

**TÜRKİYE'DE YÖNETİM MODALARININ
YAYILIMINDA YAZILI BASININ
ROLÜ: CAPITAL DERGİSİ ÖRNEĞİ**

Sibel KULA ÖLMEZ

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Haziran, 2012

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
(DOKTORA TEZİ)

**“TÜRKİYE’DE YÖNETİM MODALARININ YAYILIMINDA
YAZILI BASININ ROLÜ: CAPITAL DERGİSİ ÖRNEĞİ”**

Hazırlayan
Sibel KULA ÖLMEZ

Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2012

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum **“Türkiye’de Yönetim Modalarının Yayılımında Yazılı Basının Rolü: Capital Dergisi Örneği”** adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere ayrı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29.06.2012

Sibel KULA ÖLMEZ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. İsmet DOĞAN

: Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU

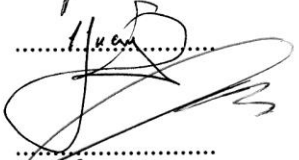
: Doç.Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

: Yrd.Doç.Dr. Hülya ÖCAL

İmza









İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Sibel KULA ÖLMEZ'in "Türkiye'de Yönetim Modalarının Yayılımında Yazılı Basının Rolü: Capital Dergisi Örneği" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 29.06.2012 günü saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖZET

TÜRKİYE’DE YÖNETİM MODALARININ YAYILIMINDA YAZILI BASININ ROLÜ: CAPITAL DERGİSİ ÖRNEĞİ

Sibel KULA ÖLMEZ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran 2012

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Örgütlerin kurumsal çevresindeki aktörler örgütlere neyi nasıl yapmalarının gerektiği konusunda çeşitli bilgiler üretmektedir. Yönetim bilgisi olarak ortaya çıkan bu kavramları işletme okulları, akademisyenler, gurular, danışmanlık firmaları, kitle iletişim araçları ve uluslararası işletmeler gibi aktörler üretmekte, yaymakta ve tüketmektedir. Bu nedenle tıpkı kıyafet modaları gibi yönetim bilgileri de gelip geçici çabuk tüketilen, çabuk benimsenip, çabuk terk edilen uygulamalar haline gelmektedir. Çok az uygulama kurumsallaşarak örgütlerin yapı ve süreçlerine yerleşmektedir.

Bu çalışmada, yönetim bilgisinin üreticisinden tüketicisine geçmesini ve yayılarak genişlemelerini sağlayan kitle iletişim araçlarından, iş ve yönetim alanında satış trendi en yüksek olan ve aracı konumunda bulunan Capital Dergisinin yayılımdaki rolü incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Yönetim Bilgisinin Yayılımı, Yönetim Modaları, Yazılı Basın, İçerik Analizi,

ABSTRACT

THE ROLE OF PRINTED PRESS ON DIFFUSION OF MANAGEMENT FASHIONS IN TURKEY: CAPITAL MAGAZINE EXAMPLE

Sibel KULA ÖLMEZ

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

June 2012

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

The actors around the institutional organizations are producing some information to organizations to say what to do and how to do. The actors like business schools, academicians, gurus, consulting firms, media and international businesses are produce, diffuse and consume these concepts resulting as management knowledge. Therefore, just like dress fashions, management knowledge become passing, quickly consumed, quickly adopted and quickly abandoned practices. A few practices may institutionalize and settle to the structures and processes of organizations.

This study examines the role of Capital magazine, which is one of the media provides management knowledge widespread diffusion from the producer to the consumer and has the highest sales trend and positioned as a mediator in business and management area.

Key words: Institutionalization, Diffusion of Management Knowledge, Management Fashions, Printed Press, Content Analyses.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİSİ VE YÖNETİM MODALARININ ÜRETİMİ VE YAYILIM SÜRECİ

1. YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIM SÜRECİ	5
2. YÖNETİM MODALARININ TANIMI VE BENİMSENME NEDENLERİ. 18	
3. YÖNETİM MODALARININ YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIM SÜRECİNDEKİ ROLÜ	25
4. YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINI VE YÖNETİM MODALARININ OLUŞUMUNU SAĞLAYAN AKTÖRLER	32
4.1. İşletme Okulları/Akademik Kurumlar	33
4.2. Gurular	35
4.3. Medya Kuruluşları/Kitle İletişim Araçları	36
4.4. Danışmanlık Firmaları.....	36
4.5. Çokuluslu İşletmeler	38

II. BÖLÜM

BİR YÖNETİM MODASI OLUŞTURMA VE YAYMA ARACI OLARAK YAZILI BASIN

1. KİTLE İLETİŞİM ARACI OLARAK YAZILI BASIN	41
1.1. Gazeteler.....	44
1.2. Dergiler.....	45
1.3. Posterler.....	46
1.4. İnternet Gazeteciliği	46

2. YAZILI BASININ İŞLEVLERİ	47
2.1. Haber ve Bilgi Verme.....	48
2.2. Denetim ve Eleştiride Bulunma	49
2.3. Eğitim ve Eğlendirme.....	49
2.4. Kamuoyu Oluşturma ve Yansıtma	50
2.4.1. Gündem Koyma ve Saptama Kuramı.....	51
2.4.2. Suskunluk Sarmalı Kuramı	53
2.4.3. Bilgi Açığı/Gediği Kuramı.....	55
2.4.4. Bağımlılık Kuramı.....	57
3. YAZILI BASINDA BİLGİNİN (HABERİN) ÜRETİMİ VE YÖNETİM MODALARININ YAYILIMI	60
3.1. Yazılı Basında Haberlerin Üretimi ve Yayılımı.....	62
3.2. Dengesiz İletişim Oldusu	66
3.3. Yazılı Basında Yönetim Modalarının Yayılımı	69

III. BÖLÜM

BASILI YAYIN ARACI YOLUYLA YÖNETİM MODALARININ YAYILIMINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: CAPITAL DERGİSİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	75
1.1. Araştırmanın Amacı	75
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	75
1.3. Araştırmanın Soruları	76
1.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	77
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	83
2. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ	83
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Başlığı Altındaki Kavramların Analizi	84
2.1.1. Kariyer Yönetimi – Planlamasının Analizi	89
2.1.2. Ücret Yönetiminin Analizi	93
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Analizi.....	98
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Analizi.....	100
2.2. İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Başlığı Altındaki Kavramların Analizi	103

2.2.1. Etik Kod ve Etik Yönetimin Analizi	106
2.2.2. Sosyal Medyanın Analizi	108
2.2.3. Toplumsal-Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Analizi	109
2.2.4. İtibar Yönetiminin Analizi	111
2.2.5. Şeffaf Yönetimin Analizi	113
2.3.Kriz ve Risk Yönetimi Başlığı Altındaki Kavramların Analizi	115
2.3.1.Risk Yönetiminin Analizi.....	117
2.3.2.Kriz Yönetiminin Analizi.....	119
2.4. Kurumsal Yönetişim Başlığı Altındaki Kavramların Analizi	124
2.4.1.Kurumsal Yönetim İşlevinin Analizi	127
2.4.2. Yönetim Kurulu Oluşturmanın Analizi.....	128
2.5. Örgütsel Davranış Başlığı Altındaki Kavramların Analizi	131
2.5.1. Çalışan Sadakati, Bağlılığı, Memnuniyetinin Analizi.....	135
2.5.2. Liderliğin Analizi	139
2.6. Stratejik Yönetim Başlığı Altındaki Kavramların Analizi	144
2.6.1. Yaratıcılığın Analizi.....	147
2.6.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Analizi	150
2.6.3. Değişim Yönetiminin Analizi	152
2.6.4. Büyüme Stratejisinin Analizi	156
2.6.5. Stratejik Yönetim-Planlamanın Analizi	159
2.6.6. Stratejik İşbirliklerinin Analizi.....	163
2.6.7. Yenilikçiliğin Analizi	167
2.6.8. Yeniden Yapılanma (Re-Engineering)'in Analizi.....	169
2.7. Kalite Yönetimi Başlığı Altındaki Kavramların Analizi.....	179
2.7.1. Süreç Yönetiminin Analizi.....	182
2.7.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen)'nin Analizi.....	185
2.7.3. Stok Yönetiminin Analizi.....	187
2.7.4. Yalın Yönetimin Analizi	191
2.7.5. Toplam Kalite Yönetiminin Analizi.....	198
2.8. Yönetim Başlığı Altındaki Kavramların Analizi	205
2.8.1. Hiyerarşi Yokluğu-Kademe-Bürokrasi Azaltmanın Analizi..	208
2.8.2. Toplantı Yönetiminin Analizi	211

2.8.3. Zaman Yönetiminin Analizi.....	214
2.8.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Analizi.....	217
3. ARAŞTIRMANIN VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	219
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	224
KAYNAKÇA	229
TEŞEKKÜR	238
EK.1	239
EK.2.....	278
ÖZGEÇMİŞ.....	287

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil.1. Yönetim Modalarının Yaşam Döngüsü	13
Şekil.2. Yönetim Modası Oluşumu ve Yayılımında Etkili Olan Aktörler.....	29
Şekil. 3. Capital Dergisi Ağustos 2009 ayı satış trendi.....	76
Şekil.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kavramların geçiş sıklığı.....	84
Şekil.5. İKY Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar	88
Şekil.6. Kariyer Yönetimi Ve Planlaması Kavramının Geçme Sıklığı.....	89
Şekil.7. Ücret Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı	93
Şekil.8. Performans Değerlendirme Kavramının Geçme Sıklığı.....	98
Şekil.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı.....	101
Şekil.10. İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Kavramlarının Geçiş Sıklığı	104
Şekil.11. İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Heves olarak Kabul Edilebilecek Kavramlar.....	105
Şekil.12. Etik Kod ve Etik Yönetim Kavramlarının Geçme Sıklığı.....	106
Şekil.13. Kurumsal-Sosyal Sorumluluk Kavramının Geçme Sıklığı.....	110
Şekil.14. Kurumsal İtibar Kavramının Geçme Sıklığı.....	112
Şekil.15. Şeffaf Yönetim Kavramının Geçme Sıklığı	114
Şekil.16. Kriz ve Risk Yönetimi ile İlgili Kavramların Geçme Sıklığı.....	115
Şekil.17. Kriz ve Risk Yönetimi Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar	116
Şekil.18. Risk Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı.....	117
Şekil.19. Kriz Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı	119
Şekil.20. Kurumsal Yönetişimle İlgili Kavramların Geçiş Sıklığı	125
Şekil.21. Kurumsal Yönetişim Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramların Geçme Sıklığı.....	126
Şekil.22. Kurumsal Yönetim Kavramının Geçme Sıklığı	128
Şekil.23. Yönetim Kurulu Oluşturma Kavramının Geçme Sıklığı	129
Şekil.24. Örgütsel Davranış ile İlgili Kavramların Geçiş Sıklığı	132
Şekil.25. Örgütsel Davranış Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar	134
Şekil.26. Çalışan Sadakati-Bağlılığı-Memnuniyeti Kavramının Geçiş Sıklığı	136
Şekil.27. Liderlik Kavramının Geçiş Sıklığı	140
Şekil.28. Stratejik Yönetim ile İlgili Kavramların Geçme Sıklığı.....	144
Şekil.29. Stratejik Yönetim Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar	146
Şekil.30. Yaratıcılık Kavramının Geçme Sıklığı	148
Şekil.31. Outsourcing Kavramının Geçme Sıklığı	150
Şekil.32. Değişim Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı.....	153
Şekil.33. Büyüme Stratejisi Kavramının Geçme Sıklığı	157
Şekil.34. Stratejik Yönetim-Planlama Kavramının Geçiş Sıklığı.....	160
Şekil.35. Stratejik İşbirlikleri Kavramının Geçme Sıklığı.....	164
Şekil.36. Yenilikçilik Kavramının Geçiş Sıklığı	167

Şekil.37. Yeniden Yapılanma Kavramının Geçiş Sıklığı	169
Şekil.38. Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramların Geçiş Sıklığı.....	180
Şekil.39. Kalite Yönetimi Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar.....	181
Şekil.40. Süreç Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı	182
Şekil.41. Sürekli İyileştirme Kavramının Geçme Sıklığı	185
Şekil.42. Stok Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı.....	187
Şekil.43. Yalın Yönetim Kavramının Geçme Sıklığı	191
Şekil.44. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı.....	199
Şekil.45. Yönetim ile ilgili Kavramların Geçme Sıklığı	205
Şekil.46. Yönetim Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar	207
Şekil.47. Hiyerarşi-Kademe-Bürokrasi Azaltma Kavramının Geçiş Sıklığı	208
Şekil.48. Toplantı Yönetimi Kavramının Geçiş Sıklığı.....	212
Şekil.49. Zaman Yönetimi Kavramının Geçiş Sıklığı	215
Şekil.50. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Geçiş Sıklığı	217

GİRİŞ

Örgütlerin hem iç hem dış unsurlardan etkilendiğinin anlaşılması ve dış çevre faktörleri ile ilişkisinin ortaya çıkması, yapı ve süreçlerinde değişikliklere neden olmaktadır. Örgütler içinde bulunduğu çevreden bağımsız hareket edememektedir. Özellikle kurumsal çevreden gelen baskılarla, durum ve koşullara göre hangi ilkelere, kurallara ve normlara, ne zaman ve nasıl uyması gerektiği dış etkenleri tarafından yönetilmektedir. Örgütler, rekabet gücünü ve kaynaklarını arttırmak, çevrelerinden destek almak, örgütsel denge ve güven kazanmak gibi nedenlerle dış etkenlerce oluşturulan kurallara göre hareket etmek zorunda kalmaktadır. Bir başka deyişle, örgütler hem yaşamlarını sürdürebilmek için performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda, hem de toplumun ve kurumsal çevrenin uygun bulunduğu şekilde davranmaktadır.

Örgütlerin kurumsal çevresindeki aktörler örgütlere neyi nasıl yapmalarının gerektiği konusunda çeşitli bilgiler üretmektedir. Yönetim bilgisi olarak ortaya çıkan bu kavramlar kapsamında işletme okulları, akademisyenler, gurular, danışmanlık firmaları ve kitle iletişim araçları bu bilgileri yaratan, tasarlayan, üreten ve yayan tarafı oluştururken, yöneticiler ve dolayısıyla işletmeler bu bilgileri üretmekten çok yayan, uygulayan ve tüketen tarafı oluşturmaktadır. Bu nedenle tıpkı kıyafet modaları gibi yönetim bilgileri de gelip geçici çabuk tüketilen, çabuk benimsenip, çabuk terk edilen uygulamalar haline gelmektedir. Çok az uygulama kurumsallaşarak örgütlerin yapı ve süreçlerine yerleşmektedir.

Bu çalışmada, yönetim bilgisinin üreticisinden tüketicisine geçmesini ve yayılarak genişlemelerini sağlayan kitle iletişim araçlarından, iş ve yönetim alanında satış trendi en yüksek olan ve aracı konumunda bulunan Capital Dergisinin yayılımdaki rolünü incelemek hedeflenmektedir.

Tezin birinci bölümünde yönetim bilgisinin yayılımı, yönetim modaları kavramının bu yayılımdaki rolü ile yönetim modalarının oluşumunu ve yayılmasını sağlayan aktörler anlatılmaktadır. İkinci bölümde, kitle iletişim araçlarından yazılı basın tanıtılmakta, işlevleri, kamuoyu oluşturma kuramları ve basının yönetim modalarının yayılımındaki rolü açıklanmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde ise, Capital dergisinin 1993-2010 yılları arasında yayımlanan tüm sayılarına içerik analizi uygulanarak ele alınan haberlerde geçen kavramlar, uygulamalar ve teknikler sayılmaktadır. Söz konusu taramada tespit edilen yönetim bilgisi olarak nitelendirilebilecek kavramlar, Yükseköğretim Kurulunca Yönetim ve Organizasyon alanında doçentlik sınavına başvuru sırasında kullanılan anahtar kelimelerden uygun olanları seçilerek;

- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk,
- Kriz ve Risk Yönetimi,
- Kurumsal Yönetim,
- Örgütsel Davranış,
- Stratejik Yönetim,
- Kalite Yönetimi,
- Yönetim, olmak üzere 8 ayrı başlık altında toplanmaktadır.

Her başlık altındaki kavramlar da Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi yöntemi ile kendi içinde benzerliklerine göre 3 gruba ayrılmaktadır. Bu gruplardan ilk bölümün sayı aralığında yer alan ve daha az haber olma özelliği taşıyan kavramlar heves, ikinci bölümün sayı aralığında bulunanlar moda ve üçüncü bölümde yer alanlar da haber olma sayısı bakımından üstünlüğüne bağlı olarak kurumsallaşmış kavramlar olarak kabul edilmektedir.

Tezin son aşamasında ise, moda olmuş ve kurumsallaşmış kavramların yayımlanan haberlerde kullanılan söylemlere bağlı olarak önce Abrahamson ve Fairchild'in öğrenme sürecini tanımladığı problem, çözüm, sürdürme, sürü, daralma, saplantı, genişletme, reddetme, sörf yapma dönemlerindeki söylemlerden hangisine sahip olduğu incelenmektedir. Daha sonra ise; van Dijk'in Eleştirel Söylem Analizi modelindeki tematik ve şematik analize dayanarak haberlerin üst ve alt başlıkları, spot ve haber girişleri, ana olayın sunuş biçimi, arka plan bilgileri, bağlama ilişkin bilgiler, aktörler ve kaynaklar tespit edilmektedir.

Bu çalışma; hem iş ve ekonomi alanında önemli satış hacmine sahip Capital dergisinin yaklaşık 20 yıllık arşivini taraması, hem yönetim ve organizasyon alanında bulunan çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan kavram, uygulama veya teknikleri içermesi, hem de tarama sonucu rastlanan 252 farklı kavramın Capital dergisi tarafından hangi yıllarda haberleştirildiğini ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

Literatür taraması sonucu belli yönetim teorilerinin yayılımını inceleyen çalışmalara rastlanmasına rağmen, bu kadar geniş kapsamlı ve birçok teoriyi içinde barındıran bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın hem akademik alanda, hem de iş dünyasında yarar sağlayacak bir kaynak olduğu düşünülmektedir.

I. BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİSİNİN VE YÖNETİM MODALARININ ÜRETİMİ VE YAYILIM SÜRECİ

Örgütlerin yapı ve süreçleri, içinde buldukları kurumsal çevreye uymaları sonucunda biçimlenmektedir. Kurumsal çevre modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevre olarak açıklanmaktadır. Yeni yönetim bilgilerinin zaman ve mekân içerisinde yayılımı kurumsallaşmanın oluşumunda büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin genel kabul görmüş yapı ve uygulamaları benimsemesi için bilginin çeşitli aktörler aracılığıyla yayılması gerekmektedir. Bu nedenle yönetim bilgisinin yayılımında rol oynayan yönetim modaları çeşitli aktörlerce oluşturulmakta ve tüketilmesi amacıyla pazarlanmaktadır.

Yönetim bilgisinin yayılımı, yönetim-örgüt teorisi içinde bir çalışma alanı olarak yer almakta ve son yıllarda yönetim bilgisinin yeni pazarlara aktarımı üzerine birçok araştırma yapılmaktadır (Alvarez, 1998; Abrahamson 1991, 1996; Fairchild ve Abrahamson, 1999; Ettorre, 1997; Özkara ve Kurt, 2004; Kurt ve Görmüş, 2010; Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2000, 2002/a, 2002/b, 2002/c, 2004, Özen ve Yeloğlu, 2006).

Yayılım kavramı *“maddelerin çok yoğun oldukları bir ortamdan daha az yoğun oldukları bir ortama hareket etmesi”* anlamında olup, aslında daha çok fen bilimleri tarafından kullanılmaktadır. Çalışma konusunu oluşturan yönetim alanında ise; maddenin yerini örgütler için önem taşıyan **kavramlar, yaklaşımlar ve uygulamalar** almaktadır. Bu açıdan ele alındığında yayılım; bir yönetim kavramının, yaklaşımının, uygulamasının doğduğu, geliştiği, yaygın hale geldiği bir örgütten, bir bölgeden ya da bir ülkeden diğerlerine geçişini ifade etmektedir. Buradaki geçiş fiziksel anlamdan çok soyut bir kavramın, yaklaşımın, uygulamanın önce merak edilerek öğrenilmesini, biliniir hale gelmesini, sonra denenmesini ve memnun kalınırsa uygulamaya konulmasını içermektedir.

Yayılm; bir yeniliğin zaman içerisinde iletişim kanalları sayesinde aktarılması, örgüt çalışanlarına benimsetilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Buradaki iletişim kanalları, avantajlarını ve dezavantajlarını yeniliği benimsemek isteyenlere ulaştıran kanallar olarak kullanılmaktadır (Yeloğlu, 2003:31-32). Mesajlar bir birimden başka bir birime bu kanallar sayesinde ulaşmaktadır. Tezin araştırma konusunu oluşturan yazılı basın da bu kanallardan biri olarak yönetim bilgisinin yayılmasını sağlamakta önemli bir rol üstlenmektedir.

1. YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIM SÜRECİ

Yeni yönetim yaklaşımlarının, uygulamalarının yayılması kendisinden daha meşru ve oturmuş olan kurumsallaşma kuramının üzerine inşa edilmektedir (Alvarez, 1998; Arias ve Guillen, 1998; Özen, 2002/b). Kurumsallaşma, *“örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve uyumluluk elde etmek için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır”* biçimde tanımlanmaktadır (Apaydın, 2009:2).

Selznick'e göre kurumsallaşma ise; *“zaman içinde örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgüte yeni bir karakter kazandıran, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları ve çevrelerine adapte olmanın yollarını gösteren bir süreç olarak”* tanımlanmaktadır (Aktaran Scott, 1992:65). Dolayısıyla Selznick kurumsallaşma sürecinin izlenmesi ile kurumsallaşmış örgütlerin, kısa dönemde kâr etmeyi değil uzun dönemli kârı amaçlayan ve topluma karşı duyarsız örgütsel yönetim modellerini değil toplumsal sorunlara odaklı modelleri barındıran örgütler olduklarını belirtmektedir. Böylece örgütler; yapıların ve faaliyetlerin teknik gereklilikleri ötesinde değer kazanmaktadır.

Yönetim alanında kurumsallaşma, sosyolojik bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Yönetim yazınında kurumsal teorinin nasıl sınıflandırıldığına bakılırsa; özellikle yeni kurumsal teori olarak kabulünden sonra genellikle “Örgüt ve

Yönetimle İlgili Modern Sonrası Yaklaşımlar” altında ele alındığı, özelinde ise; örgüt ile içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkinin kapsamında ele alındığı görülmektedir.

Kurumsallaşmanın temel ve birincil amacı olan **meşrulaşma** “*örgütün çevresinden destek almak ve güven kazanmak isteğiyle genel kabul görmüş yapı ve uygulamaları benimsemesi*” olarak tanımlanmaktadır. Kurumsalcı yaklaşıma göre, örgütsel davranışı anlamak için meşruiyet kavramı yararlı bir açılım sağlamaktadır. Örgütler geniş bir sosyal sistemin bir parçası olarak sosyal değerler arasında bir uyum sağlamaya ve normlar dahilinde kabul edilebilir bir davranış arayışına girmektedir. Bu iki değer sistemine uygunluk olduğu zaman örgütsel meşruiyetten bahsedilebildiği, bu iki değer sistemi arasında bir kayma olduğunda ise, örgütsel meşruiyetin tehlike altına girdiği belirtilmektedir (Kalemci ve Duman, 2007:85).

İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından diğeri **tahmin edilebilirlik** kazanmaktır. Tahmin edilebilirlik “*işletme eylemlerinin ve değişik durumlarda işletmelerin nasıl tepki vereceğinin temelde diğer kurumlarca ve yine çalışanlarca öngörülebilmesi*” olarak tanımlanabilir. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin yorumlanabilmesini ve bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlamaktadır. Bir diğeri kurumsallaşma amacı ise **örgütsel denge** kazanmaktır.

Denge; “*değişen pazar şartlarına adapte olabilmek için işletmelerin örgüt kapasitesini geliştirerek, geniş yelpazeli müşteriye ulaşmasını ve değişen ürün talebine hizmet edebilmesini sağlayacak esnek, etkin ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirme ve bunu yaparken de geçmiş deneyimlerinden yararlanarak yeni yetenekler geliştirmesi ile elde edilen örgütsel durum*” olarak açıklanmaktadır.

Kurumsallaşmanın diğeri bir nedeni ise; işletmelerin **kaynaklarını artırma arzusu**dur. Dışa bağlı olan işletmeler, çevreden gelen taleplere uygun cevap vererek, çevreden daha fazla kaynak elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Meşrulaşmış, dengeli ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar güven duymakta, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olmakta, onlarla uzun süreli ilişkilere girmekte ve sonuç olarak da işletmeler kaynaklarını arttırmaktadır (Apaydın, 2009:8-18).

Kurumsal teorinin oluşmasına katkıda bulunan öncü yapılara (Meyer& Rowan, Zucker, Meyer&Scott, Scott, DiMaggio&Powell) dayanarak, kurumsallaşma yaklaşımında; belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyması sonucu biçimlendiği görülmektedir. Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren bir çevre olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2007:240-241).

Örgütler içinde buldukları çevreden bağımsız kendi kendine işlevlerini gören kaynaklarını sağlayan yapılar değildir. Özellikle kurumsal çevreleri tarafından gelen baskılar sonucu etki altında kalmakta ve şekillenmektedir. Bir başka deyişle, örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda değil, toplumun ve kurumsal çevrenin uygun bulduğu şekilde davranmaktadır. Bu durum, örgütün formal yapısının hangi şartlarda kurumsal kaynaklardan gelmesi gerektiği belirlenebiliyorsa geçerliliğini korumaktadır (Zucker, 1987:444). Sonuçta aynı kurumsal çevreyi paylaşan örgütler aynı kurumsal kaynakların etkisiyle eş biçimli hale gelmektedir. Kurumsal teorinin temel konusu; örgütlerin çevrelerine uyum sağlayarak birbirine benzemesi ve hayatını sürdürmek için meşruiyet kazanması olarak görülmektedir. Ancak, bu durumun aşırı toplumsallaşmış ve değişmeyen bir örgüt anlayışını beraberinde getirdiği bizzat kurumsalcılar tarafından itiraf edilmekte (Di Maggio ve Powell, 1983) ve yeni kurumsalcılar tarafından *“kurumlar örgütlerin uymak zorunda oldukları ve böylece kendilerini meşrulaştırdıkları kurallar ise; kurumsal değişim nasıl gerçekleşmektedir?”* sorusuna cevap aranmaktadır. Bu soru kurumsal kuramı eski ve yeni kurumsal kuram diye ikiye ayırmaktadır.

Selznick, eski ve yeni olarak adlandırılan kurumsal teori ayrımının geçiş aşamasında yer almaktadır. *“Eski ve Yeni Kurumsallaşma”* adlı çalışmasıyla Selznick (1996: 270-277) kurumların daha çok kültürel ve bilişsel yönü üzerine odaklanan yeni kurumsalcılara hak verdiğini belirtmektedir. Çünkü eski kurumsalcılar kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele almaktadırlar.

Bir başka deyişle, sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak örgüt yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak da adlandırılan bu

yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, formal organizasyon üzerinde durmakta ancak, informal organizasyonu önemsememektedirler. Bu özelliği nedeniyle eski kurumsal teorinin, insan faktörüne değinmeyen ve örgüt yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisi ile benzerlik taşıdığı belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:73). Ayrıca, bu teori çevresel faktörlerin değişmediğini düşünerek, örgütlerin çevresine uyum sağlarken çevresel koşulları bağımsız olarak kabul etmektedir. Bu durum da, daha önce bahsedilen “*kurumlar örgütlerin uymak zorunda oldukları ve böylece kendilerini meşrulaştırdıkları kurallar ise; kurumsal değişim nasıl gerçekleşmektedir?*” sorusunu akla getirmektedir.

Yeni kurumsal kuram teorisyenleri tarafından tanımlanan eşbiçimlilik-izomorfizm kavramı hem örgütlerin nasıl değiştiğini hem de tezin konusu olan yönetim modalarının yayılımını açıklanması bakımından büyük önem taşımaktadır. İzomorfizm çeşitli baskılar sonucu örgütlerin değiştiğini ve giderek birbirine benzediğini ifade etmektedir. Bu süreçte örgütlerin kurumsal çevrelerinde meşru olma, ussal ilerleme kaydetme, müşteriler gözünde imajını güçlendirme gibi kurumsallaşma amaç ve kaygıları yatmaktadır. Her hangi bir örgütsel alanda başlangıçta örgütsel yapı ve uygulamalarda çeşitlilik bulunmaktadır. Ancak zaman içinde benzer bir çevreyi paylaşan örgütler arası iletişim artmakta, örgütlerin işlemek zorunda olduğu bilgi yükü fazlalaşmaktadır. Örgütler de, yasal düzenlemeler, meslek kuruluşları ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların baskılarından etkilenerek yapılarını, stratejilerini, faaliyetlerini ve hatta günlük işlerini yürütme biçimleri açısından birbirine benzer yapılara bürünmektedir. İçinde bulunduğu kurumsal çevrede kendisini meşrulaştırarak hayatta kalan örgütler arasındaki bu benzer yapılanma **kurumsal eşbiçimlilik** olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983:149). Bir başka deyişle, kurumsal çevrenin baskınlık düzeyi gittikçe artmakta ve örgütler kurumsal eşbiçimliliğin demir parmaklıkları arasındaki mahkumlar haline gelmektedir.

Yeni kurumsalcılar, (John W. Meyer, Brian Rowan, W. Richard Scott, Paul Di Maggio, Walter W. Powell, Lynee Zucker... gibi) egemen olan ve örgütsel yapının işin yöntemine ya da teknolojisine bağlı olduğunu savunan koşul bağımlılık yaklaşımını sınamak amacıyla çalışmalar yapmışlardır. Ancak araştırmalar sonucunda şaşırtıcı bir şekilde örgütlerin yapısal özellikleri ile teknolojik özellikleri

arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu bulgular; bazı örgütlerin gevşek bağlanmış örgütler olabileceği ve daha da önemlisi örgütsel yapının “*görev çevresi (teknik çevre)*” gibi teknolojik unsurların ağır bastığı bir çevre kavramı ile değil, daha kültürel ve toplumsal bir çevre kavramı ile açıklanabileceğini ortaya koymuştur.

Meyer ve Rowan’ın 1977’de “*Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı*” başlıklı çalışması yeni kurumsal teorinin temel araştırmalarından biri olarak kabul edilmektedir. Meyer ve Rowan (1977:340-342) sanayi sonrası toplumlardaki çoğu örgütün yapısının, sadece rasyonel olmadığını, aynı zamanda paylaşılan değerler sisteminin de yapıların oluşumunda etkili olduğunu ve örgüt yapılarının kurumsal çevredeki efsanelere uyumlu bir biçimde geliştiğini belirtmektedirler. Meyer ve Rowan’a göre; örgütsel yapı ile ilgili kurumsallaşmış efsanelerin kaynaklarını; 1- örgütler arası yoğun ve karmaşık ilişkilerden doğan etkileşimler, 2- ulus devlet oluşumuyla birlikte yasal ussal bir düzenin kurulma gerekliliği 3- güçlü örgütlerin kendi çıkarlarına uygun yapıları topluma kurumsal kurallar olarak kabul ettirmeleri oluşturmaktadır (Meyer ve Rowan,1977: 347-348). Bu kurallar örgütlere bir yandan neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterirken, diğer yandan o yönde davranmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütler meşrulaşmak ve dışsal çevreye kendini kanıtlamak için bu kuralları kabul ederken sertifika, belgelendirme, ödül gibi törensel değerlendirme kriterlerine itibar ederek hayatta kalma şanslarını artırmaktadır. Bu nedenle Meyer ve Rowan örgütlerin kurumsallaşmış yapısal unsurları *törensel* bir biçimde benimsediklerini vurgulamaktadır.

1980’li ve 1990’lı yıllar boyunca yeni kurumsal teoriye pek çok teori, yaklaşım ve düşünce eklenmiştir. Meyer ve Scott (1983:129-153) “*Örgütsel Çevreler Törensellik ve Ussallık*” adlı çalışmasıyla; 1977’de Meyer ve Rowan tarafından temelleri atılan **teknik çevre - kurumsal çevre** ayrımını berraklaştırmaktadır. Görev çevresi (task environment) ya da teknik çevre “*içerisinde ürün ve hizmetlerin takas edildiği pazarlar olan ve örgütlerin, iş süreçlerinin etkililiği ve etkinliği doğrultusunda ödüllendirildikleri çevreler*” olarak tanımlanmaktadır (Scott ve Meyer, 1983:140). Kurumsal çevre ise; örgütün davranışlarını şekillendirme ve örgütün performans ve meşruiyet düzeyini belirleme sürecinde meslek birliklerinin ve özellikle devletin rolüne dikkat çekmektedir. Bu

durum her iki kuramın, örgütlerin çevreleriyle ilişki kurma güdülerine yükledikleri farklı anlamlar şeklinde de yorumlanabilmektedir. Öyle ki; örgütün teknik çevre ile iyi ilişkiler kurma arzusunun altında yatan temel amaç kıt üretim kaynaklarını istikrarlı biçimde örgüte getirmek suretiyle belirsizliği azaltmaktır. Öte yandan kurumsal çevre ile iyi ilişkiler kurma telaşının gerçek nedeni ise; kurumsal çevrenin gözünde meşruiyet ve sosyal onay kazanma isteği olarak açıklanmaktadır (Oliver, 1991:145). Scott ve Meyer teknik ve kurumsal çevrelerin birbirini tamamen dışlamadıklarını, aralarında negatif bir ilişki olmakla birlikte, hem teknik hem de kurumsal unsurlar taşıyan çevrelerden söz edilebileceğini belirtmektedirler. Örneğin, hastaneler, bankalar gibi her iki kurumsal çevrenin de baskın olduğu durumlarda örgüte yol gösterecek kuralların olmaması ya da kurumsal ve teknik baskıların çelişmesi örgütlerin sürekliliği açısından büyük sorun oluşturabilmektedir. Ayrıca, güçlü ve istikrarlı örgütsel yapılarda bile ya tamamen teknik (imalat sektörü gibi), ya tamamen kurumsal (ruh sağlığı, eğitim, yargı ve din kuruluşları gibi) baskıların hissedildiği çevreler söz konusu olabilmektedir (Özen, 2007:263).

Meyer ve Scott ile aynı dönemlerde DiMaggio ve Powell'in çalışmaları popülerlik kazanmıştır. Di Maggio ve Powell (1983: 147-160) "*Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbiçimlilik ve Ortak Ussallık*" başlıklı çalışmaları ile örgütlerin; yirminci yüzyılın ikinci yarısından bu yana en büyük ussallaştırıcılar olarak devlet ve mesleki kuruluşlar tarafından birbirine benzeştirildiklerini belirtmektedirler.

DiMaggio ve Powell, örgütün çevreye adapte olmasına neden olan baskıları üç gruba ayırarak incelemektedir. Bunlar; zorlayıcı (coercive), kural koyucu (normative) ve taklitçi (mimetic) kurumsal baskılar olarak sıralanmaktadır (1983:150). **Zorlayıcı baskılar** ikiye ayrılmaktadır. Birincisi örgütün bağımlı olduğu diğer örgütlerden gelen baskılar, diğeri ise; örgütün daha geniş çevrelerinin beklentilerine uyma isteğinden gelen baskılar olarak açıklanmaktadır. Zorlayıcı baskılar başlarda örgütlerin kaynaklar yüzünden bağımlı olduğu aktörler tarafından kısıtlandığını savunan kaynak bağımlılığı modelinin formülasyonuna benzetilmektedir (Özcan, 2004:47). Bunlar, finansal denetleme ile yasallaştırılmış kurallar, hükümet düzenlemeleri, kanuni yükümlülükler ve benzeri faktörlerin

oluşturduğu baskılardır. Powell ve DiMaggio'ya göre; bu baskılar örgütün yapısını güçlü değişimlerin talepleriyle aynı çizgiye getiren baskıları içermektedir.

Örgütün üye olduğu mesleki kurumların tavsiyeleri, örgüt içi normların, prosedürlerin oluşturduğu baskılar *kural koyucu normatif* baskılardır. Örgütlerin bu tür baskılara gönüllü olarak uyum gösterdikleri belirtilmektedir. Açık bir eylemin olmadığı durumlarda örgüt yöneticileri yaşamlarını devam ettirebilecekleri en iyi yöntemi başarılı buldukları bir örgütü taklit etmekte arayabilmektedirler. Bir başka deyişle, belirsiz bir çevrenin var olduğu durumlarda; örgütler diğer örgütleri model olarak almaktadır. Örgütlerin kendi isteğinden doğan sosyal nitelikli bu tür baskılar da *taklitçi baskılar* olarak tanımlanmaktadır. (DiMaggio ve Powell 1983:151). Söz konusu düşünürlere göre; bu baskılar çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkilemektedir. Örgütler bu baskılar ile formalleşerek, profesyonelleşerek, hesap verebilir hale gelerek, güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak ve tutarlı cevap verebilir duruma gelerek kurumsallaşmakta ve kurumsal çevrede meşrulaşmaktadır.

1990'lara yaklaşırken ise Lynne Zucker "*Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü*" adlı çalışmasıyla yeni kurumsal kuramın gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Ancak, makro bağlamdaki kurumsallaşmış yapıların örgüt üzerindeki etkilerine ve örgütlerin bu yapılara verdiği tepkilere yoğunlaşmak yerine, mikro bir yaklaşımla örgütlerin, örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsallaşma sürecine odaklanmaktadır. Kurumsallaşmanın örgütte işleri kolaylaştırmak için yaratılan ortak kurallar ve yapıların benimsenmesi ile gerçekleşen bir süreç olduğunu belirtmektedir (Zucker, 1987:443-464). DiMaggio ve Powell'dan etkilenecek kurumların çevreye uyumları sonucunda pozitif imaj kazanacaklarını, böylece yaşamları için ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay erişebileceklerini, bunun sonucunda yapı olarak birbirlerine benzeyeceklerini ifade etmektedir. Ancak, DiMaggio ve Powell tarafından tanımlanan normatif ve taklitçi baskıların oluşturduğu eşbiçimlilik mekanizmalarını kabul ederken, zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmasının kurum olgusuna ters düştüğünü belirtmektedir. Zucker'a göre; kuralların ya da normların zorla benimsetilmesi mümkün değildir, çünkü kurumsallaşma; kanıksama ve doğru bulunarak benimseme ile gerçekleşmektedir. Eğer kurumsallaşmış bir örüntünün (*olay veya nesnelerin düzenli bir biçimde*

birbirini takip ederek gelişmesi) benimsenmesi için yaptırım uygulanması söz konusu ise, o örüntünün daha fazla kurumsallaşmasına değil, çözülmesine neden olmaktadır. Zucker, kurumsal örüntülerin oluşma süreçlerine odaklanırken bu kurumların teknik faaliyetlerle gelişmesinin zorunlu olmadığını hatta örgütsel davranışta bir istikrar, düzenlilik, hatta verimlilik artışı yaratabileceğini vurgulamaktadır (Özen, 2007:267-268).

Zucker'e göre; kurumsallaşma statiktir ve rutinlerden oluşmaktadır, bu da örgütleri daha etkin kılmaktadır. Zucker, kurumsallaşma sonucu verimliliğin azalacağını belirten düşünürlere karşı çıkarak, benzerlik sürecinin verimlilikten bağımsız olarak gelişmeyeceğini iddia etmektedir. Ancak örgütlemeye etkin yollar kullanılmazsa kurumsallaşmanın verimliliği düşürebileceğini belirtmektedir (Gürol, 2005:68-69). Sonuç olarak, yeni kurumsal teoriyi oluşturan yaklaşımların kesiştiği düşüncelere bakıldığında; göz ardı edilemeyen çevre faktörü, örgütlerin çevrelerindeki veya sektörlerindeki diğer örgütlere çeşitli mekanizmaların etkisiyle benzerlik zorunda olmaları ya da benzer olmaya zorlanmaları, örgütleri bir zincirin halkaları olarak saymaları gibi unsurlar dikkat çekmektedir. Bu nedenle örgüt yapılarının kurumsal teori sonucunda zamanla daha homojen ve birbirine benzer hale geldikleri görülmektedir.

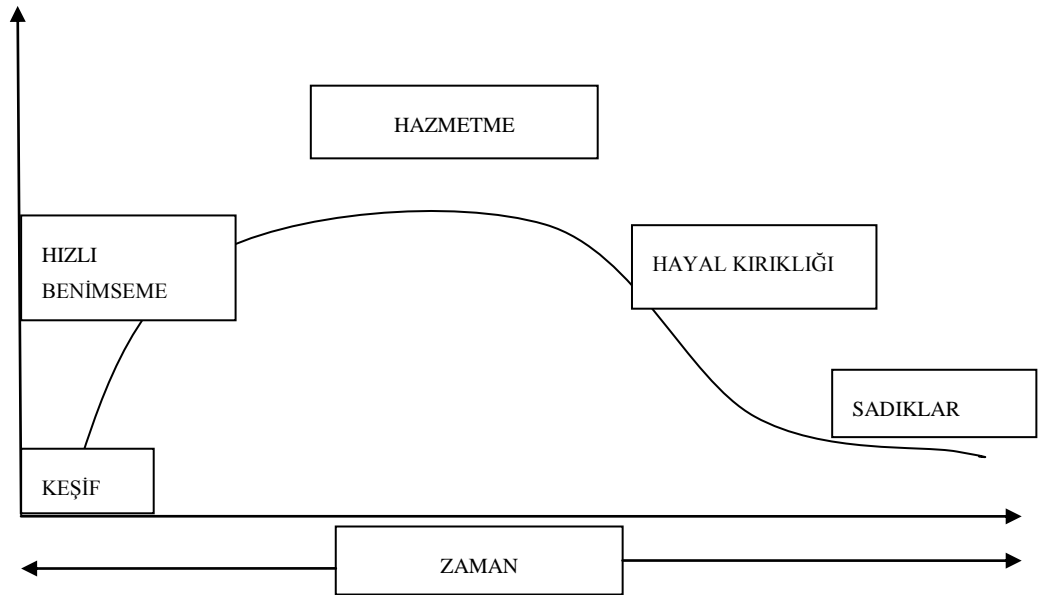
Görüldüğü gibi gerek Meyer ve Rowan, gerek DiMaggio ve Powell gerekse diğer kurumsallaşma teorisyenlerine göre çeşitli aktörler örgütlere neyi nasıl yapmaları gerektiğini göstermek istemekte, örgütler de gerek meşrulaşmak gerek dışsal çevreye kendilerini kanıtlamak için bir takım bilgileri çeşitli araçlar sayesinde elde ederek uygulamaktadır. Bu aşamada üretilen bir kavram, yaklaşım veya bir uygulama üreticileri tarafından yaratılmakta, örgütlerce uygulanması amacıyla da yayılması sağlanmaktadır. Mal ve hizmetlerin üreticisinden tüketicisine geçişi gibi ele alınabilecek bu süreçte dikkat çeken aktörler; devlet, uluslararası örgütler, çokuluslu şirketler, akademisyenler, gurular, iş adamları, profesyonel yöneticiler, mesleki kuruluşlar, kitle iletişim araçları, danışmanlık şirketleri gibi baskı yaratabilen kurumlardır.

Yönetim bilgisinin yayılması için öncelikle bilginin üretilmesi gerekmektedir. Tıpkı mal ve hizmet yaratmadaki gibi yönetim bilgisi de genellikle işletme okulları,

akademisyenler, gurular gibi kesimlerce üretilmektedir. Örgütler, üretilen bilgilerden çeşitli dağıtım araçları sayesinde haberdar olmaktadır. Bundan sonra örgüt yöneticileri karar verme konumunda oldukları için önünde çıkan iki yol ayrımı arasında kalmaktadır. Ya yeni bilgiyi seçecek ve benimseyecek ya da reddedecektir. Benimsemesi durumunda da iki yol bulunmaktadır. Ya yeni bilgi örgüt kültürüne adapte edilerek sürdürülmeye devam edecek ya da bir süre denendikten sonra terk edilecektir. Bu kararlar verilirken örgüt yöneticileri, yeni bilgi, uygulama ve teknik hakkında beklenen faydayı ne derece karşıladığına bakarak değerlendirme yapmaktadır. Bu nedenle yönetim bilgisinin yaşam eğrileri ve yayılması moda ürünlerin yayılma süreci eğrisine benzetilmektedir. Ettore (1997: 33-35)'e göre bu aşamalar;

1. keşif,
2. hızlı benimsenme,
3. hazmetme (digestion),
4. hayal kırıklığı (disillusionment),
5. yalnızca sadık benimseyicilerin uygulamaya devamıdır (hard core).

Şekil.1. Yönetim Modalarının Yaşam Döngüsü



Kaynak: Ettore, B. (1997). 34 s.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi ilk aşamada teori yeni bir fikir olarak ortaya atılır ve mevcutlardan radikal bir kopuş olarak adlandırılmaktadır. Benimseme hızını etkileyen özelliklere (görelî üstünlük, uygunluk, basitlik, bölünebilirlik ve iletilebilirlik) sahip olan modalar daha sonra hızlı bir benimseme sürecine girmektedir. Hazmetme döneminde, bir önceki dönemdeki heyecan azaldıktan ve kısa dönem uygulama sonuçları fayda ve maliyetler açısından ortaya konmaya başlandıktan sonra kavram eleştirilmeye başlanmaktadır. Orta ve uzun vadeli sonuçlar alınmaya başlandığında ve beklentiler karşılanmadığında hayal kırıklığı dönemi yaşanmaktadır. Bir sonraki dönemde ise modadan fayda sağlayan ve ona gerçekten inananlar kullanmaya devam etmektedirler.

Birnbaum (2000:15-16) göre ise yönetim bilgilerinin yaşam eğrisine bağlı olarak yayılım aşamalarını şu şekilde sıralanmaktadır:

Yaratma safhasında; geçimini bu işten sağlayan çevreler ilk önce bir krizin varlığını ileri sürer, ardından da yeni tekniğin bu krizin üstesinden gelebileceğini iddia ederler.

Gelişim safhasında; tekniğin başarısına ilişkin hikâyeler dilden dile yayılır. Yayılım bu hikâyelerin açıklanma şekline bağlıdır. Bu konu da Deming tarafından ortaya atılan Toplam Kalite Yönetiminin önceleri Amerika’da gelişmemesi ve 1940’lı yıllarda Japonya’daki bir gezisi sırasında tanıştığı Ishikawa’yı etkileyerek önce Japon iş çevrelerinde yayılması dikkat çekici bir örnektir. Japonya’daki örgütlerin başarı hikâyeleri yayıldıkça Amerika’da da kabul edilmesi bilginin benimsenme sürecindeki farklılıkları göstermektedir.

Olgunluk safhasında; tekniğin benimsenme miktarı azami seviyededir. Gelişim aşamasında yeniliğin içeriğine ilişkin olan yan etkiler göz ardı edilirken bu aşamada yavaş yavaş başarısızlığına ilişkin söylemler de anlatılmaya başlanır.

Gerileme safhasında; şüpheli duygular tekniği destekleyen duygulara baskın gelir, yeni çalışmalar teknik ile ilgili daha büyük hayal kırıklıklarını gözler önüne serer.

Yok olma safhasında; ilk başta uygulanması kolay ve açık olarak lanse edilen teknik (moda) zaman geçtikçe karmaşık olarak nitelendirilmeye başlanır. Ancak moda yaratıcıları başarısızlığın nedenlerini anlatırken kendileri her hangi bir

sahiplenme söyleminde bulunmazlar. Çünkü başarısızlığın kendilerinden kaynaklandığını kabul ederlerse sunacakları bir sonraki yeniliğin güvensizlik nedeniyle kabullenilmemesinden korkmaktadırlar. Bu nedenle tekniği tüketicilerine sunan çevreler; başarısızlığı dış güçlükler, uygulama yanlışlıkları, yetersiz kaynaklar gibi problemlere atfederler.

Birbaum (2000:8-9)'a göre örgütler arası kültürel, değersel ve bakış açılarına bağlı olan farklılıklar yeni bir bilgi, teori ya da uygulamanın benimsenme süresinde zamansal olarak da farklılıklara neden olabilmektedir. Belli bir sektördeki bir örgüt tarafından iyi bilinen ve uygulanan bir yenilik diğer bir örgüt tarafından henüz keşif aşamasında olabilmektedir. Söz konusu kültürel zaman farklılığının önemli bir sonucu olarak; akademik kurumların önde gelenleri ile akademik olmayan sektörlerdeki uygulamalar arasındaki farklılıklar dikkat çekmektedir.

Ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak özellikle 1990 yıllarda artan küreselleşme, demokratikleşme, insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmelerle birlikte yeni bilgi, teknik veya uygulamaların yayılımının çok daha hızlı ve yoğun olduğunu düşünülmektedir. Son yıllarda kurumsal verimlilik ve performans artırma isteğiyle anahtar olarak görülen yeni yönetim bilgilerine ve uygulamalarına karşı artan ilgi bu bilgilerin ve uygulamaların yönetim modası olarak anılmasına sebep olmaktadır. Yönetim bilgisinin yayılımını inceleyen çalışmalarında Carson, Lanier, Carson ve Guidry (2000:1143-1158) yönetim bilgisinin üretiminin son elli yıldır giderek arttığını ve yayılımın hızlandığını ifade etmektedir. Söz konusu düşünürler yönetim bilgilerinin artışının yönetim modalarını oluşturduğunu belirtmekte ve 16 adet yönetsel modanın popüler olduğu zamanları yıllarına göre gruplandırmaktadır:

1950'li yıllar:

- Amaçlara Göre Yönetim (Management-by-objectives)
- Süreç Yenileme (Program evaluation and review technique)
- İşçiye Yardım Programları (Employee assistance programs (EAPs))

1960'lı yıllar:

- Duyarlılık Eğitimi ve T- grup (Sensitivity training and T-groups)

1970'li yıllar:

- Çalışma Hayatının Kalitesi Programları (Quality-of-worklife programs)
- Kalite Çemberleri (Quality circles)

1980'li yıllar:

- Kurum Kültürü (Corporate culture)
- Toplam Kalite Yönetimi (Total quality management (TQM))
- ISO (International Standards Organization) 9000
- Kıyaslama (Benchmarking)

1990'lı yıllar:

- Personel Güçlendirme (Employee empowerment)
- Yatay Organizasyonlar (Horizontal corporations)
- Vizyon (Vision)
- Yeniden Yapılanma/Değişim Mühendisliği (Reengineering)
- Atak/Çevik Stratejiler (Agile strategies)
- Temel/Öz Yetenek (Core competencies)

Çalışma söz konusu modaları aşağıda belirtilen sekiz kriter üzerinden değerlendirmektedir:

- Uygulamadaki zorluklar ya da kolaylıklar,
- Modaların radikallik derecesi,
- Kişi yönelimli olup olmadığı,
- Üretim yönelimli olup olmadığı,
- Yönetimin bakış açısı,
- Zorlayıcı baskıların olup olmadığı,
- Uygulamanın yönetime etkileri,

Bu kriterler yıllara göre sınıflandırılan yukarıdaki yönetim modaları ile ilişkileri, yaşam döngüleri, ortaya çıkışları ve yayılmaları baz alınarak incelenmektedir. Çalışma 40-50 yıl gibi geniş bir zaman dilimini ele alması ve 16 modayı aynı anda analiz etmesi nedeniyle diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Araştırmaya göre günümüze yaklaştıkça yönetim modaları birbirine benzerlik göstermekte ve araştırma daha güçlü temellere dayanmalarına rağmen son

dönemlerdeki yönetim modalarının üst yönetim tarafından hızlı benimsenerek çabuk kayboldukları iddiası ile sonuçlanmaktadır.

Bauman (2005:15) da son yıllarda post modern yaklaşımların; eskinin kararlı, istikrarlı yapılarını süratle çözerek toplumsal alanda kapsamlı bir deformasyona sebep olduğunu belirtmektedir. Düşünürü göre çalışma ve iş yaşamı esneklik, geçicilik, uçuculuk üzerine inşa edilmektedir.

Tüm olumsuzluklara rağmen yönetim modaları farkındalık yaratmak ve bir sonraki teorilere zemin hazırlamak bakımından yararlı olabilmektedir. Gibson ve Tesone (2001:124) “*Hedeflerle Yönetim, Duyarlı Eğitim, Kalite Çemberleri, Kendi Kendini Yöneten Takımlar ve Toplam Kalite Yönetimi*” olmak üzere 5 yönetim modasının ortaya çıkışları, gelişmeleri, benimsenmeleri ve terk edilmeleri üzerine yaptığı çalışması sonucunda; düşüş yaşayan modanın sona erip tamamen yok olmayabileceği, tersine; normal bir iş görme yöntemi haline gelebileceği, yeni bir modaya ön ayak olabileceği ya da teorik gelişimin katalizörü olabileceğini belirtmektedirler.

Literatürde yeni yönetim kavramlarını tanımlamak için “*buzzword*”, “*fad*”, “*fashion*” gibi kelimeler kullanılmaktadır. American Heritage Sözlüğü *fad* kelimesini “*büyük bir ilgi ile kısa bir zaman aralığı için kabul gören moda*” olarak, “*buzzword*”u ise “*özel bir alanla ilişkili ‘önemli görünen’ ve özellikle profesyonel olmayan insanları etkilemek için kullanılan kelime veya kelime öbeği*” olarak tanımlanmaktadır (Aydemir, 1999:82).

Bu tanımlarda dikkat edilmesi gereken bir nokta; geçici yönetim hevesi (management *fad*) ile yönetim modası (management *fashion*) kavramlarının benzer tanımlanmasıdır. Literatürde de birçok çalışmada her iki kavramın birbirleri yerine kullanıldığı görülmektedir. Yeni yönetsel fikir, kavram ve teorilerin geçicilik boyutunu daha fazla vurgulamak isteyen çalışmaların geçici heves (*fad*) kavramını daha fazla tercih ettiği (hatta *buzzword*, *hype* benzeri kavramları da sıkça kullandıkları), diğerlerinin ise geçici heves (*fad*) ve moda (*fashion*) kavramlarını birlikte kullanmayı tercih ettiği görülmektedir (Dedeoğlu, 2008:36).

Çalışmada ise daha çok Eric Abrahamson (1991,1996)’un araştırmalarından yararlanıldığı için *fad* kelimesi “geçici heves” anlamında kullanılırken, *fashion*

kelimesi “moda” olarak ele alınacaktır. Moda kavramının geçici heveslerden daha önemli olduğu, benimsenme alanının daha geniş olduğu ve bazı modaların çabuk terk edilirken, bazılarının da başlarda moda olarak yayılmasına rağmen zamanla uygulamalardaki başarılarıyla daha yerleşik hale geldiği düşünülmektedir.

Abrahamson (1996:255) yönetim modasını (management fashion), *“kendilerini yönetim bilgisi üretmeye adanmış birey ve örgütlerden oluşan moda belirleyicilerinin (fashion setters) ürünü olarak ortaya çıkmış, rasyonel ve ilerlemeye dayalı yönetim anlayışını destekleyeceğine inanılan bir yönetim tekniğine ilişkin göreceli olarak geçici ve kolektif inançlar”* olarak tanımlamaktadır. Yönetim modalarının, kolektif olarak hızlı şekilde benimsenip hızlı şekilde terk edilen ve ilerici retorikleriyle ayırt edilebilen söylemlere sahip oldukları ileri sürülmektedir (Erçek, 2009:334).

Yönetim modaları konusunda yapılan çalışmalar özellikle modaları yayan aktör veya aktör gruplarının ortaya konmasına, bu grupların hangi yöntemlerle modaları yaydığına ve orijinal ülkelerinde moda olan söylemlerin yayıldıkları ülkelerde nasıl kurgulandığına odaklanmaktadır (Spell, 2001; Scarbrough ve Swan, 2001; Hirst, 1986; Carson ve diğerleri, 2000; Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2002/a, 2002/b, 2009; Özen ve Yeloğlu, 2006; Özkara ve Kurt, 2004; Kurt ve Görmüş, 2010).

2. YÖNETİM MODALARININ TANIMI VE BENİMSENME NEDENLERİ

Moda kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2005:1404)’ne göre *“(1) değişiklik gereksinimi veya süslenme özentiisiyle toplum yaşamına giren geçici yenilik, (2) belli bir süre etkin olan toplumsal beğeni, bir şeye karşı gösterilen aşırı düşkünlük, (3) geçici olarak toplumsal beğeniye uygun olan, yaygın hale gelerek herkesçe kabul edilen”* olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim modaları da tıpkı kıyafet modaları gibi gelip geçici, döngüsel ve çabuk benimsenip çabuk terk edilen kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Topluma veya içinde bulunulan çevreye uyum sağlamak ve kalabalık içinde olmayı tercih eden

örgütler tarafından hızlıca kabul edilen modalar bazen örgüte yarar sağlarken bazen de gereksiz bir maliyet yükü olabilmektedirler.

Spell'e (2001:358) göre yönetim modaları; *“özel yönetim teknikleri ve uygulamaları takip edilirse, kurumsal performansı arttıracak geçici inanışlardır”*.

Wang'a (2003) göre yönetsel moda, *“yönetimin ilerlemesine en çok katkıda bulunan ve rekabet avantajı elde etmek için, hevesli ilk kullanıcılarının arasında, çok hızlı bir şekilde yayılan, yenilikçi bir kavram ya da teknik olarak düşünülebilir”*.

Miller, Hartwick ve Le-Breton Miller (2004:8); yönetsel modaları *“çok çabuk popüler olan, sadece birkaç yıl popüler kalabilen, aşırı ilgi ve dikkat gören, ancak geride az eser bırakan fikirler”* olarak tanımlamışlardır.

Ponzi ve Koenig (2002:145) ise; *“yönetsel ilerlemenin önünde yer alması ile pazarlanan ve rekabet üstünlüğü kazanmayı arzulayan erken benimseyenler arasında hızla yayılan yenilikçi kavram veya teknik”* olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlamalarda görüldüğü gibi “yönetim modası” gerçekte görüldüğünden daha az etkili ve gelip geçici yaklaşımları anlatmaktadır. Zaman, mekan ve mevcut koşullardan bağımsız olarak mucizevi yönetim modaları evrensel bir reçete oldukları iddiasıyla ortaya çıkmaktadır. Yönetim modalarının sahip oldukları özellikler; şu biçimde sıralanmaktadır (Miller ve diğerleri, 2004:7-16):

1. Yönetim Modaları Basit ve Açık Fikirlerden Oluşur; yönetim modalarının arkasındaki mesajların, fikirlerin iletilmesi ve anlaşılması kolaydır. Herkes tarafından anlaşılabilir basit kelimeler seçilerek ifade edilmektedir. Modalar, özellikle uygulayıcıları tarafından açıklık ve basitlikleri nedeniyle güvenli olarak algılanmakta ve hata veya karışıklığa neden olmayacağı düşünülerek benimsenmektedir. Genellikle az olan faydaları ya da üstünlükleri süslenerek ve abartılarak çekici hale getirilen modalar kolay iletildikleri için çoğu modaya özgü saflık onların da kısa yaşamlı olmalarına sebep olabilmektedir.

2. Yönetim Modaları Aşırı Vaatlerde Bulunurlar; moda üreticileri (fashion setters) büyük başarılar hakkında yazılar yazarak, seminerler düzenleyerek ümit ve vaat yaratmaktadırlar. Örgütün geleceğiyle ilgili olarak daha fazla kontrol ve verim

sağladığı söylenen Amaçlarla Yönetim, Yeniden Yapılanma; daha motive olmuş, bağlılığı ve verimliliği artmış çalışanlara sahip olmak için İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlendirme, Ödüllendirme, İş zenginleştirme, Genişletme gibi teknikler; daha memnun paydaşlar ve müşteriler için Toplam Kalite Yönetimi gibi kavramlar büyük umutlar vaat etmektedir. Ancak, bazı durumlarda bu yüksek beklentiler ve vaatler, hayal kırıklığına ve dolayısıyla yönetim modasının erken terk edilmesine sebep olabilmektedir.

3. *Yönetim Modaları Herkes İçin Çözüm Önerirler*; büyük sözler söyleyen ve evrensel ilgi toplama iddiasında bulunan modalar çok geniş bir kitleye çekici gelmektedir. Yönetim modaları; tüm endüstriler, firmalar ya da kültürlere adapte edilebileceğine inanılan uygulamalar önerdikleri için bazı durumlarda başarılı olamamaktadır. Örneğin Japon kültürü ile Amerikan kültürü arasındaki farklılıkları göz ardı eden uygulamalar başarı sağlayamazken ülkemizde de başlarda Yeniden Yapılanma tekniğinin sadece eleman çıkarma olarak algılanması daha sonra büyük kayıplara neden olmuştur (Capital Dergisi, 1995/Mayıs:122).

4. *Yönetim Modaları Yüzeysel Uygulamaya İzin Verdikleri İçin Çabuk İnişe Geçerler*; yönetim modaları basit ve çok ayrıntılı olmadıkları için ritüelistik ve yüzeysel şekillerde uygulanabilme kapasitesine sahiptir. Yüzeysel değişiklikler politik ve tehlikeli değişikliklerden kaçınan yöneticiler tarafından modern ve çağdaş görünmek için üstün körü uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Ritüelistik değişiklikler ise bir işletmeye aşılabilen ancak bu değişiklikler işletmenin çok derinlerine işlemeden sadece bir ya da iki bölümde uygulanmaktadır. Bu değişiklikler yeni ünvanlar, sertifikalar almak ya da personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi ismini kullanmak gibi moda olan akımlara uyum sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu durum bazen örgütün Yeniden Yapılanma kavramıyla öz yeteneklerine odaklanma yetisini kaybetmesi gibi temel görevlerinin değiştirilmesi konusunda başarısızlığa neden olabilmektedir.

5. *Yönetim Modaları Zamanın Ruhuyla Uyumludurlar*; yönetim modaları herkesin aklında olan problemlere çözümler getirmekte ve ortaya çıktıkları dönemdeki sorunlara cevap vermeleriyle yayılmaktadır. Örneğin; Özen ve Yeloğlu (2006:45-84) tarafından yapılan “Bir Örgüt Kimliği Olarak Holding Adının İnşası ve

Aşınması” başlıklı çalışmada; çok bölümlü örgüt yapısının ABD’de ilk kez Du Pont ve General Motors gibi firmalar tarafından işlem maliyetlerini azaltmak amacıyla kullandığını belirtmektedir. Türkiye’de ise Vehbi Koç yaşam öyküsünü anlattığı kitabında Holding yapısını; şirketlerini daha kolay koordine edebilmek, çifte vergilendirmeyi önlemek, şirketlerinin sürekliliğini sağlamak amacıyla benimsediklerini söylemektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006:55). Söz konusu çalışma da gerek dünya da gerek ülkemizde saygın örgütler arasında çeşitli amaçlarla öncülük ederek kabul edilen yapının diğer işletmelerce büyük, saygın, modern ve güvenilir olmanın göstergesi olarak eşanlı zamanlarda kabul edildiği saptanmaktadır.

6. *Yönetim Modalarının Çoğu Orijinaldir ama Radikal Değillerdir*; yönetim modaları, mevcut varsayımlardan şüphe etmekte, yaygın olan uygulamaları eleştirmekte ve yapılan uygulamaların yeni yollarını göstermektedir. Ancak, çoğu modanın yeni bir keşif ya da icat olmadığı, bir takım fikirler, değerler ve yaklaşımların tekrar keşfedilmesi ve paketlenmesi olarak meydana getirildiği belirtilmektedir. İngilizcede meşhur bir deyim olan eski şarabın yeni şişede durması bu duruma örnek verilmektedir (Abrahamson, 1996:265-269).

7. *Yönetim Modaları Gurular Yoluyla ve Anlatılan Örnek Vakalarla Meşruluk Kazanırlar*; modalar deneysel kanıtlarla değil onların destekleyicilerinin statüleri ve sağlam prestijleriyle meşruluk kazanmaktadır. Aslında birçok moda uygulayıcıları tarafından fark edilmesine rağmen isimlendirilmesi ve kayıt altına alınması genellikle yaratıcıları tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin matris örgüt yapısı bu şekilde önce uygulanan sonra moda oluşturucuları tarafından kavramlaştırılan bir teoridir (Türker, 2006:73). Çoğu kez modaların yayılımı da guru statüsü elde etmiş bir kişi tarafından desteklenmektedir. Ortak kahramanların hikayeleri, kurumsal başarılar örnek modeller olarak sunulur. Modayı takip ederek başarılı olmuş efsanevi yöneticiler (Jack Welch), efsanevi şirketler (General Motors) ve Peter Drucker, Gary Hamel, Micheal Porter... gibi efsanevi gurular özellikle medya tarafından kahraman olarak lanse edilirken, yaptıkları ve söyledikleri yol gösterici olarak algılanır.

8. *Yönetim Modaları, Canlı ve Eğlenceli Düz Yazıdan Doğarlar*; yönetim modaları ilginç anekdotlar, başarı ve başarısızlık destanları ve ortak savaş hikâyeleri ile donanmaktadır. Tanımlar etkili hatta sıra dışı olarak seçilmektedir. Moda

yazarları, genellikle bir danışman ya da bir akademisyendir ve etkili yazılar yazarak sıradan fikirleri keskin ve zeki söyleyişlerle süslemektedirler.

Yönetim modalarının özelliklerini belirten ve diğer klasik teorilerden ayıran bir başka çalışma ise söz konusu özellikleri şu biçimde sıralamaktadır (Dedeoğlu, 2008:36):

1. “Yeni” yönetim fikrinin mevcutlardan radikal bir kopuş olduğu iddiasına (İngilizce’deki deyişle “old wine in new bottles” olmadığı yönündeki iddiaya) karşın temel teorilerin tekrar “keşfine” dayanmaktadır.

2. Yönetim modaları işletmeleri bekleyen tehlikelere karşı performans artırıcı girişim olarak konumlandırılmaktadır. Ayrıca, neyin doğru ya da yanlış olduğu, neler yapılması gerektiği gibi normatif listelere ve reçetelere dayanması nedeniyle kolayca uygulanabilir olarak algılanmaktadır.

3. Tüm işletmeler için genel olarak doğru bir yaklaşım olduğu iddia edilmektedir.

4. Dönemin ruhuna (zeitgeist) uygun olarak gelişmektedir.

5. Modanın dayandığı temel kavramların basitçe ifade edilmesi, sloganlara ve kısaltma sendromuna dayanması (TQM, CRM gibi) daha çabuk öğrenilmesini sağlamaktadır.

6. Söz konusu modalar yönetim guruları ve taraftarları tarafından bilinçli olarak meşrulaştırılmaktadır.

Bu özellikler aynı zamanda yönetim modalarının neden bu kadar çabuk ve kolay benimsenebildiğinin de bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Popüler kavram ve tekniklerin benimsenme nedenleri ana hatlarıyla şu biçimde sıralanmaktadır (Ataman, 2002:115-125):

- Yeni ve farklı olmak, bu yolla rekabet avantajı elde etmek,
- Çalışanları ve örgütü farklılaştırmak,
- Yeniden yapılanmaya yön vermek,
- İşletmenin tüm faaliyetlerini yeniden düşünmek,
- Tedarikçisi olunan işletmelerin isteklerine uyum sağlamak,

- Kurumsal çevrenin beklentilerine cevap vermek,
- Ulusal ve uluslararası alanda meşruiyet kazanmak,
- Belirsizlikle başa çıkabilmek,
- Çoğunluktan ayrılmayıp kalabalığı izlemek,
- İlerici ve modern bir işletme ve yönetici olarak görülmek istemek,
- Yenilikçilik, belirsizlik ve riski yöneterek belirli bir örgüt kültürü yaratmak.

Dietmar Fink tarafından yapılan bir araştırmada; yönetim modaları daha çok farklılık yaratmak ve maliyet konusunda tasarruf sağlamak gibi stratejik potansiyellerine bağlı olarak benimsenmektedir. Buna göre; Sanal Örgütler, Değer Hedefli İşletmecilik, Büyüme Stratejileri düşük potansiyelli, Bilgi Yönetimi, Öğrenen Örgütler, Müşteri İlişkileri Yönetimi yüksek potansiyelli modalar olarak saptanmıştır. Yeniden Yapılanma ve Yalın Yönetim teknikleri ise maliyet konusunda yüksek, farklılaşmada düşük uygulamalar olarak dikkat çekmektedir. Son olarak hem farklılaşma hem de maliyet açısından yüksek potansiyelli olan teknikler Core Business-Temel Yetenek, E-İşletmecilik ve Toplam Kalite Yönetimi olarak kabul edilmektedir (Türker, 2006:61-62).

Son yıllarda yönetim modalarının sayılarındaki artış yöneticilerin de kafalarının karışmasına neden olmaktadır. Çoğu kez kavram sorgulanmadan ve örgüte adaptasyonu sağlanmadan ya baskılarla benimsenmekte ya da aslında devam edilse başarı sağlayacağı halde erken terk edilebilmektedir.

John W. Meyer ve Brain Rowan'a (1977: 343) göre; örgütlerin yönetim modalarını benimsemelerinin altında çok farklı nedenler yatabilmektedir. Mesela örgüt, bünyesinde ne kadar çok kurumsal çevreye ait mit barındırırsa; meşru olarak kabul edilme, başarılı olma ve hayatta kalma şansı da o kadar artmaktadır. Ayrıca, örgütün rasyonel yönetildiğine ilişkin inançlarını destekleyen yönetsel teknikler örgüt yöneticilerince tercih edildiği takdirde örgütün paydaşları; örgüte olan desteklerini devam ettirmektedirler. Yöneticiler paydaşlarca kabul gören teknikleri kullanmadıkları takdirde ise, paydaşların desteklerini esirgeme ihtimalleri hızla artmaktadır. Bu nedenle, örgüt yöneticileri paydaşlarının beklentilerini karşılayabilmek için yönetim modalarını benimseyebilmektedirler.

Yönetim modalarının benimsenmesine ilişkin bir başka neden ise; sosyo-psikolojik faktörler olarak kabul edilmektedir. Yönetim modaları yoğun bir taleple karşılaşmaktadır. Çünkü bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilmektedir. Abrahamson (1996: 271)'a göre; yöneticiler modayı bir yandan modanın dışında kalan yöneticiler grubundan farklılaşmak ve “yenilikçi” imajı çizmek için kullanırlarken; bir yandan da modayı takip eden yöneticiler grubu içerisinde yer alarak o gruba uygun ve geleneksel değerlere bağlı oldukları mesajını vermek istemektedirler. Ama zaman içerisinde modayı takip eden yöneticilerin sayısında bir artış yaşanmakta ve moda artık teknik bir farklılaştırma aracı olma vasfını kaybetmektedir. Bu durumda kendilerini yeniden farklılaştırmak arzusundaki yöneticiler modayı belirleyen grubun karşısına yeni “yönetim modaları” talepleriyle çıkmaktadırlar.

Modalardan benimsenmesine ilişkin bir diğer sosyo-psikolojik faktörse modalardan sadece kendisini takip edenle etmeyi değil; aynı zamanda yüksek statüye sahip örgütler ile daha düşük statüye sahip örgütleri birbirinden ayırmak için bir araç olarak kullanılmasıdır. Ancak bu çoğu zaman, düşük statüye sahip örgüt yöneticilerinin statü atlama düşüncesi ile yönetim modasını benimsemesi ve statüsü daha yüksek örgütlerin ise statü üstünlüklerini korumak adına yeni modaları benimseme arayışına girmesi ile sonuçlanmaktadır (Abrahamson, 1996: 272).

Yönetim modalarına olan talebi etkileyen bir diğer faktör ise; teknolojik faktörlerdir. Bu grup içerisindeki faktörlerden bir tanesi makro-ekonomik durumdur. Diğer bir görüş ise, talebin açıklanmasında politik güçlerin varlığını kanıt olarak göstermektedir. Bu görüşe göre; işçi ve yönetici kesimleri arasında ilişkiye çözülemeyen sorunlar hakimdir. Yönetim teknikleri bu çatışmaya merhem olma iddiası ile ortaya atıldıkları halde sorunu oluşturan zemine hitap edemediklerinden çatışma çözülemeyecektir. Böylece her yeni yönetim modası başarısız olup, bir sonrakinin belki soruna merhem olabileceği umudunu yöneticilerin kafasında yaşatacaktır (Abrahamson, 1996: s.273).

Türkiye de ise, yönetim modasının benimsenmesinde değişik faktörler etkili olmaktadır. Türkiye'nin modalardan oluşturma sürecinin merkezinde değil kenarında olması sebebiyle Türkiye'deki örgütlerde iki farklı şekilde benimseme

gerçekleşmektedir. Birincisi değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak yaşamını sürdürmek için *rasyonel* nedenlerle benimseme, ikincisi az gelişmişlik sendromundan sıyrılmak amacıyla prestij kazanmak, “modernmiş gibi” görünmek ve kimlik edinme uğraşından kaynaklanan *irrasyonel* nedenlerle de benimseme olarak açıklanabilmektedir

3. YÖNETİM MODALARININ YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIM SÜRECİNDEKİ ROLÜ

Scarborough ve Swan (2001:4) yönetim bilgisi kavramında yaşanan belirsizliği giderme yolunun moda yaratıcılarının söylemlerine dayandığını belirtmektedir. Yönetim bilgisinin yayılımında yönetim modalarının varlığına ve rolüne ilişkin bağlamı ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada moda yaratıcılarının söylemlerinin modaların dalgalanma seyirlerinde değişimine neden olduğu vurgulanmaktadır. Üretilen yönetim bilgisinin örgütlerce ilgi görmesi ve giderek yaygınlaşarak moda haline gelmesinde ya da gösterilen ilginin azalarak geçici heves olarak kalmasında bu söylemler etkili olmaktadır. Ayrıca çalışmada moda yaratıcılarının eski teknik ve uygulamaları yeniden paketleyerek piyasaya sürdükleri belirtilmekte ve gurular, danışmanlar, işletme okulları, medya ve büyük çıkarlar tarafından yönetim kuramı endüstrisinin oluşturulduğu belirtilmektedir.

Daha çok yönetim bilgisinin yayılım sürecine odaklanan Alvarez (1998) ve Abrahamson (1991, 1996) ise yeni teori, uygulama ya da tekniğin yayılımında yönetim modalarını rol oynayan bir etken olarak tanımlamakta ve yayılımı dört perspektifte incelemektedir (Van Rossem, 2005:58-62):

1. **Egemen Perspektif:** Burada karar verecek olanlar dış etkenlerden bağımsız seçimlerinde özgürdür, amaçları açık, hedefleri belirlidir ve yeni fikir veya uygulamalar yararlarına bakılarak kendi örgüt amaçlarına uygun olarak seçilmektedir. Bu bakışa göre egemen olan uygulama ve yenilikler mutlaka örgüt için faydalı ve yararlı olacaktır.
2. **Güce Dayalı Seçim Perspektifi:** Di Maggio ve Powell tarafından açıklanan kurumsal baskılar bu bakış açısında büyük önem taşımaktadır. Örgütün karar alma sürecinde politik çevre, yasalar ve hükümetlerin

kararlarına dayalı baskılar rol oynamaktadır. Örgütler yeni bilgileri transfer ederken dış güçler kendi çıkarları doğrultusunda uygulamanın reddi ya da kabulü konusunda baskı yapmaktadır.

3. **Heves Perspektifi:** Yaratıcılar örgütlerce taklit edilen teknik ve uygulamaları üretmektedirler. Sosyal ilişkiler süreciyle bu uygulamalar yayılmaktadır. Büyük ve ünlü işletmeler yayılımda önemli rol üstlenmektedir. İşletmeler arası ilişkiler adaptasyon sürecinde uygulamaların vaat ettiği rasyonel çözümlerle karar vericiler tarafından fazla düşünülmeden benimsenmesini sağlamaktadır. Amaç genellikle meşrulaşmak ve rakip işletmelerden daha avantajlı bir konumda yer almaktır.
4. **Yönetim Modası Perspektifi:** “Yönetim modaları yaratıcıları” (fashion setters) veya “bilgi-fikir müteahhitleri” olarak adlandırılan kesim (bu kesim işletme okulları, gurular ve medya olarak kabul edilmektedir) yönetim bilgisini yayan ve modaların oluşumunu sağlayan kesimdir. Bu kesim bilgi üretimi sırasında karşılıklı olarak ortak inanç oluşturmakta ve oluşturdukları modaları medya yoluyla tüketicilerine yaymaktadır. Ayrıca yönetim bilgisinin pazarlanması konusunda merkezde yer almaktadırlar. Yeni bir moda, kurumsal çevredeki mekanizmaların işlemesi ile yerleşmektedir. Söz konusu kesim tarafından işletmelere modayı benimsemezlerse itibar kaybedecekleri düşünülmektedir.

Abrahamson (1991:321)’a göre hem yönetim modalarının hem de yönetim heveslerinin üretimi ve yayılımı benzer şekilde gerçekleşmektedir. Ancak hevesler ile modaların benimsenmesi sırasında farklı olan ince bir çizgi bulunmaktadır. Yönetim modalarında; bir gruptaki örgütler grup dışındaki örgütleri taklit etmektedir. Yönetim heveslerinde ise; örgütler aynı grupta buldukları örgütleri taklit etmektedir.

Görüldüğü gibi literatürde yönetim modalarının yayılımına ilişkin çeşitli modeller ve bu konuda çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Kısaca “*Moda*” tabiri ile ifade edilen yayılım, yeni bir kavram veya yaklaşımın doğduğu ülkeden (merkez ülke) diğer ülkelere (çevre ülke), örneğin ülkemize doğru yayılması ve kabul

görmeye başlaması olarak açıklanmaktadır. Bu ifade ile ülkemizin yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının doğduğu yer olmayıp, doğdukları ve popülerleştikleri ülkelerden belirli bir süre sonra, gurular, işletme okulları, ekonomik büyüme sürecinde önde olan işletmeler, kitle iletişim araçları ve danışmanlık firmalarının çabaları ile uygulama alanı bulan kavramlar oldukları belirtilmektedir.

Yönetim söyleminde zaman içinde yaşanan ve çan eğrisi biçiminde bir seyir izleyen modaların yayılım sürecindeki dalgalanmaların, büyük ölçüde makro ekonomik dalgalanmalarla (petrol fiyatlarındaki iniş çıkışlar, uluslar arası rekabetin artışı, kâr oranlarındaki değişimler...) bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir (Özen, 1999:105) Buna göre, makro ekonomik koşullarda genişleme ve canlılığın yaşandığı dönemlerde, kârlılık büyük ölçüde sermaye yatırıma ve otomasyona bağımlı olduğu için, işgücü verimliliğini yükseltmek üzere, örgütsel yapıların ve teknolojilerin etkin kullanımına yönelik yönetim tekniklerine talep artmakta ve bu talep yönetim alanında bir *ussal söylem* modası doğurmaktadır. Daralma ve durgunluk dönemlerinde ise, sermayenin hem arzı hem de geri dönüş oranı düştüğünden, yöneticiler bir üretim faktörü olarak işgücüne yönelmekte (yani, örgütlerin “sosyal” yönü) ve işgücü verimliliğini yükseltmek üzere insan ilişkilerine dönük yönetim tekniklerine rağbet etmektedirler. Bu da sonuç olarak, yönetim alanında *normatif söylem* modasına neden olmaktadır.

Abrahamson “*sarkaç tezi*” olarak adlandırdığı bu hipotezi sınamak amacıyla 1875-1992 yılları arasında İngilizce yönetim yazımında egemen olan yönetim teknikleri söylemini incelemektedir. Buna göre Refah Yönetimi (1872-1894), Bilimsel Yönetim (1894-1921), İnsan İlişkileri (1921-1944), Sistem Ussallığı (1944-1971) ve Örgüt Kültürü/Kalite (1971-1992) söylemlerinin, çeşitli geçişlerle birlikte, makroekonomik düşüş ve yükselişlere bağlı olarak popülerite kazandığını ve gözden düştüğünü kanıtlamıştır (Özen, 1999:105). Normatif söylemler (Refah Yönetimi, İnsan ilişkileri ve Örgüt Kültürü/Kalite) düşüş dönemlerinde; ussal söylemler ise (Bilimsel Yönetim ve Sistem Ussallığı) yükseliş dönemlerinde daha popüler hale gelmektedir.

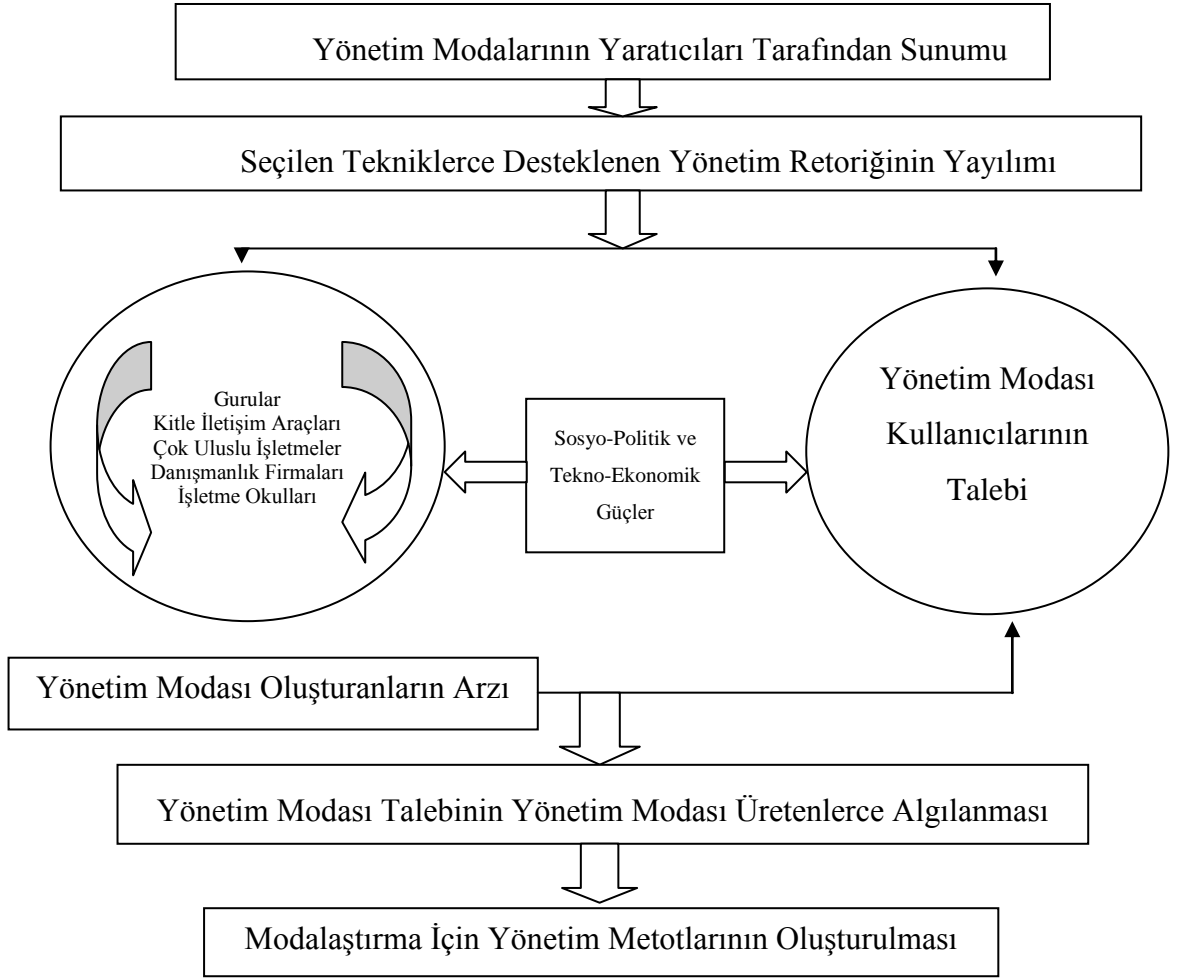
Yeni Kurumsal Kuram ve Karşılaştırmalı Dünya Tarihi Yaklaşımından yararlanarak yönetim bilgisi transferinin ussal ve kurumsal nedenlerini

bütünleştirmeye çalışan Arias ve Guillen (1998:116) ise uluslararası ekonomik ve siyasal bağımlılık ilişkisinin, ulus devletler ve onların örgütleri arasındaki rekabet yoğunluğunun ve ulus devletlerde yer alan örgütlerin uluslararasılaşma düzeyinin yönetim bilgisi transfer etme düzeyini etkileyeceğini vurgulamaktadırlar.

Bir başka deyişle; batı kaynaklı ussallaşma, ilerleme, kalkınma ve adalet kavramlarına dayanan ve teknik değeri ötesinde sembolik değer kazanmasıyla birer meşruiyet sağlama aracı haline gelmiş, kurumsallaşmış modeller içeren küresel kurumsal bağlam ulus devleti ve onların örgütlerini eşbiçimli hale getirmektedir (Özen, 2002/a:106). Bu bağlamda Türkiye'nin de yönetim modası oluşturan bir ülke değil, diğer ülkelerde oluşan modayı *ithal eden* bir ülke olduğu söylenebilmektedir.

Immanuel Wallerstein, kapitalist dünya sistemini incelemek için oluşturduğu modelde dünya ülkelerini üç ayrı kategoride sınıflandırmaktadır. Birincisi, Atlantik kıyılarındaki Kuzey-Batı Avrupa ülkelerinden ve Amerika'dan oluşan merkez ülkeler, ikincisi yarı-çevre ya da yarı-periferik ülkeler ve üçüncüsü çevre-periferik ülkeler. Osmanlıdan periferik bir bölge olma özelliğini devir alan Türkiye Cumhuriyeti ise yarı periferik statüsünü muhafaza etmektedir. Wallerstein, belirleyici bir rol oynayan merkezin güdümünde olan yarı-periferik ülkelerin kritik bir durumda olduklarını çünkü merkezin, dünya sistemi içerisinde dengeyi sağlayabilmek için bu ülkelere ihtiyacı olduğunu belirtmektedir (Vergin, 2004:176-177). Bu ülkelerden beklenen merkez ülkelerin adına bir çeşit jandarma işlevi görmeleridir. Ancak merkez ülkeler, yarı periferik-çevre ülkelerin merkez ülke olmaya doğru hamle yapmalarına, ilerleme kaydetmelerine ya da yönetim modaları gibi yeni bilgi üretmelerine müsaade etmemektedir. Dolayısıyla ülkemizde yaşanan bir yönetim modası *oluşturma* süreci değil, yönetim modası *ithal etme* sürecidir. Abrahamson (1991, 1996) yeni yönetim bilgisinin bilgiyi yayan ve kullanan kesimlerin karşılıklı olarak ortak inanç oluşturdukları bir "yönetim modası oluşturma sürecinde" yayıldığını belirtmektedir. Bu yüzden modaların oluşumu yönetim bilgisinin transferi açısından büyük önem taşımaktadır.

Şekil.2. Yönetim Modası Oluşumu ve Yayılımında Etkili Olan Aktörler



Kaynak: Abrahamson, 1996:260 (aktaran: Kurt, M. ve Görmüş, Ş. A. (2010). *Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:15 Sayı:1. Sayfa:70).

Özen'e (1999:105-107) göre Türkiye'de Abrahamson'un tanımladığı şekilde bir yönetim modası pazarı bulunmaktadır. Ancak, bu pazarda moda belirleyicileri ve kullanıcıları değil, moda *ithalatçıları* ve *öykünmecileri* yer almaktadır. Moda ithalatçıları, yabancı yönetim tekniklerine öykünen yönetici ve işadamlarının isteklerine uygun yönetim tekniklerini ithal etmekte ve yine ithal ettikleri söylem ve yayma biçimleriyle bu teknikleri onlara sunmaktadırlar.

Alvarez (1998) de yönetim bilgisinin uluslararası yayılım sürecini;

1. *tetikleyici yapısal değişim,*

2. kurumsal bağlamın oluşumu,
3. kurumsal bağlamda bilginin yeniden üretimi,
4. bilginin kurumsallaşması şeklinde dört aşamada incelemektedir.

Alvarez'in geliştirdiği yönetim bilgisinin uluslararası alanda yayılma sürecini açıklamaya yönelik bu çerçeveye göre, bir ülkede yeni yönetim bilgisinin yaygınlaşabilmesi için öncelikle, bu bilgiyi “*meşrulaştırın*” harekete geçirici (**tetikleyici**) ekonomik, toplumsal ve/veya politik gelişmelerin (krizlerin) olması gerekmektedir. Daha sonra, bu yönetim bilgisini üreten, aktaran ve tüketen sosyal birimlerin (iş adamları, yöneticiler, akademisyenler, politikacılar, aydınlar) toplumsal konumları ve örgütsel/kültürel kapasiteleri, bu bilginin yaygınlaşmasında etkili olan **kurumsal bağlamı** oluşturmaktadır. Bir sonraki aşamada ise bu sosyal birimlerin yer aldığı ve yerel bilgiyle uluslararası bilginin karşılıklı etkileştiği bir süreçte yeni yönetim bilgisi seçilmekte, yayılmakta, tüketilmekte ve yeniden üretilmektedir (Özen, 2002/a:106-107).

Türkiye’de yönetim modaları söylemini artış yönünde harekete geçiren unsurlara bakıldığında ise, tıpkı Alvarez’in belirttiği gibi modaları “*meşrulaştırın*” harekete geçirici (tetikleyici) ekonomik, toplumsal ve/veya politik gelişmelerin (krizlerin) olduğu görülmektedir. Özellikle döviz ve dış borç krizi ile tıkanan ithal ikamesi politikasının 24 Ocak kararları ile terk edilmesi ve 1980’lerin başında yaşanan dışa açık büyüme politikalarının benimsenmesi ülkemiz açısından bu duruma verilecek örnekler olarak kabul edilmektedir. Bu kararlar aracılığı ile Türkiye’de iç ve dış piyasa serbestliği sağlanmış, yerli sermayeyi koruyucu gümrük duvarları indirilmiş, ithalat sınırlamaları yumuşatılmış, ihracat özendirilmiş, yabancı sermaye yatırımları teşvik edilmiştir. 1988 yılının sonuna kadar iktisat politikasına damgasını vuran, yoğun ideolojik kampanyalarla halk kitlelerine ve kamuoyuna sunulan neo-liberal model, IMF’nin dış tıkanma koşulları altında bulunan bir çok az gelişmiş ülkeye empoze ettiği standart istikrar politikası paketi olarak görülmektedir (Boratav, 2005:148).

Bu radikal değişimler 1995 yılında Türkiye’nin Avrupa Gümrük Birliği Anlaşması ile pekiştirilmiştir. Bu anlaşmaya göre; sanayi mamullerinde Avrupa Birliği ülkelerinden ithalatın tamamen serbestleşmesi ve diğer ülkelere karşı da

AB'nin çok düşük oranlı (%4.5 gibi) Ortak Gümrük Tarifelerini yürürlüğe koyması söz konusudur (Kazgan, 2004:154). Bu durumla Türkiye ekonomisi, 19. yüzyılın vahşi kapitalizminde olduğu gibi mal ve sermaye hareketlerinin her biçimde serbestleşmesine olanak vermiş ve kapitalist dünya düzeninin bir parçası haline getirilmiştir. Söz konusu değişimler ve iktisat politikalarındaki neo-liberal modelin de katkılarıyla Türkiye ekonomisi çalkantılı bir büyüme sürecine girmiştir.

Sermaye hareketlerindeki dalgalanmaların etkisi, sık sık tekrarlanan finansal kargaşa ve 1994, 1999, 2001, 2008 yıllarında yaşanan krizlerle milli gelir düşmüş, makro-ekonomik göstergelerde ciddi bozulmalar ve belirsizlikler ortaya çıkmıştır. Böylece Türkiye geliştirmekte olan ülkeler arasında dış borçları hızla artması bakımından üst sıralarda yer almış, bu durum da IMF ve Dünya Bankası'nın ekonomik yönetimin kalıcı aktörleri haline gelmesine neden olmuştur (Boratav, 2005:172).

Dolayısıyla, bugün Türkiye'de moda olan yönetim uygulamalarının ateşleyici gücünün, yerel sermayenin 1980'li yıllarda değişen ekonomik koşullara uyum sağlama çabası olduğu söylenebilmektedir. Yerel sermaye de tıpkı alınan borçlarla düzeltilmeye çalışılan ekonomi gibi, oluşan uluslararası rekabet ortamında yaşamına devam edebilmek için, çareyi yurt dışından ithal ettiği yönetim bilgi, teknik ve uygulamalarda aramaktadır. Bir başka deyişle Meyer ve Rowan'ın belirttiği gibi moda olan yönetim bilgisini benimseyerek kârlılığını arttıracığına ve kurumsal çevresinde meşru hale geleceğine inanmaktadır. Bu nedenle yönetim bilgisinin yayılımı konusundaki çalışmalar genellikle batı kaynaklı bilgi ve tekniğin uluslar arası transferinin sonuçlarına odaklanmaktadır (Üsdiken ve Erden, 2002:92).

Son yirmi yılda kapitalist dünya düzeni ile birlikte uluslararasılaşma düzeyinin artması, ülkeler ve örgütler arası rekabetin fazlalaşması, bazı uluslararası işletmelerin diğer işletmeler için rol modeli oluşturması, iletişim teknolojisinin gelişmesi gibi etkenler sonucunda özellikle ABD'de üretilen yönetim modaları gerek ussal, gerek kurumsal nedenlerle benimsenerek eşbiçimliliğe neden olmaktadır.

4. YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINI VE YÖNETİM MODALARININ OLUŞUMUNU SAĞLAYAN AKTÖRLER

Yönetim modalarının yayılımını konu alan çalışmalara bakıldığında; yönetim modalarını üretenler ile tüketenler arası yapılan ayırım dikkat çekmektedir. Yöneticiler ve işletmeler daha çok yönetim modalarına ait bilgileri kullanan kişiler olarak tanımlanırken; işletme okulları, bilim insanları, danışmanlık firmaları ve kitle iletişim araçları gibi yayın organları bilgiyi yaratan, tasarlayan, üreten ve yayan taraf olarak nitelendirilmektedir. Bilginin yayılımına ilişkin çalışmalarda bir bilgi akış sisteminin varlığını ortaya koymaktadır. Bu sistemde bilgi önce yaratılmakta, geliştirilmekte, sonra da uygulanmakta ve tüketilmektedir. Üretim aşamasında yeni teori ve fikirler oluşturulurken, uygulanması sırasında yeni bilgi gerçek bir örgüt ortamında denenmektedir. Son aşamada ise, bilgi yararlanıcılar grubu tarafından tüketilmektedir (Kurt ve Görmüş, 2010:69).

Bamber (1999) da işletme okullarının yönetim modası oluşturmasını konu alan çalışmasında, yönetim modalarının oluşumunun işletme okulları ve yönetim bilimciler eliyle gerçekleştirildiğini savunmaktadır. Arbonies, Landeta ve Rivera (1999)'nın çalışmalarına bakıldığında ise; bilginin üretimini büyük ölçüde işletme okulları sağlamakta, adaptasyonunu danışman firmalar gerçekleştirmekte, yayılımını kitle iletişim araçları desteklemekte ve bu bilgiyi eyleme geçirme misyonunu şirketler üstlenmektedir.

Yönetim modalarının oluşturulmasında ve kabul ettirilmesinde aktörler iş birliği içindeymiş gibi görünmelerine rağmen aslında her biri kendi kontrolünü artırma gayesi içerisinde. Akademisyenler yeni teoriler üretmek için makaleler ve bildiriler yazmaktadır. Yayıncı kuruluşlar yönetimle ilgili kitaplar basmakta, dergiler gazeteler çıkarmaktadır. Gurular yönetim seminerleri ve kongrelerde konuşmalar yapmaktadır. Danışmanlık firmaları kendi hizmetlerini pazarlayabilmek için çeşitli organizasyonlar gerçekleştirmektedir. Çok uluslu işletmeler kendi uygulamalarını tanıtmaktadır.

4.1. İşletme Okulları/Akademik Kurumlar

Yönetim bilgisinin üreticisi olarak işletme okulları, üniversiteler görülmektedir. Osmanlı'da batılılaşma, modernleşme hareketleri çerçevesinde kurulmaya başlayan üniversitelerde yönetim eğitiminin başlangıcı 1882 tarihinde Yüksek Ticaret Okulunun (YTO) açılmasına dayanmaktadır. Cumhuriyetin ilanıyla birlikte YTO, İstanbul Darülfünun ile birlikte kendine yer bulmakta ve on yıl kadar eğitime devam etmektedir. 1933 yılında ise İstanbul Üniversitesinin kurulması ve üç yıl içinde İktisat Fakültesinin açılması ayrıca İzmir'deki YTO eğitime başlaması yönetim alanına verilen önemin arttığını göstermektedir.

1950'li yıllarda ODTÜ üniversitesinin kurulması da, altmışlı ve yetmişli yıllarda gerek öğretim üyeleri, gerekse öğrenciler açısından önemli bir çekim merkezi oluşturmuştur. Bu arada öğrenimin İngilizce olması mezunların yüksek nitelik ve nicelikli iş bulabilme olanaklarını önemli ölçüde genişletmiştir.

