: “The Effect of Organizational Virtuousness on Front Line Employees’ Customer Orientation: Role of Perspectionism, 10th International Congress on Social Sciences Conference Proceedings, 2016, Vol II, Madrid, Spain, 857-874.
- 17- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. ve Wensley, A. K. (2016). Structured Knowledge Processes And Firm Performance: The Role Of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(5): 1544-1549.
- 18- Cepeda, G. ve Roldán, J. L. (2019). Organizational Agility As A Competitive Advantage: A Systematic Review And Future Perspectives. *Journal of Business Research*, 98, 365-378.
- 19- Tolay, E. (2020). Çevik İK: Agile Çağında İnsan Kaynaklarının Dönüşümü. Güncel İK: İnsan Kaynakları Yönetimine Yeni Bakış, (Ed. Olca Sürgevil Dalkılıç), Ankara: Nobel Yayınevi.
- 20- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Covid 19 Sürecinin Dijital Dönüşüme Etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4): 13-18.
- 21- Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- 22-Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- 23-Golmoradi, R.,andArdabili, F. S.. (2016). Theeffects of SocialCapitalandLeadershipStyles on Organizational Learning. *Procedia - SocialandBehavioralSciences* 230: 372 – 378.
- 24- Sull, D.. (2010). Competing Through OrganizationalAgility. *McKinseyQuarterly*, 1: 48 56.
- 25- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2007). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 07 (1). 117-138. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/download/article-file/334527>
- 26- Arlı, D., Ceylan, Ö. Ve Akduman Yetim, S.. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Atalete İlişkin Görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13, 1: 73–911.
- 27- Keçecioğlu, T. Ve Çiçek, A.. (2012). Örgüt DNA’sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek). *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXXIII-II: 295-308.
- 28-İleri, Y. Y., ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- 29- Deloitte (2022). Global Human Capital Trends Report.

- 30-McKinsey & Company (2020). Agility in the time of COVID-19: How organizations are adapting. Report Series.
- 31- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*.
- 32- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
- 33-Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*.
- 34- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- 35- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Yönetimde Planlama Yerine Seçenekler Sunma 8

Zeynep Kuh¹

Derya Dinçer Gültekin²

Özet

Bu çalışma, klasik planlama yaklaşımlarının belirsizlik ortamlarında yetersiz kaldığı günümüz yönetim anlayışında, planlama yerine seçenekler sunma yaklaşımının artan önemini ele almaktadır. Geleneksel planlamaya dayalı modeller, sabit hedefler ve tekil stratejiler üzerinden hareket ederken, dinamik çevresel koşullarda bu yapıların esnekliğinin sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda Mintzberg'in kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji ayrımı, Simon'un sınırlı rasyonellik kuramı ve Kahneman ile Tversky'nin sezgisel karar alma modelleri, alternatif stratejik yolların geliştirilmesine yönelik teorik bir temel sunmaktadır. Stratejik çeviklik, liderlik birliği, kaynakların yeniden yapılandırılması ve çevresel duyarlılığın artırılması gibi unsurlar, seçenek üretme kabiliyetinin kurumsal başarı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Amazon'un "İki Yönlü Kapılar" stratejisi, Toyota'nın Kaizen kültürü ve COVID-19 döneminde senaryo bazlı yönetim uygulamaları gibi örnekler üzerinden, uygulama düzeyinde bu yaklaşımın nasıl hayata geçirildiği incelenmiştir. Sonuç olarak, bu yaklaşım sadece bir yöntemsel esneklik değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi, katılımcılığı ve stratejik uyumu teşvik eden yapısal bir dönüşüm önerisidir. Çalışma, gelecekte farklı sektörlerde bu yaklaşımın kullanımına dair karşılaştırmalı ampirik araştırmalar yapılmasını önermektedir. Yönetimde seçenekler sunmak, planlamanın ötesine geçen, çevik ve kapsayıcı bir karar alma paradigması olarak değerlendirilmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, zeynepkuh@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2511-5192

2 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, deryadinçer@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9648-7244

Giriş

Günümüzün hızlı değişen ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, geleneksel planlama yaklaşımları kurumların stratejik esnekliğini sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, yönetsel süreçlerde planlamadan ziyade seçenekler sunma anlayışı giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Mintzberg, 1994: 26). Sabit planlara dayanan klasik yönetim anlayışları, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini sınırlarken; stratejik çeviklik, yöneticilere belirsizlik altında daha esnek karar alanları sunma olanağı vermektedir (Girod, Birkinshaw & Prange, 2023: 6). Özellikle dinamik ve karmaşık piyasa koşullarında, stratejinin hem kasıtlı olarak tasarlandığı hem de uygulama sürecinde kendiliğinden geliştiği hibrit modellerin örgütler açısından daha işlevsel olduğu görülmektedir (Mintzberg and Waters, 1985: 258).

Bu doğrultuda Simon'un sınırlı rasyonellik teorisi (bounded rationality), karar verme sürecinin mutlak doğruluktan ziyade "yeterince iyi" çözümlere yöneldiğini ortaya koyarak yöneticilerin içinde bulunduğu bilişsel ve yapısal sınırları analiz etmede değerli bir temel sunmaktadır (Simon, 1955: 99). Bu sınırlar altında yöneticilerin deneyim, sezgi ve bağlamsal bilgiyi kullanarak alternatif çözüm yolları üretmeleri, belirsizlik ortamında örgütsel çevikliğin temelini oluşturmaktadır (Kahneman and Tversky, 1979: 265). Ayrıca, planlamanın toplumsal katılımı sınırlayan yapısal özellikleri, stratejik yönetimin demokratikleşmesini ve yerel aktörlerin karar süreçlerine dahil edilmesini engelleyebilmektedir (Açmaz Özden, 2009: 163).

Geleneksel planlamaya dayalı yönetim modelleri, çoğunlukla durağan çevre koşullarında geliştirilen yaklaşımlara dayanmaktadır. Ancak günümüzde belirsizlik ve hızlı değişim ortamları, bu yaklaşımların yetersizliğini gözler önüne sermektedir (Poister, 2010: 247). Örgütlerin sadece mevcut duruma yönelik değil, aynı zamanda farklı senaryolar karşısında esneklik gösterebilecek stratejilere ihtiyaç duyduğu bu dönemde, planlamadan ziyade alternatifler sunma yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu anlayış, örgütlerin yönetsel kararlarını çeşitlendirme, riskleri azaltma ve çevik tepkiler üretme kapasitesini artırmaktadır (Whittington, 2001: 46).