İstanbul Üniversitesi de yönetim alanında oluşmaya başlayan güçlü eğilimi fark ederek durumun dışında kalmak istememiştir. Bu nedenle 1968'de İşletme Fakültesi'ni kurmuştur. Böylece bu kurumla birlikte ABD kökenli işletme yönetimi eğitimine öykünme süreci İstanbul Üniversitesi sayesinde hız kazanmıştır. Sargut (2009:52-53) İşletme Fakültesi'nin oluşmasını sağlayan güçlü alt yapının 1954'de kurulan İşletme İktisadi Enstitüsü ile başlatıldığını ve bu oluşumda Ford Vakfı'nın, Harvard İş Yönetimi Okulu'un önemli katkılarının olduğunu unutmamak gerektiğini belirtmektedir.

Günümüzde büyük şehirlerde birden çok olmak üzere hemen hemen tüm şehirlerde yer alan üniversiteler, genellikle kavram ve kuram üretilen yerler olarak dikkat çekmektedir. Bir üniversitenin amacı bilgi üretmektir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi bilgi yayılım sürecinde yeni kavram ve uygulamalar ortaya çıktığı doğduğu merkezlerden çevrelere yayılmaktadır. Türkiye'nin de çevre ülkeler arasında yer aldığı düşünüldüğünde özellikle 1980'lerden sonra Kuzey Amerika'dan alınmış bilgilerin ve eğitimlerin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Yabancı üniversitelere olan ilginin artmasıyla yurt dışından alınan işletme yüksek lisans ve doktora derecelerine sahip yeni kuşak öğretim üyeleri, batı kökenli yeni bilgileri

aktarma ve süreçleme olanağı bulmuştur (Sargut, 2009:59). Söz konusu bilgiler Türk işletmeleri tarafından da büyük bir heves ve ilgiyle takip edilmiştir.

Ancak akademisyenler; arasında dönemin ruhuna ve yöneticilerin beklentilerine uygun bilgi üretenler olsa bile, genellikle ampirik araştırmalarından elde ettikleri verilere dayalı olarak bilgiler üretilmektedir. Bu bilgilerde, yöneticilerin beklentilerini karşılayacak unsurlar olmakla birlikte, belirgin sorunlara odaklanmış somut reçeteler bulunmamaktadır. Örneğin Spell (2001) kıyaslama, performansa dayalı değerlendirme, kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi, yönetime katılım gibi moda olarak kabul ettiği kavramların yayınlanma sürecini ele alarak ABI Inform Global veri tabanında yer alan 1971-1998 yılları arasında yayınlanan toplam makale sayılarını belirlemekte ve modaların ortaya çıkan yaşam döngülerini karşılaştırmaktadır. Çalışmada işletmecilik konusundaki popüler dergilerin akademik dergilerden daha önce söz konusu kavramları incelediği tespit edilmiştir.

Abrahamson ve Fairchild (1999) da kalite çemberlerinin yayılımını yıllara göre makale sayısı açısından akademik, yarı akademik ve popüler yayınlarda incelemektedir. Çalışmanın bulgularına göre popüler yayınlar, kavramı akademik yayınlardan önce tanıtmaya başlamaktadır. Bu durumun; akademik camia tarafından üretilen bilgilerin daha çok, betimleyici veya neden-sonuç ilişkilerini açıklayan, soyutlamaya dayalı teoriler, modeller ve bazı genel ilkeler içermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Akademisyenler, “bilim yapma” eğilimi nedeniyle, her şeyden önce yöneticilere ve işadamlarına “reçete” üretmek zorunluluğu hissetmemektedir. Ancak, giderek artan üniversite-iş dünyası ilişkileri sayesinde üniversiteler bilgi üretimi yanında uygulamaya dönük eğitimler de vermektedir.

Ayrıca, Kieser (1997:56)’in de belirttiği gibi yönetim bilgisinin yayılımında, tüm aktörlerin katkısıyla oluşturulan yönetim modasının bilimsel açıdan meşru kılınması işletme fakültelerinin profesörleri aracılığıyla sağlanmaktadır. Kısaca, üniversitelerde eğitim kalitesinin artışı, devamlı yenilenerek değişen literatür ve ders içerikleri, internet sayesinde ulaşılan belge ve dokümantasyon imkanları ve elde ettiği bilgileri çalışma alanına taşıyan mezunlar da düşünüldüğünde akademik bilginin transferinin büyüklüğü ortaya çıkmaktadır.

4.2. Gurular

Sanskritçe'de *ruhani lider, pir, üstad* anlamına gelen *guru* sözcüğü son yıllarda işletmecilik ve özellikle yönetim alanında sıkça kullanılmaktadır. Danışman, akademik veya yönetici kökenli kişiler birer guru olarak nitelendirilmekte ve ürettikleri fikirler, 1980'li yıllardan bu yana özellikle İngilizce yönetim yazınının gündemini belirlemektedir. Akademik kökenliler dahil olmak üzere, yönetim alanında zengin bir pratik deneyime sahip olan bu gurular, uygulayıcıların beklentilerine uygun bilgi üretmekte ve bu bilgiyi etkili bir biçimde yaymaktadırlar (Özen, 1999:98). Buna bağlı olarak da bu akımın ürettiği, değişimi öngören, sorun çözümüne odaklı, iddialı ve hatta sihirli reçeteler, uygulayıcılar tarafından büyük rağbet görmektedir.

Gurular, yüzbin ABD dolara varan ücretler karşılığında dünyanın dört bir yanında konferanslar vermekte ve kitapları dünya çapında milyonlarca adet satmaktadır. Gerlach tarafından yapılan çalışma da guruların egemen olan moda söylemlerini yarattıklarını ve akademisyen kökenlilere göre yöneticiler tarafından problem çözme konusundaki fikirlerinin daha çok itibar gördüğünü iddia etmektedir (Van Rossem, 2005:6).

Gurular, Özen (1999:104)'e göre, Lewin'in üç aşamalı değişim modelini izleyen ikna edici bir iletişim biçimi kullanmaktadırlar. Bu modelde öncelikle, yöneticilerin mevcut inançlarına ve uygulamalarına meydan okumakta (çözme aşaması), ardından değişim olmadığı takdirde batma tehlikesini ve kurtuluşun kendi çözümlerinde olduğunu vurgulamakta (değişme aşaması) ve son olarak, kendi yaklaşımlarını çözüm olarak yöneticilere benimsetmeye çalışmaktadırlar (kalıplama aşaması).

Ülkemizde ise 1990'lı yıllarda, gurulara ve guru söylemine giderek artan bir ilgi yaşanmaktadır. Özellikle iş çevreleri tarafından gösterilen bu ilgiye karşılık, son yıllarda mantar gibi çoğalan danışmanlık, eğitim ve yayın kuruluşlarının (*i.d.e.a., Management Centre, Arama- Araştırma- Organizasyon Danışmanlık, YES Consultraining, TMI Türkiye, PDR International, Sosyal Danışmanlık, Ekser Danışmanlık, FED Training, Rota Yaymalık ...* gibi) bütünüyle guru söylemini benimsediklerini görülmektedir. Ünlü guruların kitapları Türkçe'ye bir bir

çevrilmekte ve *Capital, Human Resources, Kariyer* ve *Executive Excellence* gibi uygulamaya dönük Türkçe dergiler, guru söyleminin yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, günlük bazı gazetelerin pazar ekleri (*Hürriyet/İnsan Kaynakları, Sabah/İşte İnsan*) ve yine günlük bir gazetenin bir köşe yazarı (*Milliyet/Ekonomi Kulisi/Meral Tamer*), guru söyleminin profesyonel yöneticiler ötesinde, kitlesel bazda popülerleşmesini sağlamaktadır (Özen, 1999:100). Gurular, ürettikleri *bilgiyi yayma biçimleri* açısından da akademisyenlerden farklılaşmaktadırlar. Aslında gurular, kitap ve konferans gibi akademisyenlerle aynı iletişim araçlarını kullanmaktadırlar. Ancak, kullanma biçimleri oldukça farklıdır. Guruların kitapları, ürettikleri bilginin niteliğine uygun olarak genellikle, okuması, anlaşılması ve benimsenmesi kolay, somut, pratik ve yüzeysel bilgiler içermektedir. Ayrıca, gurular konferanslarında, ilgi uyandırıcı anekdot ve esprilerle bezenmiş, konuşma yeteneğine ve ikna etmeye dayalı bir iletişim biçimi kullanmaktadırlar.

4.3. Medya Kuruluşları/Kitle İletişim Araçları

Özellikle işletme okulları ve guruların ürettikleri yönetim bilgilerinin yayılımında medya kuruluşları önemli rol oynamaktadır. Medya kuruluşları bu rolünü, moda olan yönetim yaklaşımları hakkında bilgiler vererek; düzenlenen kongreleri, eğitimleri, alınan ödülleri ve uygulamalardaki başarıyla öne çıkan işletme haberlerini duyurarak, hatta yönetici ve işadamları ile yapılan röportajları yayımlayarak gerçekleştirmektedir. Tezin ikinci bölümünde bu konu daha ayrıntılı olarak ele alınacağı için burada daha fazla açıklama yapılmamıştır.

4.4. Danışmanlık Firmaları

Danışmanlık firmaları da yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının bir ülkede, bir bölgede ya da bir sektörde, tanınması, yaygın hale gelmesi ve benimsenmesi adına önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt yöneticilerine organizasyon şemasında kurmay yetki ile bağlı durumda görev yapan danışmanlar, sahip oldukları misyon gereği, ilgili yazını sürekli takip etmektedirler. Danışmanlar sadece içinde yaşadıkları ülkedeki değil, tüm dünyadaki gelişme ve yenilikleri izlemektedirler. Elde ettikleri

bilgilerden görev yaptıkları işletmeler için faydalı olduklarını düşündüklerini seçerek, işletme yöneticilerine ve çalışanlarına tanıtmak, anlatmak, açıklamak ve kullanım sırasında yardımcı olmak başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle yeni yönetim bilgisinin hangisinin seçilerek kullanılacağı konusunda fikir yürütme yetkisine sahip olan danışmanlar uygulamanın yayılma açısından önemlidir.

Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için, dış kaynak kullanımı olarak değerlendirilebilecek şekilde danışmanlarla/danışmanlık firmaları ile çalışmak daha ekonomik ve mantıklı bir çözüm gibi görünmektedir. Onların vereceği kararlar işletme yöneticileri tarafından onaylanarak kabul edilmekte ve işletme uygulamaları arasına girmektedir.

Son yıllarda danışmanlık firmalarının sayısında giderek artan bir gelişme yaşanmaktadır. Yönetim danışmanlığı sektörü, düşük yatırım maliyetlerinden ötürü girişin kolay ve ürünün soyut nitelikli olduğu bir sektördür. Bu nedenle, yönetim konusunda bilgi sahibi olan, olmayan bir çok danışman firması bulunmaktadır.

Yönetim bilgisine ihtiyaç duyan müşterinin, kalitesinden pek emin olmadığı hizmetler sunan çok sayıda danışmanlık şirketi arasında bir seçim yapması sorun haline gelmektedir. Bu nedenle, yönetim danışmanlığı şirketleri birbirleriyle rekabet ederken, çeşitli yöntemlerle (örneğin ikna, etkili iletişim, öykü anlatma gibi) müşteri gözünde “*iyi imaj yaratmaya*” yönelmektedirler (Clark, 2004:297-306). Bir başka deyişle yeni yönetim kavram, yaklaşım ve uygulamalarını danışman firmalar, konu ile ilgili bilgi seviyesi ve tecrübesi sınırlı olan işletme sahip ve yöneticilerine tanıtmak, aktarmak için çeşitli yöntemler kullanmaktadır.

Ancak bu durum daha fazla kişisel kazanç sağlamak uğruna, bir takım yanlış uygulamaların gündeme gelmesine neden olabilmektedir. İşletmeye yapılan transferlerin uygunluğu analiz edilmeden uygulamaya konabilmektedir. Hatta bazen işletmenin ihtiyaçları bilinmeden bir tekniğin uygulanmaya veya ne olduğu bile anlaşılmadan bir belgenin alınmaya çalışılması karşılaşılan durumlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan hatalar hem o teknik veya uygulamadan beklenen faydanın elde edilememesi, hem de bu durumun ek bir maliyet olarak işletme üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmasına sebep olabilmektedir.

4.5. Çokuluslu İşletmeler

Çok uluslu işletmeler söz konusu olduğunda özellikle sermaye kökeni gelişmiş ülkelere ait olan işletmeler anlaşılmaktadır. Bu işletmeler yatırım yaptıkları ülkelere beraberinde kendi ülkelerinde gelişmiş olan yönetim bilgi ve tekniklerini transfer etmektedir. Bu durum esasen, küresel ölçekte standart yönetim, üretim ve pazarlama süreçlerine ve çıktıklarına duyulan ihtiyacın bir sonucu olarak açıklanmaktadır. Ürünü kendi ülkesinde ürettiği gibi üretip, sermayesini kendi ülkesinde yönettiği gibi yönetmek isteyen bir işletme, bütün iş süreçlerini ve standartlarını beraberinde getirmek isteyecektir. Bu nedenle, yabancı sermayeli kuruluşlar yatırım yaptıkları bir ülke veya bölge için henüz yeni sayılabilecek, yaygınlaşmamış bir yönetim uygulamasını veya tekniğini önce kendileri benimseyerek, daha sonra elde ettikleri sonuçları -başarı hikayelerini- diğer örgütlerle ve içinde buldukları çevre ile paylaşarak, söz konusu yönetim uygulamasının, tekniğinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin genel merkezlerinde kabul edilen yönetim politika ve pratiklerinin farklı ülkelerdeki iştirakler ve hatta tedarik zincirleri düzeyinde nasıl hayata geçirildiği ve kurumsallaştırıldığı konusu yönetim alanında tartışılan önemli başlıklarından birisini oluşturmaktadır. Özellikle Amerikan kökenli çok uluslu işletmelerin merkezde geliştirdikleri yönetim politika ve sistemlerini standartlaştırmak adına diğer ülkelerdeki şirketlerini zorlayarak “merkezi” politikalarını aktarmaya çalıştıkları bilinmektedir (Sayım ve diğerleri, 2010:180). Bu durum yayılımın odağındaki yabancı sermayeli kuruluşun elindeki bir cevherin başkalarınınca da fark edilip kopyalanmasından daha çok kendi örgütsel başarılarını arttırmak için “aynı dili konuşan” örgütsel bir topluluk yaratma isteği olarak ele alınabilmektedir.

Sonuçta; Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Örgüt Kültürü, Öğrenen Örgüt, Yalın Üretim/Yönetim, Değişim Mühendisliği (Reengineering), Güçlendirme (Empowerment), işletmeler arası Kıyaslama (Benchmarking) gibi yeni yönetim kavram, teknik ve uygulamaları son yıllarda *yönetim modasını* (Abrahamson, 1991: 586-612) belirlemektedir. Benchmarking-Kıyaslama kavramı “dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve performansı arttırmak amacıyla

bilinçli ve sürekli olarak işletmelerin kendi stratejileri, ürünleri ve süreçleri ile karşılaştırarak, öğrendiği yeni teknikleri uygulaması” olarak tanımlanmaktadır (Ataman, 2002b:221). Tanımda dikkat çeken husus; yeni kavramların öğrenilerek farklı işletmelere uygulanması durumudur. Öğrenen organizasyon olabilmek ve sürekli rekabet edebilmek için yeni teknik ve uygulamaları devamlı izleyen günümüz işletmeleri benchmarking tekniğini sadece taklit etmek için kullanmamaktadır. Aynı zaman da uygulama güçlü ve zayıf yanlarıyla analiz edilerek, daha önce yapılan hatalara düşmeden yeni işletme tarafından uygulanmaktadır. Bu nedenle Benchmarking hem bir yönetim modası veya tekniği iken, aynı zaman da işletmeler arası yayılımı sağlaması bakımından moda oluşturma sürecinde yer alabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak literatürde işletme okulları, gurular, kitle iletişim araçları, danışman firmalar ve çok uluslu işletmeler gibi kuruluşlar yönetim modası oluşturma sürecinin ve yayılımının baş aktörleri olarak kabul edilmektedir(Abrahamson, 1996: 254-285). Bu modaların geçerliliğinin şüpheli olduğuna ve hatta (iddia ettiğinin tersine) örgütleri sık sık başarısızlığa götürdüğüne ilişkin uyarılar bile, modaların popülaritesini engellememektedir.

Hatta Tutar (2010) “Yeni Yönetim Yaklaşımları Ne Kadar Yeni?” başlıklı çalışmasında yönetim modalarının, tıpkı GDO’su değiştirilmiş gıda ürünleri gibi örgüt yapılarında bozulma yarattığını iddia etmekte ve ortaya çıkan her modayı benimsemeye çalışan örgütler için frenkeştayn benzetmesi yapmaktadır. Çalışma da eleştirel bir dille hatta alaycı bir üslupla yapılan tanımlamalar dikkat çekmektedir: “...Evlenmiş örgütler, kaynağa dönüşmüş insan, yeniden süreçleme yoluyla baş aşağı çevrilmiş tepetaklak edilmiş hiyerarşik yapı, iş gören güçlendirme sayesinde yetenekleri anormal ölçüde artmış turbo çalışanlar, su uyur düşman uyumaz mantığı ile insanı sürekli teyakkuz haline getiren stratejik yönetim, benim organizasyonum hangisidir, benim işim nedir, bu iş nerededir, benim amirim kimdir gibi tuhaf sorularla tanımlanamayan sanal organizasyonlar...”

Abrahamson’un (1996: 272) da belirttiği gibi, yöneticiler sırf moda akımın dışında kalmama, prestij kazanma ve yenilikleri takip ediyormuş izlenimi yaratma gibi nedenlerle, yönetim modasının popülaritesine destek vermektedirler. Sonuç

olarak, bir yandan egemen politik ve yönetim söylemlerine dayanarak, diğ er yandan da yönetim modası kullanıcılarının tercihlerini belirlemek amacıyla oluşturulan modalar hızla yayılmakta ve kullanılmaktadır.

II. BÖLÜM

BİR YÖNETİM MODASI OLUŞTURMA VE YAYMA ARACI OLARAK YAZILI BASIN

Kitle iletişim araçları yönetim modasının yayılımında rol oynayan etkili aktörlerden birini oluşturmaktadır. Kitle iletişim araçları bu rolünü, moda olan yönetim yaklaşımları hakkında bilgiler vererek; düzenlenen kongreleri, eğitimleri, alınan ödülleri ve uygulamalardaki başarıyla öne çıkan işletme haberlerini duyurarak, hatta yönetici ve işadamları ile yapılan röportajları yayınlamakla gerçekleştirilmektedir. Kitle iletişim araçlarından gazete ve dergiler ise yazılı basın olarak adlandırılmakta ve saklanabilirliği, tekrar okunabilirliği, birden fazla kişiye ulaşabilirliği, daha önce haberi okumuş kişilere hatırlatmayı sağlayabilirliği gibi avantajları sayesinde dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, yönetim ve işletme alanlarını hedef alan yazılı basının, bir taraftan hedef kitlesini haberdar ederken, diğer taraftan da hakim olan paradigmaları benimsetmeye çalıştığı düşünülmektedir.

1. KİTLE İLETİŞİM ARACI OLARAK YAZILI BASIN

İnsanlar arası iletişimin başlangıcından bugüne, kullanılan iletişim araçlarının büyük bir gelişim kaydettiği gözlenmektedir. Eski çağlarda ilkel yöntemlerle, insanlar arasında gerçekleştirilmeye çalışılan bilgi alış veriş, bugün artık büyük kitlelere ulaşabilen ve teknolojinin sağladığı imkanlarla modernleşen, kullanımı kolay, görsel, işitsel ve diğer elektronik araçlara yerini bırakmıştır.

Basın izleyicilerine haberleri ulaştırmak için (bilgi verme) kendisi de haber alma (bilgi alma) durumundadır. Alınan bir bilginin haber niteliğine kavuşması için, mesajı ileten kaynak, mesaj ve alıcı arasındaki süreç büyük önem taşımaktadır. Kaynak ya da aktarıcı olan kişi veya kurum haberin içeriğini belirlemektedir. Mesajı aktaranın dünyaya bakışı, gerçekle kurduğu bağlantı, sözcük dağarcığı, mesajın alıcı tarafından algılanma biçiminde rol oynamaktadır (Aslan, 2002:20). Günümüzde gazetecilikteki bilgi alma ve verme sürecinin işleyişini anlatabilmek bakımından iki modelin yardımına gerek bulunmaktadır.

1. Kitle haberleşme araçları olmadan var olan bilgi alma-verme düzeni

2. Kitle haberleşme araçlarının var olduğu, katkısı bulunduğu bilgi alışverişi düzeni,

Birinci modelde, toplum içinde bilgi alış verişi çok dar bir çerçeve içinde gerçekleşmektedir. Kişiler arası iletişimde kişinin sesinin eriştiği yere kadar bilgi alış verişi uzanabilmektedir. Birbirini tanıyanlar arasında, samimi bir hava içinde bilgi alma ve verme işlemleri oluşmaktadır. Konuşma havası içinde olup bittiği için de, katılanların tepkisi hemen görülmekte, klâsikleşmiş yüz yüze ilişkiler içinde gönderen ve alan rolleri ise sık sık değişmektedir. Böyle bir ortamda bilgi alışverişi ilk elden gerçeklerle ilişkili olduğundan, yeni olan her olaya haber adı verilmektedir. Dış çevreden haberlerin gelmesi ise enderdir.

İkinci modelde ise, uygarlığın gelişmesi ile gazeteciliğe zemin hazırlayacak kitle haberleşme araçlarının gelişiminin bilgi alışverişine ne gibi katkıları olduğu söz konusu olmaktadır. Toplum içinde gazetecilik yapan kişiler bulunmakta, bilgi alış verişi bakımından çoğaltıcı etkisi bulunan bazı kitle haberleşme araçlarının varlığı, bilgi alışverişine yeni bir görünüm kazandırmaktadır. Çoğaltıcı gücü olan herhangi bir kitle haberleşme aracından bir mesajın gelmesi ile -bu araç gazete, radyo veya televizyon olabilir- haberleşme süreci işlemeye başlamaktadır. Bilinmeyen alıcılar bakımından ise, kitle haberleşme araçlarına karşı tepki gösterme çok zor olmaktadır. Olanak sağlanıp, tepki gösterilirse bile, aradan zaman geçmesi gerekmektedir. Birdenbire tepki gösterme, alıcı ve gönderen rollerinin değiştirilme olanağı hemen hemen hiç yoktur. Bu modelde, mesajlar alıcıyı düşünceye sevk etmesine karşın, alıcının ilk modeldeki gibi anında tartışmaya katılma, katkıda bulunma, değiştirme veya anlayabilme olanağı hiç yoktur. Alıcılar, bilgi alışverişinin başlatılmasının bir parçası değildirler. Bu yönden, kitle haberleşme araçlarınca gerçekleştirilen bilgi alışverişi **düşünceye sevkeden haberleşme** olarak nitelenmektedir (Tokgöz, 2000:117-118). Aslında düşünceye sevkeden haberleşme yoluyla sağlanan bilgi alış verişi, insanların çeşitli bilgiler almasını sağlamakta, bilgilerini çoğaltmakla beraber, alıcıları gözlemci duruma düşürmekten geri kalmamaktadır.

Günümüzde gazeteler, dergiler, internet, radyo, televizyon etkin kitle haberleşme araçları olarak, toplumsal bir uğraş olan bilgi alışverişini gerçekleştirmektedir. İnsanlara yakın ve uzak çevrelerinde olup bitenleri haber olarak vermeye, kısacası dünyayı tanımlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, insanların çeşitli

sorunlarının çözümlenmesine de yardımcı olmakta, eğlence gereksinmesini karşılamakta, bazen de satılan malların tanıtımında büyük ölçüde rol üstelenmektedir. Gazeteler, dergiler, radyo, internet, televizyon ister gazeteciliğin temel işlevi olan haber (bilgi) verme işlevini görsünler, isterse eğlendirsınler, isterse reklam yapsınlar, kitlelerin bir bakıma gözü kulağı olmak durumundadırlar.

Kitle iletişim araçları günümüzde dünyanın hemen her yerinde cereyan eden olayları en kısa sürede ileten çağdaş ve etkin bir organizasyon olarak kabul edilmektedir. Teknolojinin hızlı değişimi kitle iletişim araçlarının bireyler, kurumlar, toplum ve kültür üzerindeki etkilerini önemli ölçüde arttırmaktadır. Bir başka deyişle, kitle iletişim araçları, günümüz toplum ve bireylerin yaşamlarında vazgeçilmez bir konuma gelerek, gündelik yaşam içinde belirleyici bir güce sahip hale gelmektedir.

Özellikle içinde bulunduğumuz son yüzyılda, bilim ve teknoloji alanında ortaya çıkan gelişmeler, insanlar ve toplumlar arasındaki mesafeleri ortadan kaldırarak, onları birbirine yaklaştırmakta ve her an birbirlerinden haberdar olmalarını sağlamaktadır. İşte, bu nedenledir ki, iletişimin baş döndürücü bir hıza eriştiği bu döneme; bilişim ve iletişim yüzyılı denilmektedir.

Dünya ülkelerinin hemen hemen bütün sektörleri ile eş zamanlı olarak girdiği bu yeni dönem, değişen iletişim altyapısının üzerinde ortaya çıkmakta ve gelişimini sürdürmektedir (Önür, 2002:5). Modernleşme çizgisinde ve tüm dünyanın içinde yer aldığı bu değişim sürecine en büyük katkıyı, yayınlanmaya başladığı ilk günlerden günümüze kadar ki dönemde kitle iletişim araçlarının öncüsü olarak kabul gören yazılı basının sağladığı düşünülmektedir. Kitle İletişim Araçları (KİA)'nın (mass media) gelişmesi ile birlikte iletişim iki kişi arasındaki yüz yüze iletişim olmaktan çıkarak daha karmaşık bir yapı kazanmakta ve daha geniş bir çerçeve içinde yorumlanması gerekmektedir. KİA denilince akla ilk olarak televizyon, gazete, dergi, radyo gelmektedir. Ancak, bu araçlar özelliklerine göre değişik şekillerde sınıflanmaktadır:

1- Duyu organlarına göre;

- Göze hitap eden görsel araçlar: Gazeteler, dergiler,
- Kulağa hitap eden işitsel araçlar: Radyo,

- Hem göze hem kulağa hitap eden görsel-işitsel araçlar: Televizyon,

2- Mesaj sunum biçimine göre;

- Yazılı araçlar: Gazeteler, dergiler,
- Sözlü araçlar: Radyo,
- Hem yazılı hem sözlü araçlar: Televizyon,

Bu sınıflamadan başka mekanik olanlar (radyo, televizyon) ve mekanik olmayanlar (gazete, dergi) şeklinde yapılabilmektedir. Görüldüğü gibi gazete ve dergiler yalnız göze hitap eden kitle haberleşme araçları olarak sınıflandırılmaktadır. Okuma-yazma bilmeyenler, yazılı basının yazdıklarını okuyamazlar, ancak dinleme yoluyla yararlanabilirler. Yazılı basının ulaştırdığı haber mesajları, saklanabilir bir belge niteliğini taşımaktadır. Bu yönden, belge olması nedeniyle, istenildiği zaman tekrar okunma gözden geçirilme olanağını sağlamaktadır. Yazılı basın, haberleri daha ayrıntılı, derinliğine inerek sunmaktadır. Radyo ve televizyona oranla, haber verme bakımından daha yavaştır ancak zamanı radyo ve televizyona oranla daha elverişli olarak kullanması daha kapsamlı haber vermesine yol açmaktadır. Bu nedenle, yazılı basının ekonomik olanakları yeterliyse, haber malzemesi fazlalığı halinde sayfalarını artırma olanağını her zaman mümkün olabilmektedir. Radyo ve televizyon ise, hiçbir zaman yazılı basının bu özelliğinden yararlanamamaktadır.

1.1. Gazeteler

Bireyler, diğer bireylerle iletişim kurabilmek ve yaşamlarını devam ettirebilmek için; içinde yaşadıkları toplumu ve kültürel değerleri anlamlandırmak zorundadırlar. İnsanların, etraftan haber alma gereksinimi ve isteği, gazetenin doğmasına sebep olmaktadır. Modernizm ve sanayileşmenin ortaya çıkardığı bilgi birikimi ve teknolojik gelişmeler; basımı ve dağıtımını kolaylaştıran gazeteleri, insan yaşamının vazgeçilmez bir unsuru haline getirmektedir. Avrupa’da ekonomik yaşamdaki canlanma, ticaretin gelişmesi ve sermaye birikimi “*çağdaş anlamda gazetenin, kapitalist üretim biçimi ve piyasa ekonomisi içinde, toplumsal bir kurum ve ticari işletme olarak var olabilmesini*” (Tokgöz, 2000:83) sağlamış ve gazetenin bu kıtada doğmasında önemli bir rol oynamıştır.

Basın tarihçileri, haber ve bilgilerin pazarlanmaya başlamasını, modern basının başlangıcı saymaktadırlar. İlk kez Avrupa'da başlayan gazetecilik uğraşı daha sonra dünyanın diğer ülkelerinde de yaygınlaşmıştır (Bülbül, 2001:27). Özellikle, Almanya ve İtalya'daki büyük iş merkezlerinden, ekonomik ve politik durum hakkında özetlenmiş bilgiler, elle yazılıp (elle yazılmış haber mektupları: nouvelles a la main) çoğaltılarak dağıtılmıştır. Bu mektuplar, 15. yüzyılda Venedik'te "avvasi", daha sonradan Hollandalılar tarafından da "zeytungen" olarak adlandırılmaktadır (Girgin, 2003:65). Baskı makinesinin (matbaa) 15. yüzyılda Gutenberg tarafından icadı; gazete ve dergilerin hızla gelişmesine yol açmıştır.

17. yüzyıl gerçek anlamda sürekli yayınların doğduğu dönem olarak bilinmektedir. 1605'de Hollanda da "Nieuwe Tydingen" adlı düzenli bir gazete yayınlanmaya başlamıştır. 1609'da Augsburg'da "Der Aviso", aynı yıl Strasbourg'da yayınlanan "Die Stasbourger Relation" gazeteleri düzenli gazeteciliğin öncülerinden sayılmaktadır (İçel, 1990:88).

19. yüzyıldaki endüstri ve enformasyon devrimleri gazetelerin içeriklerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Bu dönemdeki ulaşım ve iletişim alanlarındaki değişiklikler zaman ve yer konularını öne çıkarmakta haber toplama, yazma ve dağıtma tekniklerinin de gelişmesine katkıda bulunmuştur. 19. yüzyıl gazete ve gazeteciliğin gelişmesi bakımından bir kilometre taşı olmaktadır (Bülbül, 2001:27). Bu yüzyılda gazetecilik alanında ortaya çıkan en önemli değişikliklerden birinin de "insan ilgisini çekme" ilkesinin benimsenmesi olduğu düşünülmektedir. 20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan iki büyük dünya savaşı ve ardından gelişen olaylar, gazetecilik anlayışında yeniden değişmelere neden olmuştur. Haberi verme şekline ilginçlik, heyecan katılmakta ve basılan gazete çeşitlerinde büyük artış gözlenmektedir.

1.2. Dergiler

Dergi sözcüğü derlemekten gelmektedir. Dergilerin gazetelerden en önemli farkı, gazetelerin günlük olmasına karşın, dergiler haftalık, aylık gibi belirli aralıklarla yayınlanmaktadır. Ayrıca dergilerde, gazetelere göre daha fazla uzmanlaşma ve belirli konulara odaklanma söz konusu olmaktadır. Dergilerde, günlük rutin haberlerin yerine ilginç olaylar, röportajlar, söyleşiler, yorumlar,

eleştiriler, anılar, geziler, biyografiler, denemeler, diziler ve magazin gibi yazılar yer almaktadır. Ayrıca dergilerde haber ve diğer yazınsal türlerin yanında tamamlayıcı görsel malzemeler yazının önüne geçebilmektedir. Bu nedenle, dergi fotoğrafları gazetelere göre daha kaliteli basımlardan oluşmaktadır. Dergiler içerik açısından ikiye ayrılmaktadır (Bülbül, 2001:44-45).

1. Okur kitleleri genel olan *Tüketici Dergiler*,
2. Sadece belirli bir meslek ve iş kolu mensuplarına gönderilen *Meslek Dergileri*,

1.3. Posterler

Kitle iletişiminin önemli araçlarından biri de posterlerdir. Posterler, hedeflenen kitlenin toplumun yaygın bir kesimini kapsayan geniş kitleler olarak tespit edilmesi durumunda oldukça etkili birer araçtır. Herkesin görebileceği kamusal alanlarda uzun bir zaman diliminde süreklilik gösteren mesajlar, etkin bir duyuru ve tanıtım işlevini yerine getirmektedirler (Tutar ve Yılmaz, 2003:266).

Örgütsel iletişimde de önemli bir haberleşme aracı olan posterler özellikle örgütsel bilgilerin izlenmesinde ve çalışanlarla paylaşılmasında hem bir geri besleme yöntemi hem de bir eğitim aracı olarak kullanılmaktadır (Aydemir, 1999:71).

1.4. İnternet Gazeteciliği

Yirminci yüzyılın ikinci yarısındaki hızlı teknolojik değişimler; bilginin işlenmesinde, çözümlenmesinde ve dağıtımında değişiklikler olmasına yol açmıştır. Özellikle bilgisayarın alana girmesi, yeniden teknik ve içerik değişikliğine gidilmesini zorunlu kılmaktadır. İnternetle birlikte okuyucu, içeriği denetleme seçme şansına sahip olurken aynı zamanda geleneksel tek yönlü iletişim yerine, interaktif iletişim gündeme gelmeye başlamaktadır. İnternet gazeteciliği için yapılan haberlerde; olayın hikaye edilme şekli farklılaşmakta ve okuyucu sadece haberi okumakla kalmayıp, haberin içine girebilmekte, hatta okuyucuların haberin içinde gezinmeleri mümkün olabilmektedir. Örneğin, New York Times gazetesi yeni teknolojisiyle haberin bütün yönleriyle kavranabilmesi için 360 derecelik görüş açısıyla haberi inceleme imkanı sağlamaktadır. Kullanılan teknolojiyle okuyucular

canlı veya banda alınmış habere girebilme, hareketli veya fotoğrafı üç boyutlu görebilme deneyimini yaşayabilmektedir (Tokgöz, 2000:70). Bir başka değişle, gazetecilik mesleğinde bilgisayar ve uydu teknolojilerinin birlikte kullanılması, zaman ve mekan kavramının aşılarak yeni bir gazetecilik anlayışının yerleşmesine sebep olmaktadır.

Kısaca, kitle iletişim araçları günümüzde büyük önem taşımaktadır ve *“hemen hemen tüm insanlığın yaşamında oldukça büyük yer kaplayan, birey ve toplumların yaşamlarını düzenleyen, onları yönlendiren ve onların fikirlerinin açığa çıkmasını sağlayan”* (Vural, 1999:23) yazılı basın, insanların haber alma, okuma ve öğrenme ihtiyaçlarını tatmin eden ve bu arada onların siyasal, sosyal, ekonomik ihtiyaçlarına katkıda bulunarak onlara etkide bulunan bir kurum olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. YAZILI BASININ İŞLEVLERİ

Çoğulcu ve katılımcı demokrasilerde, özgür basının çok yönlü ve boyutlu işlevleri bulunmaktadır. Basın, dengeleri oluşturması bakımından önemli bir işlevi yerine getirmekte, toplumun bir bakıma sözcülüğünü üstlenerek, çağdaşlaşma ya da geri kalmışlıkta da etkili roller oynamaktadır. Kitle iletişim araçlarının niceliksel azlığı ya da çokluğu uluslar arası alanda geri kalmışlığın ya da gelişmişliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Alemdar ve Erdoğan, 2002:448).

Toplumda habercilikten eğlenceye, kamuoyu oluşturmadan kültürel değerleri etkileme ve toplumun eğitimine kadar uzanan yelpaze içinde birçok işlevi yerine getiren basın, genel ya da yerel düzeyde değişmeyen bu özellikleriyle kamusal göreve sahip toplumsal bir iletişim kurumu olarak nitelendirilmektedir. Bu toplumsal iletişim kurumu, bir yandan bireylerin haber edinme, okuma öğrenme, kanaat geliştirme, tercih belirleme gibi konulara ilişkin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir etkinlik içinde bulunurken öte yandan, bireylerin sosyalleşmesindeki ve dolayısıyla sosyal yapının değişmesindeki en etkili araçlardan biri özelliğine de sahip bulunmaktadır (Vural, 2000:117-118). Buna göre basının dört temel işlevi (görevi) bulunmaktadır.

2.1. Haber ve Bilgi Verme

Basının başlıca görevleri; çevrede (ülke içinde ve dünyada) yaşanan olaylar ve gelişmeler ile ilgili haber vermek, bilgi aktarmak, verdiği bu haberlere yönelik gündem oluşturmak, gündem ile ilgili kamuoyu oluşturmak, kamuda oluşan görüşleri yansıtmak, hakemlik yapmak, eğlendirmek ve okuyucularını eğitmektir.

Haber verme işlevi özellikle yazılı basının en temel görevi olarak kabul edilmektedir. Basının doğuşunda insanoğlunun haber alma gereksiniminin büyük etkisi ve katkısı bulunmaktadır (Tokgöz, 2000:84). Haber vermek, basının aynı zamanda hem kamusal, hem de sosyal görevi olarak tanımlanmaktadır. Araçların doğası gereği en eski işlevi olan haber verme işlevi, haber niteliğindeki ulusal ve uluslararası veri, bilgi ve olgularla ilgili mesajların toplanması ve aktarılmasıdır (Aziz, 1994:25). Söz konusu göreviyle basın, belirli görüşlerin savunuculuğunu yapmakta, toplumu yönlendirmekte, yeni tutumların yerleşmesine katkı sağlamakta, siyasal kararların alınmasında zaman zaman iknaya başvurarak bazı fikirlerin değiştirilmesinde ve biçimlendirilmesinde etken olmaktadır.

Bilgilenme, çoğulculuğu, bireyin tercihlerinin sağlıklı olmasını, toplumda uzlaşmayı, demokratik denetimi sağlayan ve çağımızda tüm insan haklarını kapsayan temel hak durumundadır. Bu nedenle bilgilenme, çağımızda doğrudan demokrasinin bir türü olarak görülmektedir (Özek, 1996:58). Bilgilenmiş olma da, doğru, saptırılmamış, yasaklanmamış düşünce ve bilgileri öğrenmekle gerçekleşebilmektedir.

Toplumun gereksindiği bilgilenmeyi doyurmayı amaçlayan bir iletişimde, var olan talebi karşılayabilmek, gereksinim duyulan alanda ya da dalda yoğunlaşmayı gerektirmektedir (Şenyapılı, 1981:115). Bu nedenle basın, toplumun genelini ilgilendiren konularda (yapılan zamlar, maaş artışları, vb. konularda) gerekli bilgiyi sağlayarak toplumun bu konulardaki eksikliklerini gidermektedir. *“Kamunun bilme hakkı, siyasal yapıların sürdürülmesi, korunması ve geliştirilmesi için temel koşul olarak algılanmaktadır”* (Çaplı, 2002:21). İşletmeler açısından bakıldığında da Alvarez (1998)'in belirttiği gibi basın, yönetim modalarının yayılması amacıyla, moda ortaya çıktığı zamandan itibaren bilinçli olarak söz konusu yönetim uygulaması hakkında hikâyelere yer vermektedir.

2.2. Denetim ve Eleştiride Bulunma

Demokratik sistemlerde yasama, yürütme ve yargıdan sonra bir denetim ve eleştiri mekanizması olarak kabul edilen basına dördüncü güç nitelendirilmesi yapılmaktadır. “*Basın toplumun seçim yoluyla görevlendirdiği kurumların çalışmalarını denetlemek için vardır*” (Bozdağ, 1992:270). Basının kuruluş amacı yönetimi denetleyerek, yönetilenlerin hak ve yükümlülüklerini savunmaktır.

Günümüz demokrasilerinde hükümet faaliyetleri, parlamento, idare ve yargı tarafından denetlenmektedir. Ancak bu kurumların aynı devletin kurumları olduğu göz önüne alındığında iktidar partisinin bu kurumları belirli ölçüde çeşitli yollarla baskı ve etki altına alabileceği endişesini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla modern hukuk devletlerinde “*en önemli ve en etkili denetim organının özgür ve bağımsız bir basın olduğu ilkesi*” (İçel, 1990:92) kabul edilmektedir. Basın, bir toplumda söz sahibi olan kişilerin yalnızca tercümanlığını yapma aracı değil; aynı zamanda onların eleştirisine yarayan bir araçtır. Basın, eleştiriye konu olan kişi, kurum ve eylemlerin yanı sıra, yapılan eleştirileri de denetleme olanağı sağlamaktadır.

Kuşkusuz basın, anılan denetim, eleştiri, alternatif yorum ve değerlendirmeler yapma görevini yerine getirirken, yalnızca toplumsal hayattaki eksik ve kusurlu yanları bulup çıkarmakla kalmamaktadır. Basın kurumunda görev alan konu uzmanları aracılığıyla, devlet mekanizmasının üstünde ve ekonomik hayatın değişik alanlarında bir tür bilir kişilik yapmaktadır (Yüksel ve Demiray, 1988:56). Bu işlevi yerine getirirken basının sorumluluk bilinci içerisinde hareket ederek topluma yol göstermesi gerekmektedir.

2.3. Eğitim ve Eğlendirme

Devlet, biçimsel ve sistematik eğitim için okullar, kütüphaneler ve diğer kurumlarını oluşturarak doğal görevlerini yerine getirmektedir. İnsanın eğitiminin sadece programlı eğitim kurumları olan okullarla sınırlı olmadığını da unutmamak gerekmektedir. İnsanların çalıştıkları kurumlar, basın, diğer kitle iletişim araçları, çevresi vb. hep bir anlamda insanların toplumsallaşmasını sağlayan eğitim birimleridir. Basın kuruluşları vermiş oldukları haber ve bilgilerle aynı zamanda

eğitime de katkı sağlamaktadır (Öksüz, 2001:70). Dolayısıyla toplumu demokratik aşamaya getirmek, özgürlüğü oturtmak, çağdaşlaşmayı, ileri toplum olmayı kolaylaştırmak basının görevleri arasında yer almaktadır.

Öktem (1986:242) toplumsal boyutta sahip olduğu çok önemli misyon ve işlevlere ilişkin olarak basının bir eğitim mekanizması olduğunu ve toplumu yönlendirerek belli tercihlere götürdüğünü belirtmektedir. Kitle iletişimi bilgi verme işlevine paralel olarak, bireylerin entelektüel yönden, bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesini de sağlamaktadır. Bunlara ek olarak basın, sosyal alanda haber verme, denetim ve eğitim görevlerinin yanı sıra eğlendirme, dinlendirme ve vakit geçirme görevlerini de yerine getirerek yaşam içinde karşılaşılan günlük sıkıntı ve sorunları aşma ve giderme işlevini, boş zamanları değerlendirme, günlük yaşamın gerçeklerinden kaçma, vb. (Gökçe, 2003:177) ile insanların günlük sorunlardan uzaklaşarak hoşça vakit geçirmelerini ve eğlenmelerini sağlamaktadır.

2.4. Kamuoyu Oluşturma ve Yansıtma

Kamuoyu ancak özgürlükçü demokratik sistemlerde oluşabilmekte ve bir güç olarak kendini hissettirebilmektedir. Güçlü bir kamuoyunun oluşabilmesi için özgür bir iletişim ortamına ve bu bağlamda da toplumsal bir iletişim kurumu olan basına gereksinim duyulmaktadır (Vural, 2000:120). Basının toplumsal yapılanmaya ve demokrasinin gelişmesine katkıda bulunma sorumluluğu ve görevi açısından bilgilendirme ve haber verme kadar önemli bir diğer görevini kamuoyunu oluşturma ve yansıtma meydana getirmektedir.

Özgürlükçü demokrasilerde basın, kamuoyunun sadece sesi değil, aynı zamanda motoru olarak görülmektedir. Yani basın kamuoyunun oluşmasına yardım ettiği gibi kamuoyunun da yönlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kamuoyu oluşumunun halktan devlet organlarına doğru gidiş sürecini izlemesidir. Siyasal iktidar, kamuoyunu oluşturmaktan ve etkilemekten çok, onun kendiliğinden oluşmasını beklemek zorundadır (İçel, 1990:94-95). Dolayısıyla basın kamuoyunun oluşmasına yardımcı olduğu kadar, kamuoyunun sesinin duyurulması işlevi ile de yükümlü tutulmaktadır.

Ülkeyi yönetenler basının aracılığı ile kamuoyundan gelen tepkiler, talepler, eğilimler ve uyguladıkları politikalarda, aldıkları kararlarda, değişikliklere ve yeni düzenlemelere gidebilmektedirler. Kamuoyunun ve basının işlevselliği birbirini tamamlayan iki öğe haline tam olarak geldiğinde, ülkede yanlış ve keyfi kararların, toplumun yapısına uymayan politikaların ortaya konması güçleşmekte, hem toplum hem de toplumu yönetenler, doğru kararlar alarak daha rahat bir yaşam ortamı oluşturmaktadırlar (Vural, 1999:62). Tüm bunların gerçekleşebilmesi için de demokratik ve özgürlükçü bir ortamın olması gerekmektedir.

Basının yönlendirme, etkileme ve özgürce oluşmasına katkıda bulunma amacıyla olduğu kamuoyu; sosyal yapının farklı renkleri ve bu renklerin farklı tonlarını bir araya getirebilme ve seslerini yükseltebilmelerine olanak sağlamaktadır. Basına bu renklilik içinde farklı kültürlerden sentezlemeler yaparak yeni kültürler ortaya çıkartma sorumluluğu yüklenmektedir (Vural, 2000:118). Kitleler üzerinde sahip olduğu manipüle etme ve harekete geçirme özellikleri basını, araştırmacıların ilgi merkezine yerleştirmekte ve bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle basının kamuoyu oluşturma ilişkisini açıklamak için yapılan araştırmalarda; *gündem koyma ve saptama kuramı, suskunluk sarmalı kuramı, bilgi açığı/gediği kuramı ve bağımlılık kuramı* (Fejes, 1999:317) olmak üzere dört kuramdan yararlanılmaktadır.

2.4.1. Gündem Koyma ve Saptama Kuramı

Basının kamusal görevlerinin yanı sıra, hareket alanı içindeki kitleye yönelik gündem oluşturma, sahip olduğu işlevsel yapının bir gereği olarak görülmektedir. Bir anlamda kamusal görevlerin açılımı, basının gündem oluşturma işlevinden geçmektedir. Dolayısıyla gündem oluşturma, basının kamuoyunu aydınlatma ve oluşturma işlevinin bir parçası olarak görülmektedir.

Kitle iletişim araçlarının gündem koyma ve saptama işlevi ilk kez Kurt Lang ve Gladys E. Lang tarafından ortaya atılmaktadır. Gladys ve Lang, bir konunun kitle iletişim aracı gündeminde yer alması ile bu konunun kamunun gündeminde yer alması arasındaki zaman sürecini incelemektedirler. Daha sonraki dönemde Cohen yaptığı çalışmasında "*kitle iletişim araçları halka ne düşüneceklerini söylemede*

çoğu kez başarılı olamayabilmekte, fakat izleyicilere ne hakkında düşüneceklerini anlatmada çok başarılıdır” demektedir (Erdoğan ve Alemdar, 1990:146).

Kitle iletişim araçlarının gündem koyma ve saptama işlevi McCombs ve Shaw tarafından şu varsayım ile formüle edilmektedir: Kitle iletişim araçları siyasal kampanyalarda gündem oluşturmakta ve böylelikle siyasal konularda insanların hangi konulara önem vereceğine ilişkin tutumlarına etkide bulunmaktadır. 1968 yılında yapılan başkanlık seçim kampanyası süresince McCombs ve Shaw bu varsayımdan yola çıkarak kitle iletişim aracı içeriği ile Chapel Hill'deki (ABD) seçmenlerin, seçim kampanyasının anahtar konuları nelerdir sorusuna verdikleri yanıtları karşılaştırmaktadırlar. Araştırma sonucunda, kitle iletişim araçlarının gündem koyma ve saptama işlevini doğrulayacak veriler elde etmektedirler. Örneğin dönemin üç başkan adayı da farklı konular üzerinde durdukları halde, seçmenlerin kararları kitle iletişim araçları ile iletilen görüşlerin bütününe yansıtılmaktadır (Yumlu, 1994:96-97). Seçmenler, kitle iletişim aracının önemli gördüğü görüşü paylaşmakta ve bu görüşü yansıtılmaktadırlar.