Stratejik çeviklik kavramı da bu dönüşümün merkezinde yer almaktadır. Stratejik çeviklik, örgütlerin değişen çevresel koşullara karşı duyarlılığını artırarak, doğru zamanda doğru kararların alınabilmesini sağlayan bir yetkinlik seti sunmaktadır (Uğurlu, Çolakoglu & Öztosun, 2019: 94). Bu bağlamda, liderlik birliği, kaynakların akıcı biçimde yeniden yönlendirilmesi ve stratejik farkındalık, çevik yönetim yapılarının temel taşları arasında yer almaktadır (Gökçe and Ünlüönen, 2023: 3102). Dolayısıyla, planlamaya

bağımlı yapılar yerine, yöneticilerin karşılaştıkları koşullara göre seçenek üretebilecek esnek stratejik çerçeveler geliştirmesi gerekmektedir. COVID-19 pandemisi gibi öngörülemeyen krizler, bu yeni yönetsel yaklaşım ihtiyacını somut biçimde ortaya koymuştur. Pandemi sürecinde sabit planlara dayanan birçok kamu ve özel sektör kuruluşu zorlanırken; senaryolar üzerinden esnek yönetim stratejileri geliştiren kurumların daha başarılı olduğu görülmüştür (Kaya ve Eren, 2021: 102). Senaryo planlaması, tekil bir gelecek varsayımı yerine, çoklu olasılıklara dayalı hazırlık yapılmasına olanak tanıyarak, stratejik düşünmenin dinamik bir biçimini teşvik etmektedir (Wright, Bradfield and Cairns, 2013: 45).

Yöneticilerin belirsizlik altında karar alma süreçleri, sadece rasyonel analizlerle değil; sezgisel ve deneyime dayalı yaklaşımlarla da şekillenmektedir. Kahneman ve Tversky'nin (1979) ortaya koyduğu sezgisel karar modelleri, belirsizlik ortamında yöneticilerin başvurduğu zihinsel kısa yolları açıklamaktadır. Bu durum, karar alma sürecini yalnızca akılcı değil, aynı zamanda bağlamsal ve psikolojik bir süreç olarak değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Böylece yönetimde planlamaya dayalı tek yönlü yapılardan ziyade, örgütsel öğrenmeyi teşvik eden, çevresel uyumu önceleyen ve çoklu seçenek üretmeye dayalı esnek yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir.

1. Yönetimde Planlama Yerine Seçenekler Sunma: Belirsizlik Ortamında Esnek Karar Alanları Oluşturmak

1.1. Kavramsal Çerçeve ve Teorik Temeller

Bu başlık altında stratejik yönetim literatüründe öne çıkan temel kuramsal yaklaşımlar bütüncül bir çerçevede ele alınmıştır. İlk olarak Whittington'ın klasik strateji anlayışı bağlamında şekillenen planlama yaklaşımları değerlendirilmiş, kar maksimizasyonuna dayalı bu anlayışın işletmelerin uzun vadeli başarısını hedeflediği vurgulanmıştır. Bu çerçevede örgütlerin kaynaklarını ölçülebilir biçimde kullanması, rasyonel karar alma süreçlerine dayanarak yönlendirilmesi ve performansa odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği görüşüne yer verilmiştir. Bununla birlikte, klasik planlamanın katılımcılığı sınırlayan yapısı, yerel aktörleri dışarıda bırakması ve değişen koşullara karşı esnekliğinin düşük olması gibi yönleriyle çeşitli eleştiriler aldığı da ortaya konmuştur.

Stratejik planlama yaklaşımı bu noktada daha kapsayıcı bir model olarak öne çıkmakta, kurumların misyon, vizyon ve temel değerleri doğrultusunda uzun vadeli hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik düşünmeyi teşvik etmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle stratejik planlama yalnızca teknik bir araç değil; örgütlerin canlılığını, öğrenme

kapasitesini ve bütünsel başarısını artırmaya yönelik bir anlayışı temsil etmektedir. Strateji oluşturma sürecinin tek yönlü bir planlamadan ibaret olmadığı, Henry Mintzberg'in kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji ayrımıyla açıklanmaktadır. Stratejiler, hem yönetsel niyetlerin ürünü olarak tasarlanmakta hem de zamanla uygulama sırasında ortaya çıkan eğilimlerle şekillenebilmektedir. Bu dinamik yapı, çevresel faktörlerle uyumlanabilen ve örgütsel öğrenmeye açık bir strateji geliştirme sürecine işaret etmektedir.

Karar alma süreci ise yalnızca planlamayla değil, aynı zamanda belirsizlikle baş etme kapasitesiyle de ilişkilidir. Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik kuramı temel alınarak, örgütlerin sınırlı bilgi ve kaynaklarla nasıl kararlar aldığı; yöneticilerin psikolojik, örgütsel ve çevresel etmenlerle nasıl etkileşimde bulunduğu değerlendirilmiştir. Karar verme süreci bu bağlamda yönetimin en temel işlevlerinden biri olarak ele alınmakta ve örgütlerin stratejik yönelimi üzerinde belirleyici bir unsur olarak görülmektedir. Stratejik çeviklik kavramı ise, örgütlerin değişen koşullara hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilme yetkinliğini tanımlamaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı, belirsizliklerin arttığı günümüz iş dünyasında çeviklik; yalnızca operasyonel hız değil, aynı zamanda stratejik farkındalık, kaynakların etkin kullanımı ve liderlik uyumu gerektiren çok boyutlu bir yetkinliktir. Örgütlerin bu yapısal ve kültürel dönüşümü gerçekleştirebilmesi, uzun vadeli başarıyı ve sürdürülebilirliği mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda kavramsal çerçeve, stratejik yönetim süreçlerinin temel yapıtaşlarını kuramsal bir bütünlük içinde sunmakta; karar alma, planlama ve çeviklik gibi kavramlara dair derinlikli bir anlayış geliştirmeyi hedeflemektedir.

1.1.1. Klasik Planlama Yaklaşımları ve Eleştiriler

Whittington'ın (1993) ortaya koyduğu klasik strateji yaklaşımı, alanın önde gelen kuramcılarının görüşlerini bir araya getirerek, işletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için kar maksimizasyonunu temel ilke olarak benimsemeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu perspektif, yüksek performansın yalnızca kısa vadeli başarıyı değil, aynı zamanda uzun vadeli varoluşu da güvence altına alacağı varsayımına dayanmaktadır. İşletmelerin, kaynaklarını ölçülebilir yöntemlerle planlaması, pazar odaklı stratejiler geliştirmesi ve üst yönetimin rasyonel karar alma süreçleri doğrultusunda yönlendirilmesi durumunda, sürdürülebilirliklerinin artacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda kar maksimizasyonu, yalnızca varlığın devamını değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmeyi de mümkün kılan bir yönelim olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda rasyonel yönetim anlayışının süreklilik arz ettiği durumlarda, örgütsel yok oluş olasılığı en aza indirgenmektedir. Ancak, beklenen düzeyin altında kalan kar oranları durumunda, yine aynı rasyonel yönetim mantığı

çerçevesinde faaliyetlerin sonlandırılması ve alternatif yatırım alanlarına yönelmesi gündeme gelebilmektedir (Dil, 2014: 20).

Katılımcı esnek bir planlama yaklaşımı olan stratejik planlama, kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerden yola çıkarak geleceğe yönelik oluşturulan vizyon doğrultusunda hedefler belirleyerek, kurumların başarısını izleme ve değerlendirme sürecidir (Yılmaz, 2003: 77). Stratejik planlamanın amacı, uzun vadede stratejik düşünmeyi, hareket etmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmektir. Bu nedenle stratejik planlama, örgütün canlılığını, etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için ilerici-modern çizgilerle düşünmeyi, nesnel analizi ve değerlerin, hedeflerin ve önceliklerin öznel değerlendirmesini birleştiren büyük bir resim olarak görülmektedir (Poister, 2010: 247).

Klasik planlama anlayışının, katılımcılığı sınırlaması ve yerel aktörlerin sürece dahil edilmemesi, planların uygulanabilirliğini azaltmaktadır (Açmaz Özden, 2009: 163). Bu durum, klasik strateji anlayışının örgütsel varoluşa yalnızca içsel verimlilik ve performans kriterleri üzerinden yaklaştığını ve örgütün yaşam süresini piyasa başarımıyla doğrudan ilişkilendirdiğini ortaya koymaktadır.

Planlama süreçlerinde daha esnek ve katılımcı yaklaşımların benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle, stratejik mekânsal planlama gibi yeni yaklaşımlar, değişen koşullara uyum sağlama ve yerel ihtiyaçlara cevap verme konusunda daha etkili olmaktadır (Akyol, 2018: 4). Ayrıca, planlama süreçlerinde farklı ölçeklerin ve paradigmalara dayalı yöntemlerin kullanılması, planların daha kapsayıcı ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır (Tekeli, 2023: 10). Bu bağlamda, klasik planlama yaklaşımlarının yeniden değerlendirilmesi ve günümüzün dinamik koşullarına uygun hale getirilmesi önem arz etmektedir (Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016: 50). Bu gelişmeler sonucunda planların halkın ve bireylerin ihtiyaçlarına cevap verememesi, kapsamlı analizlerin zaman alıcı olması, planlama sürecine katılımın sağlanamaması gibi eleştiriler nedeniyle katılımcı demokrasinin planlama yaklaşımı olarak da görülebilecek “stratejik planlama yaklaşımı” gündeme gelmiştir (Açmaz Özden, 2009: 165).

Stratejik planlamanın ilk ortaya çıkışı aslında çok eskilere dayanır: Bu planlama yöntemi, Avrupa’da refah devleti kavramının yerleştiği 1960’lı yıllarda da kullanılmıştır. Ancak yakın dönem planlama literatürü ve pratik uygulamaları incelendiğinde, bu yaklaşımın bugün yeniden gündeme geldiği, beraberinde yeni politika gündemleri ve yeni yatay örgütlenme biçimleri getirdiği görülmektedir (Akyol, 2018: 588).

1.1.2. Mintzberg'in Kasıtlı (Deliberate) ve Kendiliğinden Gelişen (Emergent Strategy) Ayrımı

Strateji kavramı, uzun yıllar boyunca önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yapılan planlamalarla özdeşleştirilmiş olsa da, bu anlayışın tümüyle geçerli olmadığını savunmak mümkündür. Özellikle karmaşık ve belirsiz çevre koşullarında, örgütlerin yalnızca planlamaya dayalı stratejilerle yön bulması çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, stratejiyi hem yönetsel niyetlere dayalı olarak tasarlamak hem de uygulama sürecinde ortaya çıkan eğilimleri dikkate alarak şekillendirmek gerektiği ileri sürülmektedir. Bu iki yaklaşım, sırasıyla kasıtlı (deliberate) ve kendiliğinden gelişen (emergent) strateji biçiminde kavramsallaştırılmıştır. Kasıtlı strateji, üst yönetimin belirlediği hedefler doğrultusunda sistemli biçimde oluşturulan stratejileri ifade ederken; kendiliğinden gelişen strateji, çevresel değişkenler ve örgütsel deneyimler doğrultusunda zamanla biçimlenen uygulamaları kapsamaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985: 257-258).

Bu iki yaklaşımı karşılaştırmak, stratejinin yalnızca rasyonel ve merkezi bir süreç olarak değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmenin ve çevreyle kurulan etkileşimin bir ürünü olarak da değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için esnek olmak ve stratejiyi uygulama sürecinde yeniden biçimlendirmek, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından yaşamsal öneme sahiptir (Mintzberg, 1994: 25-26). Nitekim birçok örgüt, başlangıçta belirlenen stratejilerin dışına çıkarak uygulamada farklı yönelimler geliştirmekte ve bu yönelimler zamanla kalıcı stratejik tercihlere dönüşmektedir (Mintzberg, 1998: 12-13). Kipping ve Cailluet (2010), çok uluslu bir kuruluş olan Alcan'ın Avrupa'daki tarihini inceleyerek, şirketin zamanla şekillenen stratejilerle yön değiştirdiğini göstermek suretiyle kendiliğinden oluşan stratejilerin uygulamadaki önemini vurgulamaktadır (Kipping and Cailluet, 2010: 95). Bu durum, yalnızca planlamaya odaklanmanın değil, aynı zamanda uygulama sürecinde ortaya çıkan yeni stratejik davranışları tanımak ve yönlendirmek gerektiğini göstermektedir. Böylelikle, gerçekleşen strateji kavramı, kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji türlerinin etkileşimiyle oluşan bütüncül bir yapıyı temsil etmektedir (Whittington, 2001: 46-48).

1.1.3. Reel Gerçekler Teorisi ve Belirsizlikte Stratejik Karar Verme

Karar verme, yönetim literatüründe geniş yer bulan ve etkili bir karar verme sürecinin nasıl iyileştirileceğine ilişkin çeşitli modellerin geliştirildiği bir alandır. Geliştirilen modellerde psikolojiden yararlanılarak karar vermeyi etkileyen yargı ve sınırlama unsurlarını tartışan birçok çalışma bulunmaktadır.

Örgütlerin temel işlevlerinden biri olan karar almanın yönetimin her düzeyinde hayati öneme sahip olduğunu savunan Simon (1979: 500), benzetmesinde karar alma faaliyetini “*yönetimin kalbi*” olarak tanımlamıştır. Yöneticiler ve yöneticilerin davranışlarını temsil eden eylem ve davranışlar için önemli bir olgu olan karar alma örgütün kaynaklarını ve enerjisini etkili bir şekilde harekete geçirmeyi amaçlayan bir süreçtir (Kavurmacı ve Altıntaş, 2017: 92).