Gündem koyma ve saptama yaklaşımı basit olarak şöyle ifade edilmektedir; kitle iletişim araçları bazı haber konularını seçer ve bu konulara yer verirken, izleyicilerin bu konuları ne derece önemseyeceklerini de belirlemektedir. Diğer bir deyişle, kitle iletişim araçları ile konulara verilen önem derecesi ile aynı konulara kamunun verdiği önem derecesi arasında nedensel bir bağ olduğu varsayılmaktadır. Bazı konuları önemseyip bazılarını önemsemeyerek, kitle iletişim araçları kamunun tartışacağı konuları gündeme getirmiş olmaktadır (Yumlu, age:93). Modele göre, kitle iletişim araçlarında en çok ilgi gören konu, kamu tarafından da en önemli konu olarak algılanmaktadır. Bu nedenle farklı kitle iletişim araçları ilgisine bağlı olarak, konular hakkında kamuda oluşan algılamalar da farklı olmaktadır. İletişim araçları içeriğinin, ne düşüneceğine değil, ne hakkında düşüneceğine etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Böylece iletişim aracı içeriği ile kamu bilinci arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır.

Gündem koyma ve saptama biçiminde ifade edilen yaklaşımın özü; *“zaman kısıtlı olduğu için, farklılaşmış sistemler, kendilerini ilgilendiren konuları algılama ve işleme için, belli yol ve yöntemler geliştirmektedirler. Kendilerini ilgilendiren*

konular, mümkün olan nesnelere toplamından seçilmekte ve işlenmektedir” biçiminde nitelendirilmektedir (Gökçe, 2003:210). Günümüz toplumlarında kitle iletişim araçlarının üstlendiği işlevleri göz önüne alarak, bu yaklaşımda; kitle iletişim araçlarının etkilerinin kanaat ve tutumları güçlendirme veya değiştirme olarak değil, özellikle konu tespiti ya da kısaca kamuoyu gündemini oluşturma ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

2.4.2. Suskunluk Sarmalı Kuramı

Elisabeth Noelle Neumann tarafından, 1974 yılında ileri sürülen suskunluk sarmalı kuramı, gündem koyma ve saptama araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kuram genel olarak dört öge arasındaki etkileşimle ilgilenmektedir. Bu ögeler: *“kitle iletişimi, kişiler arası iletişim ve toplumsal ilişkiler, düşüncenin bireysel olarak açıklanması, bireylerin toplumsal çevrelerinde onları çevreleyen düşünce ortamı hakkında sahip oldukları algılamalar”* olarak sıralanmaktadır (McQuail ve Windahl, 1997:135). Bu kurama göre, insanlar doğal olarak toplumsal yalnızlık korkusuna sahip bulunmaktadırlar. Fikirlerinin azınlık içinde yer aldığını algılayan kişiler, toplumun çoğunluğu tarafından dışlanmak korkusuyla, açıkça davranışta bulunamayarak, düşüncelerini ifade ederken çoğunluğun görüşünü, oybirliğini kabul etmektedirler (Yumlu, 1994:103). Kuramın temelini, sosyo-psikolojik bir düşünce olan kişisel düşüncenin başkalarının ne düşündüğüne bağlı olduğu düşüncesi oluşturmaktadır.

Suskunluk sarmalı kuramına göre, bireylerin toplumdan yalıtılma korkusu, insanın doğası gereği toplumsal varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Bu korkuyla insanlar, toplumda hangi kanıların yaygınlaştığını, hangilerinin gözden düştüğünü saptamak için çevrelerini sürekli denetlemektedirler. Kendi görüşleri yaygınlaştıkça bunları açıkça dile getirmekte, buna karşılık görüşleri desteklemedikleri sürece kanılarını gizlemektedirler (Mutlu, 1998:321).

Yumlu (1994:103), suskunluk sarmalı kuramında iki kavramdan söz edilebileceğini belirtmektedir:

- 1) Toplumsal yalnızlık korkusu,
- 2) Yarı istatistiksel duyu.

Bu kavramlardan yarı istatistiksel duyu gündem koyma ve saptama yaklaşımında kullanılan yönelim gereksinimi kavramı ile benzerlik ve farklılıklar göstermektedir. Aslında bu kavramların her ikisi de tüm bireylerde var olduğu sayılan psikolojik niteliklerdir. Ancak yarı istatistiksel duyu kavramı, bireylerin siyasi ve kamusal konulardaki konumları için, toplumsal destek düzeylerine duyarlı olduklarını ileri sürerken; yönelim gereksinimi kavramı, bireylerin kendi çevrelerini (özellikle yeni ve bilinmeyen konularda) oluşturmaya çalışacaklarını ileri sürmektedir. Yönelim gereksiniminin kendisi itici bir değişken iken; Noelle-Neumann yarı istatistiksel duyuyu itici bir değişken olan yalnızlık korkusuna bağlamaktadır.

Tartışmalı bir sorunla ilgili olarak insanlar, zihinlerinde kamuoyunun dağılımıyla ilgili izlenimler şekillendirmektedirler. İnsanlar öncelikle çoğunlukta olup olmadıklarının kararını vermeye ve sonrada kamuoyunun kendileriyle aynı fikirde olacak şekilde değişip değişmeyeceğine karar vermeye çalışmaktadırlar. İnsanlar eğer azınlıkta olduklarını hissedersen, konu hakkında sessiz kalmayı tercih etmekte, eğer kamuoyunun kendilerinden farklı yönde değiştiğini hissedersen, yine sorun hakkında sessiz kalmaktadırlar. Onlar daha çok sessiz kaldıkça diğer insanlar belirli bir görüşün temsil edilmediğini daha çok hissetmektedirler (Severin ve Tankard, 1994:444). Böylece, kitle iletişim araçlarının baskın düşünceyi ifade etmesi, karşıt görüş içindeki kişiler arasındaki desteğin kısıtlılığı ile birleşmekte ve baskın düşünceyi ifade eden ya da karşıt olanı ifade edemeyen kişilerin çoğalan sayısı ile suskunluk sarmalı oluşmakta ve sarmallanarak büyümektedir.

Noelle-Neumann, kitle iletişim araçlarının kamuoyu üzerinde güçlü etkileri olduğunu fakat bu etkilerin, araştırma kısıtlamaları yüzünden geçmişte kestirilemediğini ve sezilemediğini belirtmektedir. Noelle-Neumann, kitle iletişiminin üç özelliğinin *birikimliliği, her yerde hazır olması ve uyumu* kamuoyu üzerinde güçlü etkiler oluşturmada birleştiğini ileri sürmektedir. Uyumun etkisi; insanlar herhangi bir diğer iletiyi seçemediğinden, seçici maruz kalmanın üstesinden gelmek ve pek çok insanın bu soruna kitle iletişim araçlarının sunduğu şekilde baktığı izlenimini sunmak anlamına gelmektedir (Severin ve Tankard, 1994:443). Buna göre kitle iletişim araçlarınca etrafa aktarılan düşünceler ne kadar başat ise,

bireysel görüşler de o kadar sessiz kalmaktadır. Dolayısıyla kitle iletişim araçlarının etkisi daha da artmaktadır.

2.4.3. Bilgi Açığı/Gediği Kuramı

Gelişen teknoloji ile birlikte bilgi, yaşamın vazgeçilmezi haline gelmektedir. Bilgi bir kaynaktır, bir değeri vardır ve insanların başka şekilde yapamayacakları şeyleri yapabilmelerini sağlamaktadır (Severin ve Tankard, 1994:406). Artık bilginin güç olarak kabul edildiği dünyada, bilgi insanların istedikleri şeyleri yapabilmelerini ve fırsatlardan yararlanabilmelerini sağlamaktadır.

Bu alana ilk katkıyı Tichenor, Donohue, Oliven'in 1970 yılında yayınlanan makaleleri sağlamaktadır. Bir toplumsal sistem perspektifinden yararlanan bilgi gediği modeli, medya enformasyonunun çeşitli toplumsal sınıflar arasında dağıtılması bazında medya etkisi ve toplumsal iktidar arasındaki ilişkileri incelemektedir (Fejes, 1999:321). Kitle iletişim araçları insanlara gereksinim duyduğu bilgileri sağlamaları açısından, toplum için önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak kitle iletişiminin özelliklerinden dolayı, kitle iletişim araçlarının farklı toplumsal kesimler arasında bilgi açığını artırıcı etkileri olabilmektedir (Öksüz, 2001: 74). Çünkü kitle iletişim araçlarından yayılan bilgi bir toplumsal sistem içinde yerleşiklik kazandıkça, nüfusun daha yüksek sosyo-ekonomik statüde bulunan dilimleri, daha düşük sosyo-ekonomik statüde bulunanlardan fazla bir oranda bilgi edinme eğilimine girmektedir. Böylece toplumsal katmanlar arasındaki bilgi gediği küçülmekten ziyade büyümektedir (Fejes, 1999:321). Yüksek sosyo-ekonomik gücü olan gruplar doğal olarak imkanları nispetinde daha iyi eğitim imkanlarına sahip olmaktadır. Söz konusu gruba mensup kişiler, yine aynı şekilde sosyo-ekonomik gücü az olan gruplardan daha fazla medya kaynaklarına ulaşabilmektedirler. Dolayısıyla, zaten eğitilmiş ve bilgi sahibi olan bu kesim, kitle iletişim kaynaklarından yayılan bilgilere daha fazla ulaşarak daha çok eğitilmektedirler. Böylece toplumdaki kesimler arasında eğitim seviyesi azalacağı yerde artmaktadır. Hipotez her iki sosyo ekonomik düzeyde bulunan insanların ek bilgi nedeniyle bilgi edineceğini fakat yüksek sosyo-ekonomik düzeyde bulunan insanların daha fazla bilgi edineceklerini öngörmektedir. Bu durum da; ekonomik ve kültürel açıdan toplumsal yapının üst katmanlarında yer alanlarla, ekonomik ve kültürel açıdan

toplumsal yapının alt katmanlarında yer alanlar arasındaki görelî bilgi açığına artabileceği anlamına gelmektedir.

Dinamik bir toplumda, türlü konuların başlık olma ve ilgi çekme güçleri artıp azaldıkça yeni bilgi gedikleri devamlı olarak ortaya çıkmaktadır. Her gediğe uygun olan veya olmayan durumlar, konunun içeriğine veya karmaşıklığına bağlı olarak değişmektedir. Tichoner, Donohue ve Oliven bilgi açığına olası nedenlerini şöyle sıralamaktadır (Severin ve Tankard, 1994:410-411):

1) Sosyo-ekonomik statüsü yüksek ve alçak olanlar arasında bir iletişim becerisi farklılığı bulunmaktadır. Genel olarak eğitim farkı bulunmakta ve eğitim kişiyi okuma, kavrama ve anımsama gibi temel bilgi işleme görevlerine hazırlamaktadır.

2) Depolanmış bilgi miktarında ya da daha önceden hazırlanmış temel bilgide fark bulunmaktadır. Yüksek sosyo-ekonomik statüde olanlar, eğitim yoluyla bir konuyu önceden biliyor olabilmekte ya da konu hakkında geçmişte medyayla olan etkileşimleri nedeniyle daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler.

3) Yüksek sosyo-ekonomik sınıfın insanları daha uygun sosyal ilişkilere sahip olabilmektedir. Yani kamusal işlere ve bilime ait haberlere maruz kalmış insanlarla arkadaşlık edebilmekte ve onlarla böyle konuların tartışmalarına girebilmektedirler.

4) Seçici maruz kalma, kabul ve alıkoyma mekanizmaları işliyor olabilmektedir. Düşük sosyo-ekonomik statüdeki insanlar, kamusal işlerle ve bilimsel haberlerle ilgili bilgiyi kendi değer ve tutumlarıyla uyumlu bulmayabilmekteler ya da kısaca böyle bir bilgiyle ilgilenmeyebilmektedirler.

5) Kitlesele medya sisteminin doğası yüksek sosyo-ekonomik sınıfın kişilerine yöneliktir. Basılı medyada çıkan kamusal işler ve bilimsel haberlerin çoğunluğu yüksek statü kişilerinin zevkine, ilgilerine uyarlanmaktadır.

Bilgi açığı hipotezine birçok eleştiri yöneltilmektedir. Eleştirilerden biri uçuruma neden olan bilginin mahiyetine dayandırılmaktadır. Bu yaklaşımda belli gruplar ya da insan kategorileri için onları ilgilendiren ve kendilerine yararlı bilgiyi tanımlamak yerine salt bilgi uçurumları konusunu dert etmenin anlamlı olup olmadığı sorulmaktadır. İnsanlar için kendilerini doğrudan ilgilendirmeyen

konularda bilgi sahibi olmamaları önemli görülmemektedir (Mutlu, 1998:63). Eleştirilerden bir diğeri ise, modelin alıcı yönelimli olmasıdır. Standart olarak mutlak ve nesnel bir bilgi kavramına dayanan bu model insanların kendi anlamlarını ve bilgilerini yaratmasını göz ardı etmektedir.

Bilgi açığı hipotezi, ortaya çıkışından günümüze kadar genişletilerek şekillendirilmiştir. İlk olarak, bilginin bazen açığı yarattığı, bazen de kapattığı saptanmaktadır. Bu aşamadaki önemli değişkenlerden birisi, ilgi ya da güdülenmedir. Eğer ortada yeterli bir ilgi varsa ve özellikle bu ilgi toplum için eşit olarak dağılıyorsa, bilgi bu açığı kapatmaya hizmet etmektedir. İkinci olarak, açıklar iletişimin bilgiyle sınırlı olmaması nedeniyle oluşabilmektedir. Açıklar, tutum ve davranışlarla da ilgili olabilmektedir. Bu nedenle bir araştırmacı olan Rogers, olgunun bir bilgi açığından daha öte bir iletişim etkileri açığı olarak yeniden kavramlaştırılmasını önermektedir. Sonuç olarak bilgi açığı yalnızca yüksek ve düşük sosyo-ekonomik statüdeki insanlarla (genellikle eğitime göre ölçülmektedir) sınırlı olmamakta; önemli çıkarlar, politikayla az ya da çok ilgili olanlarla, genç ve yaşlı olanlar arasında da oluşmaktadır (Severin ve Tankard, 1994:428).

2.4.4. Bağımlılık Kuramı

Ball-Rokeach ve DeFleur tarafından formüle edilmiş olan bağımlılık modeli, izleyici etkilerini, medya ve izleyicilerin var oldukları daha kapsamlı toplumsal yapı bağlamında ele almaktadır. Bu model; izleyici, medya sistemleri ve daha geniş toplumsal sistem arasındaki etkileşimi açıklamaya çalışmaktadır. Toplumlar giderek daha karmaşık hale geldikçe, bireyler de toplumsal dünya hakkında daha kapsamlı enformasyon edinebilmek için medyaya daha çok bağımlı hale gelmektedirler (Fejes, 1999:322). Bağımlılığın türü ve derecesi büyük ölçüde toplumun yapısal koşullarına ve toplumun bir değişim, çatışma ya da istikrarsızlık koşullarında bulunma derecesine göre değişmektedir.

Bu kurama göre, özellikle modern kentli-endüstriyel bir toplumda, izler kümeler kitle iletişim araçlarındaki enformasyona yüksek düzeyde bağımlı kalmaktadırlar. Modern gelişmiş bir toplumda, gündelik yaşamın ve ticaretin işleyişi giderek daha fazla güvenilir ve güncel bilgiyi gerektirmektedir. Bu toplumlarda kitle iletişim araçlarına maruz kalan bireyler, içinde yaşadıkları toplumda olan bitenle

ilgili olarak bilgi sahibi olabilmeleri ve buna göre kendi duygusal ve düşünsel yapılarını yönlendirebilmeleri için bu araçlara bağımlı hale gelmektedirler (Mutlu, 1998:51). Bu bağımlılığın ölçüsü, üç değişkenin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenler; izleyicilerin bizzat kendileri, iletişim araçları sistemi ve toplumsal sistemdir. Bağımlılık modeli, bu üç ögenin (değişkenin) birbiriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. McQuail ve Windahl (1997:131-132), bu değişkenler ile ilgili şunları söylemektedirler:

1. *Toplumsal sistem* istikrar derecesine göre değişmektedir. Toplumsal sistem geçici dönemseller karışıklıklara ve iç krizlere karşı sağlam bir şekilde kurulmuş olabilmekte veya zayıf ve sürekli değişim ve belirsizlik (bazı gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi) içinde, hatta yıkılma (savaş, devrim veya ekonomik yıkıntı) durumunda bile olabilmektedir. Değişim, kriz ve belirsizlik arttıkça, enformasyon verme ve alma işlemini harekete geçiren enformasyon, yönelim, tanımlamalar, değer yargılarının yeniden ileri sürülmesi veya yeni değer yargı ifadelerine gereksinim artmaktadır. Böylesi durumlarda izleyiciler mevcut enformasyon sistemlerine daha bağımlı hale gelmektedirler.

2. *Kitle iletişim araçları sistemi* az çok gelişmiş, çeşitli ve toplumsal sistem ile izleyicinin gereksinimlerine cevap verecek yetenekte olabilmektedir. Bu niteliklere daha fazla sahip oldukça toplumda daha merkezi bir duruma gelmesi ve izleyicinin bu araçlara daha çok bağımlı olması olasılığı ortaya çıkmaktadır. Ancak, resmi olmayan ve uzmanlaşmış şebekeler, hatta toplum dışından iletişimin sağlandığı alternatif kaynaklar olabilmektedir. Bu durumda izleyici bağımlılığı daha düşük düzeyde olmaktadır.

3. *İzleyici*, kitle iletişim araçlarına bağımlılığına göre kendi içinde değişmektedir. Elit toplumsal grupların bazı elit olmayan azınlıkların da sahip olabileceği gibi alternatif kanallara sahip olma olasılığı bulunmaktadır. Toplumun yapı ve değişimi ile ilişkili olarak toplumsal birleşiminde de farklılıklar olmaktadır.

Bağımlılık modeli kuramının temelinde, gelişmiş toplumlardaki medyanın her olayın başında hazır oluşu bulunmaktadır. Bu toplumlarda bireylerin, yönelimleri, tatmin olma anlayışları, medyayı bilgi kaynağı olarak kullanmaları gibi farklı düzeylerde bağımlılıkları bulunmaktadır. Bireyler açısından her bilgi aynı

düzyeyde değeri olmamaktadır. Medya bağımlılığı toplumsal değışim ve çatışmaya göre önem kazanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003:154).

McQuail ve Windahl (1997:134) modelin zayıflığını; “*farklı öğelerin özellikle de kitle iletişim sisteminin toplumsal sistemden gerçek anlamda bağımsız olduğunu iddia etmesi*” olarak belirtmektedirler. Modelde kitle iletişim sistemi, ortaya çıkabilecek herhangi bir gereksinimi karşılamak üzere var olan tarafsız politika dışı bir kaynak olarak gösterilmektedir. Buna karşın kitle iletişim araçları sisteminin, toplumun egemen kurumlarıyla çok yakından ilişkili, hatta bütünleşmiş olması düşüncesi daha olası görünmektedir.

Sonuç olarak açıklanan kuramlara bakıldığında örgüt teorileri arasındaki benzerlikler dikkat çekmektedir. Di Maggio ve Powell tarafından açıklanan kurumsal baskılarla örgütlere gündem koyma kuramındaki gibi örgütlere neyi nasıl yapacakları söylenmektedir. Ayrıca tıpkı suskunluk sarmalında olduğu gibi sürü davranışı ile örgütler eş biçimli hale getirilmektedir. Örgütler çevrelerindeki örgütleri devamlı olarak takip etmekte kıyaslamalarda bulunmaktadır. Başarılı olduğuna inandıkları uygulamaları taklitçi eşbiçimlilik ile benimsemektedir. Kar topu gibi giderek artan şekilde benimsenen uygulamalar moda haline dönüşmektedir. Dışlanmaktan korkan diğer örgütlerde bu modayı rakiplerinden geri kalmamak ve gruba dahil olmak için uygulamaktadır. Suskunluk sarmalında etrafa aktarılan düşünceler ne kadar başat ise bireysel görüşler o kadar sessiz kalmaktadır. Örgüt teorisinde de modanın kullanımı ne kadar çok yayılmış ise egemenliği o kadar fazla olmaktadır.

Bilgi açığı/gediği kuramı da büyük, orta ve küçük işletmeler açısından bilgiye ulaşma ve yeni modaları kullanma bakımından yaşanan dengesizliklere benzer bir duruma uyarlanabilmektedir. Daha makro bir bakış açısıyla bu kuram ele alındığında uluslar arası işletmelerin bilgiye ulaşması daha kolay ve hızlı olmaktadır. Yeni yönetim modalarından daha erken bir dönemde haberdar olan büyük işletmeler itibar ve statülerini daha da arttırırken, küçük ve gelişmeye çalışan işletmelerle arasındaki gedik daha da belirginleşmektedir. Pazar lideri olma hevesi ile yeni modaları benimseyen büyük işletmelerden küçük işletmelere doğru aktarılan bilgiler yayıldıkça ilk kullanıcıları tarafından artık önemini yitirmektedir. Böylece moda yaratıcıları tarafından oluşturulan yeni uygulamalar takip edilerek yayılım süreci

tekrarlanmaktadır. Bu durum da bağımlılık kuramındaki gibi işletmelerin yeni modalara belirsizlik ve rekabet ortamında değişen koşullara göre devamlı olarak bağımlı olmalarına neden olmaktadır.

3. YAZILI BASINDA BİLGİNİN (HABERİN) ÜRETİMİ VE YÖNETİM MODALARININ YAYILIMI

İnsanların kişisel merakı ve ilgisi doğrultusunda ihtiyacı olan bilginin toplum içinde ve toplumlar arasında yayılımında kitle iletişim araçları -özellikle gazeteler, dergiler, radyo, televizyon, telefon, teleteks, faksimile, iletişim uyduları, film, teyp, kamera, ışıklandırma araç ve gereçleri, matbaa araç ve gereçleri- büyük önem taşımaktadır. Modernleşme süreciyle insanların giderek artan “bilme” ihtiyacı iletişim özgürlüğü kavramını beraberinde getirmiştir. İletişim Özgürlüğü’nün ortaya çıkışı Birleşmiş Devletlerce 10 Aralık 1948 günü kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin 19. Maddesiyle gerçekleşmiştir. Bu madde iletişim özgürlüğünü şöyle tanımlamaktadır: *“Herkesin hiçbir sınır tanımadan kendi istediği şekilde enformasyon, fikir, düşünce arama, alma ve yayma bakımından fikir ve ifade özgürlüğü vardır”* Aslında iletişim özgürlüğü herkese tanınmış bir özgürlük olsa da, bireyler kişisel olarak bu özgürlüğü kullanabilmek için zamanı, maddiyatı ve teknik imkanları olmadığı için kitle iletişim araçlarına gereksinim duymaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında da yeni yönetim bilgi, teori ve uygulamalarına ulaşmak her örgüt için gerekli bir durum olsa da yayılımın dengeli olduğu söylenememektedir. Büyük işletmeler için bilgiye ulaşım daha kolayken küçük ve orta ölçekteki işletmeler için bilgilerin takibi sermaye, zaman ve olanaklar açısından kısıtlı olabilmektedir.

Bireyler marketten aldığı gazete veya dergi, evinde ya da dışarıda düğmesini çevirerek dinlediği radyo ya da kumandasıyla açtığı televizyon gibi araçlarla bilgi alma gereksinimini karşılamaktadır. Bu şekilde, bir bakıma, kendi iletişim özgürlüğünü kendi adına kullanan iletişim örgütlerine devretmektedir. Bu devir suretiyle kişilere ait olan iletişim özgürlüğü kurumsal olarak toplumsal iletişim örgütlerince kullanılmaktadır. Bunun anlamı da ancak iletişim araçlarının mülkiyetini elinde bulunduran tekellerin yaydığı tek yanlı haberlere ulaşma özgürlüğü olarak açıklanabilmektedir (Tokgöz, 2000:124-125).

İşletmeler açısından da durum çok farklı değildir. Marksist yaklaşımda haber; toplanma, seçilme, oluşturulma ve sunulma süreçlerinde, üretim araçlarını elinde bulunduran egemen sınıfların çıkarları tarafından belirlenen; bundan dolayı yanlı ve tek boyutlu olarak sunulan bir ürün olarak açıklanmaktadır (Poyraz, 2002:64). Üretim araçlarını elinde bulundurulmuş büyük holdingler ve kurumlar kendi çıkarları doğrultusunda bilgilerin yayılımını ve içeriğini etkileyebilmektedir. Örneğin daha öncede değinilen Özen ve Berkman (2007) tarafından yapılan araştırma da Toplam Kalite Yönetimi kavramı iş adamları, profesyonel yöneticiler, popüler medya ve mesleki kuruluşlar tarafından yayılırken ithal edilen mevcut bilgi yeniden üretilerek özgün halinden uzaklaşmakta hatta kurgulanarak sunulmaktadır. Yeloğlu (2003:40) tarafından da belirtildiği gibi Türkiye’de büyük sermaye sahipleri ile medyanın iç içe geçmiş olması nedeniyle, kitle iletişim araçları ile iletilen yönetim bilgileri yanlı ve taraflı olarak yayılmaktadır.

Kendi üretim imkanı sınırlı olan az gelişmiş ülkeler sanayi ürünlerinin yanı sıra haberleri ve programları da ithal eder konumda yer almaktadır. Her türlü bilginin gelişmiş ülkelere transferi uluslararası iletişimde “*kültür emperyalizmi*” olarak adlandırılmaktadır. Bu durum, H. Schiller, W. Smythe ve A. Mattelart gibi teorisyenlerin özellikle Amerikan medya ürünlerinin ve teknolojilerinin kitle kültürünü gerçekleştirmek amacıyla diğer kültürler yayılması üzerine yaptıkları çalışmalarda kendine yer bulmaktadır. Söz konusu teorisyenlere göre (Alemdar ve Erdoğan, 1998:246):

1. Uluslararası iletişim ve teknolojiler, çokuluslu işletmelerin yayılmasını ve genişlemesini desteklemektedir.
2. İletişimde egemen olanlar giderek gücü artan büyük işletmelerdir.
3. Bu işletmeler asker-sanayi-medya denilen ve içinde kapitalist devletlerin de bulunduğu iş-birlik gücünün parçalarıdır.
4. Kapitalizmin ekonomik yapısı kültür emperyalizmi - kültür endüstrileri ile tamamlanmış ve desteklenmiştir.

Ekonominin başlıca kuramcılarında sayılan Wright Mills’e göre de Amerika’da üretilen bilgilerin yayılması sırasında seçkinler grubu etkili olmaktadır. Bu grup; askeri kurumlarda, büyük sanayi işletmelerinde ve siyasal kurumlarda yer

alan üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. *İktidar üçgeni* olarak adlandırılan bu kişiler, aralarındaki sıkı ilişkiler sayesinde homojen bir elit grubu oluşturmakta ve siyasal iktidarı paylaşmaktadır (Vergin, 2004:123). Büyük holdinglerin başında bulunanlar, siyasal liderler ve askeri komutanlardan oluşan ve popüler medyayı da kendi çıkarları doğrultusunda kullanan bu grup garip bir işbirliği ve koalisyonla toplumun dizginlerinin elinde bulundurmaktadır. Hatta “*General Motors için yararlı olan Amerika içinde yararlıdır*” sloganı da Mills’e göre ticari maksadını aşan ve bu sosyo-politik olguyu dile getiren bir slogan olarak dikkat çekmesi gereken bir durumdur.

Modern toplumlarda bireyleri güçlendirerek ve özgürleştirerek ekonomik, kültürel ve politik unsurların eşitsiz dağılımını değiştirmeyi ve adil bir sosyal düzen inşa etmeyi amaçlayan Frankfurt Okulu düşünürlerine göre de; gerçekler saptırılmaktadır (Eryılmaz, 2009:780). Theodor Adorno, Herbert Marcuse ve Max Horkheimer gibi söz konusu okulun başlıca düşünürlerine göre mesaj (haberlerde iletilen bilgiler) bir üretim alanıdır ve mesajı ileten aracın arkasındaki ekonomik ve siyasal güç, araçtan daha önemlidir. Bir başka deyişle kitle iletişim araçları resmi kişilerin kitle izleyicilerine kalkınma ve modernleşme hakkında standartlaşmış bir şekilde doğru olduğunu savunduğu mesajları iletmektedir. Ancak bu mesajların doğruluğu şüphe taşımakta ve eleştirel bir yaklaşımı savunan düşünürlere göre gerçek saptırılmaktadır (a.g.e.:781). Bu durum rasyonel teknikler seti olarak takdim edilen yönetim modalarının da aslında gizliden gizliye bazı kesimin çıkarlarına hizmet ettiğini akla getirmektedir.

3.1. Yazılı Basında Haberlerin Üretimi ve Yayılımı

Tezin araştırma aşamasında kullanılan yazılı basındaki haberlerin ve bilgilerin nasıl hazırlandığı önem taşımaktadır. Haber, bilginin enformasyona dönüştürüldüğü metin olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2002:123). Haberde yer alan bilgi; çeşitli kaynaklardan (resmi, özel, haber ajansları vb.) sağlanmakta, üretim sürecinden geçerek enformasyona dönüştürülmektedir. Haberin kaynağını oluşturan veri toplanırken iki nokta önem taşımaktadır (a.g.e.:125):

1. Haberin kaynağı birinci el mi, ikinci el mi?

2. Haberin kaynağına doğrudan mı, yoksa dolaylı olarak mı ulaşılmıştır?

Birinci el kaynak öncelikle haberin üretim bölümünde çalışan muhabirdir. Muhabir habere konu olan olay/olgu/fikir ve soruna ilişkin gerekli bilgi, belge ve her türlü görsel malzemeyi yerinde gözlemleyerek elde ettiği takdirde birinci el kaynak olmaktadır. Muhabirin bilgiyi yerinde bizzat tanıklık ederek, izleyerek elde etmesi, onu kaynak konumuna getirmektedir. *İkinci el kaynaklar ise* habere konu olan olay/olgu/ fikir ve soruna ilişkin gerekli bilgi, belge ve her türlü görsel malzemeyi; ulusal ve uluslar arası haber ajansları, radyo, televizyon, videotext, teletext, dinleme servisleri, haber ve basın bültenleri, kamu ve özel sektör kuruluşları, odalar, vakıflar, bilimsel yayınlar, ilanlar, dergiler, duyurular... gibi başka kaynaklardan elde ederek gerçekleşmektedir. Bu tür kaynaklara dolaylı kaynaklar da denilmektedir (Bülbül, 2001:143-145).

Zaman süresinin kısalığı dolayısıyla, birinci veya ikinci elden ulaşılan bilgiler düzenlenerek basın kuruluşlarına haber yapılmak üzere ulaştırılmaktadır. Genelde haberi toplayan gazeteci haberini yazmakta ya da en canlı kısımlarını çalıştığı yayın ve yayım kuruluşuna iletmektedir. Gelen bilgiler ise, haber merkezinde haber haline getirilmektedir. Haber merkezlerine, eş anlamlı olarak *haber havuzu* kavramı da kullanılmaktadır. Havuzda toplanan haberler üç önemli işlemde geçmektedir (Bülbül, 2001: 94- 101):

1. ***İçeriği Belirlemede Seçicilik (Haberlerde Eşik Bekçiliği Kavramı):***

Basın organlarına her gün içerikleri kurumun yayın politikasına uygun olup olmadığı seçilmeyen yüzlerce haber akmaktadır. Örneğin yerli - yabancı ajanslardan veya diğer kaynaklardan günde ortalama 600-800 haber, havuza akmaktadır. Oysa yayınlanacak haber sayısı bütün sayfalar için 40 ile 50 arasında değişmektedir. Bu nedenle havuzda toplanan bilgiler kurumun yayın kimliği ve politikasına uygun olarak ayıklanmaktadır. Bu seçim; *eşik bekçileri* olarak nitelendirilen yani bilgilerin göndericiden alıcıya giderken geçtiği kişi ve ya gruplar tarafından gerçekleştirilmektedir. Eşik bekçileri bazı iletilerin geçişine izin verirken, bazılarını engellemektedir. Haberin akışını sağlayan kapıları açmak ya da haberin dışarıya sızışını engellemek için kapatmak söz konusu kesimin elinde bulunmaktadır. Eşik

bekçileri hiyerarşik sıralaması kaynak, muhabir, ilgili servis şefi, haber müdürü, yazı işleri müdürü, genel yayın müdürü gibi yapılanmış olabilmektedir.

2. **Tiriyaj:** Birinci elden toplanan haberler ya da abone olunan ulusal veya uluslararası ajanslardan gelen haberler, konularına göre sınıflandırılarak istihbarat, spor, ekonomi, sanat, kültür, magazin... gibi ilgili oldukları servislere gönderilmektedir. Haber ilgili servis tarafından gündem maddesi olarak kullanılabilmekte ve seçilen haber genişletilip zenginleştirilebilmektedir.

3. **Redaksiyon:** Farklı kaynaklardan elde edilen haberlerin orijinal hallerine dokunmadan yeni bir anlayış ya da hava ile sunulmasına redaksiyon denilmektedir. Yapılan işlem haberin tekrar yazılması olarak anlaşılrsa da çok dikkat isteyen bir görevdir. Genelde, redaksiyon işlemi ile uğraşanlar bu bakımdan, meslekte eskimiş, deneyimli gazetecilerdir. Çalıştığı gazetecilik kuruluşunun haber kaynaklarını iyi bilen, kullanılacak haberler üzerinde yeterli ölçüde hüküm verebilecek durumda olanlardır. Gerekli yerlerde ne gibi hususların kullanılabileceğini iyi değerlendirebilenlerdir. Daha doğrusu, yaratıcı gücü olan, hiç görmediği fakat toplanmış, değerlendirilmiş haberleri, zihninde şekillendirerek yazıya geçirebilen gazetecilerdir. Bazı redaktörler, yalnız kısa ve yer dolduracak haberlerin düzenlenmesi işiyle görevlendirilirler. Bazıları, telefonla haber almada başarılıysa, haber toplayan muhabirlerin telefonla verdiklerini almak için çalıştırılırlar. Bazıları, başka gazetelerde çıkmış haberleri redakte edebilir. Gerektiğinde, kullanılacak malzemeleri tararlar ve ayırırlar. Haber ajanslarının teleksle geçtiği haberleri tekrar yazarlar. Hatta, kendi yayın organlarında veya başkalarında çıkmış haberleri yeniliklere göre geliştirirler, genişletirler. Redaksiyon işlemini ilk kez yararlı bir işlem olarak gören, A.B.D.'de New. York Evening Post Gazetesi Yazı İşleri Müdürü Charles Chapin'dir (Tokgöz, 2000:263-266). Chapin, gazetecilerin haberlerini topladıktan sonra, büroya dönerek haberlerini yazmalarının gerekli olmadığını savunmuştur. Haber topladıktan sonra, gazetecinin topladıklarını gazetede yazı işleri müdürüne telefonla bildirmesini ise şart koşturmuştur. Böylelikle, zamandan tasarruf edileceğini söyleyen Chapin, redaksiyon işleminin de hız kazanmasına neden olmuştur.

Oluşan bilgi birikimi yanında iletişim araçlarının haber toplama ve yazma olanaklarının geçirdiği süreçte aracı kurumlar da büyük önem taşımaktadır. Teknolojik olanakların gelişmesiyle, yazılı basında haber toplama ve yazma olanaklarına yardımcı olan telgraf, telefon, radyo hatları, facsimile, uydular, gibi araçlarla birlikte haber ajansları gibi kurumlar da fikir işçilerine kolaylıklar sağlamaktadır.

Dünyanın en eski haber ajansı 1835'te Charles-Louis Havas tarafından Havas Ajansı adıyla kurulmuştur. Bundan sonra 1851'de İngiltere'de Reuters ve 1855'te Almanya'da Wolff, 1857'de Amerika'da New York Associated Press adını taşıyan ajanslar faaliyete girmiştir. I. Dünya Savaşı öncesi bazı ülkelerin dünya topraklarını paylaşma idealleri sırasında Havas, Reuters ve Wolff ajansları kendi aralarında imzaladıkları anlaşmayla; dünyayı haber yayma tekeli açısından bölüşmüşlerdir. Bu paylaşma anlaşmasına göre şu biçimde bir bölümlenme gerçekleştirilmiştir (Girgin, 2002:17):

- HAVAS: Fransız İmparatorluğu, İtalya, İspanya, Portekiz, Güney Amerika
- REUTERS: İngiliz İmparatorluğu, Uzak Doğu,
- WOLFF: Almanya, İskandinavya, Rusya,

Bu anlaşmaya daha sonra Associated Press de katılsa da 1931'de hem kendi anlaşmayı bozarken hem de diğer bölüşüm düzeninin de dağılmasına neden olmuştur. 1944'ten beri tüm anlaşmalar ortadan kalkmış varlığını devam ettiren ajanslar tüm dünyada serbest bir rekabet içine girmiştir. Ancak günümüzde haber ajanslarından özellikle beş büyükler olarak adlandırılan ve köklü bir geçmişi olan *Associated Press*, *United Press International*, *Reuters*, *Agence France Press* ve *Tass-Itar* yazılı ve sözlü basına haber temini yönünden adeta yarış halindedirler. Verdikleri haberler ise genellikle ait oldukları devletlerin dünya görüşünü yansıtmaktadır. 21. Yüzyılda bu haber ajanslarına yenileri eklenmiş olsa da söz konusu ajansların üstünlükleri sürmekte, tekelleri kırılmamaktadır.

Günümüzde ajanslar sayesinde teknik olanakların çok gelişmiş olmasına bağlı olarak bilginin ve haberlerin yayılma süreci çok geniş alanlara ulaşabilmektedir.

Ancak haberin yayılımına dünya düzeyinde bakıldığında yeni teknik olanaklardan eşit ölçüde yararlanma durumu söz konusu olamadığı için gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından farklılıklar dikkat çekmektedir. Belli ülkelerin tekelinde bulunan haber üretimi ve dağıtımı dünyada dengesiz bir haberleşme sürecinin oluşmasına neden olmaktadır.

3.2. Dengesiz İletişim Olgusu

Günümüzde bilginin dünya genelinde yayılımı sırasında oluşan dengesizlikler hâlâ dikkat çekici bir boyut sergilemektedir. Birinci bölümde de değinildiği gibi kapitalist dünya sistemini incelemek için Immanuel Wallerstein tarafından oluşturulan modeldeki gibi dünya düzeyinde bilgi yayılımı özellikle teknik ve ekonomik yönden gelişmiş ülkelere doğru gerçekleşmektedir. Aynı veya benzer dilleri konuşan ve kültürleri benzeşen, uzun tarihsel bağlarla birbirine bağlı olan ülkeler arasında bilgi aktarımı fazlayken, farklı geçmişi olan ülkeler arasındaki bilgi aktarımı azdır. Drucker (1993:27)'da *Kapitalist Ötesi Toplum* adlı kitabında söz konusu ülkelerin gücünün, ekonomik gelişmenin ürünü ve sonucu oluştuğunu belirtmektedir. Bir başka deyişle dünyada bilgi yayılımı gelişmiş ve benzeş ülkeler tarafından tek yönlü ve dengesiz olarak meydana getirilmektedir. Dengesiz iletişim olarak adlandırılan bu durum, hem gelişmiş ve gelişmemiş ülkeler arasındaki toplumsal değişme bakımından ekonomik dengesizliği vurgulamakta, hem de iletişim yönünden görülen dengesizliğin toplumsal değişme içindeki yerine işaret etmektedir. Bilgi alışverişindeki bu dengesizlik iki açıdan önem taşımaktadır (Tokgöz, 2000:127-128):

1. Kitle iletişim araçlarının mülkiyeti ve dağılımı bakımından yani iletişimin alt yapısı bakımından görülen dengesizlikler,
2. Haberlerin dağılımı ve yayılımı bakımından görülen dengesizlikler,

Birinci boyut kitle iletişim araçlarının alıcı ve verici yönünden mülkiyeti, yayın olanakları ve hatlarının yayılımı açısından kaynaklanmaktadır. Bu dağılımın en başat belirtisi, gerek dünya düzeyinde gerekse ulusal düzeyde dengesiz bir bilgi birikimi oluşturmasıdır. İletişim yönünden görülen bu dengesiz bilgi birikiminin temeli, aslında sömürgecilğe ve sömürgeci devlet yönetimlerinin kurduğu iletişim

düzenine dayanmaktadır. Yirmi birinci yüzyılda sömürge sahibi pek çok Avrupa ülkesi sömürgeci iletişim düzeni kurarak, gerek iletişimin alt yapısını gerekse de haberlerin dağılımını kendi yönetimlerini sağlamlaştırmak bakımından düzenlemişlerdir.

Dengesiz iletişim düzeninde sanayileşme ve siyasal güç açılarından üstün ülkeler, uluslararası bilgi yayılımını belirlemektedir. Bu durum özellikle kapitalist ideolojinin dünya çapında yayılması açısından etkili olmaktadır. Egemen ideolojinin kendini yeniden üretmesinin en etkili yollarından biri olan iletişim sayesinde; insanların ne giyeceğinden, ne yiyeceğine hatta nasıl oy kullanacağına kadar her türlü özel alanına müdahale edilmekte ayrıca siyasal, ekonomik ve toplumsal yaşam pratiklerine şekil verilmektedir (Sancar, 2008:137-145). Söz konusu durum haber metinleri üzerine yapılan araştırmaların iki farklı yaklaşımla ele alınmasına neden olmaktadır. Bunlar “*Liberal-çoğulcu yaklaşım*” çerçevesinde yapılan yansızlık araştırmaları ve “*eleştirel haber araştırmaları*” dır.

Söz konusu yaklaşımlardan ilki olan “liberal-çoğulcu yaklaşım” haberi; “*haber değeri ölçütleri ve gazeteciliğin profesyonel kurallarının belirlediği, gerçek dünyada bir yerlerde meydana gelen olaylar, kişiler ya da nesnelere hakkındaki en son, en güncel bilgi; gerçekliği bir ayna gibi yansıtan nesnel, tarafsız ve dengeli bir iletişim alanı/ürünü*” olarak tanımlamakta ve “*haber toplaması, seçimi, işlenmesi ve sunumu süreçlerinin medya profesyonellerince ortaklaşa paylaşılan meslek kuralları ve haber değeri ölçütleri tarafından belirlendiğini*” ileri sürmektedir (Çebi, 2002:15).

Habere ilişkin liberal tasarımların hareket noktasını, haber değerlerini ve gazeteciliğin profesyonellik kodlarını içeren bir kavramlar seti oluşturmaktadır (Dursun, 2001:123) ki bu değer ölçütler ve kodlar haber öyküsüne dönüştürülecek bir olayın seçilmesinde ve haber içeriğinin belirlenmesinde geçerlidir.

Nesnellik, liberal-çoğulcuların haberi tanımlamada en çok gönderme yaptıkları ve evrenselliğine inandıkları meslek kuralıdır. Bu araştırmaların özünde medyanın 4. Güç işlevini yerine getirebilmesi için haberleri tarafsız, nötr, hakkaniyetli, doğru ve çarpıtmadan vermesi ve olay yorum ayırımına gitmesi gerektiği kabul edilmektedir (Özer, 2009:3). Aslında istenen haberlerin yansız olması

iken, yapılan araştırmalarda yanlı olduğu kabul edilmektedir. Bir başka değişle, liberal-çoğulcu yaklaşım birey tarafından üretilen ve bu üretim süreci içerisinde – seçilme, değiştirilme/düzeltilme, sunulma gibi- pek çok aşamadan geçen bir haber metninin her Şeyden önce, bu aşamalar üzerinde etkili olan bireylerin, nesnelliği ile sınırlı olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla bir haber metninin nesnelliği denildiğinde deneysel sonuçlar ya da istatistik veriler kadar yansız ve yorumdan uzak yansıtılmasının anlaşılmaması gerekmektedir.

Haber çalışmalarında benimsenen ikinci yaklaşım; liberal-çoğulcu yaklaşımın haber üretimi konusundaki varsayımlarını yanlışlamaya alışan “*Marksist ve eleştirel yaklaşımlar*”dır. Bu yaklaşım, çoğulcu bir toplum anlayışından ortaya çıkan liberal yaklaşımın haber, gazeteci ve medyaya atfettikleri konumu eleştirir. Eleştiri ortak tavır olsa da, kuramsal tercihleri açısından eleştirel paradigma da kendi içinde ayrılır: (Ekonomi politik, kültürel alışmalar). Eleştiriler, basının toplumda bağımsız bir güç; kavramlar ve kurallarla tanımlanan basının profesyonel bir uzmanlık alanı ve haberin gerçeğin kendisi olduğu fikirlerine karşı geliştirilmiştir. Eleştirel paradigma temelde, haberi bir ideoloji, basını resmi/egemen söylemin yeniden üretildiği bir mecra, gazeteciyi de bu söylemin yeniden üretiminde rol oynayan, diğer yandan toplumsal ve tarihsel koşullar içinde biçimlenen, dolayısıyla tamamen nesnel olması mümkün olmayan bir özne olarak kabul etmektedir.

Eleştirel yaklaşımda haber; “*inşa edilmiş, yeniden üretilmiş ve yapılandırılmış bir ürün, metin, anlatı ya da söylem*” olarak ele almaktadır. Buna göre haber; toplumsal yapı içerisindeki ekonomik ve politik ilişkilerle oluşturulmuş bir ürün; sorunlar ve konular etrafında belirli türden anlamların sistemli ve düzenli olarak kurulduğu ya da ideolojilerin yeniden üretildiği, çatışma ve güç/iktidar için mücadele edildiği, toplum içindeki güç/iktidar ve önem bakımından önde gelen kişi, grup ve kuruluşların ve ideolojilerin bir yeniden üretim aracı olarak toplumsal gerçekliğin yeniden inşa edildiği bir metin ya da söylem; çarpışan söylemlerin yarıştığı bir alan olarak tanımlanmaktadır (ebi, 2002:11).

Eleştirel yaklaşım, liberal-çoğulcu yaklaşımın haberi tanımlamada gönderme yaptığı nesnellik ölçütünün bir mit olduğunu ve uygulamada geçerli olamayacağını ileri sürmektedir. Eleştirel araştırmacılara göre, ağdaş demokratik toplumlarda

medya, güç/iktidar sahibi pek çok aktör ve örgüt tarafından kendi bireysel ve kurumsal etkinlik ve eylemlerinin adil, dengeli meşru ve kamu yararına olduğu iddiasını kamusal alanda dolaşıma sokan bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu güçlü ve seçkin haber kaynakları; gazetelerin satışlarını, televizyon/radyoların izlenme ve dinlenme oranlarını artıran haber öyküleri için medya örgütlerine ve gazetecilere çabuk, kolayca ulaşılabilir ve doğrulanabilir veriler sağlamaktadırlar. Sonuçta, söz konusu toplumsal aktör, örgüt yapıların medyaya haber malzemesi sağlamaları, medya örgütleri ve gazetecilerin bu haber kaynaklarına bağımlılığına yol açmaktadır (Çebi, 2002:25).

3.3. Yazılı Basında Yönetim Modalarının Yayılımı

Son yıllarda kurumsal teorinin toplumsal kurmacılık doğasına uygun olarak “*söylem*” kavramının öne çıktığı görülmektedir. Toplumsal kurmacılık Berger ve Luckmann tarafından toplumsal düzen için durumun ortak biçimde algılanması ve bireyin kendi kimliğini o kurum içinde belirlemesi olarak açıklanmaktadır. Algılamının paylaşılması, önceden tanımlanmış davranış biçimleriyle insan davranışlarının denetlenmesi olarak ele alınmaktadır. Kurumlar belli sınıflama sistemleri yaratarak toplumsal eylemi etkilemekte ve biçimlendirmektedir. Kurumlar bunu yaparken neyin aynı ve neyin farklı olduğunu bilmekte ve bireysel aktörlere kimlik biçmektedir. Topluluklar ve bireyler tarafından neyin anımsanması ve neyin unutulması gerektiğine de yine kurumlar karar vermektedir (Sargut, 2001:126-127).

Kurumsallaşma teorisyenlerinin de örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uymaları sonucunda biçimlendiğini savunması ve devlet, profesyonel yapılar, müşteriler, satıcılar, alıcılar, rakipler, müşteriler hatta işletmenin müşterisi olmayacak kişilerin bile kurumsal çevre olarak kabul edilmesiyle birlikte örgütlerin içinde buldukları çevredeki aktörler tarafından birer söylem olarak üretilen metinler aracılığıyla kurgulandığı ve değiştirildiği dikkat çekmektedir.

Çevredeki aktörlerin güçleri, ürettikleri metinlerin içsel tutarlılığı ve toplumsal bağlamdaki baskın söylemlere uyum derecesi bu metinlerin bir söylem oluşturarak “*nesnel kurumlar*” haline gelmesini etkilemektedir (Özen, 2007:314).

Çevredeki aktörlerden biri olan kitle iletişim araçlarından yazılı basındaki metinler de basitçe iletilen mesajlardan ibaret olmayıp, anlam bakımından temel toplumsal süreçlerle bağlantılı olarak üretilmektedir. Buradaki anlam kavramı zaman ve mekan içinde toplumsal olarak inşa edilen ve doğal dilin kendisinden çok içindeki kodlar ve yananamlar ile dolaşıma giren, kırılabilir ve dolayimli bir süreçten oluşmaktadır. Dil ve dünya arasındaki ilişki açısından, toplumsal sınıfların, grupların, farklı cinslerin üzerinde uzlaşabilecekleri genel, saydam ve ortak nesnel içerikleri (kodlar, simgeler, temsili pratikler) bulunmamaktadır. Her anlamlı birim, ancak aktif olarak kullanıldığı bağlama bağlı olarak inşa edilerek oluşturulmaktadır. Dolayısıyla anlam, doğal dilin içinde ussal bireyler tarafından açığa çıkarılmayı bekleyen bir potansiyel değil, tersine kurulduğu, kullanıldığı kurgusal (pragmatik) bağlamın içinde oluşan bir temsiliyet sürecini ifade etmektedir (Laclau ve Mouffe, 1994:90-100).

Söylem, gerçekliği belirli bir şekilde inşa ederek, kamusal bilginin sınırlarını ve içeriğini belirlemekte, olaylar hakkında ne söyleneceğine ve nasıl söyleneceğine dair çerçeveyi çizmekte, olayları tektipleştirmekte yani benzerlik üzerinden aktardığından bağlamından koparmakta ve ortak duyuya ait yorum çerçeveleri içinde yeniden bağlamsallaştırmaktadır. Bunun sonucu olarak olayları her türlü ayrıntının, ilişkiselliğin ve farklılığın içinde eridiği katı kutuplara sokmakta ve böylece bir olayın geçmişini ve geleceğini de tektipleştirerek kapalı bir anlatı oluşturmaktadır (Aslan, 2002:80). Dolayısıyla, söylemde temel olarak, farklı anlamlara meydan bırakmayacak şekilde anlamın kapatılması amaçlanmaktadır.

Türkiye’de yeni kurgulanmaya çalışılan yönetim bilgileri yayılımı konusunda yapılan ve söylem düzeyinde ele alınan çalışmalarda artış dikkat çekmektedir. Özen ve Berkman (2007:1-27) Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının Türkiye’deki yayılımı üzerine yaptıkları çalışmalarında belirli bir ülkede doğan bir yönetim uygulamasının o ülkedeki bazı aktörler tarafından üretilen bir dizi “*retoriksel*” metinle meşrulaştırıldığını belirtmektedirler. Buradaki retorik kavramı bir yönetim uygulamasının meşruluğu konusunda hedef kitesini ikna etmek üzere üretilen yazılı ya da sözlü metinleri ifade etmektedir. Bu retoriksel metinler söz konusu yönetim uygulamasının “*özgün söylemini*” oluşturmakta, uygulama bir ülkeden bir ülkeye taşınırken bu özgün söylem ile birlikte transfer edilmektedir. Ancak transfer edilen yönetim uygulaması transfer edilirken ülkedeki aktörler tarafından üretilen retoriksel

metinlerle yeniden anlamlandırılmaktadır. Uygulamanın “türev söylemi” olarak adlandırılan bu anlamlandırma ülkedeki makro-kültürel söylemden etkilenmektedir. Söylem, toplumsal alanda bir nesneyi (yönetim uygulaması) oluşturan bir ifadeler sistemi iken, makro-kültürel söylem bir toplumda yaygın olarak kabul gören üst söylemler-üst anlatılar olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu çalışma da, bu kuramsal çerçeveden yola çıkarak toplam kalite yönetimini Türkiye’de meşrulaştırmaya çalışan türev söylemle, toplam kalite yönetiminin geliştirildiği ülkelerdeki özgün söylemi karşılaştırılmaktadır.

Mehmet Erçek (2004) ise “Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye’deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması” başlıklı çalışmada çeşitli analitik seviyelerdeki söylem, aktör ağı ve olgu etkileşimlerinin tarihine dayanarak kurumsal değişimi kurgulamacı bir bakış açısıyla açıklamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, Türk mesleki Personel/İnsan Kaynakları söyleminin tarihi gelişimi, yorumsal (hermeneutical) söylem analizi ve anlatı kurgulaması yöntemiyle ve metinsellik, metinler-arası etki ve tarihselliği dikkate alarak araştırmaktadır. Anlatı, kurumlar arası sisteminin içkinliği ve çevre konumuyla Türkiye bağlamının, yeni-kurumsal kuramda yer alan arka plan varsayımlarını, yani ayrılmış kurumlar arası sistemin mevcudiyeti ve eşbiçimliliği üretmek için gerekli olan yapılanmış örgütsel alanların yaygınlığı önermelerini ihlal ettiğini ortaya koymuştur. Bu yüzden, iş ilişkisinin düzenlenmesi etrafında yer alan ve bu düzeni kurgulayan kurumsal şablonlar, aktör ağları ve söylemsel retorikler dikkate alındığında, homojenleşme ve durağanlıktan ziyade kurumsal değişim ve farklılık, incelenen dönem boyunca baskın özellikler olarak dikkat çekmektedir.

Yine Erçek (2009) tarafından yapılan bir araştırma da 6 Sigma kavramı yönetim modası olarak tanımlanmakta ve söylem analizi ile yazılı basın tarafından ele alınışı incelenmektedir. Henüz Türkiye’de olgunlaşmadığı tespit edilen modanın giderek içerik açısından geliştiği belirtilmektedir. Söz konusu modanın olgunlaştıkça ölçümlene, sayısallaştırma, kodifikasyon, proje sistematizi geliştirme gibi sert retoriklere dayalı bir söylemle; müşteri odaklılık, tepe yönetim desteği ile bağlılık, bütüncül bir kültürel kurgu gibi mülayim retorikler eklenerek yumuşatıldığı ifade edilmektedir. Yönetim modalarının olgunluk aşamasında gitgide daha fazla temel

yönetim söylemi barındırdıkları vurgulanmaktadır. Ayrıca, Erçek'e göre bir moda yaşlandıkça içeriğine daha çok teori katılmakta ve yönetim boyutunu daha da belirginleştirecek soyut retorikler girmektedir. Böylelikle modanın yorumlama esnekliği arttırılmaya çalışılmaktadır.

Hirst ise 1986'da yayınlanan çalışmasında Wall Street Journal dergisinin on yıllık arşivini incelemiştir. 1970'den 1980'e kadar olan bu süre içinde işletmelerin birbirleri tarafından satın alınmaları konusunun toplumsal bağlamda nasıl meşrulaştığını analiz etmiştir. Satın alma yöntemi; önce "saldırgan şirket satın almaları" gibi başlıklar kullanılarak toplumsal düzeni bozan sapkın bir yöntem olarak ele alınmıştır. Ancak zaman içinde, satın alma işlemi arttıkça ve hem örgüt içinden hem de örgüt dışından aktörler bu satın alma sürecine dahil oldukça yayınlanan haberlerdeki söylemler değişiklik göstermeye başlamıştır. Hirst'e göre kullanılan söylemler artık satın alma yöntemini normalleştirmekte ve meşrulaştırmaktadır. Kazananlara ve kaybedenlere kovboylar-yerliler, prensler-şövalyeler gibi isimler yakıştırılarak bir zamanlar suç olarak adlandırılan olgular oyunlaştırılarak okuyucunun gözünde, satın alma sürecinde yer alan aktörler daha sevimli bir role sokularak yöntem kabul ettirilmektedir (Hirst, 1986:800-837).

Kamuoyunun oluşturulmasında ve yansıtılmasında önemli bir yere sahip olan kitle iletişim araçları, özellikle gazeteler ve dergiler, gündemi belirleme, yönlendirme ve kurma gücüne sahip bulunmaktadır. Tarihsel süreçte liberalizmin etkisiyle özgürlükçü ve profesyonel gazetecilik normlarının gelişimi, haberin ticari bir meta haline gelmesi, gazete sahiplerinin farklı ticari faaliyet alanlarına girmesi ve etik normların göz ardı edilmesiyle, gazeteciliğin ve dolayısıyla haberin toplumdaki yeri, işlevleri, dili ve formatında birçok değişiklik meydana gelmiştir (Van Dijk, 1999:331-333).

Günümüzde kitle iletişim araçları farklılaşmış dil ve kodların taşıdığı çok anlamlılık yoluyla mesajını oluşturmakta ve olaysal olma kaygısıyla kaynaklarından aldığı haberlerin yeniden üreticisi konumuna gelmektedir. İşletme yazınında da bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, moda olarak kabul edilebilecek geçici akımlar bulunmaktadır. Bunlar; kişisel görüşlerin, dikkat çekici sansasyonel terimlerin yer aldığı, medya-danışman-işletme gibi aktörler

tarafından üretilen, zaman, mekan ve koşullardan bağımsız olarak evrensel nitelikteki mucizevi ilaçlar olarak lanse edilen ve “Çağdaş Yönetim Anlayışı” başlığı altında sunulan kavramlardır.

Yönetim modalarının oluşumunda kitle iletişim araçları (medya kuruluşları) moda kavramları yaymada etkili olmaktadır. Örneğin popüler medya 1990’lı yıllarda Toplam Kalite Yönetimini (TKY) yayma amacıyla TÜSİAD ve KAL-DER ile ortak çalışmalar yapmıştır. TKY uygulayan şirketlerden haberler vererek, her yıl düzenli olarak kalite ödülü alan şirketler hakkında haberler yayınlayarak, yurt içi ve dışı kalite kongrelerini ve ödülleri duyurarak, yönetici ve iş adamları ile röportajlar yaparak, kısaca kalite hareketi içerisinde yer alarak TKY’nin meşrulaşmasında rol oynamıştır.

Türkiye’de 10 Ağustos 2011 tarihinde yayınlanan Yazılı Medya İstatistiklerine göre 2010 yılı ekonomi, ticaret ve finans alanda yayınlanan 164 dergi bulunmaktadır (www.tuik.gov.tr) Bunlardan bazıları Capital, Altı Sigma Forum, Business Week, CNBC-E Business, Ekonometri, Ekonomik Çözüm, Ekonomist, Eko Vitrin, Elegans, Forbes, Fortune, HR Dergi, Infomag, İş Güç, Popüler Yönetim, Platin, Turkish Time, Yeni Para’dır.

Bu dergilerin sayıca fazla olması popüler basına olan ilginin de göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Ayrıca dergilerde hakkında haber yayınlaması şirketlere prestij ve imaj sağlamaktadır. Örneğin araştırmanın örneklemini oluşturan Capital Dergisi Türkiye’de ilk defa “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasını yayınlamaya İtibar Yönetimi konusunda öncü bir rol oynamaktadır. Bu araştırma ilk defa 1999 yılında yapılmış daha sonra geleneksel hale gelerek her yıl düzenli olarak devam edilmiştir. İlk araştırma o kadar ses getirmiştir ki 2000 yılında henüz ikincisi gerçekleştirilirken dergiye 2.750 civarı gönderi ulaşmıştır (Capital, 2002/11:40).

Dünyada da aynı araştırmayı ABD’de İş ve Ekonomi Dergisi Fortune “Most Admired Companies (En Beğenilen Şirketler)” ve Financial Times gazetesi “World’s Most Respected Companies (Dünyanın En Saygın Şirketleri)” başlığı ile gerçekleştirmektedir. Araştırmanın amacı iş dünyasındaki profesyonel yöneticilerin gözünde rakiplerinin imajlarını ölçmek açıklanmaktadır. Müşteri memnuniyeti,

çalışana verilen önem, uluslar arası pazara entegre olma, finansal sağlamlılık, sosyal sorumluluk gibi bir şirketi beğenilebilir kılan 18 kriter üzerinden yapılan araştırma sonucunda puanı yüksek olan şirketin performansının belli bir olgunluğa erişmiş olduğunu belgelenmiş olmaktadır (Capital, 2002/12:50-60). Bu belgeye sahip olmak isteyen işletmelerde sosyal sorumluluk projelerine katılmakta, çalışanlarına yatırım yapmakta, müşteri memnuniyetini sağlamak için yeni teknikleri uygulamaktadır.

2003 yılında yayınlanan çalışmada daha önce yapılan çalışmalarda ilk on içerisinde yer alan şirketlerin itibarlarının yükselmesiyle orantılı performanslarında da gelişme olduğu ve 2003 yılında yapılan araştırma da ilk 3'e girdikleri belirtilmektedir (Capital, 2003/12:70). Bu durum dergilere verilen önemi ve dergilerde yayınlanan haberlerin takip edilerek başarılı uygulamalarıyla öne çıkan şirketlerin gittikçe daha başarılı hale geldiklerini göstermektedir. Örneğin ilk Kalite Ödülünü alan NETAŞ şirketinin Capital dergisinde yayınlanan haberinden sonra daha çok tanınırlık sağladığı bizzat şirketin yetkilileri tarafından belirtilmektedir (Capital, 1995/12:160-161). Hatta Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Ödülü gibi Uluslararası bir alanda Avrupa şirketleri ile yarışarak başarılı olmasında da hakkında yayınlanan haberlerin payı olduğu düşünülmektedir.

Dergilerde yayınlanan haberlerde hem yeni yönetim kavram, uygulama veya tekniği, hem de bu kavramları uygulayan ve başarılı olan işletmeler örnek oluşturabilmektedir. Söz konusu uygulamaları kendi işletmesine uyarlayan işletmeler hakkında yayınlanan haberleri takip eden diğer işletmeler, örnek olarak verilen işletmeler gibi haber olma niteliği kazanarak, prestij ve imajını güçlendirebileceğini ya da ödüllendirilerek tanınırlığını arttırabileceğini ön görmektedir.

Görüldüğü gibi yönetim bilgisinin yayılması ve yönetim modalarının oluşturularak benimsenmesi konusunda basının bilinçli olarak rol oynadığı düşünülmektedir. Gerek yazılı olsun, gerek görsel kitle iletişim araçları istediği olguları okuyucu gözünde normalleştirebilmektedir. Ayrıca kurumsal baskı niteliği taşıyarak işletmeleri yeni kavramları uygulamaları açısından yönlendirmektedir.

III. BÖLÜM

BASILY YAYIN ARACI YOLUYLA YÖNETİM MODALARININ YAYILIMINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: CAPITAL DERGİSİ ÖRNEĞİ

Yönetim modalarının yayılımında etkili olan işletme okulları, gurular, medya kuruluşları, danışmanlık firmaları gibi aktörlerin içerisinde kitle iletişim araçları (medya kuruluşları) tezin araştırma konusunu oluşturmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.1. Araştırmanın Amacı

Tezin amacı, yönetim modalarının oluşumunda etkili olan işletme okulları, gurular, medya kuruluşları, danışmanlık firmaları gibi aktörlerin içerisinde kitle iletişim araçlarının (medya kuruluşları) moda kavramlarını yaymadaki rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla yazılı basın olarak kabul edilen gazete, dergi, poster ve internet gibi farklı mecralardan iş ve yönetim alanında etkili olan Capital dergisi seçilerek içerik analizi tekniğiyle yönetim modalarının oluşumundaki ve yayılımdaki etkileri incelenmektedir. 1993-2010 yılları arasında yaklaşık 20 yıllık bir zamanı kapsayan süre boyunca yönetim alanında kullanılan kavram, uygulama veya tekniğin analiz edilecek olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Yayınlanan bilgilerin (haberlerin) retorik söylemleri ve uluslararası dengesiz iletişim sistemi Türkiye'nin yarı periferik bir ülke olarak ele alınmasıyla açıklanmaktadır. Merkez ülke olarak kabul edilen ülkelerden transfer edilen yönetim modalarının belirli bir retorik ile oluşturulması, işletmeler için meşrulaşmak amacıyla ilaç gibi gösterilmesi eleştirel söylem analizi ile irdelenmektedir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Türkiye'de yayınlanan aylık iş ve ekonomi dergilerinden *Capital* dergisi, 1993 yılından beri yaklaşık 20 yıldır kesintisiz yayınlanan en uzun soluklu ve en çok

tiraja sahip olan dergi olması nedeniyle araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Söz konusu derginin seçimi; Türkiye’deki iki dağıtım şirketinin (Yay-Sat ve Turkuvaz Dağıtım) Eylül 2009’da ortak yayınladığı rapora göre; iş ve yönetim dergilerinin Ağustos 2009 ayı satış rakamları tablosu (bkz. Şekil.3) esas alınarak yapılmıştır. Bu tabloya göre Capital dergisi ilk sırada yer almaktadır. Bu aydaki satış rakamları araştırmaya başlanan aya ait olduğu için veri olarak kabul edilmiştir.

Şekil. 3. Capital Dergisi Ağustos 2009 ayı satış trendi

DERGİLER	Ağustos Ayı Satışları
Capital	10.939
Forbes	10.813
Fortune	8.202
Turkish Time	4.542
Cnbc-e Business	4.454
Platin	2.611
Infomag	980
Eko Vitrin	428

Kaynak: Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki, 27.09.2009

1.3. Araştırmanın Soruları

Retorik metinler; “bir yönetim uygulamasının meşruluğu konusunda hedef kitesini ikna etmek amacıyla üretilen yazılı ya da sözlü metinler” olarak tanımlanmaktadır (Özen ve Berkman, 2007, Kieser, 1997, van Dijk, 1999). Bu doğrultuda yönetim bilgisinin yayılımında önemli bir araç olan yazılı basın unsurlarından Capital dergisinin rolünün ne olduğu örgüt teorisi bilgisi ışığında ve aşağıdaki araştırma soruları çerçevesinde incelenmiştir

1. Yönetim modasının yayılmasında kitle iletişim araçlarından olan Capital Dergisi dergiler rol oynamakta mıdır?
2. Aktarılan bilgiler (haberler) işletmeler açısından gerekli ve önemli reçeteler olarak kurgulanmakta mıdır?
3. Yayınlanan haberlerde açıklanan yeni yönetim tekniği, uygulaması veya kavramı açıklanırken hangi aktörlerden (gurular, akademisyenler, danışman firmalar...) yararlanılmaktadır?
4. Yayınlanan haberlerde yönetim bilgisinin temelleri, kavramlara ilişkin istatistikler, sayılar, tablolar, yüzde oranları ve kaynaklar kullanılmakta mıdır?
5. Yayınlanan haberlerde yeni uygulama, teknik veya kavramla ilgili söylemler kavramın yükselişe geçtiği dönemdeki söylemlerle mi yoksa alçalışa geçtiği dönemlerdeki söylemlerle mi örtüşmektedir?
6. Yayınlanan haberlerde yeni uygulama, teknik veya kavram ne gibi yararları açısından öne çıkarılmaktadır?
7. Yayınlanan haberlerde yeni uygulama, teknik veya kavram hakkında evrensel reçete olarak neler sunulmaktadır?
8. Yayınlanan haberlerde yeni uygulama, teknik veya kavramın herhangi olumsuz bir yönü anlatılmakta mıdır?

1.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Capital dergilerinin 1993 yılının Mart ayında çıkan ilk sayısından 2010 yılının Aralık ayı sonuna kadar toplam 18 yıllık arşivi taranarak 214 adet dergi incelenmiştir. Capital Dergisinin arşivi toplanırken tezin başlama tarihinden itibaren abone olunarak dergi devamlı olarak satın alınmıştır. Eski sayılar için ise eski kitabevlerinden ve tez danışmanım Prof. Dr. Belkıs Özkara'nın özel arşivinden yararlanılmıştır. Bütünsellik yakalayabilmek ve eksiksiz bir arşiv oluşturmak için özellikle Ankara, İzmir ve İstanbul gibi büyük şehirlerdeki Milli Kütüphanelere bizzat gidilerek kalan eski sayılar temin edilmeye çalışılmıştır. Ancak kütüphaneler de tüm arşivi barındırmadığı için Capital dergisinin İstanbul Güneşli'deki Hürriyet

Medya Towers'ın 5. katındaki adresine gidilerek Yazı İşleri Müdür Yrd. Şeyma Öncel Bayıksel ile birlikte arşiv odasında kalan tüm sayılar fotokopi ile çoğaltılarak elde edilmiştir. Dergide özellikle yönetim başlığını taşıyan ortalama 30-40 sayfa civarında bir bölüm bulunmaktadır. Elde edilen veriler genellikle bu bölümlerde yer almaktadır. Yönetim modası olarak nitelendirilebilecek kavramlar tespit edilerek incelemeye tabi tutulmuştur.

Araştırma üç aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk aşamada; Capital dergisinde yayınlanan makale ve haberler içerik analizi yöntemi ile taranmaktadır. İçerik Analizi (Content Analysis) çok çeşitli söylemlere (discourse) uygulanan bir takım metodolojik araç ve tekniklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2000:1). İçerik analizi, yazılan ve söylenenin, yani; sayılamayanın, hazırlanan açıklayıcı yönergeye göre ne kadar sıklıkla söylendiğinin bulunarak nicelleştirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Aziz, 2003:119-120). İçerik analizi, kontrollü bir yorum çabası içerdiği gibi genellikle tümünden gelime dayalı bir okuma aracı olarak kabul edilmektedir. Nesnelliği, yansızlığı, dizgeliği, yinelenebilirliği, bilgi ya da belgeyi kodlayarak anlamlı hale getirmesi, tekrar uygulanabilmesi, tasarruflu olması, uzun bir zaman dilimine yayılmış yazılı veya sözlü her türlü olayı inceleme olanağı sağlaması, ham veriyi standart veriye dönüştürmesi gibi kendine has birçok özellikten dolayı bu yöntem, toplum bilimlerinin hemen her alanında kullanılmaktadır.

Söz konusu taramada yönetim bilgisi olarak nitelendirilebilecek yaklaşımlar belirli anahtar kelimeler kullanılarak taranmaktadır. Derginin özellikle “*Yönetim*” başlığını taşıyan bölümlerinde yapılan tarama sonucu toplam 252 adet yönetim modasına, hevesine ya da teoriye dönüşerek kurumsallaştığı düşünülen kavrama rastlanmaktadır. Kavramların (kelimelerin) tek tek sayılmasıyla yapılan içerik-frekans analizi sonucu elde edilen veriler önce yıllar bazında ayrıştırılmaktadır (Bkz **Ek.1**). Yönetim hevesleri, modaları ya da kurumsallaştığı düşünülen kavramların seçimi; Abrahamson (1991, 1996), Carson ve diğerleri (2000), Spell (2001), Ponzi ve Koeing (2002), Wang (2003), Miller ve diğerleri (2004) ve Dedeoğlu (2008) gibi teorisyenlerin çalışmalarında kullanılan tanımlamalar referans alınarak gerçekleştirilmektedir.

Bilimsel bilgi bazen sadece insanların zihninde (örtük), bazen sözlü olarak, bazen de yazılı olarak var olmuştur. Ancak sözlü ve örtük olan bilgiler kaybolurken, bir bilginin uzun yıllar saklanabilmesi ve günümüze kadar taşınabilmesi ancak yazının icadı ve bilgilerin yazıya dökülerek kayıt altına alınması ile gerçekleşmiştir. Yazılı kaynakların nasıl sınıflandırılacağı sorunu da yeni bir disiplinin oluşumuna neden olmuştur.

Bilimsel araştırma ve incelemeler sonucu oluşturulan yayınların kullanılması, yeni bilgi ve araştırmalara kaynaklık oluşturması ise; ancak bu yayınların nerede, ne zaman ve kim tarafından üretildiğinin bilinmesi ile mümkündür. Kütüphanecilik literatüründe ‘bibliyografik denetim’ olarak adlandırılan bu olgu ancak bilginin organizasyonu ile gerçekleşmektedir. Üretilen bilgileri içeren bilgi kaynaklarının hizmete sunulması yani kullanıcılar tarafından yararlanılabilmesi bunların düzenlenmesine bağlıdır. Düzenlenen bilginin bibliyografik kayıtlarının hizmete sunulduğu temel araçlar da kataloglar, bibliyografyalar ve dizinlerdir. İçerik ve biçim olarak değişikliklere uğramasına karşın bibliyografik çalışmalar bilginin düzenlenmesindeki önemini korumaktadır. Bu nedenle araştırmanın ilk aşamasında elde edilen kavramlar bibliyometrik analiz tekniği ve içerik analizinin bir türü olan kategorileştirme tekniği ile sınıflandırılmaktadır.

Literatürde yönetim modalarının yayılım sürecine ilişkin olarak yapılan çalışmalarda çoğunlukla bibliyometrik analiz tekniği kullanılmaktadır (Abrahamson (1996), Abrahamson ve Fairchild, (1999), Spell (2001), Carson ve diğerleri (2000)...). Bu teknik ile zaman serisi verileri yardımıyla yıllara ve zamana yaygın olarak modaların yaşam seyri ve aşamaları ortaya konulmaktadır. Bibliyometrik analiz tekniğinin temel varsayımı, bir yönetim modasının popülerliğinin en önemli ölçütünün moda olan kavram ile yayınların sayıca fazla olması dolayısıyla konu hakkında ne kadar yazıldığı ve tartışıldığıdır (Armutlu ve Arı, 2010:8-9).

Araştırmanın ikinci aşamasında söz konusu teknik ile daha önce içerik analizi sonucu elde edilen 252 kavram 8 ayrı başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar kavramların ele alındığı konularla bağlantılı olarak ve Yüksek Öğretim Kurulu’na Yönetim ve Organizasyon alanından doçentlik sınavına başvuru sırasında kullanılan

anahtar kelimeler (www.yok.gov.tr/content/view/1060) içerisinde seçilerek oluşturulmuştur. Buna göre belirlenen kategoriler şunlardır (Bkz. Ek.2):

1. İnsan Kaynakları Yönetimi,
2. İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk,
3. Kriz ve Risk Yönetimi,
4. Kurumsal Yönetim,
5. Örgütsel Davranış,
6. Stratejik Yönetim,
7. Kalite Yönetimi,
8. Yönetim.

Yapılan kategorileştirmeden sonra her bir alt başlıkta bulunan kavramlar Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi ile 3 ayrı sınıfa ayrılmıştır. Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi bir problem hakkında toplanan verilerin aynı özelliğe sahip gruplara ayrılması olarak tanımlanmaktadır. Özellikle istatistikte gruplandırılan verilerin histogramla grafikleştirilmesi en eski ve popüler yöntemlerden biridir (Doğan ve Doğan, 2010: 77). Tekniğin asıl amacı; bireyleri ya da nesnelere gruplandırılarak benzerliklerine göre alt sınıflara ayırmasıdır. Bu amaca yönelik olarak aralarında benzerlik bulunan varlıklar önce gruplara ayrılmakta daha sonra ise grupların profili oluşturulmaktadır. Sınıf aralıkları belirlenirken; elde edilen veriler genellikle küçükten büyüğe sıralanmaktadır.

Hangi yönetim bilgilerinin süreklilik arz ettiğini ve teoriye dönüştüğünü, hangilerinin ise düşüşe geçtiği ve geçici heves olarak kaldığını gözlemlemek için 8 ayrı kategori altında toplanan veriler en az geçen kavramdan en çok geçen kavrama doğru sıralanmakta, Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizinden yararlanarak 3 ayrı gruba ayrılmaktadır. İlk grubu, daha çok heves olarak kabul edilebilecek en az geçen kavramların yer aldığı bölüm oluşturmaktadır. Bu kavramlar derginin yayınlandığı yaklaşık 20 yıl boyunca sadece belli dönemlerde ele alınmakta daha sonra ise ya unutulmakta ya da başka bir dönemde tekrar edilse dahi fazla yer bulamamaktadır.

İkinci aralıkta heveslerden daha fazla tekrarlanan moda olarak kabul edilebilecek kavramlar bulunmaktadır. Son bölümde ise; yıllar içinde sık sık tekrarlanan unutulmayan devamlı başarılı uygulamalarla, alınan ödüllerle hatırlatılan

kurumsallaşmış ve yerleşmiş kavramlar yer almaktadır. Buna göre her bir alt başlık için yapılan işlemler şu şekilde sıralanmaktadır:

$$K = \frac{(\text{Maksimum}-\text{Minimum})+1}{3}$$

K-ortalama sayıyı göstermektedir. Analizin yapılabilmesi için en çok geçen kavramın sıklık sayısından (Maksimum-sınıfın üst değeri) en az geçen kavramın sıklık sayısı (Minimum-Sınıfın alt değeri) çıkarılarak sayının (range of data-veri aralığı) Maksimum sayıyı kapsamaması için de sayıya +1 eklenmekte ve elde edilen sayı üçe (number of class-sınıf sayısı) bölünmektedir. Sınıf aralığı belirlenirken sınıf aralıkları birbiriyle çakışmamalı, sınıf aralıklarının sayısı birbirine eşit olmalı, sınıf aralıkları tüm değerleri kapsamalıdır (Doğan ve Doğan, 2010:77-78). Buna göre; heves olarak kabul edilebilecek en az rastlanan kavramların yer aldığı birinci aralığın bulunması için;

$$\text{Minimum} - (K+\text{Minimum})$$

Moda olarak kabul edilecek kavramların yer aldığı ikinci aralığın bulunması için;

$$(\text{Minimum}+K) - (\text{Minimum}+2K)$$

Teori haline gelerek Kurumsallaşmış olarak kabul edilecek kavramların yer aldığı üçüncü aralığın bulunması için;

$$(\text{Minimum}+2K) - (\text{Minimum}+3K)$$

Araştırmanın son aşamasında ise Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi sonucu elde edilen ikinci ve üçüncü kısımda yer alan kavramlar, Abrahamson ve Fairchild tarafından oluşturulan modaların yaşam seyrini temel alan öğrenme süreçleri ve van Dijk'in eleştirel söylem analizi tekniğiyle incelenmektedir.

Abrahamson ve Fairchild (1999:708-740) yönetim modalarının yükselişe geçtiği dönemdeki öğrenme süreçleriyle, alçalışa geçtiği dönemdeki öğrenme süreçlerinin farklı olduğunu belirtmektedir. Yönetim modaların yükselişe geçtiği dönemdeki öğrenme süreçleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. *Problem Söylemi*; yazarlar bir problemin varlığından bahsederler ve problemi tanımlarlar.

2. *Çözüm Söylemi*; modanın tanımı, faydalarına yer verilir ve başlangıçta tanımlanan problemin çözümü olarak yönetim modası gösterilir.

3. *Sürü Söylemi*; yönetsel modanın başarılı uygulamaları ve yayılmasından söz edilir.

Yönetim modalarının alçalışa geçtiği dönemlerdeki öğrenme süreçleri ise şunlardır:

1. *Sürdürme*; yazarların yönetsel moda devam ettirilmelidir şeklinde söylemleri vardır.

a) *Daralma*; Modanın başarısız olma sebepleri irdelenir.

b) *Saplantı*; Modanın başarısının nelere bağlı olduğu üzerinde durulur.

c) *Genişletme*; Başarısızlıkların değerlendirilmesi modanın tekrar gözden geçirilmesi gerektiği şeklindeki söylemlerini kapsar.

2. *Reddetme*; modanın reddedilmesi gerektiği söylenir.

3. *Sörf Yapma*; bu modanın yaşam seyrini artık tamamladığı, başka bir moda geçilmesi gerektiği şeklinde söylemleri kapsar.

Abrahamson ve Fairchild'in söz konusu öğrenme süreçlerinden yararlanılarak dergilerde yayınlanan yazılar incelenmekte ve belirlenen yönetim modalarının hangi yaşam döngüsü safhasında oldukları belirlenmektedir. Buna göre;

- Problem söyleminin; yaratma safhasında,
- çözüm söyleminin; gelişim safhasında,
- sürü söyleminin; olgunluk safhasında,
- sürdürme söyleminin gerileme safhasında
- reddetme ve sörf yapma söylemlerinin ise modanın yok olma safhasında olduğu kabul edilecektir.

Ayrıca, tespit edilen yönetim modaları van Dijk'in "Eleştirel Söylem Analizi" ile sorgulanmaktadır. Van Dijk'in söylem analizi modeli *makro yapı* ve *mikro yapı* olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

1. Makro Yapı

a) Tematik analiz: Üst başlık, başlık, altbaşlık, spot ve haber girişleri ile fotoğraflar incelenmektedir.

b) Şematik analiz: Arkaplan bilgileri, bağlama ilişkin bilgiler, aktörlere ilişkin bilgiler ile ana olay, sonuçlar ve yorumlar yer almaktadır

2. Mikro Yapı

a) Sentaktik (sözdizimsel) analiz: Cümlelerin kısa/uzun, basit/karmaşık ve atif/pasif durumlarına bakılmaktadır.

b) Sözcük seçimleri: Kelimeler, cümleler ve diğer metinsel açıklamalar, bilginin haberdeki temellerini göstermektedir.

c) Haberin retoriği: Olaya ilişkin istatistikler, sayılar, tablolar ve yüzdelere ve kaynak alıntılarına bakılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma evrenin büyüklüğü ve zamanın kısıtlılığı bakımından sınırlandırılması zorunlu hale gelmektedir. Araştırma için, yönetim modalarının yayılımındaki aktörlerden biri olan kitle iletişim araçlarından Capital dergisinin yaklaşık yirmi yıllık arşivi taranmaktadır. Derginin ilk kez yayınlanan 1993 Mart ayı ile 2010 yılı Aralık ayı sayısı araştırmanın sınırlarını oluşturmaktadır. Dergilerin içerik analizi ile sayılmaya geçilmesi ve analizin bir yılın tüm aylarını içermesi gerekliliği nedeniyle 2010 yılının Aralık ayında yayınlanan sayısı araştırmanın son sayısı olarak kabul edilmektedir. Dergide yönetim bölümü ayrımının yapılması ve genellikle yönetim bilgilerinin bu sayfalarda yer alması da araştırmanın yönetim başlığı altında yayınlanan sayfalarla sınırlandırılmasına yol açmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ

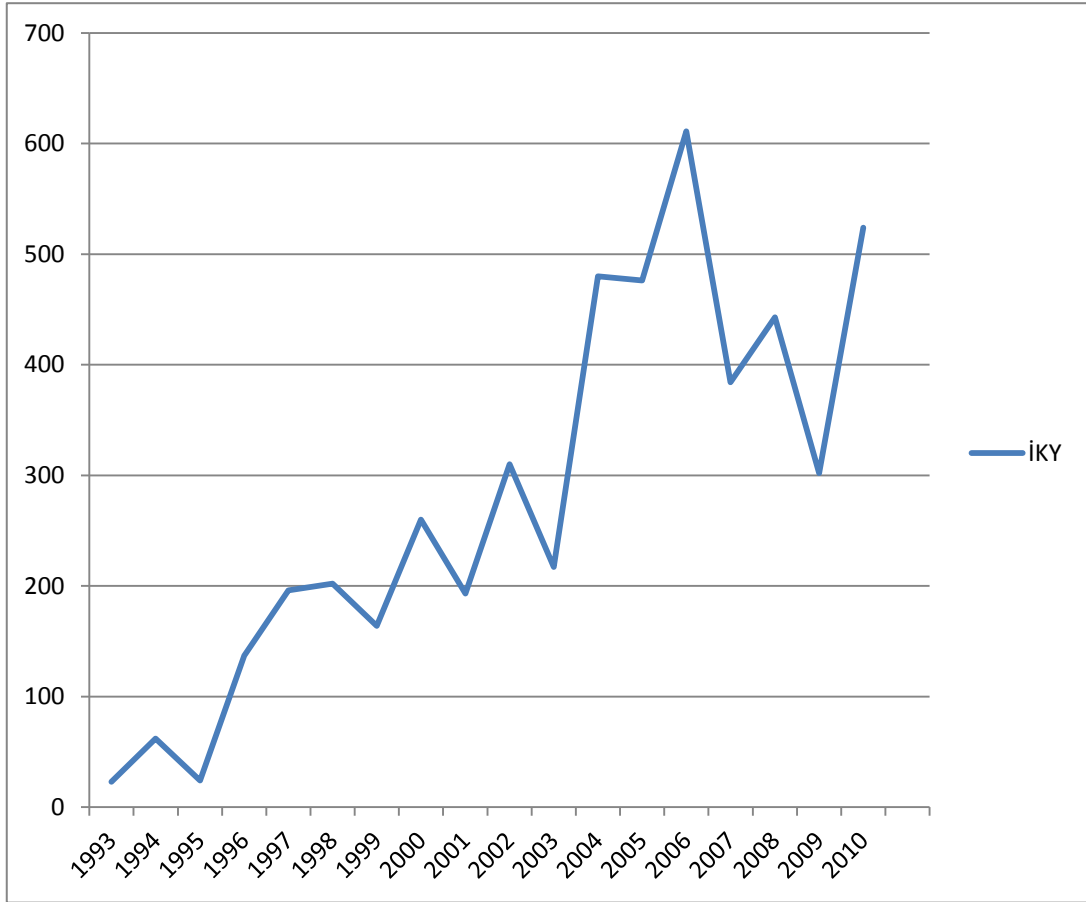
Araştırmanın örneklemini oluşturan Capital Dergisinin 1993-2010 yılları arasındaki haberleri Abrahamson ve Fairchild ile van Dijk'in modellerine dayanarak

incelenmektedir. Buna göre; haberin yayınlanma şekli; üst başlığı, alt başlığı, haberin girişi, ana olay ve sunuluş biçimi, arka planı, sonuçları, bağlama ilişkin bilgiler, kelimeler, cümleler ve diğer metinsel açıklamalar, bilginin haberdeki temelleri, olaya ilişkin istatistikler, sayılar, tablolar, yüzde oranları ve kaynak alıntılarına bakılmaktadır. Ayrıca haberi oluşturan kaynak ya da aktörler ve kavramla ilgili söylemlerin modanın yükselişe geçtiği dönemdeki söylemlerle mi yoksa alçalışa geçtiği dönemlerdeki söylemlerle mi örtüştüğü incelenmektedir.

2.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

Tezin örneklemini oluşturan Capital Dergisinde de İnsan Kaynakları Yönetimiyle ilgili haber ve makaleler derginin yayınlanmaya başladığı yıldan itibaren giderek artan bir seyirle konu edilmektedir.

Şekil.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kavramların geçiş sıklığı



1993-2010 yılları arasında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile ilgili haberlerin toplam geçiş sayısı 5008'dir. Stratejik Yönetim alanında geçen kavramlardan sonra en çok konu edilen alanı İKY oluşturmaktadır. Şekil 4'de görüldüğü gibi özellikle 2000'li yıllardan sonra İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kavramlar artış göstermektedir. Bunun nedeninin, 1994 Krizi nedeniyle işten çıkartılan ve kaybedilen istihdamla birlikte çalışanların öneminin daha iyi anlaşılması olduğu düşünülmektedir. Örneğin 2001 yılı Kasım ayı sayısında Korn/Ferry International Danışmanlarından Nilgün Langenberg'le yapılan söyleşide şu cümleler dikkat çekmektedir:

“Ekonomik kriz çerçevesinde, çalışanlar kadar şirketlerin de zor bir dönemden geçtiğini unutmamak gerekiyor. Şirketler operasyonlarını devam ettirmek için hem gelirlerini hem de giderlerini gözden geçiriyorlar. Bir çözüm olarak işten çıkarmalar da yaşanıyor. Çok sayıda insanı işten çıkardığınızda kalanlar da strese giriyor. “Sıra bana mı geldi?” diye... Bunun dışında kalanların omzuna ekstra iş yükü biniyor. Tüm bunlar verimliliği azaltıyor. Ayrıca işten çıkartılanların şirket hakkında kötü konuşarak şirket imajına zarar vermesi riski bulunuyor. Ya da daha sonra işler düzeliş kriz geçtiğinde ve siz o elemana ihtiyaç duyduğunuzda çalışanda uyanan güvensizlik duygusu onun geri gelmemesine neden oluyor” (Capital, 2001/10:145-146).

Bu durum ayrıca, Downsizing (Küçülme/Eleman Çıkarma) yaklaşımının da ülkemizde yanlış uygulandığının bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Örneğin; Derginin 1995 Mayıs ayı sayısında, Gümrük Birliğine giriş aşamasında olan ülkemizdeki işletmelerin hangi yönetim tekniklerini kullanarak hazırlandıklarını belirlemeye yönelik olarak toplam 150 şirkete uygulanan anket çalışması sonuçları açıklanmaktadır. Buna göre Downsizing uygulaması hakkındaki şu cümleler dikkat çekmektedir:

“1994 krizinin Türk şirketlerine en olumlu etkilerinden birisi herhalde işçi çıkarmak için gerekli ortamı sağlaması oldu. İş adamları ve yöneticiler hemen bu fırsatı değerlendirdiler. Araştırmamıza katılan şirketlerden son üç yıl içerisinde işçi çıkarttıklarını belirtenlerin oranı %42'i, %50'lik bir kesimde daralmaya yönelik çalışmalarının devam ettiğini belirtiyor....Eleman çıkarmayı hemen benimseyen

şirketlerin çalışanların eğitimi konusunda ise aynı duyarlılığı göstermediği kesin. Türkiye’de yeni yaygınlaşan eğitim çalışmalarına şirketler gereken önemi vermiyor. Araştırmaya göre şirketlerin %71’inde kişi başına düşen eğitim günü sayısı yıllık 3 günün altında...”(Capital, 1995/5:122).

Oysa ki çok değil, yaklaşık bir yıl önce tam da 1994 Nisan ayı sayısında “Kablo sektörünün en büyüklerinden” olarak sıfatlandırılan Türk Siemens’in başarısının altında yatan neden personel sayısını azaltmasına bağlanmaktadır:

“...Türk şirketlerinin en büyük sıkıntısının başında hiyerarşi basamakları, bürokrasi ve şişirilmiş kadrolar sorunu geliyor. Ancak herkes sanki söz birliği etmişçesine şirketlerimizde kademelerin azaltulamayacağını, eleman çıkarmanın motivasyonu düşürerek, verimliliği azaltacağını söylüyor.... Buna rağmen, Türk Siemens yeni bir yönetim organizasyonuna gitti. Şirket tepeden turnağa yenilendi. Personel sayısı hızla azalırken, kârlar katlandı, Pazar payı arttı, rekabet gücü yükseldi. Şirket, sanayi şirketleri liginde 70. sıraya çıktı...” (Capital, 1994/4:88).

1998 yılı Kasım ayı sayısında da Downsizing tekniğinin yarattığı olumsuzluk fark edilerek, başka bir teknik guruların söylemleriyle birleştirilmekte ve moda haline getirilmeye çalışılmaktadır:

“Reengineering, Downsizing, Reposition gibi uygulamalar sonucunda büyük çaplı bir iş gücü açığa kaldı...Bu gelişmelere son yıllarda küresel şirketlerin birleşmeleri ya da satın almalar, özelleştirme dalgası ve yeni teknolojilerin pek çok işi yok etmesi gibi durumlarda eklenince işsizlik sorunu bireysel olmaktan çıkıp toplumsal bir nitelik kazandı. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker bu noktada sosyal sorumluluk kavramını ortaya attı. Batıda işsiz yöneticilerin imdadına yetişen “Outplacement” tekniği, Dünyanın en büyük Outplacement şirketi olan DBM (Drake Beam Morin)’in, Transearch E&E şirketi ile birleşmesi sonucu Türkiye’ye de geliyor...”(Capital, 1998/11:198-199).

Hatta Outplacement tekniğini uygulamaya alan o dönemde BP ile birleşen Mobil şirketinin işten çıkardığı çalışanları için CV yazma konusundaki yardımları anlatılıyor (Capital, 1998/11:200). Türkiye’de yaşanan krizler düşünüldüğünde ekonomik daralmalarda ilk akla gelen tekniğin eleman çıkarmak olması nedeniyle derginin bu konuya daha çok yer ayırması dikkat çekicidir. Ancak, derginin kriz

dönemlerinde yayınlanan sayıları incelendiğinde “outplacement” tekniğinin 2001 krizi sırasında tekrar gündeme getirildiği ve yine başarılı örnekler açıklanarak tekniğin hatırlatılmaya çalışıldığı özellikle vurgulanmak istenmektedir.

“...Outplacement denilen bu tekniği Türkiye’de ilk kez 1998’de Nestle gerçekleştirdi. O dönemde Mis Süt’ün %60’ı Nestle tarafından satın alınmış, Antalya ve Burdur’daki 2 fabrikanın kapatılması kararlaştırılmıştı. Bu karardan çalışanların en az zararla çıkması amacıyla bir komite kuruldu. Nestle Türkiye Eğitim İşe Alma ve Geliştirme Müdürü Rıza Balta başkanlığındaki komite, fabrikalarda toplantılar düzenleyip çalışanların sorularını yanıtladı. İşten ayrılanlara yeni hayatlarında destek olmak için çeşitli eğitimler verildi. Büyük gazetelere ilan verilerek, 2 fabrikanın çalışanları için iş arandı...” (Capital, 2001/4:123).

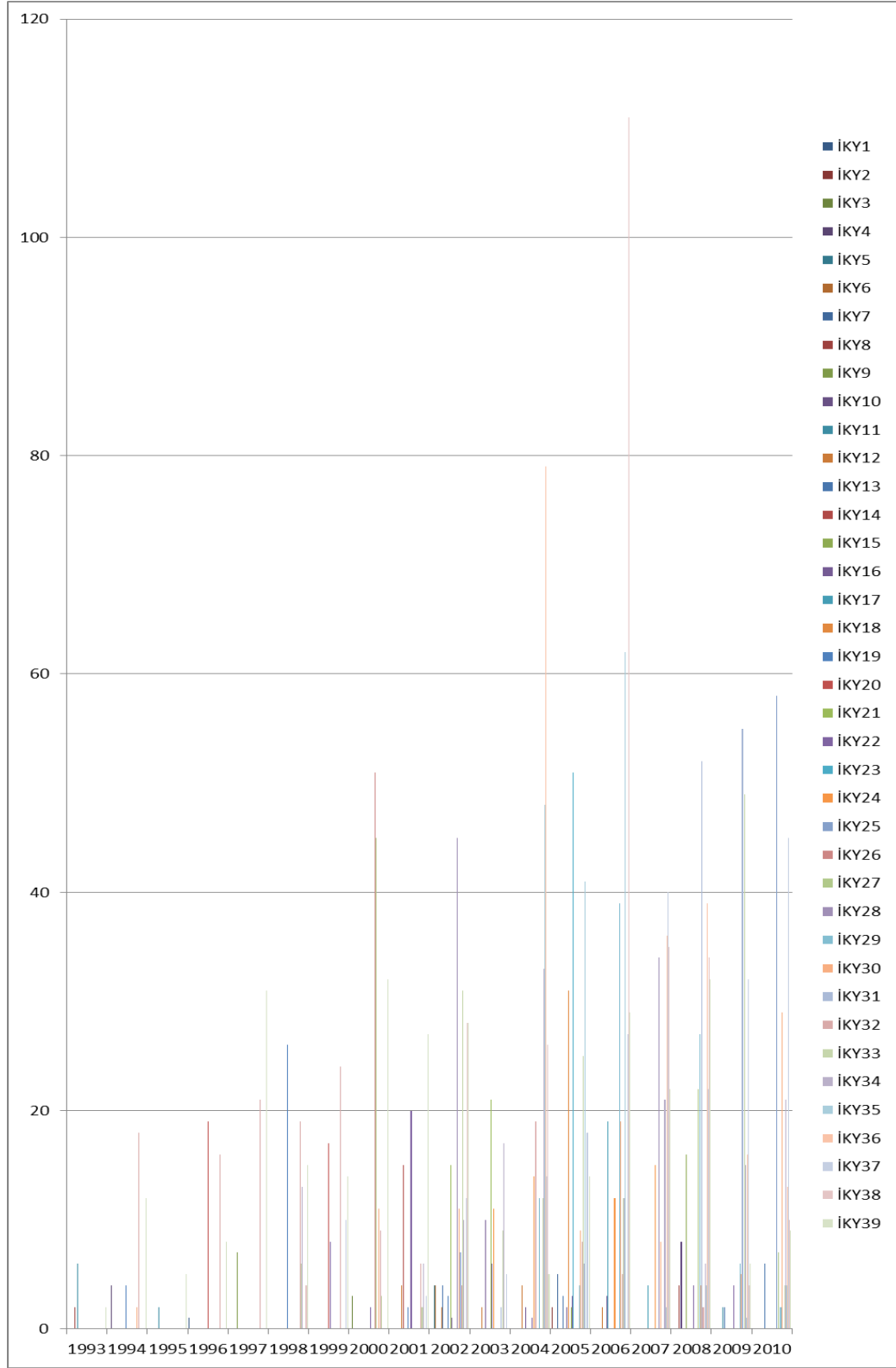
Araştırmanın gerçekleştirildiği Mart 1993- Aralık 2010 tarihleri arasında İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kavramlara bakıldığında toplam 43 kavram bulunmaktadır (Bkz Ek.2). Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi ile üç ayrı gruba ayrılan bu kavramların 39 tanesi heves olarak kabul edilecek olan birinci kısımda yer almaktadır. Bu tespitin yapılabilmesi için en çok geçen kavramın sıklık sayısından (Maksimum) en az geçen kavramın sıklık sayısı (Minimum) çıkarılarak sayının Maksimum sayıyı kapsaması için sayıya +1 eklenmekte ve elde edilen sayı üçe bölünmektedir.

$$\frac{(967-1) + 1}{3} = 323 \text{ (K)}$$

Derginin 1993-2010 yılları arasındaki İnsan Kaynakları Yönetimi (Ek.2) alanı ile ilgili haberlerin geçme sıklığına göre;

- 1.Kısım: 1 – 323 (İKY 1.....İKY 39)
- 2.Kısım: 324 – 646 (İKY 40.....İKY 42)
- 3.Kısım: 647 – 969 (İKY 43) olarak ayrılmaktadır.