Simon, belirsizlik ve bilgi kısıtlılığının fazla olduğu gerçek dünya koşullarında rasyonel karar almanın sınırlı olduğunu belirtmiş, bireylerin “optimal çözüm” yerine “yeterince iyi” sonuçlar aradıklarını savunmuştur (bounded rationality) (Simon, 1947: 38-41; 1955:99-118). Bu yaklaşım, “tam rasyonellik” varsayımını gerçekçi bir şekilde yeniden düşünmemizi sağlamakta (Simon, 1947: 38-41) ve simayla Simon’ın hem karar süreçlerini hem de örgütsel davranışı daha gerçekçi bir şekilde anlamamıza katkı sunmaktadır (Simon, 1947: 240-244).

Örgütler stratejik kararlar alırken, zaman, bilgi ve bilişsel kapasite gibi kısıtlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle yönetim kademelerindeki liderler, karar sürecinde bu sınırlamaları göz önünde bulundurarak, “en iyiye ulaşmak yerine yeterliye ulaşma” stratejisini tercih edilmektedir (Simon, 1947: 80-81). Bu da örgüt içinde belirsizliğe dayanıklı, esnek karar yapılarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca, belirsizlik koşullarında yöneticiler sıklıkla sezgisel karar alma stratejilerine başvurur. Kahneman ve Tversky (1979)’nin psikolojik önyargılarıyla şekillenen bellek esaslı (availability), temsil esaslı (representativeness) sezgisel karar modelleri, örgütsel uygulamalarda Simon’un kavramlarını destekleyen önemli yapısal yaklaşımlardır. Bu sayede stratejik kararlar, yalnızca objektif verilere değil; aynı zamanda liderlerin deneyimlerine, içinde bulundukları bağlama ve bilgi kısıtlarına da bağlı olarak şekillenen dinamik bir sürece dönüşmektedir.

Böylece reel gerçekler teorisi, belirsiz ve değişken çevre koşullarında yöneticilerin karar alma süreçlerine dair entropik değil, işlerlik temelli bir perspektif sunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin stratejik kararlarında hem bireysel hem de kurumsal öğrenme kapasitelerini artıracak psikolojik denge, esneklik ve gerçekçilik sağlamaktadır.

1.1.4. Stratejik Çeviklik (Strategic Agility) ve Uyum Yeteneği

Çeviklik değişikliklere karşı proaktif tepkileri, çalkantılı ortamlarda değişikliklerin içsel fırsatlar olarak kullanılmasını, değişken ve öngörülemeyen ortamlarda hayatta kalma ve ilerleme yeteneğini ifade etmektedir. Örgütsel çeviklik çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık ve çok boyutlu

bir kavramdır (Çubukçu, 2024: 570). Çeviklik, bir işletmenin kaynaklarını yeniden yapılandırmasına ve performansını artırmasına olanak tanıyan dinamik bir yetenek olarak çerçevelenmiştir (Girod vd., 2023: 7).

Büyük işletmelerde çevik metodolojinin uygulanması olgun kültürler, karmaşık alt yapılar, ekipler arasındaki tutarsızlık, eski uygulamalar ve süreçler ve yönetici direnci gibi nedenlerle gerçekten de zorlayıcı olabilir. Bu nedenlerle birçok büyük işletme çevikliği benimsemek ve uygulamak için dışarıdan yardım almayı veya bağımsız değerlendirmeleri tercih edebilir. Uzmanlar, organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir çevik dönüşüm stratejisi oluşturabilirler. Bağımsız değerlendirmeler ise mevcut durumu değerlendirerek eksiklikleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olabilir. Bu tür dışsal yardımlar, çevikliğe geçişi daha etkili ve düzenli bir şekilde yönlendirmeye yardımcı olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki çeviklik sadece bir yöntem değil, aynı zamanda organizasyonun kültürel ve yapısal bir dönüşümü gerektirir. Bu nedenle, çevikliği sadece dışarıdan alınan yardımla değil, içeriden başlayarak bir organizasyonun tüm seviyelerindeki katılım ve kabullenme ile başarılı bir şekilde uygulamak önemlidir (Gogichaty vd., 2023: 3307).

Belirsizlik karşısında gösterilen direnç olarak ifade edilen çevikliğin, çalkantılı ortamlarda örgütün başarısını etkileyecek durumdaki yapısı ve örgütlere performans kazandırması sebebiyle rekabetin yeni boyutlarının belirleyicilerinden biri olmasını sağlamaktadır. Akademik literatürde, bilgi işleme ve yönetme kapasitesine sahip, etkin ve verimli karar alma süreçlerini benimseyen, problem çözmede uygun metodolojileri uygulayabilen, çevik takımlar kurma yeteneğine erişen, gerektiğinde ekosistem kaynaklarından faydalanabilme becerisi gösteren, müşteri merkezli yaklaşımları benimseyen ve değişimlere pozitif adaptasyon sergileyebilen çevik yapıdaki örgütlerin, rakipleri karşısında üstünlük sağladığına dair görüşler bulunmaktadır (Gökçe ve Ünlüönen, 2023: 3098).

Stratejik çeviklik kavramı ilk olarak Roth (1996) tarafından doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla piyasaya sunma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Stratejik çevikliği, stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akıcılığı yoluyla oluşturulan bir sonuç; tam zamanında, dikkatli seçimler yaparak, doğru konumlanma ve stratejik alternatifler geliştirme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Uğurlu vd., 2019: 95).

Günümüz iş dünyasında işletmeler, rekabeti sürdürmek ve farklı koşullara adapte olmak için çevikliğe gereksinim duymaktadır. Stratejik çeviklik, hem ani değişikliklere cevap verme hem de kaynakları ve bilgiyi kullanarak, yalnızca kısa vadede rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda sürekli iş

modeli yenilemesi yoluyla uzun vadeli hayatta kalmayı sağlayan yenilikçi çözümler üretmeyle ilişkili bir kavramdır. Beltrame (2008) stratejik çevikliği, değişen çevresel koşullara cevap vererek işletmenin stratejik yönelimlerini uyarlama süreci olarak tanımlamıştır. Stratejik çeviklik, işletmelerin karmaşık ve dinamik ortamlara esnek bir şekilde cevap vermelerini sağlamaktadır (Taşgıt vd., 2023: 301).

Stratejik çeviklik ile eski algılara dayalı, katı stratejik planlama süreçlerinde kalmaktan ziyade, hızla değişen rekabetçi koşulların gerektirdiği şekilde zamanında ve iyi temelli, düşünceli kararlar alma kabiliyetini kastetmektedirler. Bu bakımdan stratejik çeviklik, stratejik durumdaki gelişmeleri hızlı ve doğru bir şekilde kavrayan firmalara atfedilmektedir (Işık, 2020:190).