Şekil.5. İKY Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar



Bu ayrıma göre İnsan Kaynakları Yönetimi alanında geçen kavramlar sıklıklarına göre 1'den 43'e kadar İKY kısaltması ile numaralandırılmakta ve İKY39

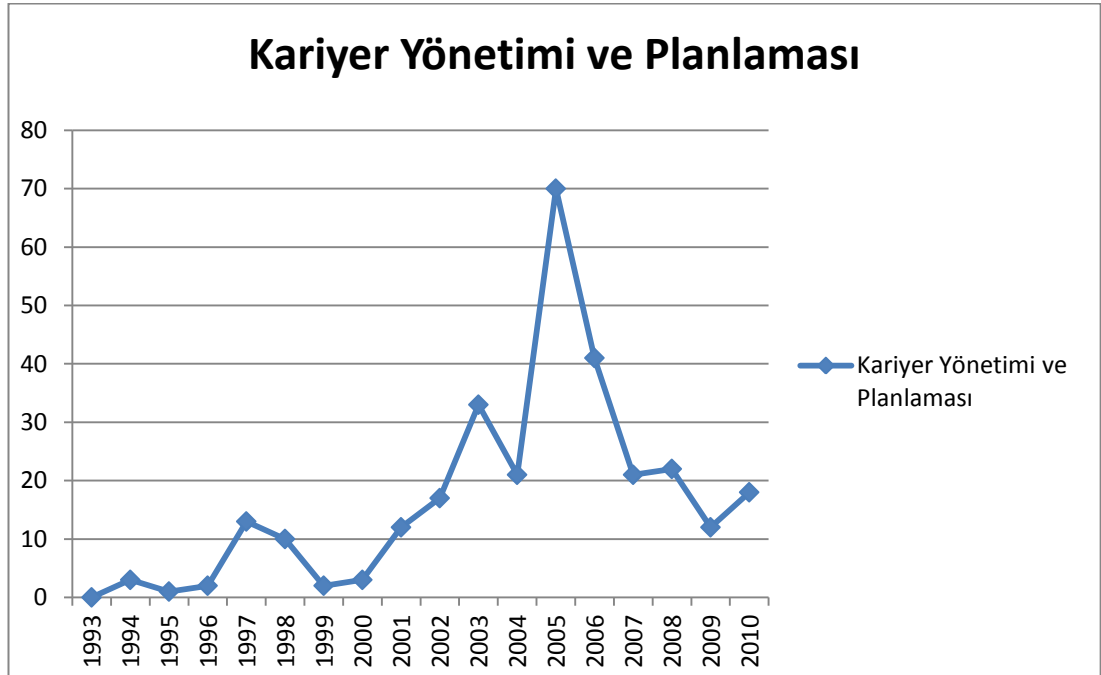
da dahil olmak üzere büyük bir kısmının Yönetim Hevesi (management fad) olarak kabul edilebilecek ilk kısımda yer aldığı görülmektedir. Bu kısımdaki kavramların yıllar içinde haber konusu olma sıklığı şu şekildedir:

İkinci ve üçüncü kısmında ise; Kariyer Yönetimi ve Planlaması (İKY40), Ücret Yönetimi (İKY41), Performans Değerlendirme (İKY42) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY43) yer almaktadır.

2.1.1.Kariyer Yönetimi – Planlamasının Analizi

Kariyer Yönetimi kavramına Capital dergisinde yayınlanan haberlere bakıldığında 1997-1998 yıllarında ele alındığı ve dikkat çekilmeye başladığı görülmektedir.

Şekil.6. Kariyer Yönetimi Ve Planlaması Kavramının Geçme Sıklığı



1998 yılındaki haberin oluşturulmasında aktörlerden danışmanlık şirketi seçilmekte ve kaynak olarak bu şirketin yaptığı araştırma kullanılmaktadır. Buna göre; Artur Andersen Danışmanlık şirketi tarafından yapılan ve Türkiye'nin önde gelen 190 işletmesine uygulanan insan kaynakları araştırması; üst başlıkta "İnsan Kaynaklarında Türkiye'nin Fotoğrafi" alt başlıkta ise; "Kariyer Yönetimi Nasıl Uygulanıyor?" cümleleri ile yer almaktadır. Kariyer Yönetiminin tanımlanması ile habere giriş yapılmakta ve araştırma sonucu açıklanarak kariyer yönetiminin

uygulanma oranları %56 olarak vurgulanmaktadır. Kariyer Planlama sistemlerini “Performans Değerlendirme Sistemleri”ne bağlı olarak oluşturmuş işletmelerin oranı %40 olarak belirtilirken, “Bölüm Yöneticilerinin İş Tanımlamaları”nın %70 oranında var olduğu ifade edilmektedir (Capital, 1998/10:158-162). Bu haberden yola çıkarak kariyer yönetimi kavramının henüz yaratılma ve gelişim aşamasında olduğu görülmektedir.

2003 yılında ise Kariyer Planlama yeni bir kavramla birleştirilerek “sürdürme” söylemine uygun olarak açıklanmaya devam edilmektedir. Haber “80/20 Kuralı Nasıl Şirket Kurtardı?” üst başlığı ve “80/20 Kuralı ile Kariyer Planlaması” alt başlığı ile yayınlanmaktadır. Aktör olarak “80/20 Kuralı” kitabının yazarı Richard Koch olan ünlü guru tanıtılmaktadır. Bu gurunun danışmanlık yaptığı Filofax şirketinin 80/20 kuralını uygulayarak iki yıl içinde ürün hacimlerini 4’e katladığı belirtilmektedir. Kuralın arka planı; 1897 yılına ve İtalyan Ekonomist Vilfredo Pareto’nun adını taşıyan kuramına dayandırılmaktadır. Bu kurama göre bir ülkede son derece az olan azınlığın (elitlerin) serveti ülke gelirinin büyük bir kısmını kapsamaktadır. Koch bu kurama dayanarak kitabını yazdığı dönemde de insanların %20’sinin servetin %80’ine sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, kuramın 1951’de ünlü kalite gurusu Joseph Juran tarafından kullanımına da değinildikten sonra kuram kariyer planlaması ile şu biçimde bağlantılandırılmaktadır:

“Kariyerinizde 80/20 Kuralından 3 temel şekilde faydalanabilirsiniz. Öncelikle en iyi yaptığınız yüzde 20’lik paya sahip olan az sayıda işe odaklanın. Kendi kişisel zaman devriminizi yapın. Böylelikle yüzde 80’lik dilimi oluşturan önemsiz şeylerle uğraşmayı bırakıp yarattığınız değer neredeyse tümünü oluşturan yüzde 20’lik dilime daha fazla zaman ayırabilirsiniz. Bir zaman devrimi gerçekleştirerek daha az çalışarak daha fazla üretebilirsiniz...” (Capital, 2003/6:171).

Açıklanan bu yöntemin zaman yönetimi kavramına da gönderme yaptığı dikkat çekmektedir. Ayrıca bireysel bazda kariyer planlama tekniği gibi başlayan bu kural genişletilerek işletmenin tümü için genelleştirilmektedir. İşletmelere bu kuralı strateji belirlerken kullanmaları önerilmektedir. Müşterilerin ve ürünlerinde %20’sine odaklanılmasını isteyen (Richard Koch) guru bu kuralla, işletmelerde

maliyetlerin azalacağını, hizmetlerin iyileştirileceğini, kalite, proje yönetimi, satış, karar alma ve fiyatlandırma gibi birçok alanda başarı sağlanacağını evrensel bir reçete sunar gibi anlatmaktadır (Capital, 2003/6:170-172).

Kariyer Yönetimi kavramı 2005 yılında yine yeni bir kavramla bu seferde “Şirket İçi Hareketlilik (Internal Mobility) kavramıyla birleştirilmektedir. Haber “*Şirket İçi Hareketlilik; çalışanların şirket içinde farklı pozisyonlara kaydırılarak geliştirilmesi ve şirket içindeki yeteneklerinin keşfinden sonra yönetici olarak yetiştirilmeleridir. Pek çok uluslar arası şirket tarafından kariyer planlama yapılırken bu yöntem kullanılmaktadır*” şeklinde kavramın açıklanması ile başlamaktadır. Sürü söylemine uygun olarak International Mobility ile kariyer yönetiminin: “Bank Europe, British Amerikan Tobacco, BSH, HP, Lafarge Türkiye, Mercedes-Benz Türk, Real, Tekfen, TNT Express, Toyota... gibi” sektöründe öncü olan başarıları küçük işletmelerce takip edilen önemli işletmelerde nasıl uygulandığı tek tek açıklanmaktadır. Ana başlık olarak “Şirket İçi Hareketle Kariyer Yönetimi” alt başlık olarak ise; “Türkiye’deki Şirketlerin Internal Mobility Uygulamaları” görülmektedir. Aktör olarak; Oyak Renault Müdürü Alain Gabillet, Adecco Türkiye CEO’su Pembe Candaner, İnsan Kaynakları Danışmanlığı şirketlerinden iLogos Research’un kurucusu ve başkanı Yves Lermusiaux, Manpower Türkiye genel müdürü Ebru Çoş, MGK Partners kurucu ortaklarından Murat Kaan Güneri, Toyota Türkiye İnsan Kaynakları ve İdari İşler Grubu Genel Müdür yardımcısı Vahap Çoymak gibi oldukça kalabalık bir grup dikkat çekmektedir. Yapılan söyleşilerin aktarıldığı haberde genel olarak Internal Mobility ile Kariyer Yönetimi uygulayarak şu başarıların sağlandığı vurgulanmaktadır (Capital, 2005/7: 177-181):

1. Çalışan memnuniyeti ve sadakati artar,
2. Fırsat maliyetlerinde tasarruf sağlanır,
3. Eleman bulma ve eğitime maliyetleri düşer,
4. Bilgi akışı daha etkin hale gelir,
5. Rekabet yaratan çalışanların şirketten ayrılması önlenir,
6. Değer göçü engellendiği için bilgi kaybı riski ve dışarı bilgi sızma ihtimali azalır,
7. Daha iyi finansal getiri sağlanır,

8. Çalışanlar, kendilerinin nerede daha yetenekli ve istekli olduklarını görerek kendi kariyer planlamalarını kendileri yapabilir.

2008 yılına gelindiğinde kariyer yönetimi biraz daha değişerek yönetici yedekleme ya da içeriden terfi sisteminin ve kariyer havuzlarının oluşturulmasında kullanılan önemli bir teknik olarak yer almaya devam etmektedir. İçeriden Terfi Sisteminin yayılması amacıyla oluşturulan 2008 Haziran ayı sayısında yayınlanan haberde kariyer yönetimi kavramı, Vestel İnsan Kaynakları Direktörü Semih Süslü ile yapılan söyleşi ile pekiştirilmektedir. Buna göre; Vestel’de şirket dışı alımların ancak giriş düzeyinde ve yetiştirilmek üzere deneyimsiz olan yeni mezunlardan yapıldığı, ara ve üst kademe yöneticiler için ise Bilkent Üniversitesi ile birlikte yürütülen Vestel İnsan Gücü ve Vestel Yönetim Gücü başlıklı eğitim programları kullanılarak atama yapıldığı belirtilmektedir.

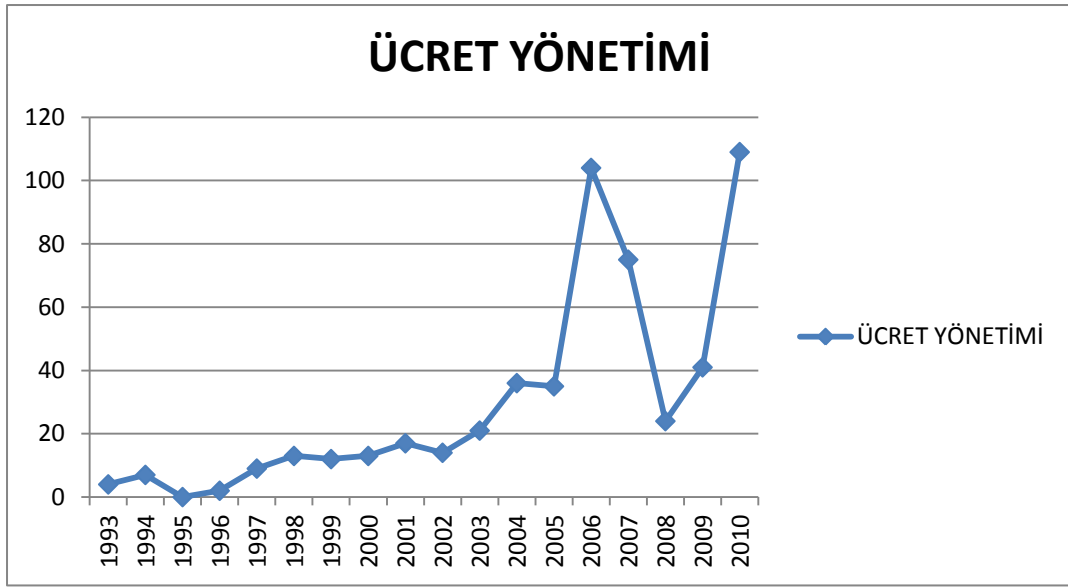
“Beş yıl Sonra Müdür Olabiliyorlar” alt başlığını kullanan bu haberde başka işletmelerinde “İçeriden Terfi Yönetimi”yle kariyer planlamadaki başarılarına da değinilmektedir. Tekniğin en büyük faydasının, yapılandırılmış bilgi olarak tanımlanan “Know-how”ın şirketin içinde kalmasını sağlaması olduğu belirtilmektedir. Ancak, diğer taraftan tekniğin işletme körlüğüne de neden olabileceğinin belirtilmesi paradoks yaratmaktadır. Bir taraftan teknik övülerek anlatılırken diğer taraftan dış kaynak kullanımının da unutulmaması sağlanmaktadır (Capital, 2008/6: 209-214).

1993-2010 yılları arasında kariyer yönetimi ile ilgili haberler incelendiğinde bazı yıllarda yükselişe geçerken bazı yıllarda kavrama pek değinilmediği görülmektedir. Ayrıca hem gurular, hem danışman firmalar hem de uluslar arası işletmeler kavramı oluşturan ve yaymaya çalışan aktörler olarak yer almaktadır. Ancak genel olarak kavramla ilgili olumsuz bir söyleme rastlanılmadığı gibi farklı kavramlarla birleştirilerek tekrar tekrar sunulduğu ve pekiştirilmeye çalışıldığı dikkat çekmektedir. Bu durum da tekniğin halen sürü söylemiyle olgunluk aşamasında olduğunu düşündürmektedir.

2.1.2. Ücret Yönetiminin Analizi

Ücret Yönetimi konusu dergiden en çok ele alınan kavramlar arasındadır. Özellikle 1996 yılından itibaren Haziran-Temmuz ve Aralık-Ocak aylarında yılda iki kere olmak üzere ücret yönetimi konusu düzenli olarak konu edilmektedir. Başarılı şirketlerin ücret yönetimi teknikleri içinde bulunan yılın maaşlara yansıtacak zam oranları, yan haklar ya ödüllendirmede ücretin önemi gibi konulara sık sık değinilmektedir.

Şekil.7. Ücret Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



1994 yılında ücretlendirmede maaş + prim usulü işletme büyüdükçe artış göstermektedir. Büyük işletmelerde üst düzey yöneticilere kârdan pay dağıtma, hisse senedi verme gibi uygulamalarla bir önceki yıla göre %18'den %32'ye çıkan oranlar dikkat çekmektedir. Ancak, aynı yıl derginin yayınlanma dönemleri içerisindeki ilk ekonomik kriz nedeniyle değişik kavramlar tanıtılmaktadır. Örneğin; "Locatelli Yöntemi" olarak adlandırılan maaş azaltma tekniği gibi yorumlanabilecek bir yöntemden bahsedilmektedir. İtalya'nın önde gelen televizyon kanallarından olan RAI de, 1993 yılında girilen mali kriz nedeniyle genel müdür Gianna Locatelli tarafından önerilen bu sistemde maaşın azaltılması ileriye dönük bir yatırım olarak görülmektedir. Bu sistem sayesinde çalışanlar hem işlerinden olmamakta hem de mali krize giren şirket kurtarıldığı için çalışanlar kariyer açısından daha iyi pozisyona ulaşma imkanı elde etmektedir (Capital, 1994/2:89). Aynı yıl Eylül ayı sayısında

Netaş Genel Müdürü Tanju Argun'da şirketlerinin yaşadığı zorluğu anlatarak; *“...kriz yönetim grubunun hazırladığı önlemler paketi rahatlıkla bir cildi doldurur... Olağan dışı bir dönemden geçtik... Ben kişisel olarak kriz dönemlerinde özellikle yöneticilerin özveride bulunması gerektiğine inanıyorum. Bu nedenle biz, mart ayında personele normal zam yaparken, yöneticiler olarak bu zamdan feragat ettik...”* sözleriyle ücret politikalarındaki değişikliklerden bahsetmektedir.

1996 yılı Ocak sayısında yer alan haberde; Dünya genelinde 30'a yakın ülkede 3 binin üzerinde işletmenin 25 yıldan fazladır ücret araştırmalarını sürdüren Watson Wyatt şirketinin, 1991'den beri Türkiye'de de faaliyetlerini arttırdığı ve 1995 yılında Gümrük Birliğine girim sürecinde olan işletmelerden 59'unun bu araştırmalara dahil edildiği belirtilmektedir. Bu işletmelerin %72.2'sinin yabancı sermayeye ait olduğunun belirtilmesi de dikkat çekicidir. Bu araştırma sonuçlarına göre Türkiye'deki zam oranlarında ağırlığı enflasyon oluştursa da performans değerlendirme tekniği de kullanılmaya başlanmıştır. Bu eğilim giderek güçlendiği belirtilmekte ve *“kidem out, performans in”* söylemi ile pekiştirilmektedir (Capital, 1996/1:108-111).

1997 Temmuz ayında ise ücret yönetimi başka bir teknik ile birleştirilerek sunulmaktadır. *“Şirketler Cömertleşti”* üst başlığını taşıyan bu haberdeki söylemler de dikkat çekicidir:

“Son yıllarda hızlı kabuk değiştirme ve yeniden yapılanma sürecinden geçen Türk Şirketlerinin gündemine sürekli yeni kavramlar giriyor. Bu kavramlardan en yenisi de Ücret Yönetimi. Batılı şirketler ücret yönetimi tekniğiyle hem kapsamlı ücret araştırmaları yapıyorlar hem de her pozisyonun ücret trendini ayrıntılı şekilde izleyebiliyorlar. Böylece ücretlendirme sistemlerini de “Ücret Benchmarking”ine dayandırarak gerçekleştirebiliyorlar. Oysa Türkiye’de ücretlendirme sistemleri yaygın olarak bu gibi analitik yöntemlere dayanmıyor. Çoğunlukla kulaktan dolma bilgilere ya da şirketin mali gücüne dayanılarak zamlar belirleniyor. Böyle olunca da benzer, aynı pozisyonlar için şirketler arasında büyük ücret farklılıkları ortaya çıkabiliyor. Bu keyfi sistem doğal olarak çalışanların mutsuzluğuna yol açtığı gibi, eleman sirkülasyonunu da artırıyor...” (Capital, 1997/7: 120). Görüldüğü gibi tam da Abrahamson ve Fairchild tarafından problem söyleminde belirtildiği gibi

“yazarlar bir problemin varlığından bahsederler ve problemi tanıtır” tanımlaması yukarıdaki paragrafta gerçekleştirilmektedir. Hemen arkasından da modanın tanımı ve faydalarına yer verilmekte başlangıçtaki problemin çözümü olarak meşrulaştırılmaya çalışılmaktadır.

1999 Aralık ayı sayısında ise; “Ücret 2000” başlığı ve “Ücret Uygulamalarında Yeni Trendler Neler?” alt başlığı yer almaktadır. Ücret Yönetimi artık sürü söylemine geçiş yapmakta ve danışmanların görüşleriyle giderek yaygınlaştırılmaktadır: *“Değişen ekonomik ortam ve globalleşen iş yaşamı, artık Türkiye’de de ücretlerin doğru kriterlere göre belirlenmesini zorunlu kılıyor. Ücret araştırmalarına, performans ve ücret yönetim sistemlerine duyulan ihtiyaç, hızla artıyor. Görüşlerini aldığımız insan kaynakları danışmanlarının hepsi bu noktada birleşiyor. Ücretlerin doğru kriterlere göre belirlenmesi, şirketlerin rekabet gücünün artmasında da önemli rol oynuyor...”* (Capital, 1999/12:187). Hemen arkasından da Price Waterhouse Coopers Danışmanlıktan Murat Demircioğlu’nun, Profil Danışmanlıktan Ethem Eldem’in ve Egon Zehnder’den Ali Midilli’nin görüşleri açıklanmaktadır. Performansa Dayalı Ücretlendirme tekniğinin son iki yıl içinde giderek arttığını belirten uzmanlar, bunu iki nedene bağlamaktadır: *“...Birincisi, şirketlerin bir bölümü bu sistemleri uygulayarak daha çekici işveren haline geldi. Çünkü kendisi kazanıyor ve bunu sistem dahilinde paylaşıyor. Diğer firmalarda bu uygulamanın karşısına bir şeyler koymak zorunda kalıyor. İkinci neden ise; çalışanlar ve insan kaynakları yöneticilerinden gelen taleplerdir. Bu talepler nedeniyle, şirketler bu sistemleri oturtmaya başladı...Performans yönetim sistemleri uzun zamanda oturan sistemlerdir. Genellikle burada ilk hedef sonuç odaklı, hedeflerle yönetim felsefesine dayanan sistemin oluşturulmasıdır. Böylece şirketin ve çalışanların performansı objektif göstergeler doğru konulmuş hedeflerle değerlendirilebiliyor ve doğan katma değer çalışanlarla paylaşılabilir...”* (Capital, 1999/12:186-190).

Aralık 2000 de ise “Ücret 2001” ana başlığı ile yan olanaklara dikkat çekilmektedir. Yan olanaklar, rekabet ortamında çalışanı elde tutmak, motivasyon ve performansı arttırmak için gerekli önlemler olarak lanse edilmektedir. Moda kavramların oluşumunda etkili olan danışmanlık firmalarından Arthur Andersen Danışmanlığın özellikle yöneticilere sağlanan yan haklar üzerine yaptığı araştırmaya

yer verilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, şirketlerin yöneticilerine otomobil sağlama oranı 1999 yılında %81 iken, 2000 yılında bu oran %85.7'ye; yöneticilere cep telefonu verme oranı 1999 yılında %62 iken, 2000 yılında %69.4'e; sağlık sigortası yapma oranı 1999'da %70 iken, 2000 yılında %71.1'e yükselmiştir. Ayrıca bu iki yıl kıyaslandığında yöneticilere kâr payı veren işletme sayısı oranı %12'den %17.9'a çıkmıştır (Capital, 2000/12:230).

2001 yılı Aralık sayısında ise; Türkiye'deki bankacılık sistemi nedeniyle yaşanan ikinci ekonomik krizin etkileri görülmektedir. Makro bazda ülke genelinde gerçekleşen bir krizin, mikro bazda sıradan bir işletmede sıradan bir çalışanın ücretlendirilmesine kadar varan kelebek etkisi ile açıklanabilecek bu kriz ilk sinyallerini 2000 yılı yazında göstermektedir. IMF ile yapılan stand-by anlaşmasında öngörülen altı tane yapısal reformlardan (Sosyal güvenlik, tarım, vergi politikası ve idaresi, mali yönetim ve saydamlık, özelleştirme ve sermaye piyasası, bankacılık sektörü reformları) yıl boyunca özellikle son 3'ünde sorun yaşanmıştır. Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması bir türlü gerçekleştirilemeyince sorunlar gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Kendine ancak gecelik fonlarla kaynak yarabilen bazı özel bankaların bilançolarındaki açığı kamu bankalarından sağlamaya çalışması ve fon fazlası olan bankalarında güven sorunu nedeniyle fon ihtiyacı had safhaya varan bankalara yardım etmemesi ortamı kaosa sürüklemiştir (Özatay, 2009:92-93). Bu nedenle krizin en çok vurduğu sektörlerin başında finans ve bilgi teknolojileri sektörleri gelmektedir. Özellikle kapanan veya el konulan bankalar yüzünden finans alanında büyük bir istihdam fazlası oluşmuştur. Bu sektörlerde hala çalışanların ise maaşları ya düzenli ödenmemekte ya da zam yapılamadığı için giderek artan enflasyon oranları karşısında erimekte ve gerilemektedir. Araştırmanın örneklemini oluşturan Capital dergisi de belirsizlik ortamı nedeniyle düzenli olarak yayınladığı "Büyük Ücret Araştırmaları"nı yayınlamadığını belirtmektedir (Capital, 2001/12:134).

Bir diğer krizle birlikte yayınlanan "Ücret Araştırması" da 2009 Ocak ayı sayısında yer almaktadır. "Ücrette 2009'a Özel Trendler" başlığını taşıyan haber, yine bir danışman şirket yetkilisinin görüşleri ile başlamaktadır: "...kısa vadede krizin etkilerini de enflasyonun altında ücret artışları yapıldığını da göreceğiz. Bu

bağlamda hak edilmiş değişken ücret, ikramiye, ödül ödemelerinin yapılmaması veya ertelenmesi gündeme gelecek...” (Capital, 2009/1:162).

Bir başka danışmanlık firmasının 152 büyük şirketle yaptığı ücret araştırmasına göre; ücret artış oranının 2009 yılı için ortalama % 9.2 olacağı öngörülmektedir. Ancak araştırmaya katılan şirketler arasında, şirketin ölçeği, finansal durumu, kriz öncesi ücret politikaları gibi değişkenlere bağlı olarak farklılıklar olabileceği belirtilmektedir. Buna rağmen büyük şirketlerin bile primlerde kesintiye gideceğini belirten uzmana göre; bir başka değişiklikte işe yeni alınan çalışanların maaşlarında yaşanacaktır. 2009 yılında yeni işe başlayanlar aynı pozisyondaki eski çalışanlara göre daha az kazanacaktır. Böylece daha önce dikkat çeken “performans in, kıdem out” söylemi burada kıdem önüne çıkacağı belirtilerek yeniden değiştirilmektedir (Capital, 2009/1:166).

Ücret Yönetimi konusunda değinilen haberler incelendiğinde bir başka dikkat çeken konuda 2006 Şubat sayısında yer almaktadır. “Anadolu-İstanbul Ücret Makası Kapanıyor” başlığını taşıyan bu haber illere ve pozisyonlara göre ücretlerin nasıl farklılaştığını araştırmaktadır. Aslında daha önceki yıllarda da “Kaplanların Yönetim Stratejisi” (Capital, 1999/6:160-164), “Anadolu’nun Ücret Profili” (Capital, 2000/10: 224-228), “Anadolu’dan Kariyer Daveti” (Capital, 2003/5:180-183) gibi başlıklarla Anadolu’da gelişmeye ve güçlenmeye başlayan işletmeler hakkında haberler yapılmaktadır. Ancak uzmanlara göre; 2003 yılından sonra kurumsal yönetim kavramının yayılmasıyla Anadolu’daki işletmelerde kurumsallaşma çabalarının artması sonucu daha fazla şirket danışmanlık almaya başlamakta ve profesyonellerle çalışma eğilimi giderek artmaktadır. My Executive Danışmanlarından Elif Baydar, Anadolu’daki şirketlerin kurumsallaşma çabalarının sonucunda “adama göre ücret politikası”nın yerini giderek daha profesyonel yaklaşımların aldığına dikkat çekmektedir. Sanayileşmiş şehirlerde gerçekleştirilen yeniden yapılanma faaliyetlerinin firmaları yetkinlik bazlı sistemlere geçmeleri konusunda yönlendirdiğini belirtmektedir. Human Resources Management kurucu ortağı Aylin Coşkunoglu Nazlıaka da Anadolu’da ücret araştırması konusunda danışmanlık alan şirketlerin sayısında ciddi bir artış olduğunu belirterek “*Günümüzde birçok patron nitelikli elemanları şirketine çekebilmek ya da rakiplerine eleman kaptırmamak için sektörel ve bölgesel bazda ücret verilerine sahip olmayı önemsiyor. Bunun rekabette*

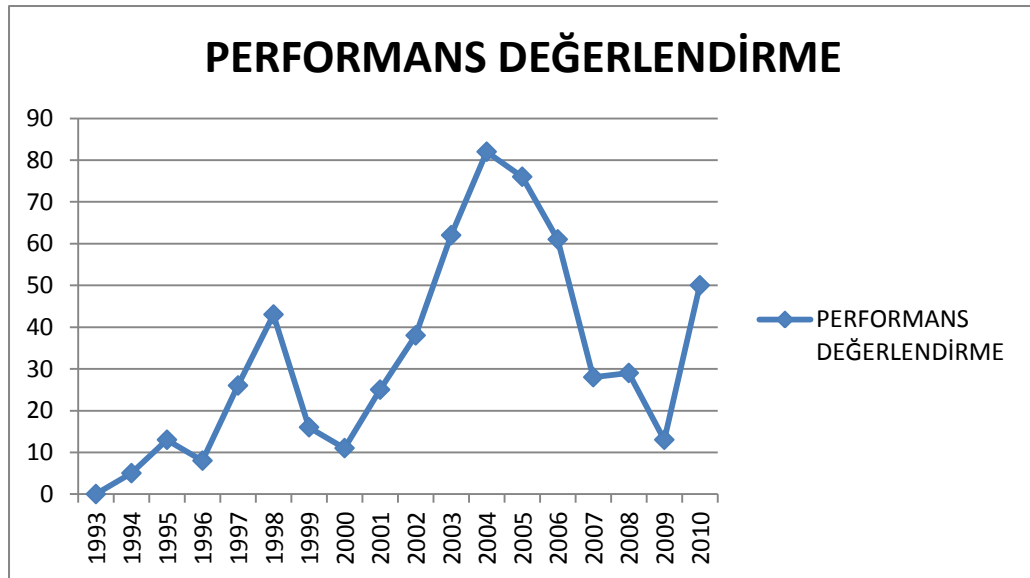
avantaj sağladığını düşünüyorlar. Patronlar çalışanları kabul ettirebileceği en düşük ücret ile işe başlatmayı istiyorlar. Ancak personel devir hızı yükseldikçe, nitelikli elemanlarını rakip firmalara kaptırmaya başladıkça, ücret yapılarını sorgulamaya başlıyorlar. Anadolu işletmelerinin yüzde otuzu bu bakış açısına sahip ve bu oranın giderek artacağını düşünüyorum.” demektedir (Capital, 2006/2:174).

Ücret Yönetimi konusunda 1993-2010 yılları arasında konunun ele alınma sıklığına bakıldığında giderek artan bir seyir izlediği görülmektedir. Başka kavramlarla birleştirerek devamlı olarak yenilenmesi ve küçük işletmelerdeki örneklerinden uluslararası işletmelerdeki yapılanmaya kadar ayrıntılı olarak her yıl düzenli olarak ele alınması ücret yönetimi kavramının sürü söylemiyle olgunluk aşamasında yer alan bir kavram olduğunu düşündürmektedir.

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Analizi

Performans değerlendirme konusunda ilk dikkat çeken haber 1997 Nisan ayında “Performans Ölçümünde Türk Şirketleri Çok Geri” başlığını taşıyan ve bir problemin varlığına dair söylemlerin bulunduğu haberdur. Aktör olarak Hong Kong City Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Çelik Parkan’ın görüşleri kullanılmaktadır.

Şekil.8. Performans Değerlendirme Kavramının Geçme Sıklığı



Önce yayılımı pekiştirici aktör, yurt dışında kazandığı başarılar anlatılarak övgü dolu sözlerle tanıtılmakta ve uzmanlık alanının “performans ölçme” olduğu

belirilerek, “OCRA” adlı bir sisteminde sahibi olduğu vurgulanmaktadır. “...bu denli uluslar arası birikime sahip olan Parkan OCRA ismini verdiği ve birçok şirket tarafından kullanılan özel bir performans ölçüm tekniği geliştirmiştir...”. Daha sonra söyleşiye aktörün sözleri ile devam edilmektedir:

“...Yeni geliştirilen performans ölçüm metotları, müşteri tatmini, pazar payı, kalite ve çalışanların mutluluğu gibi birçok faktörü ölçüyor. Ölçmekle kalmayıp bunlara göre çalışanları ödüllendiriyor... Türkiye’de performans işi bir şekilde halletmek olarak anlaşılıyor. Performans ölçümünün öneminin henüz yeterince anlaşıldığını sanmıyorum. Performans kriteri denince yalnızca kâr zarar gibi muhasebe oranları göz önüne alınıyor. Oysa performansı ve sistemi ölçmek için çok daha derinlemesine bir bakış açısı gerekiyor. Türkiye’de performans ölçüm sistemleri sadece başarısız insanları işten atmak, cezalandırmak için kullanılıyor. Oysa performans ölçümü asıl olarak eksiklikleri, başarısızlıkları saptamak ve bu sorunları çözmek için kullanılan bir araçtır...” (Capital, 1997/4: 141).

1998 yılı Eylül ayında ise; “Performansta Yeni Trendler” başlığı ile eski klasik personel ölçme sistemleri eleştirilirken yeni değerlendirme için çeşitli formüller öne sürölmektedir. Eğer işletmelerde performans değerlendirme sistemleri yoksa önce hedeflere ya da iş sonuçlarına dayalı sistem olarak adlandırılan açık performans sistemlerinin kurulması gerektiği ardından da son trendlerden olan “360 Derece Değerlendirme” veya “Yetkinliğe Dayalı Değerlendirme” gibi tekniklerin kullanılması önerilmektedir. Alarko İnsan Kaynakları Müdürü Can Diken, Tetra-Pak İnsan Kaynakları Direktörü Bülent Kar gibi uzmanlarla yapılan söyleşiler içinde “Ücret için Örnek Strateji” alt başlığını taşıyan Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Yardımcısı Ülkü Taktak’la yapılan söyleşi dikkat çekicidir: “...diyelim ki iki aynı seviyede personelimizden biri bir yıl performansına bağlı olarak diğerinin önüne geçti, bundan sonra geride kalan kişinin o kişiyi tekrar yakalama şansı olmuyordu ancak yeni sistemimiz sayesinde her yıl sonunda sıfırlanan ve yılın başında yeniden belirlenen “performans ödeneğimiz”le bu haksızlığı önledik...” (Capital, 1998/9: 136). Yeni teknikle sorun çözülmüş başarı sağlanmış, haksızlıklar önlenmiştir.

2003 yılı Nisan ayı sayısında “Yönetimin Örnek Modeli” başlığını taşıyan haber de oldukça dikkat çekicidir. Haberin gövde metninden daha büyük puntolar

kullanılarak yazılan spot metni şu şekildedir: “*Şirketlerde yaşanan sorunlar benzerdir. Bazıları sistemden bir bölümü de insanlardan kaynaklanır. Bir de finans kökenli olanlar vardır. Ancak bunlar arasında insana dayalı olanların önemi büyüktür. Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker <<Yönetim için ayrılan zamanın %60’ı insanlarla ilgili sorunlara gidiyor>> sözleriyle tabloyu ortaya koyuyor. “Değerlendirmeye Dayalı Yönetim” anlayışı, bu soruna çözüm oluyor. Profil International Türkiye Genel Müdürü Ayşe Öztuna: <<İnsanların sorunlarını çözdüğünüzde, şirketin sistem ve finansal sorunları da çözülüyor>> diyor” (Capital, 2003/4 :208). Öncelikle şirketlerin sorunları genelleştirilerek eşbiçimli örgüt yapısına gönderme yapılmaktadır. Sorun açıklanırken Peter Drucker gibi ünlü bir kuramcıya arka planda atıf yapılması da söylemi güçlendirme isteği taşımaktadır. Önerilen çözüm yine bir uzmanın söylemi ile desteklenerek reçete şeklinde sunulmaktadır.*

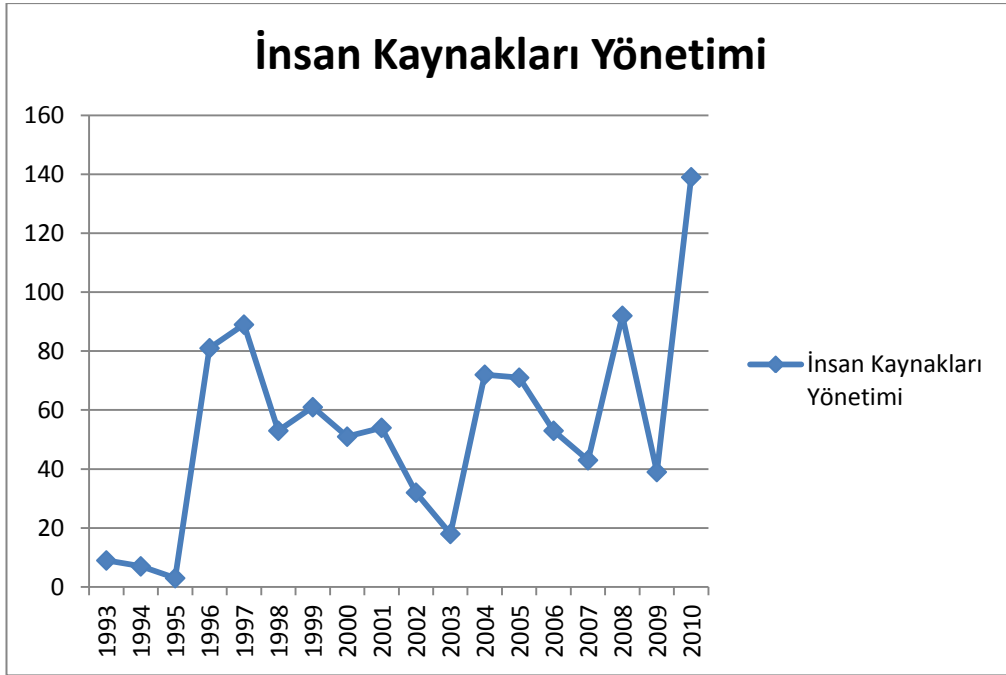
Genel olarak performans değerlendirme kavramına bakıldığında 1993-2010 yılları arasında henüz reddetme veya sörf aşamasına gelinmediği sürü söylemiyle olgunluk aşamasında olduğu hatta kavramın devamlı olarak gelişerek kurumsallaşmaya doğru ilerlediği düşünülmektedir.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Analizi

İnsan Kaynakları Yönetimi alt konuları dışında direkt olarak kendi de oldukça sık rastlanan ve Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizine göre üçüncü kısımda yer alarak zaten kurumsallaştığı düşünülen kavramlar arasındadır. Ayrıca, konu edilmese bile zaten yaygınlaşmış ve uygulanmaya geniş ölçüde konulmuş bir kavram olduğu için tekrarına ve pekiştirilmesine gerek olmamaktadır. Araştırmanın örneklemi olan Capital Dergisinin 1993-2010 yılları arasında İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına değinilme sıklığı Şekil. 9’da gösterilmektedir.

Şekil.9’da görüldüğü gibi 1996 yılında “İnsan Kaynaklarında Türkiye İçin Başında” başlığıyla ilk önemli habere yer verilmektedir. Aktör olarak İnsan Kaynakları alanında dünyanın en büyüklerinden diye tanıtılan Hay Management’dan Tony Trussler’in görüşlerine yer verilmektedir. Haberin spot bölümünde iş ve ücret değerlendirmelerindeki subjektif davranışlardan bahsedilerek problem söylemi kullanılmaktadır (1996/2:104).

Şekil.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



Hemen ardından “İnsan Kaynaklarının Profili Hazırlanıyor” ana başlığı ile diğer bir haber dikkat çekicidir. Spot bölümünde “Türkiye’nin ilk ve en kapsamlı insan kaynakları araştırması Arthur Andersen tarafından gerçekleştiriliyor. Ülkemizde insan kaynaklarının sadece dününe değil, yarınına da ışık tutacak bu araştırmanın sonuçları Capital tarafından yayınlanıyor” söylemi derginin kendisine verdiği önemin de göstergesi olarak kabul edilmektedir. Haberin giriş bölümünde ise; “Şirketlerde her dönemin moda meslekleri vardır. Mühendisler, finansçılar, pazarlamacılar sırasıyla Türk şirketlerinin önünde yeni ufuklar açmışlardır. Şimdi ise sıra İnsan Kaynaklarında...gelecek insan kaynakları yöneticilerinin omuzlarında...” (Capital,1998/7:179) sözleri derginin bile insan kaynağını henüz gelip geçici moda meslekler arasında gördüğü şeklinde yorumlanabilmektedir.

2000’li yıllara gelindiğinde ise “İnsan Kaynaklarında En Son Eğilimler” başlığı ile bu sefer Management Centre Europe tarafından düzenlenen İnsan Kaynakları Yönetimi konferansındaki izlenimler aktarılmaktadır. Kongreye kendisinin de katıldığını yazan haberin oluşturucusu sırasıyla, Charles Handy, Richard Scase, Patrick Dixon, Jagdish Parikh, Barbara Beck, Rebecca Stephens, James Champy, Mark Thomas gibi alanlarında önemli sayılan guruların görüşlerini tek tek açıklamaktadır. Bu guruların alanlarına bağlı olarak Liderlik, Yaratıcılık,

Yenilikçilik, Strateji, Şirket Kültürü, Motivasyon, İletişim, Değişim, Yetkilendirme, Merkezlessiz Yönetim gibi diğler tekniklere de göndermeler yapılmaktadır.

2004 yılında ise insan kaynakları yönetimi artık yaygınlık kazanmıştır. “İşletmeler en güçlü silahlarının nitelikli işgücü olduğunu kavramış durumda” sözü sürü söylemine geçişin gerçekleştiğini göstermektedir. Hatta insan kaynakları alanında bazı standartlar ve uygulamaların oluştuğu ve bunlardan birinin de IIP (Investors In People-İnsana Yapılan Yatırım) yöntemi olarak adlandırıldığı dikkat çekmektedir.

“IIP son dönemin gözde yaklaşımlarından. Aslında İngiltere’de doğan, ancak hızla yayılan bir yönetim standardı. Özünde insana yatırım yaparak şirketi daha verimli çalışır hale getirmek var. İngiltere’de her 3 kişiden 1’i bu standardın olduğu yerde çalışıyor. IIP bu yöntemle organizasyonun performansını arttıran şirketlere sertifika veren bir kuruluş. 26 ülkede, 41 binden fazla şirketle çalışıyor....” Bu sözler Türkiye’ye gelen kurumun danışmanı Luciano Barbera’yı tanıtmak amacıyla anlatılmaktadır. Söz konusu kişi ile yapılan röportaja standardın Toplam Kalite Yönetimi-ISO 9000 ile bağlantıları da eklenerek ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Hemen arkasından ilk önce dünyadaki McDonalds, BBC, HSBC, BMW, PWC, TNT, Holiday Inn gibi şirketlerin bu sertifikaya sahip oldukları belirtildikten sonra, “*JTI, Türkiye’de ilk Sertifika Alan Şirket Oldu*” alt başlığı ile Türkiye’den de örnek verilerek haber pekiştirilmektedir. Şirketin sertifikayı alma amacı, süreci, aldıktan sonraki gelişmeler aşama aşama anlatılarak özendirilmektedir.

Capital Dergisinin tespit edilen genel özelliklerinden birisi yaymaya çalıştığı bir kavramı aralıklı olarak başka pekiştirenlerle tekrar tekrar ele almasıdır. 2006 yılının Haziran ayında da “En Kârlı Yatırıma İlgi Hızla Artıyor” ana başlığı ile IIP Standartları tekrar hatırlatılırken IIP’nin Türkiye Direktörü olduğu görülmektedir. Direktörle yapılan söyleşi “Çalışana Yatırım Şirketin İtibarını ve Değerini Arttırıyor” alt başlığını taşımaktadır. “*IIP, bir kuruluşun insanlarını ne ölçüde iyi yönettiğini ve geliştirdiğini özel bir tespit ile değerlendiriyor. Şirketin bu alanda güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir rapor hazırlıyor. Sonrasında yapılması gerekenlerin etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi için bir hareket planı sunuyor. IIP Standardı ile çalışan şirketler iş ve insan kaynakları stratejilerinin paralellliğini sağlıyor...*”

şeklinde anlatılan IIP Standartlarının şirketler arasında DiMaggio ve Powell tarafından tanımlanan eşbiçimliliğe yol açacağı insan kaynakları yönetimi konusunda standartlara uyulmasıyla birlikte söz konusu süreçlerin benzerliklerinin artacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak kavram moda olmaktan çıkmış sürü söyleminden sonra gerilemek yerine kurumsallaşarak yerleşmiştir.

2.2. İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

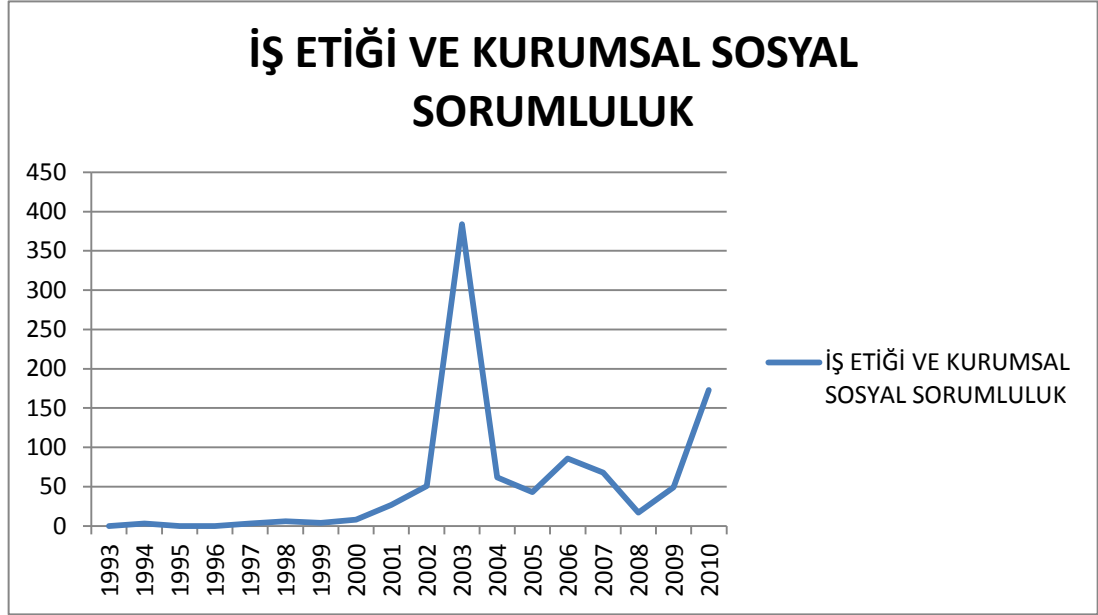
İşletmelerde, bireylerin davranışlarını belli kural ve normlara uygun hale getirerek kişisel çıkarlar yerine tüm örgütün yararına davranılmasını sağlamak amacıyla oluşturulan değerler sistemi etik kodlar olarak adlandırılmaktadır. Etik kavramı çok eski bir kavram olmasına rağmen Amerika'da yaşanan şirket skandalları nedeniyle özellikle 2002-2004 yılları arasında bu konu ile ilgili çalışma ve araştırmalarda patlama yaşanmaktadır.

Capital Dergisi de hem yurt içi hem yurt dışı yayınları takip eden bir dergi olması nedeniyle bu yıllarda konuyla ilgili birçok haber yapmaktadır. Konuyla ilgili yayınlanan kitaplar, Londra İş Etiği Enstitüsü Araştırma Direktörü Simon Webleyle yapılan söyleşi, hatta Türkiye'de kurulan TEDMER (Türkiye Etik Değerler Merkezi)'in kurulma amacı, süreci ve kuramsal alt yapısı ayrıntıları ile ele alınan konular arasındadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği Mart 1993- Aralık 2010 tarihleri arasında İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile ilgili kavramlara bakıldığında toplam 8 kavram bu başlık altında toplanmaktadır (Bkz Ek.2). Yıllar arası bu kavramların toplam konu edilme sıklığına bakıldığında ise Şekil.10'da görüldüğü gibi 2002-2004 yılları arasında kavramlar en çok haber olma niteliği taşımaktadır.

Ancak toplam 984 defa haber olan bu kavramlar genel olarak bakıldığında diğer başlık altında toplanan kavramlara göre en az konu edilen kavramdır. 2010 yılında tekrar göze çarpan yükselişin nedeni ise internetin gelişmesine bağlıdır. İşletmelerin sosyal medyadaki itibarlarını yönetmeleri ile ilgili yapılan haberlerdeki artış 2010 yılında Şekil.7'deki eğrinin de yükselmesini sağlamaktadır.

Şekil.10. İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Kavramlarının Geçiş Sıklığı



İstatistiksel yöntemlerden Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi ile üç ayrı gruba ayrılan bu kavramların sadece 2 tanesi heves olarak kabul edilecek olan birinci kısımda yer almaktadır. Bu tespitin yapılabilmesi için en çok geçen kavramın sıklık sayısından (Maksimum) en az geçen kavramın sıklık sayısı (Minimum) çıkarılarak sayının Maksimum sayıyı kapsaması için de sayıya +1 eklenmekte ve elde edilen sayı üçe bölünmektedir.

$$(189-13) + 1$$

$$\frac{\quad}{3} = (\text{yaklaşık}) \mathbf{59.7 (K)}$$

3

Derginin 1993-2010 yılları arasındaki İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Ek.2) alanı ile ilgili haberlerin geçme sıklığına göre;

1.Kısım: 13 – 72.6 (ESS 1, ESS 2)

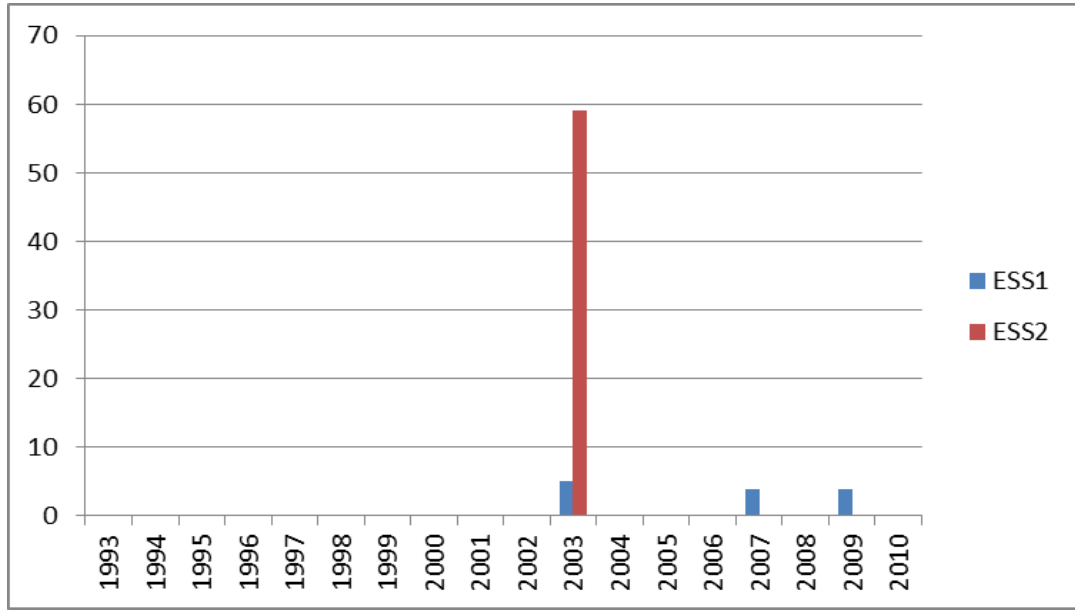
2.Kısım: 72.7 – 132.3 (ESS 3, ESS 4)

3.Kısım: 132.4 – 192 (ESS 5,.....ESS8) olarak ayrılmaktadır.

Bu ayrıma göre İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında geçen kavramlar sıklıklarına göre 1'den 8'e kadar ESS kısaltması ile numaralandırılmakta

ve ESS1 ve ESS olmak üzere sadece iki tanesinin Yönetim Hevesi (Management Fad) olarak kabul edilebilecek ilk kısımda yer aldığı görülmektedir. Bu kısımdaki kavramların yıllar içinde haber konusu olma sıklığı şu şekildedir:

Şekil.11. İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Heves olarak Kabul Edilebilecek Kavramlar



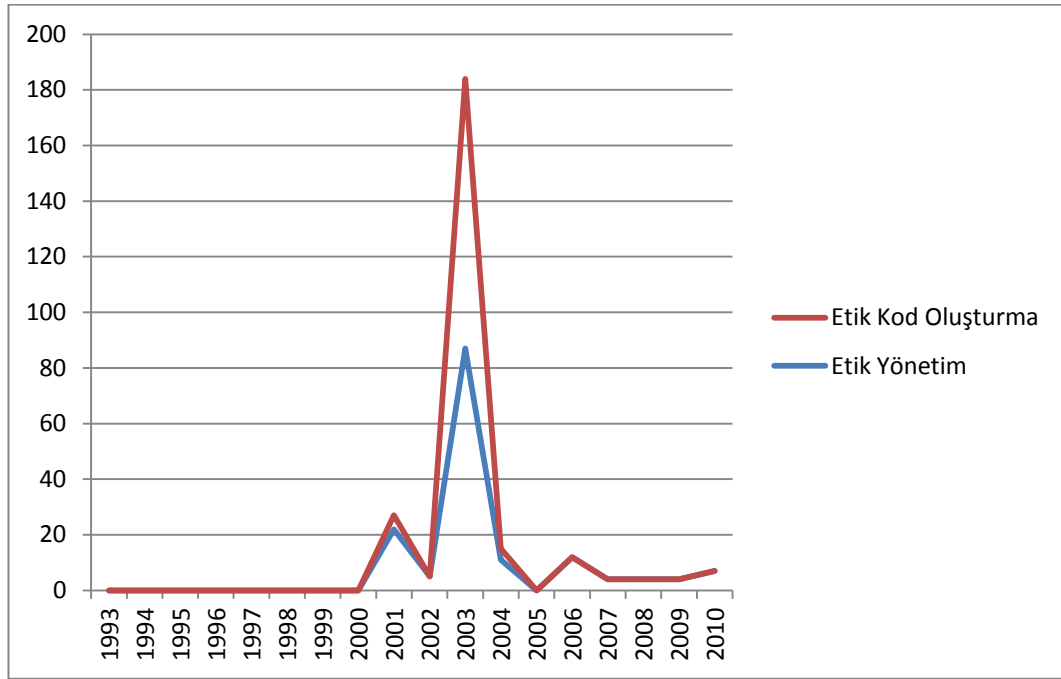
Bu kavramlardan ilki hesap verebilirlik ikincisi de güven yaratma stratejisidir. Aslında bu kavramlar şeffaf yönetim kavramı ile birleştirilebilecek kavramlar olmasına rağmen dergide ayrı olarak haber edildiği için aynı çatı altına alınmamıştır. Hesap verilebilirlik 2003-2007-2009 yıllarında toplam 13 defa geçerken, Güven Yaratma kavramı sadece 2003 yılında toplam 59 defa kullanılmaktadır. Bu yılın özellikle Amerika'da gerçekleşen skandallardan hemen sonra ele alınması yönetim heves veya modalarının yaratıcıları tarafından çevresel faktörlere duyarlı olarak üretimde bulunduğu göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

Etik Kodların Oluşturulması ve Sosyal Medya kavramları ise ikinci kısımda yer alarak modalaşan kavramlar olarak kabul edilmektedir. Ancak etik kodlar ve etik yönetim kavramları aynı dönemlerde birbiriyle iç içe geçerek ele alınan kavramlar olduğu için aynı şekilde birleştirilerek açıklanmaktadır. Zaten etik kod kavramı moda olarak kabul edilmesine rağmen son yıllarda eskisi kadar sık haber edilmese de artık etik yönetimle birleşerek kurumsallaşmak üzere olduğu düşünülmektedir.

2.2.1. Etik Kod ve Etik Yönetimin Analizi

Etik Kod Oluşturma ve Etik Yönetim Kavramları Şekil.12’de görüldüğü gibi en çok 2003 yılında konu edilmektedir. Şekile bakıldığında kavramın sadece bir dönem yükselip sonra alçalan bir eğriye sahip olması nedeniyle gelip geçici heves olabileceği düşünülse de haberlerde kavramı heves olmaktan ayıran bazı göstergeler bulunmaktadır.

Şekil.12. Etik Kod ve Etik Yönetim Kavramlarının Geçme Sıklığı



Örneğin, 2002 yılı Kasım ayında yayınlanan Türkiye’deki Etik Değerler Merkezinin (TEDMER) sözcüsü Faik Somer’in yayılmayı gerçekleştiren aktör olarak kullanıldığı haber bu hipotezi güçlendirmektedir. Böyle bir kuruluşun oluşturulması dikkat çekicidir. Ayrıca sözcü olarak lanse edilen Somer; Türkiye’de Kalite Ödülüne benzer bir “Etik Belgesi” sistemi kurduklarını söylemektedir. Bu belgeye sahip olmanın önemi anlatılarak kuruluşun amacı “*Etik kavramını Türkiye’de yaygınlaştırmak ve etik iş uygulamalarının iyileştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmak, önderlik etmek...*” olarak açıklanmaktadır. Ayrıca; “Strateji Mori” ile birlikte yürüttükleri bir araştırmaya atıf yapan Somer; “*Türkiye’de çalışanlar, uzun vadede etik kodları olan şirketlerin rekabette avantaj elde edeceklerini düşünüyor... Yabancı sermayeli kuruluşlar da Türkiye’deki işletmelerle iş yaparken*

ya da Türkiye'ye yatırım yapacakları zaman bu tür kuralları titizlikle inceliyor. Yolsuzluğun kol gezdiği yerlere yabancı sermaye girmekten çekiniyor..." diyerek uluslararası hale gelmenin yabancı sermaye ile birleşmenin ön koşulu olarak etik kodlara sahip olmak gerektiğini belirtmektedir. (Capital, 2002/11:90).

"Etik İş Kazandırır" başlığı ile yapılan haberde de "Etik Kod Sahibi Olmak İsteyenlere Öneriler" alt başlığı ile İş Etiği Enstitüsü araştırma Direktörü Simon Webley'in görüşleri yer almaktadır. Buna göre; Etik Kod oluşturmak için 8 aşamanın yer aldığı bir reçete sunulmaktadır:

1. Bir Lider Bulun,
2. Kodların Yönetim Kurulunca Desteklenmesini Sağlayın,
3. İnsanların en çok hangi konuda rehberliğe ihtiyaç olduğunu saptayın,
4. Denenmiş bir model seçin,
5. Şirketinize özel kod oluşturun,
6. Önce örnek bir grup seçerek kodlarınızı deneyin,
7. Kodları tüm çalışanlara, tedarikçilere ve müşterilere göndererek bilinirliğini sağlayın,
8. Eğitimlerle şirket içinde ve dışında işlerlilik sağlayın.

Görüldüğü gibi her işletmenin kendine göre özel kodları olması gerektiği bir işletmenin oluşturduğu kodları diğer işletmelerin aynen almamaları gerektiği, kodların mutlaka yazılı olması ve tüm çalışanlarca bilinmesi gerektiği gibi kurallar konulmaktadır. İşletmenin işini nasıl yapmak istediği, yerel toplumda çalışanlarca, müşterilerce, tedarikçilerce, çalışılan bankalar ve finansal kuruluşlarca nasıl bilinmek istediği ortaya koyduğu kodlara bağlanmaktadır. Hatta "*Çevresindeki kuralları hesaba katmayan bir şirket uzun süre hayatta kalamaz*" denerek uzun ömürlü bir şirket olmanın yolu çevredeki kurallara ve mitlere uymak olarak açıklanmaktadır. (Capital, 2003/5:185).

Hatta Ethics Resources Center Başkanı Stuart Gilman'ın Türkiye'de yapılan Etik Zirvesi 2003'deki konuşmasının yer aldığı haberde şirketlerin içinde "etik ofisleri" açmak yeni trend olarak belirtilmektedir. General Dynamics şirketi ilk

kurumsal etik ofisini açan şirket olarak tanıtılırken, sektörel farklılıklara dikkat çekilerek özellikle yiyecek, ecza, otomotiv, hizmet, finans ve basın gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin etik konusunda daha duyarlı olduğu vurgulanmaktadır (Capital, 2003/2:152-154). Bu haberlere dayanarak kavramın hala çözüm söylemiyle gelişim safhasında yer aldığı düşünülmektedir.

Türkiye'deki şirketlerden haberler vererek kavramın uygulamasını yaygınlaştırmak için ise; Ernst&Young, Doğan Holding, Merck Sharp Dohme, Roche, Ata Yatırım gibi işletmelerin bu konudaki başarıları anlatılmaktadır. Genel olarak bu kuruluşlarda çalışanlarca imzalanan sözleşmeler olduğundan bahsedilmektedir. Roche tarafından imzalatılan belge "Roche Çalışanları Rekabet Kuralları Uyum Sözleşmesi" olarak adlandırılmaktadır. Göreve başlarken taahhütname şeklinde yer alan sözleşmelerin eğitim programlarına da eklendiği belirtilmektedir (Capital, 2003/5:188).

2.2.2. Sosyal Medyanın Analizi

Sosyal Medya Kavramı araştırmanın örneklemini kapsayan 1993-2010 yılları arasında sadece 2010 yılında geçmektedir. Ancak toplam 109 defa kullanılmaktadır. Özellikle "Sosyal Olan Daha Fazla Kazanacak" başlığını taşıyan Temmuz ayındaki haber dikkat çekicidir. Kavramın yayılımını desteklemesi açısından "Social Currency yaklaşımını formüle eden Vivaldi Partners" şirketinin araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Kavram, sosyal medyada paylaşılan ve değer yaratan bilgi içerikleri olarak tanımlanmaktadır. Araştırmada bir bilginin işe yarar olması için tüketicilerin o bilgiyi günlük hayatlarının parçası gibi paylaşması gerektiği belirtilerek, paylaşımlarda yer alan markalar bağlılık, diyalog, fayda, taraftar, bilgi ve kimlik gibi değişkenler boyutunda incelenmektedir. Araştırmaya göre sosyal ağlar şirketler için iletişim ve ilişki açısından çok daha fazla önem taşımakta ve bu mecralarda yer alan markalara duyulan sadakat %53 artmaktadır. Vivaldi Partners'in CEO'su Erich Joachimsthaler ile yapılan söyleşi ile desteklenen haberde, Amazon.com bir perakende mucizesi olarak tanımlanmasına rağmen, sosyal medyaya yeterince önem vermemekle eleştirilirken E-Bay'ın sosyal platformlara yaptığı yatırım sayesinde elde ettiği başarılar övgü ile anlatılmaktadır. Haber Peter Fisk gibi bir gurunun da "*bilginin yayıldığı önemli bir sistem. Öyle bir sistem ki artık markalar sosyal medya*

ağlarını kullanmadan iletişim yapamaz” sözlerine de yer vererek kavramla ilgili yargıları pekiştirmektedir. “Sosyal medyada nasıl hareket etmeli?” alt başlığı ile de rakiplerinizi takip edin, pazarlama amaçlı görünmeyin, ihtiyaca göre harekete geçin, külfetli süreçten kaçının gibi uygulamalar önerilmektedir. Türkiye’den örneklerin yer aldığı haberde ise Ülker Facebook Fan sayfası ile ilgili tanıtım, TTNET’in sosyal medyayı kullanma şekli ve Pfizer şirketinin Facebook ve Twetter sayfası açan ilk ilaç şirketi olarak öncülük ettiğinden bahsedilmektedir (Capital, 2010/7:190).

Araştırmanın kapsamına girmese de derginin yayınlanmaya devam eden yıllarında kavramla ilgili içerik analizi uygulansa, sosyal medya kavramının giderek artan bir kullanıma sahip olacağı düşünülmektedir. Örneğin, 2011 yılı Mart ayında Sosyal Medyayı kullanan şirketler haricinde CEO’lar hakkında bile bir haber bulunmaktadır (Capital, 2011/3:209-212). Bu durumda araştırmanın örneklemini kapsayan zamana dayanarak sosyal medya kavramının henüz sürü söylemine geçmediği, modanın tanımına ve faydalarına yer verildiği dönem olan çözüm söylemiyle gelişim sürecinde bulunduğu düşünülmektedir.

2.2.3. Toplumsal-Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Analizi

Çevresine karşı duyarlı işletmelerle ilgili haberler, daha Sosyal Sorumluluk olarak adlandırılmadan önce 1995 yılında bile yayınlanmaya başlamıştır. “Tetra Pak’ın Örnek Stratejisi” başlığını taşıyan, Migros, Mis, Pınar, Tikveşli, UHT sütlerinden toplam 5 tane alana bir çam fidanı hediye edildiğini belirten haberde dağıtılan fidan sayısının 12 bini de geçtiği söylenmekte ve bu proje ile birlikte elde edilen faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (Capital, 1995/9:116):

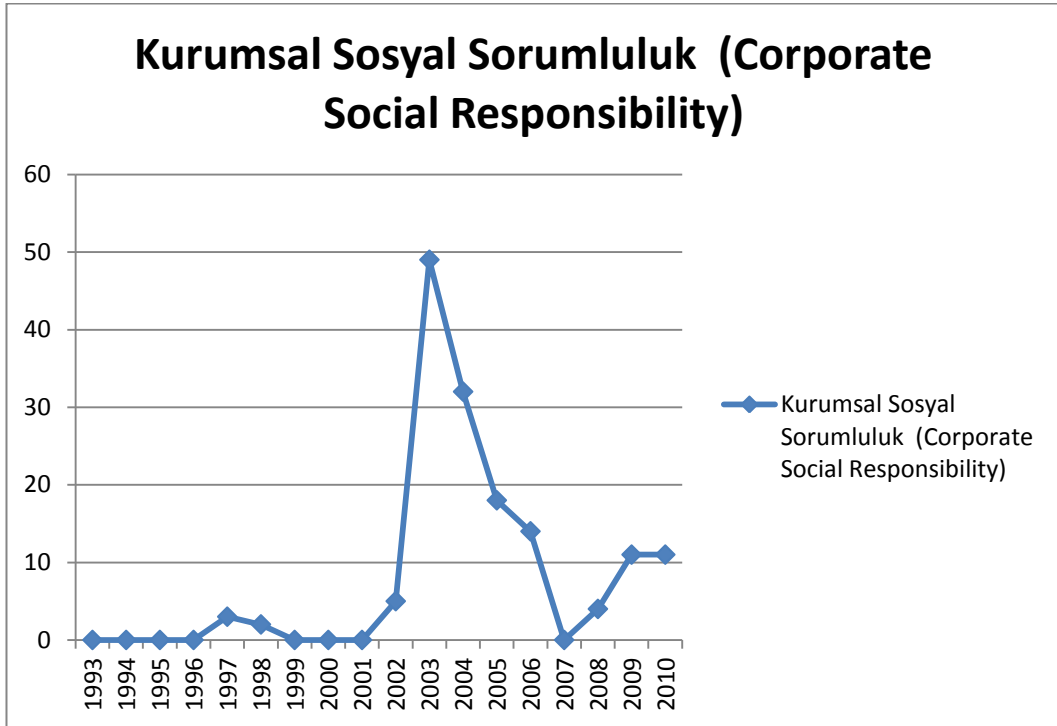
- Tüketicilere Tetra Brik Aseptik ambalajın özellikleri tanıtıldı.
- Sağlıklı süt tüketimi teşvik edildi.
- Çevre bilincinin gelişmesine katkıda bulunuldu.

Yapılan haberde sosyal sorumluluk olarak nitelenmeyen kavram en çok 2003 yılı ile birlikte konu edilmektedir (Bkz. Şekil.13). 2003 yılının ilk ayında “En Gözde Yatırım” başlığını taşıyan haberde yer alan spot kısmı önem taşımaktadır:

“Eski anlayış tam anlamıyla geride kaldı. Fabrikanızı kuruyor, şirket açıyor, banka sahibi oluyorsunuz. Tek hedef üretim, satış ve kâr... Son yıllarda batıdan esen

rüzgar bunun tek başına yeterli olmadığını, işin toplumsal ve sosyal tarafının da olduğuna dikkat çekiyor. Bu nedenle şirketler <<Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility) >> yaklaşımlarına yöneliyor, kârı yaşadıkları ülke ve toplumla paylaşmanın yollarını arıyor. Uzmanlar ise bunun için geleceğe yatırım, bazen de sosyal yatırım tanımı yapıyor...” (Capital, 2003/1:146). Haber, kavramın tanıtılması ile devam etmekte ve yapılan araştırmalara yer vermektedir. Türkiye’deki uygulamalara örnek olarak; Koç Holding’in Türkiye Aile Planlaması Vakfına katkıları, Doğan Holding’in Aydın Doğan Vakfı işbirliği ile gerçekleştirdiği yatırımlar, Garanti Bankasının Doğal Hayatı Koruma Derneği ile gerçekleştirdiği projeler, Borusan’ın Türkiye’nin tanıtımı için yürüttüğü faaliyetler sırasıyla açıklanmaktadır.

Şekil.13. Kurumsal-Sosyal Sorumluluk Kavramının Geçme Sıklığı



Toplumsal-Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamaları ile işletmelerin sahip olduğu iç ve dış çevrenin (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet, finans kuruluşları ve diğer sosyal paydaşlar) işletmeye karşı güveninin artacağı belirtilmekte ve böylece satışların artmasından, finansman ihtiyaçlarını kolay karşılamaya kadar pek çok konuda avantaj sağlanacağı açıklanmaktadır.

Araştırmanın devam ettiği yıllarda 2003 yılındaki kadar fazla olmasa da kavrama sık sık yer verilmekte, kavram uzmanların açıklamaları ile pekiştirilmekte ve uygulayıcılarının başarılarına dair birçok haber yayınlanmaktadır. Ancak, araştırmanın örnekleme girmese de 2012 yılı Mayıs ayındaki “İyi Kalpli Şirket Kazanıyor” başlıklı haber ise oldukça dikkat çekicidir. Philip Kotler Peter Fisk gibi guruların söylemleri ile desteklenen haberde, Van ilinde gerçekleşen depremin ardından Turkcell şirketinin “Van için Türkiye Kumbarası” kampanyası övülerek anlatılmaktadır. Msearch INAC Genel Müdürü Ali Midilli ile yapılan söyleşide de önce Turkcellin başarısı övülüyor, iyi şirket olma ödülü sektöründeki lider konumuna bağladıktan sonra, söz konusu uzman şirketlerin sadece kendileri istedikleri için iyi olmadığına, kuralların ve rekabette gelinen noktanın şirketleri sosyal sorumluluk projeleri uygulamaya zorunlu bıraktığına dikkat çekiyor: “...özellikle Türkiye’de kanunlar, kurallar, regülatörler, bağımsız denetçiler ve sermayedarların talepleri şirketlere iyi olma seçeneğini kabul ettirdi. Bu kesinlikle rekabet avantajı yaratacak...” (Capital, 2012/5:276). Tıpkı Di Maggio ve Powell tarafından belirtildiği gibi, şirketlerin çevresel baskılarla istekli olmasalar bile belli kavram ve teknikleri uygulamak zorunda kaldığı bizzat haberin oluşturucuları tarafından da kabul edilmektedir. Sonuç olarak kavram başarılı uygulamalardan söz ederek sürü söylemine ve olgunluk aşamasına geçmiştir.

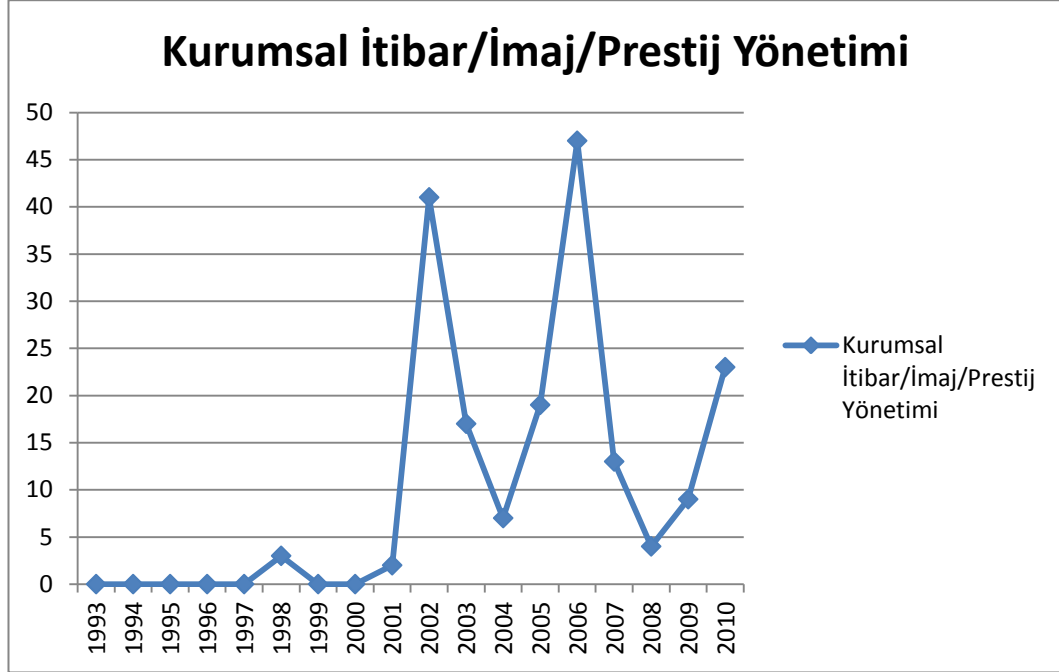
2.2.4. İtibar Yönetiminin Analizi

İtibar ya da saygınlık yönetimi de İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk başlığı altında toplanan diğer kavramlar gibi en çok 2002-2003 yıllarında konu edilmektedir (Bkz. Şekil.14). Örneğin 2002 Eylül ayında “İtibarımız Yoksa Piyasamız da Yoktur” adlı haberi dünyanın tek saygınlık-İtibar ya da repütasyon konusunda ün yapan gurusu ve Reputation Institute adlı kuruluşun kurucusu Prof. Dr. Charles Fombrun ile yapılan söyleşi oluşturmaktadır. Gurunun Türkiye’ye geleceği konferans bilgilerinin de verildiği haberde söz konusu guruya göre yaşanan skandallar ve yapılan hatalardan sonra daha iyi anlaşılmakta olan İtibar yönetimi işletmeler için hayati önem taşımaktadır:

“...Skandallardan ve hatalardan dolayı şirketlerin piyasadaki değeri inanılmaz düştü. En iyi bilinen en iyi durumda olan şirketler bile etkilendi. Andersen

battı. Tüm denetim firmaları sahtekar olarak algılandı. Kimse şirketlere güvenmiyor. Bu nedenle hepsinin piyasa değeri kayboldu. Saygınlık şirketlerle ilgili her şeyi içinde barındırır. Saygınlık ve itibar her şeyin üzerinde temellendiği zemindir. İyi itibarınız olmalı size güven duyulmalı yoksa hiç bir şeyiniz piyasa değeriniz yok demektir...” (Capital, 2002/9:158).

Şekil.14. Kurumsal İtibar Kavramının Geçme Sıklığı



2003 yılında ise yine aynı gurunun bu sefer itibar yönetimi konusu ile ilgili yeni yazdığı bir kitap tanıtılmaktadır: “Prof. Charles Fombrun, “İtibar Yönetimi” (Reputation Management) konusunda dünyanın en önde gelen isimlerinden. Bu alandaki tek enstitünün de kurucusu. Yeni yazdığı “Fame&Fortune” (Şöhret ve Servet) kitabında, itibarın, şirketleri, 6 önemli finansal gösterge açısından nasıl etkilediğini ortaya koyuyor. Ona göre, İtibar Katsayısı yüksek şirketler, büyümeden kara, nakit akışından piyasa değerine, çeşitli göstergeler açısından, diğerlerini geride bırakıyor “İtibar firmalara finansal bir getiri sağlar mı?” Prof. Dr. Charles Fombrun, bu soruya “Kesinlikle evet” diyerek yanıt veriyor. Büyümeden nakit akışına, piyasa değerinden aktiflerin getirisine pek çok finansal göstergenin itibardan olumlu etkilendiğini söylüyor. New York Üniversitesi Stern School of Business profesörlerinden olan Fombrun, “İtibar Enstitüsü”nün de (Reputation Institute) kurucularından. Ona göre, itibar, müşterilerin, çalışanların ve

yatırımcıların şirketi destekleyen bir tavır içine girmesini sağlıyor. Bu da operasyonun performansını, dolayısıyla piyasa değerini artırıyor. Fombrun, bu tezini, “Fame and Fortune” (Şöhret ve Servet) adlı son kitabında, araştırmalar ve somut rakamlarla ortaya koyuyor.” Ayrıca bu bölüm oluşturulan haberin spot bölümünde yer alarak daha dikkat çekici hale getirilmektedir (Capital, 2003/12:110).

2006 yılında kavram çözüm aşamasından sürü söylemine geçmiştir. İtibar yönetimi alanındaki başarılı uygulamalar anlatılarak artık kavramın yerleştiği görülmektedir. Bu hipotezi onaylayan şekilde “İtibar Zirvesinde Büyük Mücadele” başlıklı haberde şu spot yer almaktadır:

“...İş dünyası “itibar yönetimi” konusunu artık son derece ciddiye alıyor. Bu işi bizzat CEO’lar sahipleniyor. Çünkü artık herkes biliyor ki itibarı yüksek şirketlerin piyasa değerinden nakit akışına, büyümeden kâra çeşitli finansal göstergeleri olumlu etkileniyor...”

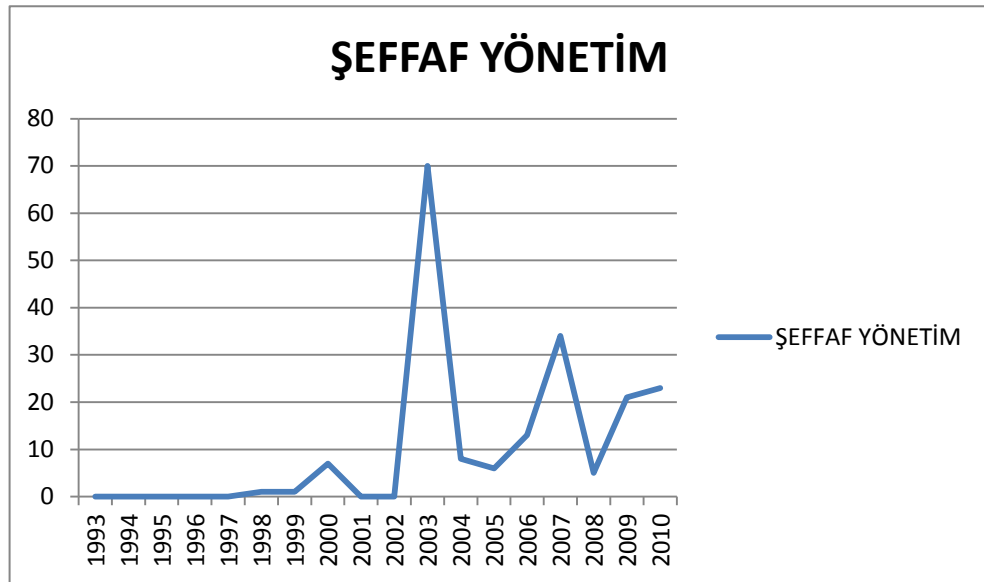
2010 yılında ise kavram ayrı bir boyutuyla sosyal medya ortamında şirketin itibarını korumakla ilgili haberle yer almaktadır. “Yeni Ortamda İtibarı Korumak Zor Olacak” başlıklı haberde yine bir guru Don Peppers sosyal medyada şirketlerin nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili önerilerde bulunmaktadır (Capital, 2010/12: 108-114). Kavramla ilgili yapılacak haberlerin araştırmanın örneklemini kapsamayan gelecek yıllarda da sürü söyleminde devam edeceği düşünülmektedir.

2.2.5. Şeffaf Yönetimin Analizi

Aslında İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk başlığı altında incelenen kavramlar genellikle birbiriyle içice geçmiş, aynı zamanlarda ortaya çıkmış, Enron, Andersen gibi Amerika kökenli şirket skandalları ile güven kaybı yaşanması sonucu dergi tarafından haber olmaya başlamış kavramlardır. Enron Enerji Şirketi 2001’de iflasını açıkladığında sadece Amerika’da değil bütün dünyada şok etkisi yaratmıştır. 100 milyar 700 dolarlık cirosu ile o dönemde Yunanistan İsrail gibi ülkelerin bile milli gelirinden daha fazla geliri olan bir şirketin nasıl iflas edebileceği başta anlaşılabilirken, ardından ortaya çıkan skandallar dizisi sonucu aslında bilançoların makyajlandığı, yöneticilerin iflastan 3 ay önce ellerindeki 1.3 milyar dolarlık hisseyi elden çıkardığı tespit edilmiştir. Sermaye piyasasında önemli çalkantılara neden olan

bu durum kural koyucuların ve şirket yöneticilerinin iş süreçlerini gözden geçirmelerine neden olmuştur. Bu kapsamda şirketlerin yönetim biçimi şeffaflaşmak zorunda kalmıştır. Böylece Şeffaf Yönetim şirketlerin kaybettikleri itibarlarını geri kazanmaları amacıyla çeşitli aktörlerce önerilen bir kavram olarak dikkat çekmektedir. 2003 Ağustos ayında yayınlanan haberde “İtibarı Arttırmanın Yolu Şeffaf Olmaktan Geçiyor” alt başlığı ile Coca-Cola, Nike, Adidas gibi şirketlerin çocuk işçiyi asla kullanmadıklarını açıklaması örnek olarak verilmektedir. Ayrıca toplumun karşısına geçip hikayelerini açıkça anlatan bilgilerini paylaşan şirketlerin ürünlerine de güvenin arttığı belirtiliyor (Capital, 2003/8:138).

Şekil.15. Şeffaf Yönetim Kavramının Geçme Sıklığı



Yine 2003 yılında Yeni Yaklaşımlar bölümünde “Şeffalık Yükseliyor Pürüzlerinizi Atın” başlığı ile Don Tapscott isimli guru ile yapılan söyleşi ve gurunun yeni kitabı The Naked Corporation (Çıplak Şirket) tanıtılmaktadır. Şeffaflığın iş dünyasında yükselen yeni bir trend olduğunu belirten guru ancak bu gücü anlayan ve kavrayanların başarılı olabileceğini söylemektedir. Etik ve açık şirketlerin daha iyi rekabet ettiklerini bu nedenle de daha fazla kâr elde ettiklerini bu duruma uyum göstermeyenlerin ise zor günler geçireceğini ifade etmektedir (Capital, 2003/11:190-194). Henüz problem ve çözüm aşamasında olan kavram 2010 yılına gelindiğinde ise çoktan sürü söylemine geçiş yapmıştır. Özellikle müşteri sadakati, çalışan sadakati ya da ekosistemin yönetimi gibi konularda şeffaf olmak, bağlılık ve güven için ön koşul olarak kabul edilmektedir.

2.3.Kriz ve Risk Yönetimi Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

Türkiye'nin sık sık yaşadığı ekonomik krizler ve onların izlerini silmeye çalıştığı yıllar nedeniyle Kriz Yönetimi kavramı araştırmanın gerçekleştirildiği 1993-2010 yılları arasında en çok haber olarak rastlanan kavramlardan biridir. Risk Yönetimi ise özellikle çağdaş yönetim teknikleri açısından bakıldığında ekonomik krizler, doğal afetler, terör gibi beklenmeyen olaylar nedeniyle amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek olumsuzlulara karşı tedbir almak veya bu olayları fırsata çevirerek işletmenin lehine kullanmak olarak tanımlanabilmektedir (Kızıldağ, 2011:18).

Şekil.16. Kriz ve Risk Yönetimi ile İlgili Kavramların Geçme Sıklığı



Şekil.16'da görüldüğü gibi 1994 Türkiye'de yaşanan ilk büyük krizle kavram ele alınmaya başlanmaktadır. 2001 yılı döneminde tekrar yükselişe geçerken esas yükselişini ise tüm dünyada olumsuzlukları süren 2009 yılındaki krizle gerçekleştirmektedir.

Kriz ve Risk Yönetimi başlığı altında toplam 9 kavram yer almaktadır (Bkz. Ek.2). Sınıf Aralıklarının Belirleme Analizi sonucuna göre ise; ilk 7 kavram birinci kısım olan ve yönetim hevesleri olarak kabul edilen kavramların geçtiği bölümde yer almaktadır. Bu analizi yapabilmek için izlenen aşamalar şu şekildedir:

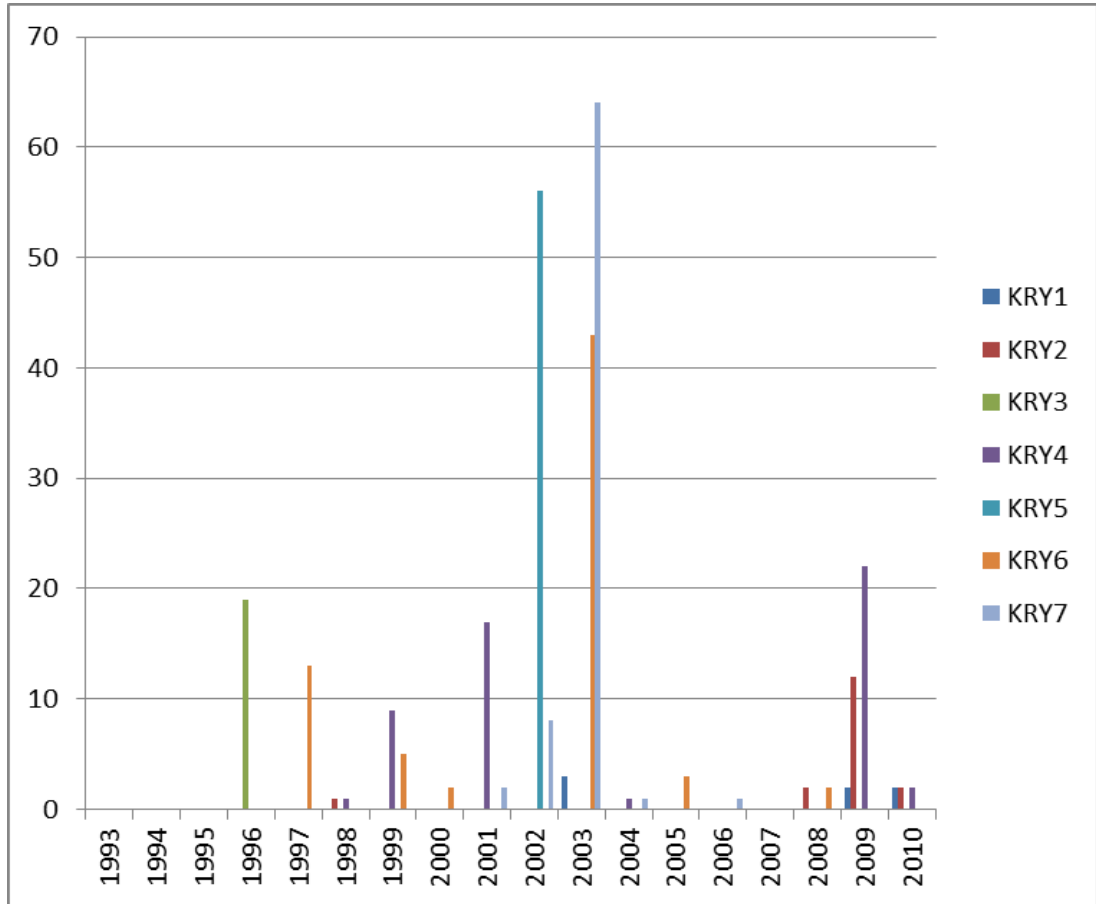
$$\frac{(535-7) + 1}{3} = 177 \text{ (K)}$$

Birinci Kısım: 7 - 184 (KRY 1,.....KRY 7)

İkinci Kısım: 185 – 361(Bu sayı aralığını yer alan kavram bulunmamaktadır).

Üçüncü Kısım: 362 – 538 (KRY 8, KRY 9)

Şekil.17. Kriz ve Risk Yönetimi Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar



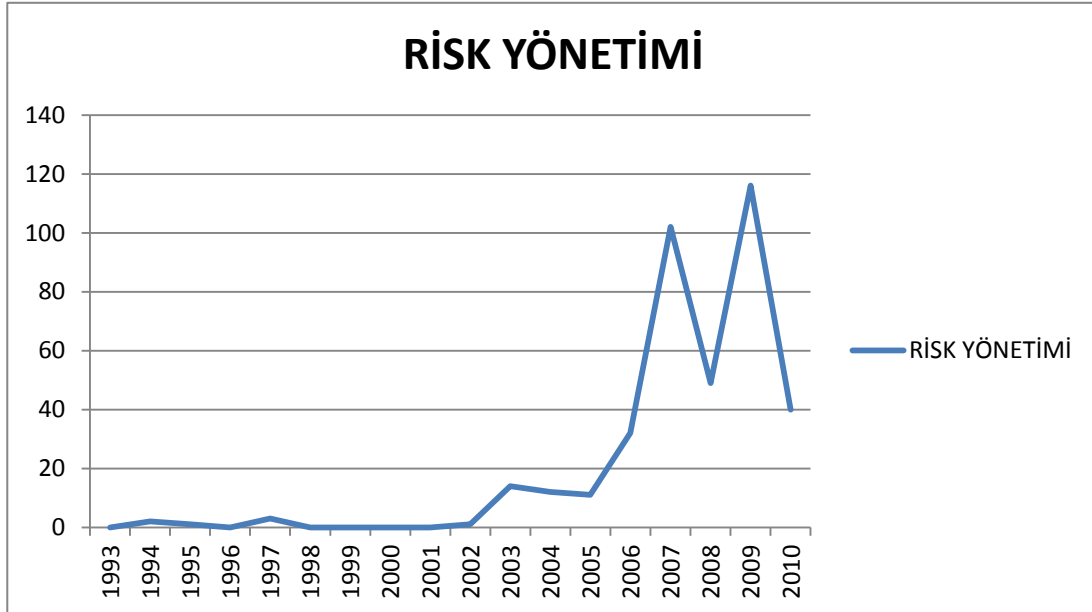
Birinci kısımda bulunan ve heves olarak kabul edilen kavramların araştırmanın yapıldığı 1993-2010 yılları arasında haber olma sıklığı Şekil.17'deki gibidir. Üçüncü kısımda yer alan kavramlar ise Kriz Yönetimi ve Risk Yönetimi kavramlarıdır.

Birinci bölümde yer alan kavramlar sırasıyla, Kurumsal Hafıza Kaybı/ Koruma/ Yaratma, Kaos Yönetimi/ Karmaşa Yönetimi/ Problemler Zamanların Yönetimi/ Kaotik Zamanlarda Yönetim/ Belirsizlik Yönetimi, Bilgi Kaybı/ Hırsızlığı/ Güvenliği, Senaryo Planlama (Scenario Planning), Red-Zone Yönetimi (11 Eylül Şarbon gibi beklenmeyen olaylarda yönetim), Değer/Beyin Göçü/ Yetenek Göçünü Koruma (Value Migration), Görünmeyen/Gizli/ Öngörülemeyen/ Tahmin Edilemeyen Değerlerin Yönetimi (Intangible Management/ Hidden Assets Management/ Managing the Unguessable) gibi kavramlardır.

2.3.1.Risk Yönetiminin Analizi

Risk Yönetimi Kavramına 2003 yılında yaşanan Amerika kökenli şirket skandallarından sonra rastlansa da kavramın esas yükselişi 2006 yılından sonradır.

Şekil.18. Risk Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



Türkiye’de ilk kez risk yönetimi danışmanı olarak Sabancı Holding’le çalışan Tamer Saka kavramın 2006 yılından sonra daha çok haberleştirilmesinin nedenini Türk Ticaret Kanunu Tasarısında risk yönetimi ile ilgili yapılan değişikliklere

bağlamaktadır. Saka'ya göre; halka açık şirketlerin yönetim kurulu seviyesinde risk izleme komiteleri kurmaları ve bu komitelerin risk izleme sistemlerini oluşturmaları zorunlu hale getirilmektedir (Capital, 2007/6:208).

Sabancı Holding gibi yaptıkları ve başarıları devamlı takip edilen bir şirketi araştırarak risk yönetimi konusunun önemini anlatan haberde kavramın amacı her türlü senaryoya karşı hazırlıklı olmak, şirkete pahalıya mal olabilecek riskleri önlemek ya da en az zararla kurtarmak olarak açıklanmaktadır. Sabancı Holding'de öncelikle tüm operasyonlar finansal olan ve finansal olmayan operasyonlar şeklinde ikiye ayrılmıştır. Finansal operasyonlarda zaten risk yönetimi yapılanması varken, finansal olmayanların daha hazırlıksız olduğu belirtilmiştir. Risk iki parametreye göre değerlendirilmektedir. Bir olasılığın risk olup olmadığına, risk var ise kaç kez tekrarlanabileceğine ve gerçekleşirse etkisinin neler olabileceğine bakılmaktadır. Kaynak yönetiminin şekillenmesinde bu iki parametreden en yüksek skoru olan konular dikkate alınmaktadır. Bunların ortaya çıkmadan yönetilmesi gerekmekte eğer ortaya çıkarsa yapılanın risk yönetimi değil artık kriz yönetimi olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Capital, 2007/6:206).

2009 Mart ayında "Risk Savaşçıları" başlığını taşıyan haber de oldukça ilgi çekicidir. Haberde daha önce yayınlanan Sabancı Holding'de yapılan risk yönetimi uygulamasının bu sefer sonucu ve sağladığı faydalar açıklanmaktadır. "...*Son 5 yılımızı risk yönetimine harcamamış olsaydık, belki bugün 1 milyar dolar kaybetmiş olacaktık. Sigortalananabilir risklerde ise son 4 yılda 50 milyon dolar tasarruf sağladık...*" (Capital, 2009/3:169). Kavram tekrar hatırlatılarak hatta yapılan uygulamaların sonuçları takip edilerek kurumsallaştırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca yapılan haberle kavramın artık problem ve çözüm söyleminden sürü söylemine geçtiği de görülmektedir. Çünkü kavramla ilgili Koç Holding, Eczacıbaşı Topluluğu, Borusan Holding ve Doğuş Holdingdeki başarılı uygulamalar tek tek ele alınmaktadır.