2. Uygulama Örnekleri: Kurumsal Deneyimler

Bu bölümde, kurumsal yönetim ve stratejik karar alma süreçlerine dair örnek uygulamalar ele alınmakta; farklı sektörlerde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası kuruluşların benimsediği yaklaşımlar analiz edilmektedir. Amaç, soyut kavramların somut örneklerle desteklenmesi ve okuyucuya çeşitli kurumsal stratejilerin sahadaki karşılıklarını göstermektir. Bu kapsamda, bölüm üç alt başlıktan oluşmaktadır.

“Amazon’un ‘İki Yönlü Kapılar’ Stratejisi”, dijital teknoloji dev Amazon’un karar alma süreçlerine getirdiği yenilikçi yaklaşımı ele almaktadır. Bu strateji çerçevesinde, kararların geri dönüşü mümkün olup olmamasına göre sınıflandırılması ve bu ayrımın organizasyonel çevikliğe nasıl katkı sağladığı açıklanmaktadır. Ayrıca, çevik yönetim ve deneysellik temelinde şekillenen bu stratejinin başka kurumlara nasıl model olabileceği tartışılmaktadır.

“Toyota’nın Sürekli İyileştirme (Kaizen) Kültürü”, Japon üretim kültürünün temel taşlarından biri olan Kaizen felsefesini ele almaktadır. Toyota Üretim Sistemi’nin temel bileşenlerinden biri olan bu yaklaşım, süreçlerin sürekli iyileştirilmesine dayalı olarak organizasyonel verimliliği artırma yollarını ortaya koymaktadır. Uygulamada Kaizen’in nasıl işlediği, hangi ilkelerle hareket ettiği ve somut başarı örnekleriyle nasıl hayata geçirildiği bu başlık altında incelenmektedir.

“COVID-19 Dönemi Kurumsal Tepkiler: Plan Değil Senaryo”, pandemi gibi yüksek belirsizlik içeren kriz dönemlerinde plan temelli yaklaşımların neden yetersiz kaldığını ve senaryo bazlı yönetim stratejilerinin kurumlara nasıl avantaj sağladığını açıklamaktadır. Bu başlıkta hem kamu hem de özel sektörden kurumların bu süreçte geliştirdiği stratejilere yer verilmekte, Türk

ve yabancı literatürden örneklerle kriz yönetiminde senaryo yaklaşımının önemi vurgulanmaktadır.

Genel olarak bu bölüm, farklı bağlamlarda geliştirilen kurumsal stratejileri karşılaştırmalı olarak sunmakta, okuyucunun kavramsal bilgiler ile uygulama arasında güçlü bir bağ kurmasını hedeflemektedir. Kurumsal esneklik, çeviklik, sürekli iyileştirme ve kriz yönetimi gibi başlıklar, günümüz iş dünyasında sürdürülebilir başarıyı mümkün kılan temel yaklaşımlar olarak örneklerle desteklenmektedir.

2.1. Amazon'un “İki Yönlü Kapılar” Stratejisi

Amazon'un karar alma süreçlerinde benimsediği “İki Yönlü Kapılar” (Two-Way Doors) stratejisi, şirketin çevik yönetim anlayışının önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Bu stratejiye göre kararlar, geri dönüşü mümkün olanlar ve olmayanlar şeklinde iki gruba ayrılmakta; geri dönüşü mümkün olan kararlar hızlıca alınmakta, bu sayede inovasyonun önü kesilmemektedir (Bezos, 2015: 3). Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'un yıllık hissedar mektuplarında sıklıkla vurguladığı bu yaklaşım, işletmelerin deneme-yanılma yoluyla öğrenmesini teşvik eden bir yönetim tarzını yansıtmaktadır (Spector, 2021: 87).

İki yönlü kapılar, kararların esneklikle yeniden gözden geçirilebildiği, düşük riskli ve hızlı uygulamaların yapılabilirdiği alanları tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, organizasyon içindeki ekipler bazı kararları merkeze danışmadan alabilmekte, bu da karar süreçlerinde bürokrasinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Rossman, 2020: 112). Amazon, özellikle müşteri deneyimini iyileştirmeye yönelik kararların hızlı test edilmesini ve başarısızlık durumunda kolayca geri dönülebilmesini bu strateji sayesinde mümkün kılmaktadır (Denning, 2018: 56). Türkçe literatürde de bu yaklaşım, hızlı karar alma ve deneysellik üzerine yapılan çalışmalarda karşılık bulmaktadır. Örneğin Yılmaz ve Öztürk (2022: 74), dijital dönüşüm sürecinde çevik karar alma yapılarının önemini vurgularken, Amazon'un “iki yönlü kapılar” modelini kurumsal öğrenme süreçlerine örnek olarak göstermektedir. Aynı çalışmada, bu modelin geleneksel hiyerarşik yapılara alternatif sunduğu ve özellikle teknoloji odaklı işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ifade edilmektedir.

Amazon'un “İki Yönlü Kapılar” stratejisi, sadece teknoloji şirketlerine değil, karar alma süreçlerini daha çevik ve esnek hâle getirmek isteyen tüm organizasyonlara ilham vermektedir. Bu strateji, hata yapma özgürlüğünü kontrollü biçimde tanıırken, aynı zamanda organizasyon içindeki yenilikçi fikirlerin test edilmesine olanak sağlamaktadır. Günümüzün hızla değişen

iş ortamında, bu tür stratejik esneklik modelleri, işletmelerin sürdürülebilir başarıları açısından kritik rol oynamaktadır (Kaplan and Norton, 2019: 139).

2.2. Toyota'nın Sürekli İyileştirme (Kaizen) Kültürü

Kaizen, ilk olarak 1986 yılında Toyota Motor Company'de Masaaki Imai tarafından, dünyadaki artan rekabet nedeniyle ürün kalitesini, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla ortaya atılmış ve kullanılmıştır. Kaizen kelimesi, daha iyiye yönelik Kai (değişim) ve Zen (iyi) olmak üzere iki kavramı içeren bileşik kapsamlı bir kelimedir. Kaizen, dar anlamda, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde ve kaynaklarında israfı azaltmayı, verimliliği artırmayı ve maliyetleri düşürmeyi amaçlayan bir kültür olarak tanımlanabilir. Bu anlayış, ancak büyük yatırımlara gerek kalmadan herkesin bilinçli bir şekilde birlikte çalışarak iyileştirmeler yapmasıyla elde edilebilir (Akpınar ve Hatunoğlu, 2021: 219).

Kaizen, bir süreci küçük adımlarla sürekli olarak iyileştirmeye odaklanmak anlamına gelmektedir. Bu yaklaşıma göre, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için, bu sonuçlara neden olan süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek gerekmektedir. Süreçleri sürekli olarak iyileştirmek suretiyle, Kaizen stratejisini uygulamak rekabet avantajı sağlamak açısından önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Köse, 2002: 95).

Kaizen etkinliklerini diğer süreç iyileştirme yaklaşımlarından ayıran yedi temel özellik vardır. Bunlar (Yücel ve Oskaloğlu, 2021: 798-799);

1. Kaizen etkinliği, açıkça tanımlanmış, sınırlı bir ömre sahip (genellikle üç ila beş gün) kendi kendine yeten kısa vadeli bir müdahaledir.
2. Kaizen etkinliğinin kapsamı, belirli bir değer akışının bir kısmına odaklanır.
3. Kaizen etkinlikleri düşük sermayeli müdahalelerdir. Etkinliklerde genellikle sermaye ekipmanı için çok az bütçe vardır veya hiç yoktur, bu nedenle yeni teknolojiye yatırım gerektiren çözümler uygulamak yerine mevcut süreçleri iyileştirmeye odaklanırlar.
4. Kaizen etkinlikleri, hedeflenen çalışma alanındaki çalışanlardan ve mühendislik, satın alma ve üretim kontrolü gibi destek işlevlerinden oluşan ekip tabanlıdır. Kaizen etkinlikleri, daha iyi çözümler geliştirmek için çalışan bilgisinden yararlanır ve sahipliği artırdığı varsayılır.

5. Kaizen etkinlikleri eylem odaklıdır. Kaizen ekiplerine genellikle yönetimden ek doğrudan onay almadan çözümleri geliştirilirken uygulama yetkisi verilir.
6. Çoğu Kaizen etkinliğinin hedefleri ölçülebilirdir. Yaygın ölçütler arasında üretkenlik, çıktı, çıktı, teslim süresi, kurulum süresi, parça teslim süresi, zamanında teslimat oranı, kusur oranı, fiyat, ürün tasarım ölçütleri, ürün hattı çeşitliliği vb. bulunur.
7. Kaizen etkinlikleri sürekli bir iyileştirme döngüsü oluşturmak için tasarlanmıştır. Belirli bir süreçte birden fazla noktada Kaizen etkinlikleri kullanılarak performans iyileştirme döngüleri oluşturulur.

Maliyetleri düşürerek ve kaliteyi artırarak rekabeti artıran Japon şirketlerinin başarısı, “kaizen” adı verilen sürekli iyileştirme ve geliştirme yaklaşımı sayesinde elde edilmiştir. Bu yaklaşım, şirketler ile rakipleri arasındaki farkı olumlu yönde genişletebilecek çok önemli bir stratejik yöntemdir. Sürekli iyileştirme ve geliştirme çabaları, şirkete yeni unsurlar eklerken, aslında mevcut uygulamaları ve yöntemleri sürekli iyileştirerek mükemmelliğe doğru adım adım ilerleme sağlamaktadır (Akpınar ve Hatunoğlu, 2021: 218).

Toyota Üretim Sistemi’nin (TPS) temel bileşenlerinden biri olan Kaizen, süreçleri sürekli olarak iyileştirmek anlayışına dayanmaktadır. TPS’yi açıklamak amacıyla sıklıkla “iki sütunlu bir ev” benzetmesini kullanmak mümkündür. Bu yapının bir sütununu Tam Zamanında Üretim’i (Just in Time - JIT), diğer sütununu ise Jidoka’yı oluşturmakta; sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak için her iki kavramı birlikte değerlendirmek gerekmektedir. JIT, üretimi yalnızca ihtiyaç duyulan zamanda ve gerekli miktarda gerçekleştirmek, stok maliyetlerini azaltmak ve verimliliği artırmak amacıyla geliştirilmiş bir envanter yönetim stratejisidir. Jidoka ise, üretim sürecinde ortaya çıkan hataları anında tespit etmek ve üretimi durdurarak kaliteyi güvence altına almak yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, Sakichi Toyoda’nın iplik koptuğunda otomatik olarak duran dokuma tezgâhını geliştirmek suretiyle üretim süreçlerini otomatikleştirmek ve insan müdahalesine gerek kalmaksızın hataları ayırt etmek yönündeki çabalarıyla şekillenmiştir. JIT ve Jidoka’nın eşgüdüm içinde çalışmak suretiyle Kaizen uygulamalarını desteklemek ve üretim sistemini sürekli geliştirmek açısından önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Toyota’da her çalışandan standartları takip etmek ve mevcut süreçleri daha iyi hâle getirecek yöntemler geliştirmek beklenmektedir. Bu yaklaşımı benimsemek, yalnızca üretim kalitesini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek ve tüm süreçlerde sürekli iyileşmeyi sağlamak açısından da önem arz etmektedir. (Ağın, 2020: 72).

Örneğin Toyota, büyük şehirlerde artan trafik yoğunluğunun neden olduğu düzensizlikleri azaltmak için yapılabileceklerin bugün itibarıyla sınırlı olduğunu, ancak ülkelere ve bölgelere özgü optimum trafik sistemlerine odaklanmanın, sürekli geliştirilen kaizen yönetim yaklaşımıyla birlikte bu sorunun azaltılmasına katkı sağlayacağını düşünmektedir. Bu bağlamda Toyota, trafik yoğunluğu açısından öncelikli ülkelerde yerel sanayiciler, hükümet kuruluşları ve akademik çevrelerle işbirliği içinde bir dizi çalışma yürütmektedir. Bu çalışmalardan biri Endonezya'nın başkenti Cakarta'da gerçekleştirilmiştir. Cakarta, haftada ortalama 1000 motorlu aracın trafiğe katıldığı dünyanın en kötü trafik koşullarından birine sahiptir. Bu sorunu azaltmak için birçok proje tasarlanmış olsa da, birçoğu henüz başarılı olamamıştır. Toyota, Kasım 2013'te yerel kuruluşlar, Japonya Büyükelçiliği ve Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı ile ortaklaşa yürüttüğü bir proje sonucunda Cakarta'da Manpan Kavşak Sistemi'ni devreye almayı başarmıştır. Kavşaklarda sol dönüş şeritlerinin genişletilmesi ve trafik akışının diğer şeritlere aktarılması sonucunda, sınırlı sayıda çalışmada bile kavşaklardaki trafik yoğunluğunun %20 oranında azaldığı gözlenmiştir (Çam, 2017: 8).

2.3. COVID-19 Dönemi Kurumsal Tepkiler: Plan Değil Senaryo

COVID-19 pandemisi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki kurumlar için de öngörülemeyen bir kriz dönemi yaratmıştır. Bu süreçte, uzun vadeli ve sabit planlara dayalı geleneksel yönetim anlayışlarının yetersiz kaldığı görülmüştür. Kriz dönemlerinde esnekliğin ve hızlı karar almanın önemi bir kez daha ortaya çıkmış; kurumlar planlardan çok, çeşitli senaryolara dayalı hazırlıklarla daha etkili yönetim stratejileri geliştirme gerekliliğiyle karşılaşmıştır (Taleb, 2020: 34). Senaryo bazlı düşünme, kurumların yalnızca tek bir geleceğe değil, birden fazla olası gelişmeye karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Bu yaklaşım, özellikle COVID-19 gibi belirsizlik düzeyi yüksek dönemlerde büyük avantaj sunar. Planların aksine senaryolar, değişen koşullara göre güncellenebilir ve organizasyonların çevik kalmasına katkı sağlar (Wright, Bradfield and Cairns, 2013: 45). Kurumlar bu süreçte önceden hazırlanmış sabit planlardan ziyade, esnek ve değişebilir yol haritalarına yönelmiştir.

Pandemiyle birlikte kamu ve özel sektörde pek çok kuruluş, farklı senaryolar oluşturarak olası kapanma, uzaktan çalışma, tedarik zinciri kesintisi gibi durumlara karşı önlemler geliştirmiştir. Örneğin sağlık sektöründe, hasta yoğunluğuna göre personel planlaması ve yoğun bakım yatak senaryoları hazırlanmış; eğitim kurumlarında ise uzaktan eğitime geçişin çeşitli senaryoları devreye alınmıştır (Boin, Comfort and Demchak, 2010: 190). Bu durum, krize karşı verilen tepkilerin sadece önceden belirlenmiş

bir plana bağlı kalmaksızın, duruma göre yeniden şekillendirilebileceğini göstermektedir.

Türk literatüründe de benzer şekilde, pandemi sürecinde planlama yerine senaryo oluşturma'nın daha işlevsel olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin Kaya ve Eren (2021: 102), Türkiye'deki bazı kamu kurumlarının, pandemi sırasında sabit kriz planlarını güncelleyemediklerini, ancak esnek senaryo yönetimi yapan kurumların daha hızlı uyum sağladıklarını belirtmiştir. Bu durum, değişkenliğin yüksek olduğu ortamlarda planlama yerine esnek stratejik yönetişimin gerekliliğine işaret etmektedir. COVID-19 süreci kurumlara yalnızca bir sağlık krizini değil, aynı zamanda organizasyonel reflekslerini gözden geçirme fırsatını da sunmuştur. Bu dönemde plan yapmanın değil, senaryo üretmenin daha işlevsel olduğu görülmüş; çevik, öğrenen ve uyum sağlayan kurumlar öne çıkmıştır. Gelecekte benzer belirsizliklerde başarılı olmanın yolu, katı planlara değil, farklı koşullara uyum sağlayacak senaryolara hazırlıklı olmaktan geçmektedir (Van der Heijden, 2005: 22).

Sonuç

Bu çalışma, geleneksel planlama yaklaşımlarının yetersiz kaldığı belirsizlik ortamlarında, yönetimde seçenekler sunma anlayışının stratejik bir gereklilik haline geldiğini ortaya koymuştur. Klasik planlama, her ne kadar rasyonel karar alma ve kaynak optimizasyonu gibi avantajlar sunsa da değişken çevresel koşullara karşı esneklik sağlayamaması nedeniyle günümüzün karmaşık örgütsel yapıları için yeterli görülmemektedir. Stratejik planlamaya yönelimin artması, bu eksikliği gidermek adına önemli bir adım olmakla birlikte, örgütlerin sadece belirlenmiş hedeflere ulaşmakla kalmayıp, aynı zamanda süreç içinde gelişen fırsatlara da uyum sağlayabilmesini gerektirmektedir. Mintzberg'in kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji ayrımı, stratejinin sabit ve öngörülebilir bir yapıda değil, aksine uygulama sürecinde yeniden şekillenebilen dinamik bir süreç olduğunu göstermiştir. Simon'un sınırlı rasyonellik teorisi ve Kahneman ile Tversky'nin sezgisel karar modelleri ise karar alma sürecinin yalnızca akılcı değil, aynı zamanda deneyim, bağlam ve sezgiyle de şekillendiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin planlı stratejilerin ötesinde, değişen koşullara göre alternatif stratejik yollar geliştirmesinin örgütsel başarı açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Çalışmada ele alınan Amazon'un "İki Yönlü Kapılar" modeli, Toyota'nın Kaizen felsefesi ve COVID-19 sürecindeki senaryo bazlı yönetim uygulamaları, seçenekler sunma yaklaşımının sahadaki yansımalarını somutlaştırmaktadır. Bu örnekler, sadece kriz dönemlerinde değil;

sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak isteyen tüm örgütler için esnek, öğrenen ve çevik bir yönetim anlayışının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda seçenekler sunma yaklaşımı, yalnızca bir karar alma yöntemi değil; aynı zamanda belirsizlik karşısında örgütlerin adaptasyon kapasitesini artıran bir düşünme biçimi olarak değerlendirilmelidir. Bu anlayış, karar vericilere tek bir doğrultuda ilerlemek yerine farklı yolları değerlendirme ve koşullara göre yön değiştirme imkânı sunar. Özellikle hızlı dijital dönüşüm, teknolojik gelişmeler ve toplumsal beklentilerdeki değişim, yöneticilerin çoklu senaryo hazırlığı yapmalarını ve alternatif stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Kuramsal düzeyde bu çalışma, stratejik planlama ile stratejik çeviklik arasında bir denge kurulması gerektiğini savunmaktadır. Planlama, yön ve amaç sağlarken; çeviklik, bu amaçlara ulaşmak için yol üzerindeki belirsizliklere karşı esneklik sağlar. Dolayısıyla, yönetim bilimi için bu iki paradigmanın birbiriyle çalışmaktan çok, tamamlayıcı unsurlar olarak görülmesi gerektiği açıktır. Bu bağlamda, klasik strateji kuramlarının yanı sıra davranışsal ekonomi, bilişsel psikoloji ve örgütsel öğrenme gibi farklı disiplinlerden elde edilen teorik çerçevelerle yönetim alanı yeniden şekillenmektedir. Uygulayıcılar açısından ise bu yaklaşım, hem kamu kurumları hem özel sektör işletmeleri için karar alma süreçlerini daha kapsayıcı, hızlı ve etkili hale getirme potansiyeline sahiptir. Özellikle kriz dönemlerinde tek bir plana bağımlı kalmak yerine alternatif senaryolar geliştirmek, kurumların sürekliliğini ve itibarını koruma açısından belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla, kamu politikalarından kurumsal strateji belgelerine kadar her düzeyde “tek yol yerine çoklu yol” düşüncesinin yerleşmesi, yönetim anlayışında yapısal bir dönüşüm yaratabilir.

Gelecek araştırmalar için öneri olarak, seçenekler sunma yaklaşımının farklı sektörlerdeki uygulanma biçimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilebilir. Ayrıca, bu yaklaşımın örgütsel yenilikçilik, liderlik tarzları ve çalışan katılımı ile ilişkisine dair ampirik çalışmalar yapılması, alan yazınına önemli katkılar sağlayacaktır. Yönetimsel çeviklik bağlamında kültürel, sektörel ve kurumsal bağlamların etkisinin daha derinlemesine analiz edilmesi, bu yaklaşımın evrensel değil; bağlamsal olduğunu ortaya koyacaktır. Sonuç olarak, yönetimde planlamanın yerine geçecek mutlak bir yöntem değil; planlamayı tamamlayan, gerektiğinde yeniden şekillendiren ve farklı olasılıkları içeren seçenekler üretme yaklaşımı, çağdaş yönetim anlayışının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Bu yaklaşım, sadece yönetimsel esnekliği artırmakla kalmamakta; aynı zamanda katılımıcılığı, örgütsel öğrenmeyi ve stratejik uyum yeteneğini güçlendiren kapsayıcı bir model sunmaktadır.

Kaynakça

- Açmaz Özden, M. (2009). Yenilenen Demokrasi Modelleri ve Planlama Yaklaşımları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 3(5), 161–168.
- Ağın, K. (2020). Yönetimlerde Kaizen Felsefesi. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 67-75.
- Akpınar, Y. ve Hatunoğlu, Z. (2021). Sürekli İyileştirme-Geliştirme Anlayışıyla Kaynak Tüketim Muhasebesi: Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24(1), 217-241.
- Akyol, D. (2018). Stratejik Mekânsal Planlama Yaklaşımının Temel Özellikleri ve Diğer Planlama Yaklaşımlarından Ayrıldığı Yönleri. *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 1(1), 1–10.
- Beltrame, K. (2008), Strategic Agility: Driving Business Efficiency Without Eroding Competitive Advantage With Paper. Business & Strategy Consulting Firm.
- Bezos, J. (2015). 2015 letter to shareholders. Amazon.com. <https://www.amazon.com/ir/shareholder-letters>
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press.
- Çam, M. S. ve Ürün, E. (2017). Sürdürülebilirlik ve yeşil markalar: Toyota örneği üzerine bir inceleme. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 61, 1-11.
- Çubukçu, M. (2024). İşletmelerde Örgütsel Çevikliğin Stratejik Önemine Dair Literatürdeki Güncel Tartışmalar. *International Journal of Management Academy*, 7(2), 568-592.
- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
- Dil, E. (2014). Stratejik Başarı Göstergesi Olarak Örgütsel Uzun Ömürlülük: Kavramsal ve Kuramsal Bir Tartışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 15-24.
- Girod, S. J. G., Birkinshaw, J. ve Prange, C. (2023). Business Agility: Key Themes and Future Directions”, *California Management Review*, 65(4), 5–21.
- Gogichaty, M., Ivanov, V., Kruglov, A., Pedrycz, W., Samatova, A., Succì, G. ve Valeev, R. (2023). A Systemic Approach to Evaluating the Organizational Agility in Large-Scale Companies, *IEEE Access*, 11, 3307-3323.
- Gökçe, Y., & Ünlüönen, K. (2023). Örgütsel çeviklik ve örgütsel çevikliğin turizme yansımaları ile ilgili yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 3096–3112.
- Işık, M. (2020). KOBİ’lerde Sosyal Sermayenin Stratejik Çevikliğe Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- Kavurmacı, C. ve Altıntaş, F. Ç. (2017). Stratejik Karar Verme Sürecine Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics Research*, 15(3), 91-113.
- Kaya, M., & Eren, E. (2021). Pandemi sürecinde kamu yönetimi uygulamaları: Kriz döneminde esnekliğin önemi. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 95–110.
- Kipping, M., Cailluet, L. (2010). Mintzberg's emergent and deliberate strategies: Tracking Alcan's activities in Europe, *Business History Review*, 84(1), 79–104.
- Köse, T. (2002). Ürün Maliyetlerine Göre Karar Alma Araçları: Ürün Yaşam Seyri Maliyetlemesi, Hedef Maliyetleme ve Kaizen Maliyetleme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 77-104.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise And Fall Of Strategic Planning. Free Press.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. Free Press.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance, *Public Administration Review*, 70, 246-254.
- Rossman, J. W. (2020). Think like Amazon: 50 1/2 ideas to become a digital leader. McGraw-Hill Education.
- Roth, A. V. (1996). Achieving Strategic Agility Through Economics of Knowledge. *Planning Review*, 24 (2), 30-36.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Spector, R. (2021). Amazon unbound: Jeff Bezos and the invention of a global empire. Harper Business.
- Tahtaloğlu, H. ve Özgür, H. (2016). Stratejik Planlama Yaklaşımları Perspektifinde Karacadağ Kalkınma Ajansı Stratejik Planı (2011–2015). *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 46–56.

- Taleb, N. N. (2020). *Antikırılçılık: Belirsizliğe karşı bir şeyler kazanmak* (D. Doğan, Çev.). Pegasus Yayınları. (Orijinal eser 2012 yılında yayımlanmıştır.)
- Taşgit, Y.E., Horuz, İ., Kömür, T. ve Yavuz, A. (2023), Stratejik Farkındalık ve Stratejik Çeviklik Arasındaki İlişkide Stratejik Yeteneğin Aracılık Rolü, *Sosyoekonomi*, 31(55), 297-320.
- Tekeli, İ. (2023). Günümüzün Çok Ölçekli, Çok İşlevli, Çok Paradigmatlı Bilim Dünyasında, Planlama Süreçlerini Tasarlamak. *GRID – Mimarlık Planlama ve Tasarım Dergisi*, 6 (Özel Sayı), 1–18.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoglu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation* (2nd ed.). Wiley.
- Whittington, R. (2001). What is strategy and does it matter? (2nd Ed.). Cengage Learning.
- Wright, G., Bradfield, R., & Cairns, G. (2013). Scenario planning interventions in organizations: An analysis of the causes of success and failure. *Futures*, 45(3), 86–94.
- Yılmaz, H., & Öztürk, E. (2022). Dijital dönüşüm sürecinde çevik yönetim yaklaşımları: Amazon örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(1), 65–82.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-85.
- Yücel, M. M. ve Oskaloğlu, U. E. (2021). Süreç İyileştirmede Değişimin Üç Yüzü: Kaizen, Kaikaku, Kakushin. 7th International Mardin Artuklu Scientific Researches Conference, 796-828.

Yönetim ve Organizasyon Alanında Paradigma Kaymaları - 2

Editör:

Doç. Dr. Muhammet Hamdi Mücevher