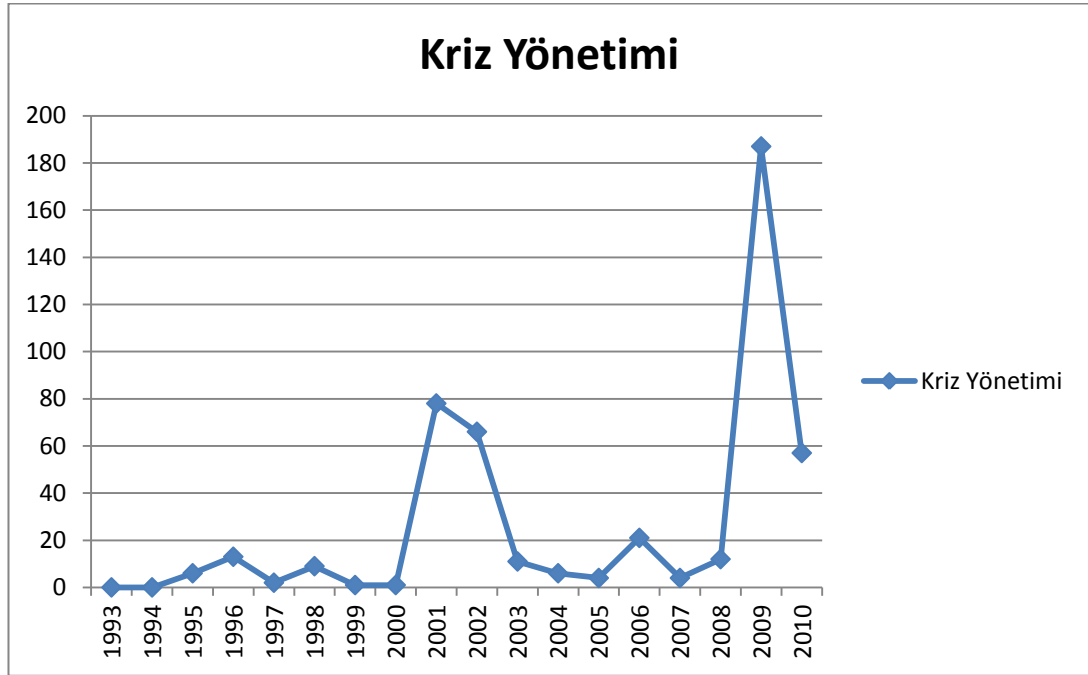
"Risk Yönetiminin Kârlılığa Pozitif Etkisi" alt başlığı ile danışmanlık yapan uzmanın görüşlerinin açıklandığı bölümde dikkat çekicidir: "...*Krizle birlikte risk yönetimi önemini bir kez daha gösterdi. Finansal krizlerin ardından yaşanan büyük iflaslarda ölçüsüz biçimde risk alınması ve alınan bu risklerin kontrol edilmemesi*

yatmaktadır. Artık pek çok şirket risk izleme sistemleri kurmak için bizim gibi danışmanların kapısını çalıyor. Şirketler danışmanlardan ölçülebilir, pozitif katkılarda bulunarak değer yaratan stratejik odaklı geleceğe yönelik risk yönetim yapısının oluşturulmasını bekliyor...” (Capital, 2009/3:172). Görüldüğü gibi Risk Yönetimi kavramı kriz yönetimi kavramı ile iç içe geçmiştir ve bu nedenle birlikte daha iyi açıklanabileceği düşünülmektedir.

2.3.2.Kriz Yönetiminin Analizi

Kriz yönetimi kavramının araştırmanın gerçekleştirildiği 1993-2010 yılları arasında haber olma durumu, Türkiye’de ve dünyada yaşanan krizlere paralel olarak yükselen ve alçalan bir eğriye sahiptir.

Şekil.19. Kriz Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



Dikkat çeken bir başka husus kriz yönetimi genellikle başka bir kavramla birlikte kullanılmaktadır. Örneğin 1998 yılında “Krizi Aşamaların Yolu Gelecek Yönetiminde” başlıklı haberde Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi Doçent Doktor Oğuz Babüroğlu kriz yönetimi kavramının kötü yönetimlerden kaynaklı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Krizlerin aşılabilmesini rekabet avantajı yakalayabilmek için önemli olanın katılımlı demokrasi ortamı yaratmak olduğunu savunan akademisyen uzmanlık alanı olan katılımlı planlama, katılımlı stratejik

yönetim ve katılımlı organizasyonlar geliştirmek için yapılması gerekenleri anlatırken bunları krizleri yönetmekte başarı sağlayacak teknikler olarak önermektedir (Capital, 1998/12:176-178). Aynı yıl “Kriz Nasıl Yönetilir?” başlığıyla krizin fırsata dönüşebileceğini önemli olanın yapılması gereken bazı uygulamalara dikkat etmek olduğunu belirten Yönetim Uzmanı Ram Charan tarafından önerilen reçete şu şekilde sunulmaktadır (Capital, 1998/12:180-182):

- İstatistiklere asla güvenmeyin
- Kriz sinyallerini iyi değerlendirin
- Yönetici avına çıkın
- Yönetim Kurullarını kullanın
- Yeniden yapılanma için fırsat olmasını sağlayın
- İletişimi arttırın
- Yeni fırsatları kaçırmayın.

2001 yılında yayınlanan “Kriz Yaşamış Yönetici Arayın” başlıklı haberde daha önce yayınlanan haberleri pekiştiren söylemle oluşturulmuştur. Dünyanın en büyük insan kaynakları danışmanlığı şirketlerinden Heidrick & Struggles International yönetim kurulu üyesi ve yönetim gurusu Jürden Mülder de Türkiye’de yaşanan para krizlerini takip ettiklerini, yöneticilerin çoğunun krizle mücadele konusunda alışkın olduklarını düşündüğünü belirtmektedir. Krizlerde yöneticilik yapan kişilerin yaratıcılık, yeni buluşlar ve teknoloji alanında iyi olduklarını zorunlu olarak kriz dönemlerinde ayakta kalmak için yaratıcılıklarını kullandıklarını ifade etmektedir (Capital,2001:114).

Stratejik Yönetim konusunda hazırlanan bir başka haberde yine kriz yönetimi konusuyla birleştirilmektedir. Capital dergisi tarafından ünlü yönetim gurusu olarak tanıtılan Henry Mintzberg’le yapılan söyleşi yayınlanmaktadır. Haberde “...*Son zamanlarda neredeyse her gün yeni bir akım ve yeni bir fikir ile karşılaşılıyor. Özellikle Türkiye’de kriz dönemi ile birlikte sık sık yeni stratejiler, planlar ve yöntemler ortaya atılıyor. Şirketler kriz ile birlikte Kurumsal Stratejilerini tekrar gözden geçiriyor....*” (Capital, 2001/6:130).

2009 yılında ise dünyada yaşanan global ekonomik kriz nedeniyle kavram çok fazla haber olmakta ve hemen hemen her kavramın tanıtılma bölümünde yararlanılan bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir:

2009 Ocak (168-172) ayında “Yaratıcı Tasarruf Zamanı” başlığı ile yayınlanan haberde kriz yönetimi ile Enerji Kontrolü, Üretimi Kısma, Stok Azaltma, İşten Çıkarma gibi tasarruf yöntemleri açıklanmaktadır. Kimya devi Akso Nobel’in sıfır mesai düzeni, Meteksan’ın video konferans ve sanallaştırma teknolojileri, Hürriyetin evden çalışma yöntemi, Demir-çelik şirketlerinin elektriğin daha ucuz olması nedeniyle mesailerini geceye uyarlaması, THY’nın rüzgar faktörünü düşünerek artık uçaklarda bulunan su tankerlerini tam doldurmadığı...gibi uygulamalar bu haberin arkaplan bilgilerini oluşturmaktadır.

2009 Şubat ayında (152-155) “Bitmeyen Bütçeyle Yönetim” başlıkla haberde Kriz Yönetimi ile Bütçe Yönetimi kavramları birleştirilmektedir. Uzmanların görüşleri ile desteklenen haberin spot bölümünde “...şirketler 2009 yılı bütçelerini bitiremiyor, bütçeler değişik tahminlerin baz alındığı onlarca senaryo üzerine yükseliyor. Kriz ve dalgalanmaların sürmesiyle sürecin uzayacağı aşikar...” söylemi yer almaktadır. Hedeflerin belirlenememesinin fırsatların kaçmasına neden olacağını da vurgulayan uzmanlar, kriz yüzünden her türlü senaryoyu düşünmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Ekonomilerde yaşanan belirsizliklerin ve risklerin şirketlere sadece A ve B planının yeterli olmayacağını gösterdiği belirtilirken bu durumun yani bütçeyi hazırlayamamanın, tahminleri yapamamanın, alınacak kararların daha çok risk barındırmasına neden olacağı da yapılan uyarılar arasında yer almaktadır. Görüldüğü gibi haberde içice geçmiş olarak birçok kavram hatırlatılmaktadır.

2009 Nisan ayında (202-206) “Krizi Aşma Taktikleri” başlıklı haberde Liderlik, Yetenek Yönetimi gibi kavramlarla kriz yönetimi birleştirilmektedir. Haber yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiyi, kriz dönemlerinde uygulanması gereken davranış şekillerinin oluşturduğu öneriler açısından değerlendirmektedir.

2009 Mayıs ayında (218-224) “Paradigma Değişiyor Oyunun Kuralları Yeniden Yazılıyor” başlıklı haber de ise değişim yönetimi ile kriz yönetimi birleşmekte ve General Electric’in efsane CEO’su John Welch’in görüşleri

oluşturulan haberin kuramsal arka planında yer almaktadır. Haberde Global krizin daha önce yaşanan krizlerden farklı olduğu yönetimden rekabete, finanstan müşteriye her alanda değişime neden olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, farklı sektörlerden 25'e yakın yönetici yaşanan değişimleri ve oluşan yeni düzeni ayrı ayrı açıklamaktadır. Haberin sonucu "*Guruların Yapılacak Listesi*" alt başlığı ile Al Ries, Jack Trout, Joe Astrachan gibi guruların görüşlerinin verilmesiyle sonuçlanmaktadır. Buna göre önerilen uygulama "*...ana işe dönün...temellere odaklanmanın tam zamanı ...sağlıklı ağaçlar istiyorsanız budamayı bileceksiniz*" gibi söylemlerin yer aldığı core business tekniğinin reçete olarak sunulduğu bölümle kapanmaktadır.

2009 yılı Haziran ayında (178-184) yayınlanan haberde "Krizle Gelen 10 Yeni Trend" başlığını taşımaktadır. Haberin spot bölümünde Büyük Buhran olarak tanımlanan 1929 krizinin verimlilik konusunu ön plana çıkardığı, 1990 yılında yaşanan bankacılık krizinin Japonya'ya 10 yıl kaybettirdiği, İsviçre'de yaşanan krizin stratejilerin oluşmasını sağladığı belirtilerek "...her yeni kriz birlikte yeni iş modellerinin oluşmasına neden olmaktadır" denilmektedir. Buna göre oluşacak yeni trendler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Eve yakın fabrikalar ortaya çıkacak; petrol fiyatları nedeniyle şirketler evine yani kendi pazarının bulunduğu ülkelere yakın yerlerde çalışmayı tercih edecekler,
2. Çin'in etkisi azalacak; tedarik yollarında oluşacak değişiklikler nedeniyle Çin tercih edilen kaynak bölge olmaktan çıkacak,
3. Tüketici davranışlarında kalıcı değişimler olacak bir kez değişen davranışın eskiye dönüşü çok uzun zaman alacak,
4. İşçi haklarına duyarlılık artacak,
5. Genişlemeci model sona erecek, şirketler birleşmeler ve satın almalarla genişlemeci kararlardan uzak duracak,
6. Şirketlerdeki hantal yapı giderek esnek yapılar artacak,
7. Sosyal organizasyonlar ön plana çıkıyor.
8. Küçük takımlarla çalışılacak, kendi kendine yönetim, yalınlaşma artacak,

9. Liderlik anlayışında yürüyerek şirket yönetme anlayışı geri dönecek,
10. Maliyet yönetimi, değer temelli yönetim kavramlarının önemi artacak

Yeni trend olarak açıklanan kavramlara bakıldığında dikkat çeken bir unsur aslında bir çok kavramın daha önce dergide defalarca konu edildiğidir. Tıpkı Spell (2001:358) tarafından yapılan araştırma sonucunda bazı modaların farklı isimler ya da etiketler altında daha eski modaların yeniden paketlenerek ortaya çıkması olarak yorumlanması gibi yeni kavramlar daha önce bilinen kavramlardan yararlanarak tekrar sunulmaktadır. 2009 yılı sonunda (Aralık, 285-290) yayınlanan haberde bu tespiti onaylamaktadır. “Krizle Gelen Yalın Önlem” başlığını taşıyan haberde; “...2000’li yıllarda popüleritesi artan yaklaşım krizde tam anlamıyla can simidi oldu. 2009 da Amerika’da bazı sektörlerde yalın yönetimi kullanan şirket sayısı rekor şekilde arttı. Uzmanlar yalın yönetimi başarıyla uygulayan şirketlerin elde ettiği kazançların bu ilgiyi daha da arttıracığını söylüyor...” cümleleri haberin spot bölümünde yer almaktadır.

Birçok şirketin başarılı uygulamalarına değinen haber de Borusan Holding’in insan kaynakları yöneticisi Yalın 6 Sigma’yı DNA’mıza yazacağız diyerek 1.58 milyon dolar getiri beklediklerini ifade etmektedir. Yalın Enstitüsü Derneği Başkanı Yalçın İpbüken ise Yalın Yönetimle ilgili olarak yapılan söyleşisinde şu ifadeleri kullanmaktadır: “...Türkiye’de yalın yönetim bankacılık, sigorta, sağlık, perakende ve hizmet sektöründe hala yeterli derecede bilinmiyor ve uygulanmıyor. Ama zaman içinde yaptığımız ve yapmakta olduğumuz projelerde elde edilen sonuçların daha bilinir hale gelmesi ve duyulması ile bu yayılımın daha artacağını düşünmekteyiz. Yalın düşünce ve yönetimin yaygınlaştırılmasını sağlamak için 12 kitap Türkçeleştirildi, sürekli güncellenen web sitemiz ve e-posta sistemimizle de bu düşüncenin yayılması için çaba gösteriyoruz...” (Capital, 2009/12:290). Sonuç olarak kriz yönetimi, bir çok yönetim kavramı ile birlikte kullanılan, bütün işletmelerce uygulanan ve olgunluk aşamasından sonra gerilemek yerine yaygınlaşarak sık sık haber olan ve işletmelerin yapı ve süreçlerine işleyerek yerleşen bir kavramdır.

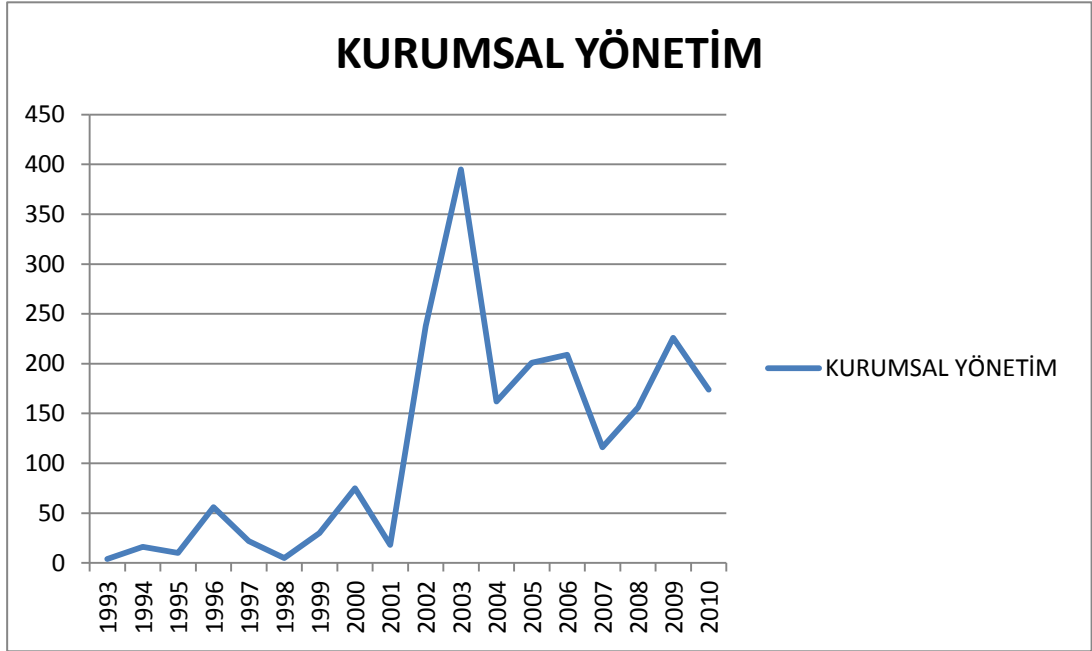
2.4. Kurumsal Yönetişim Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

Günümüze kadar uzanan dönemde, güçlü bir lider veya patron figürü işletmeler ve çalışanlar için önem taşımaktadır. Bu kişilerin bireysel yaratıcılığı, karizması, risk anlayışı, cesareti, ileriye görme becerisi ve kişisel yönetim anlayışları işletmenin yönetim anlayışı olarak kabul edilirken verdiği kararlar eleştirilmeden sorgusuz onaylanmaktadır. Ancak, yaşanan gelişmelerle artık bu yönetim anlayışı geçerliliğini yitirmekte, yerine kişiye bağımlılığı en aza indirgeyen ve bütünsel yönetim sistemlerine sahip olan yaklaşımlar geçmektedir.

Özellikle Şeffaflık, Adillik, Hesap Verebilirlik, Sorumluk gibi kavramları barındıran kurumsal yönetişim anlayışı da bunlardan biridir. *“Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, özellikle ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli oranda aile üyeleri tarafından doldurulduğu, kararların alınmasında aile üyelerinin etkin olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirketler”* (Erdoğan, 2004:56) olarak tanımlanan aile şirketleri açısından kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır. Uzmanlara göre; kurumsal yönetişim yaklaşımıyla yönetilen aile işletmeleri kendine özgü bir kimlik kazanmakta, oluşabilecek çatışmaları önceden engellemekte, işletmenin varlığını uzun yıllar boyunca başarılı ve sorunsuz olarak devam ettirebilmektedir.

Daha önce Şeffaf ve Etik Yönetim konusunda ele alınan skandallar Kurumsal Yönetişim Kavramının ortaya çıkmasında da büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 1993-2010 yılları arasında Kurumsal Yönetişimle ilgili kavramların haber olma sıklığını gösteren şekile (Şekil.20) bakıldığında kavramın yükselme zamanının bu kavramlarla ilgili tablolardaki periyotlarla paralellik taşıdığı görülmektedir. Ancak Kurumsal Yönetişim kavramı haber olma özelliğini ilk çıkış yıllarındaki kadar olmasa da diğer yıllarda da devam ettirmektedir. Kurumsal Yönetişim başlığı altında toplanan toplam 16 kavram bulunmaktadır (Bkz. Ek.2).

Şekil.20. Kurumsal Yönetişimle İlgili Kavramların Geçiş Sıklığı



Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi sonucu 16 kavramın 14 tanesi heves olarak kabul edilen birinci kısımda yer alırken 2 tanesi de kurumsallaştığı düşünülen kavramların oluşturduğu üçüncü kısımda yer almaktadır. İkinci kısmı oluşturan periyot ise kavramların geçiş sıklığına ait sayılar göz önüne alındığında hiçbir kavramı kapsamamaktadır.

$$(720-1) + 1$$

$$\frac{\quad}{3} = (\text{Yaklaşık}) 240.7 (\text{K})$$

3

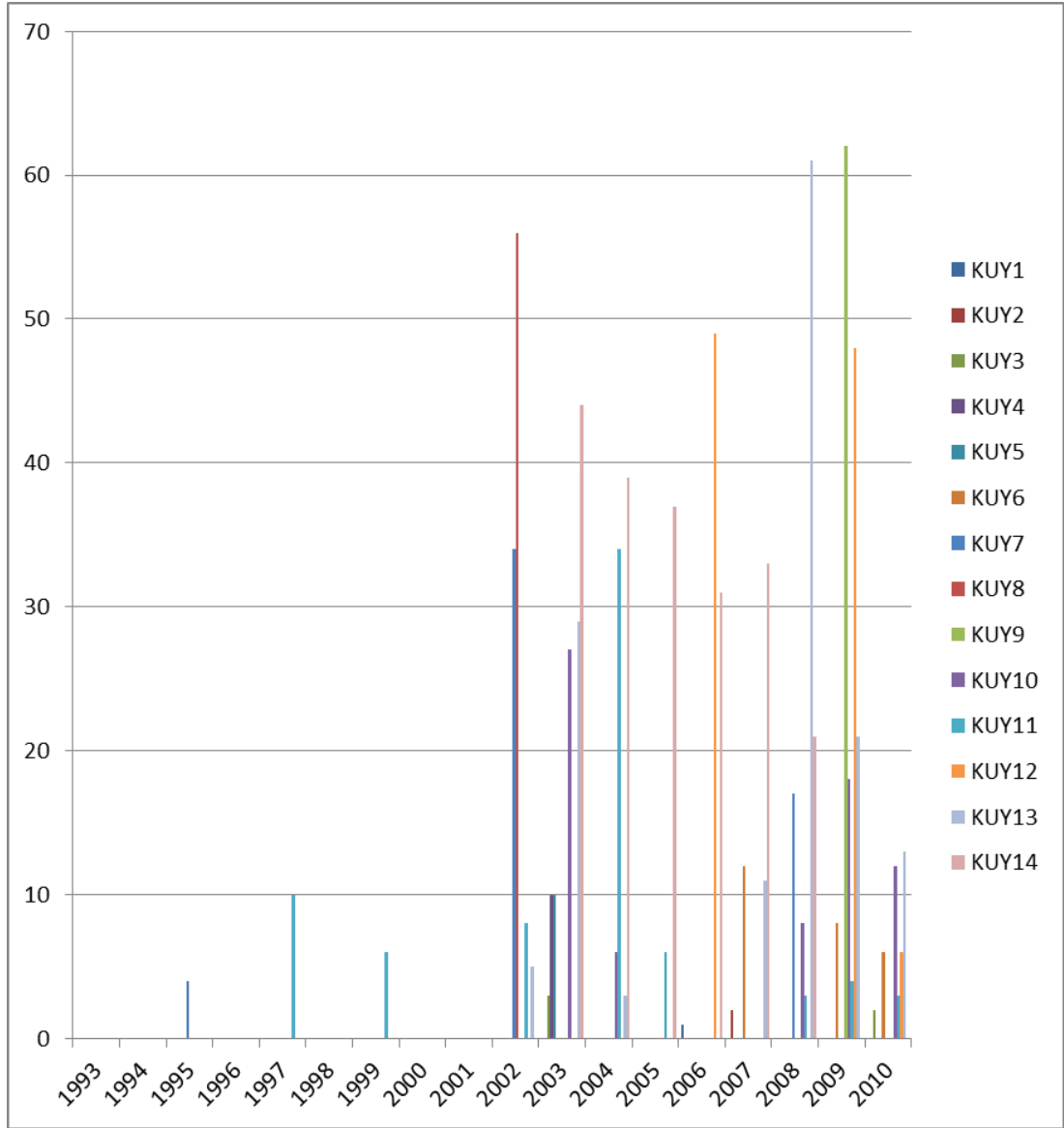
1.Kısım: 1 – 241.7 (KUY 1,.....KUY 14)

2.Kısım: 241.8 – 482.4 (Yok)

3.Kısım: 482.5 – 723.1 (KUY 15, KUY16)

Birinci kısımda yer alan aile içi delegasyon, yönetim denetim derinliğini arttırma, kalabalık aile sendromu, kuşak çatışmalarının yönetimi, yabancı yönetici transfer etme, velayet seçme, yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurma, aile meclisi ve anayasası oluşturma, uzun yaşam stratejileri gibi kavramlar heves olarak kabul edilen gelip geçici olan kavramlar arasında yer almaktadır.

Şekil.21. Kurumsal Yönetişim Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramların Geçme Sıklığı



Örneğin 2003 yılında “Her Aileye Bir Meclis” başlığını taşıyan haberde Türkiye’de % 80-90 oranında olan şirketlerin kurucu aileler tarafından yönetilmeye devam etmesinin getirdiği sorunlar; yetki devredememe, kuşak çatışmaları, aile bireylerinin artışı gibi ortak problemler tanımlanırken, aile meclisinin kurulması ve aile anayasasının oluşturulması çözüm yolu olarak önerilmektedir (Capital, 2003/3:141). 2008 yılında ise “Orta Ölçeklilerde Anayasa Peşinde” başlıklı haberde “Anayasalı Şirketler Artıyor” alt başlığı ile Türkiye’deki başarılı örneklerden bahsedilmektedir. Ancak “Anayasa sayısı artıyor ama kağıt üzerinde kalanlar var” alt

başlığında ise anayasa oluşturan şirketlerin içeriğini uygulamadığı sadece yazılı hale getirildiği ama benimsenmediği belirtilmektedir (Capital, 2008/4:236). Bu habere dayanarak kavramın hala problem söyleminden sürü söylemine geçmediği ve hala gelişim aşamasında olduğu düşünülmektedir.

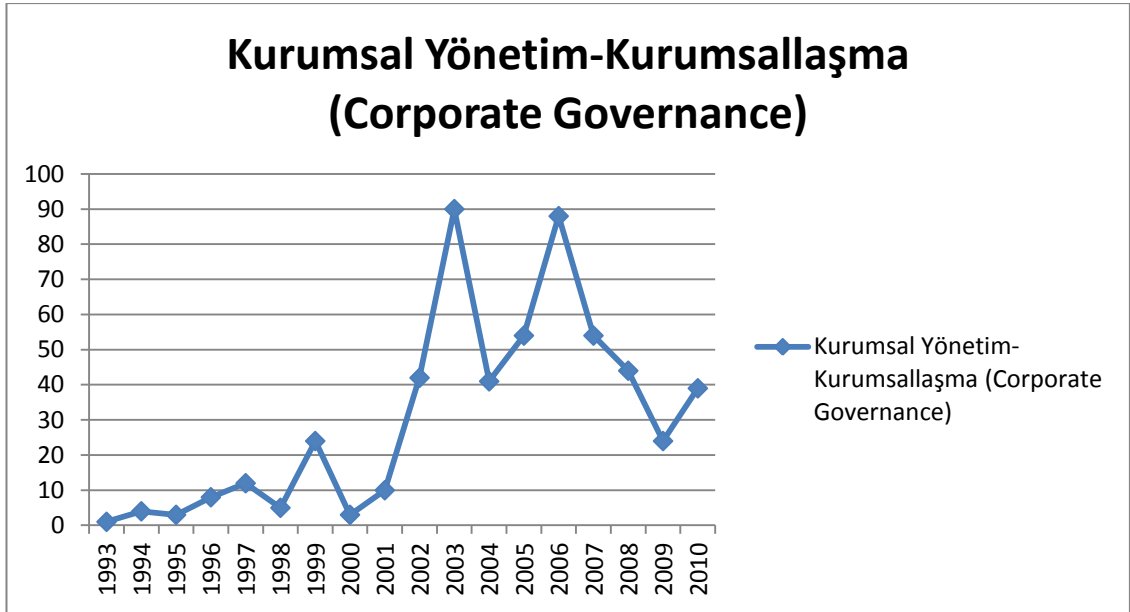
Şekilde yer alan kavramlardan biri de Veliht Seçme olarak adlandırılan kavramdır. 2004 Kasım ayında “Veliht Zamanında Seç” başlıklı haberde Sabancı Holdinge saldırı sırasında ölen Özdemir Sabancı'nın ölmesinin ve Üzeyir Garih'in zamansız ölümlerinin yol açtığı krizler anlatılmaktadır.

Aile şirketlerinde yönetimin kime devredileceği ile ilgili karar vermenin büyük problemlere neden olduğu belirtilen haberlerde genellikle kurucuların yetki devretmekte zorlandıkları devir olsa bile yönetimin ailenin en büyük oğluna verildiği haberlerde ortak problem söylemleriyle yer almaktadır. Örneğin, 2007 yılında “En İyi Veliht Büyük Oğul Mu?” başlıklı haber de McKensey tarafından yapılan ve Amerika, İngiltere, Fransa ve Almanya'da faaliyette olan 732 aile şirketini kapsayan araştırma sonuçları yer almaktadır. Buna göre; yönetimin en büyük çocuğa bırakılması her zaman başarı getirmemekte, diğer aile üyelerine şans vermemek onlar üzerinde negatif etki yaratabilmekte ve en büyük çocuk her zaman en zeki çocuk olmayacağı için yanlış karar verilebilmektedir. Buna rağmen, Türkiye'ye ile ilgili yapılan araştırma da Koç, Boydak, Sanko, Doğuş, Soyak, Ezcacıbaşı, Yaşar, Borusan, Dedeman, Ülker gibi büyük şirketlerde yönetimi büyük oğla devretme kuralı geçerli olmaktadır (Capital, 2007/5:214-222).

2.4.1.Kurumsal Yönetimin Analizi

Kurumsal Yönetim kavramı araştırmanın gerçekleştirildiği 1993-2010 yılları arasında yayınlanan haberlerde başlarda profesyonel yönetim - kurumsallaşma gibi kavramlar olarak adlandırılrsa da zamanla kurumsal yönetim olarak kullanılmaktadır. Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık % 90'nın aile işletmesi olduğu düşünülürse yaşanan ortak problemlere çözüm getireceği vaat edilen bir uygulamanın yayılması daha kolay olmaktadır. Hatta kural koyucular tarafından belli yaptırımlarla da desteklenince yaklaşım geniş bir uygulama alanına sahip olmaktadır.

Şekil.22. Kurumsal Yönetim Kavramının Geçme Sıklığı



Şekil.22’de görüldüğü gibi kavram 2002 yılından itibaren giderek artan bir seyir izlemektedir. Bazı yıllarda daha az haber olma özelliğine sahip olsa da genel olarak kavramın moda veya heves olmaktan çıktığı kurumsallaşan ve düzenli olarak ele alınan bir kavram olduğu görülmektedir.

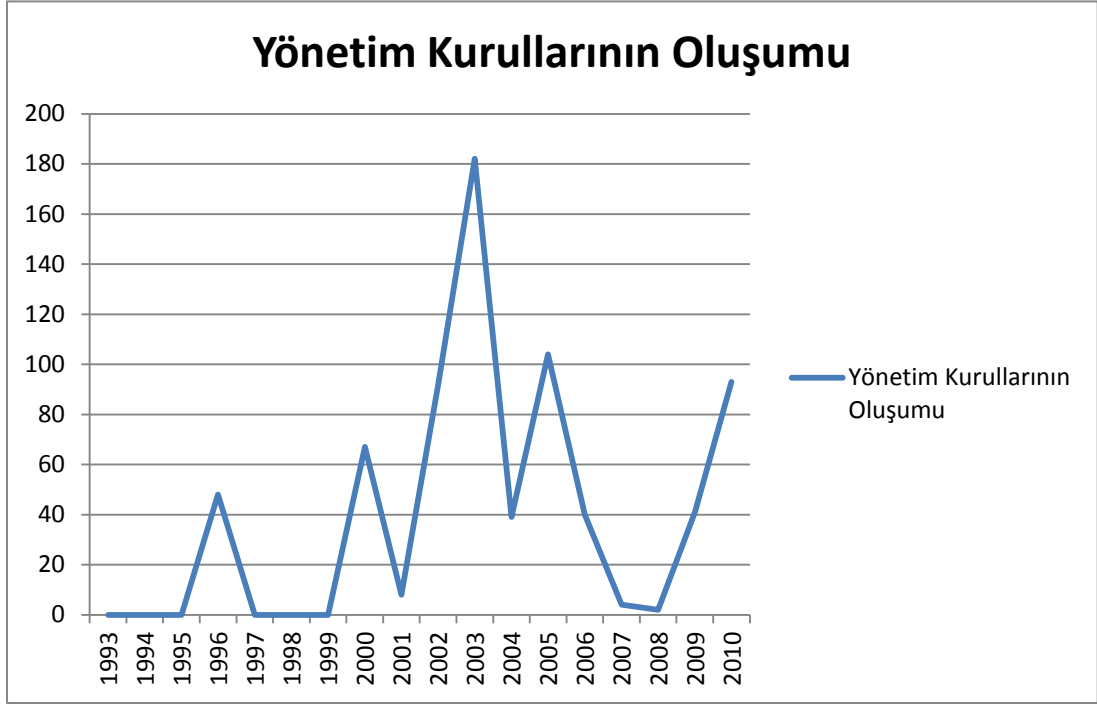
Yayınlanan haberlerde aile işletmeleri için başarının koşulu olarak açıklanan kurumsal yönetim kavramı çeşitli gurular ve uzmanlarla yapılan söyleşiler, yurt içi ve dışında yayınlanan kitaplar, uygulamadaki başarılı örneklerle açıklanmaktadır. Ayrıca yapılan haberler de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’nın “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi”, TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesinin birlikte kurduğu “Kurumsal Yönetim Formu” ve çeşitli şirketlerde görev alan yönetim kurulu üyelerinin bir araya gelerek “Kurumsal Yönetim Derneği”ni kurmaları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Capital, 2003/10:208-214). İncelenen haberler baz alınarak bu kavramın yayılması için çaba harcandığı ve problem söyleminden sürü söylemine geçiş sağlanarak kavramın olgunluk aşamasında olduğunu yorumlanabilmektedir.

2.4.2. Yönetim Kurulu Oluşturmanın Analizi

Yönetim kurulunun yapısı kurumsal yönetim uygulamaları için büyük önem taşımaktadır. Yönetim kurullarının nasıl oluşması gerektiği konusu bu nedenle kurumsal yönetim başlığı altında toplanan kavramlar arasında en çok haber olma

özelliği taşıyan kavramdır (Bkz. Ek.2). Araştırmanın örneklemini oluşturan 1993-2010 yılları arasında kavramın haber olma sıklığı Şekil.23 de gösterilmektedir. Kavram ilk olarak haber olarak kullanılmaya yönetim kurullarında var olan problemin tanıtılmasıyla ve yapılan hataların neden kaynaklandığının tespit edilmesiyle başlanmaktadır.

Şekil.23. Yönetim Kurulu Oluşturma Kavramının Geçme Sıklığı



“Aile işletmelerinde yönetim kurulları formalite olarak görülen, kurucu patron, çocuklar, akademisyenler, eski yöneticiler...gibi belli kişilerden oluşan şirket yöneticilerinin kararlarının altına imza atmak amacıyla arada bir toplanan kişilerden oluşmaktaydı. Ancak kurumsal yönetim trendinin yükselmesi ile birlikte yönetim kurullarının önemi iyice arttı. Oluşumundan bağımsız üye sayısına, toplanma zamanlarından şirket stratejisinde üstlendikleri göreve kadar her şey değişiyor.” (Capital, 2002/12: 164-168). 2002 yılı Aralık sayısında “Kurulların Değişen Yüzü” ana başlığı ile haber olmaya başlayan kavram önce problemin varlığına değinmektedir. 2003 yılı Kasım ayında (176-180) ise “Türkiye’nin Yönetim Kurulu Karnesi” başlığında yapılan uygulama hatalarını açıklamak için İnsan Kaynakları Şirketi Ray & Berndtson ve Capital’in birlikte gerçekleştirdiği araştırma sonuçları kuramsal bağlam olarak kullanılmaktadır. Araştırma çeşitli

sektörlerden halka açık 58 şirketle anket yöntemi ile yönetim kurullarının bulunduğu durumu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Buna göre strateji ve finansal konularda etkisi olduğu düşünülen yönetim kurullarının, kurumsal imaj yönetimi, hedefleri izleme, insan kaynakları ve yetkinlikler gibi konularda yetersiz olduğu belirtilmektedir.

Türkiye’de yapılan hataların tespiti sırasında “Türkiye İdealden Çok Uzak” alt başlığı ile yayınlanan haberde araştırmayı gerçekleştiren Ray & Berndtson şirketinin temsilcisi Ayşe Öztuna ile yapılan söyleşide yapılan uygulama hataları şu şekilde açıklanmaktadır (Capital, 2003/11:178).

- Henüz bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır,
- Profesyonellikten uzakta kişisel ilişkiler ön plandadır,
- Yönetim kurulu üyeleri genellikle yılda 1 veya 2 gibi çok az toplanmakta ücretlendirilmemekte ve sadece itibar için kurula dahil edilmektedir,
- Şirketten emekli olmuş eski yöneticilerin kurula dahil edilmesi farklı bakış açılarından yararlanmayı engellemektedir,
- Gereken zaman ve enerjiyi ayırmayan kurul üyeleri toplantılar için hazırlanmamaktadır.
- Kurullarda kadın-erkek dengesi bulunmamaktadır.

Bu hataların tespit edilerek yayınlanması kavramın henüz Abrahamson ve Fairchild’in öğrenme sürecinin yükseldiği problem söyleminde olduğunu göstermektedir. Aile işletmeleri konusunda uzman olarak kabul edilen John Ward’la yapılan söyleşi de başta tanımlanan problemlere artık çözüm olarak sunulan kavram “hayatta kalabilmenin sırrı olarak” açıklanmaktadır (Capital, 2004/8:144). Yayınlanan haberde “*bu çalışmalarını yapan ailelerin çok başarılı olduğunu saptadık*” sözleri ve “Başarılarıyla İlgi Çeken Örnekler” alt başlığı ile dünyadaki uygulamalar anlatılmaktadır. Örneğin Hindistan’daki Murugappa Şirketi kurumsallaşma çalışmalarına tüm çalışanlarını dahil etmekte, oluşturdukları aile meclisi sistemi ile yönetim ve aile arasındaki koordinasyonu ayarlamakta, aile anayasasıyla yeni kuşaktaki liderin yetiştirilme kurallarını belirlemekte, yönetim kurulundaki bağımsız üyeler sayesinde şirket 4. Kuşakta olmasına rağmen hiç sorun yaşamamaktadır.

2010 yılı Haziran ayında yayınlanan “En Sağlam Koltuklar Türkiye’de” başlıklı haberde ise; yönetim kurullarıyla ilgili problemlerin devam ettiği görülmekte ve haber kavramın hala olgunluk aşamasına geçemediğinin kanıtı olarak kabul edilebilmektedir. Heidrick & Struggles’tan Ayşegül Aydın’la yapılan söyleşide Türkiye’de yönetim kurulunda ya da CEO koltuğunda oturan kişilerin şirketin kurucusuyla arasında kurduğu kişisel ilişkilerin büyük önem taşıdığı, konunun kurumsal boyutta ele alınmadığı, başarı veya başarısızlığın performansı etkileyen bir etken olmadığı belirtilmektedir. Ayrıca haberde uzmanlarca bu durumun Türk insanın kültüründen kaynaklandığı, yabancı kişilerle çalışmaktansa performans olarak kendini çok rahatsız etmeyen etik olarak sırtını rahatlıkla dönebileceği kişileri tercih ettikleri ve kendi içerisinde biriyle çalışmanın motivasyonu da arttırdığı düşünülmektedir (Capital, 2010/6: 206).

2.5. Örgütsel Davranış Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

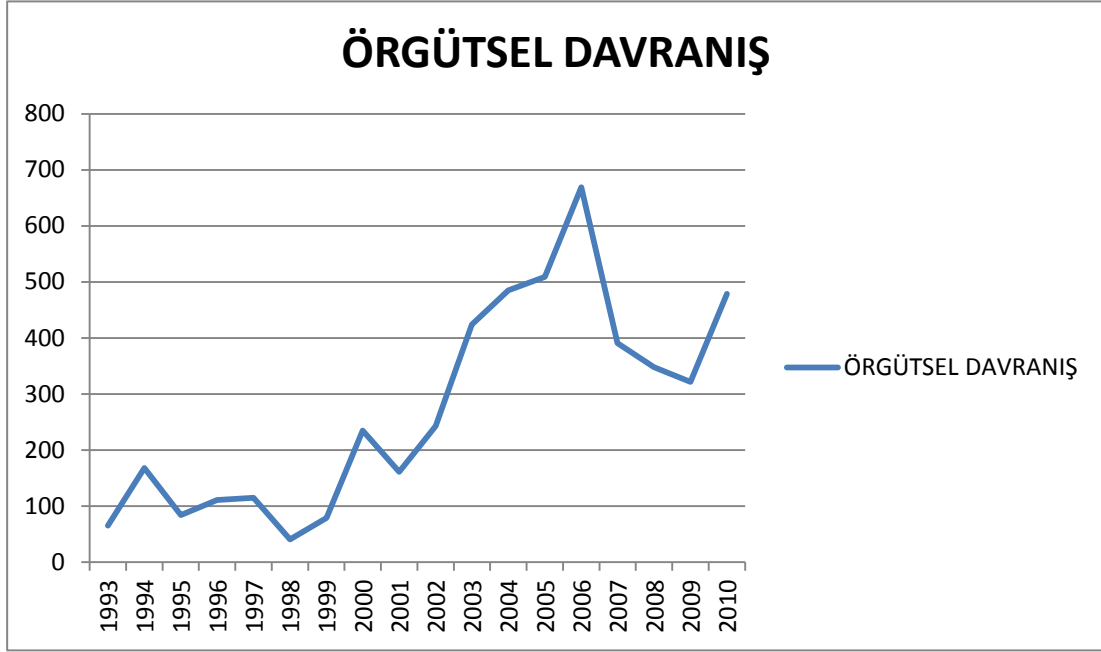
1927-1932 yılları arasında, Harvard Graduate School of Business Administration’da öğretim görevlisi olan Elton Mayo ve arkadaşları tarafından işletme verimliliği ile fiziki şartlar arasında bir ilişki olup olmadığını öğrenmek ve daha fazla üretim gerçekleştirerek, iş doyumuna ulaşmak amacıyla işbaşındaki insanların davranışlarını izleyerek yapılan “*Hawthorne Çalışmaları*” yönetim literatüründe örgütsel davranış alanındaki başlıca çalışma olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003:227).

Araştırma esnasında, elektrik şirketinde çalışanlar üzerinde yapılan deneylerde, ışık ve dinlenme gibi çalışma şartları gittikçe kötüleştirilmekte ve çalışanların üretim kapasiteleri açısından ne gibi değişiklikler oluşturduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Fakat kendisi ile ilgilenildiğini fark eden işçilerin çalışma kapasitesinde bir düşüş olmadığı görülmektedir. Daha sonra çalışanlara, fazla ücret ödenmekte ama burada da verimin belli bir noktadan sonra yükselmediği gözlenmektedir.

Sonuç olarak, yapılan tüm deneyler ve araştırmalar, bütün iyileştirmelere rağmen verimliliğin değişmediğini göstermekte, hatta bazen herhangi bir iyileştirme olmadan bile verimliliğin kendiliğinden artabileceğinin fark edilmesine yol

açmaktadır. Verimliliğin iyileştirmelerle alakalı olmadığına anlaşılması sonucunda, fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere önem verilmeye başlanmaktadır. Yani, fiziksel çevredeki nedensel değişkenlerin araştırılması, kişinin sadece dış faktörleri dikkate almadığını ve gerçekte çalışanların tutum ve duygularının ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Şekil.24. Örgütsel Davranış ile İlgili Kavramların Geçiş Sıklığı



Tezin örneklemini oluşturan Capital dergisinde de yönetim başlığı altında örgütsel davranışla ilgili yeni yaklaşımlar sık sık ele alınan konular arasındadır. Yapılan içerik analizi sonucunda Örgütsel Davranış alanında toplam 32 kavrama rastlanmaktadır (Bkz. Ek.2) Bu kavramların araştırmanın örneklemini oluşturan 1993-2010 yılları arasında haber olma sıklığı Şekil.24'de görülmektedir. Kavram özellikle 2003 yılından sonra giderek artan bir seyir izlemektedir. Buna dayanarak İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının Şekil.4'de gösterilen haber olma sıklığı ile örgütsel davranış alanındaki kavramların haber olma sıklığının paralellik gösterdiği düşünülmektedir.

Sınıf Aralıklarını Belirleme Analiziyle ise Örgütsel Davranış başlığı altında toplanan 32 kavramdan 30'u heves olarak kabul edilebilecek birinci kısımda bulunan daha az rastlanan kavramlardır. Çalışan Sadakati-Bağlılığı-Memnuniyeti ikinci

kısımda yer alırken, Liderlik kavramı ise Toplam 1432 kere kullanılarak en fazla geçen kavram olarak tespit edilmektedir.

$$(1432-2) + 1$$

$$\frac{\quad}{3} + 1 = (\text{yaklaşık}) 477,7 \text{ (K)}$$

3

Buna göre;

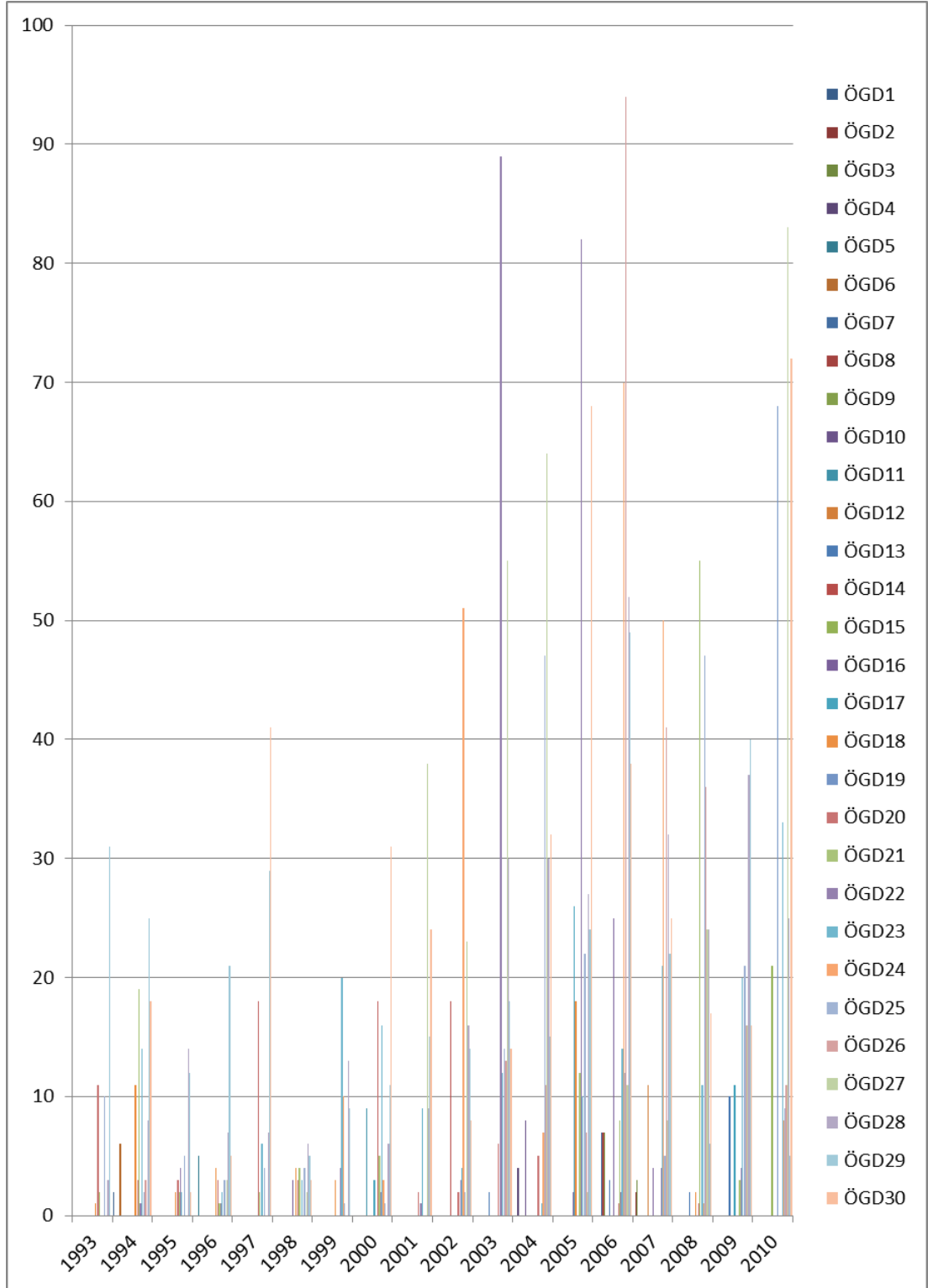
Birinci Kısım: 2 – 479,7 (ÖGD 1,.....ÖGD 30)

İkinci Kısım: 479,8 – 957,4 (ÖGD 31)

Üçüncü Kısım: 957,5 – 1435,1 (ÖGD 32)

Birinci kısımda Çalışan Olma Bilinci (Employeeeship), Yıldırma (Mobbing), Duygusal Markalama, Elemanları Kıyaslayarak Sıralama (Forced Ranking), Basit Düşünme (Bullet-Train Thinking), Yönetmelik İzgara Modeli/Grid Yönetimi, Çalışan/Kurum Aidiyeti Oluşturma, Demokratik Takım Liderliği, İş Ortakları Memnuniyeti, Sadakat Yönetimi, Yönetim Psikolojisi, Ergonomi (İş Bilimi), Kurumsal Körlük/Şirket/Yönetim Körlüğü/Körlüğün Aşılması, Cam Tavan Sendromu (Glass Ceilling), Enneagram Yöntemi Kullanma/ile Çalışanları Sınıflandırma, Örgüt Vatandaşlığı/Kurumsal Vatandaşlık (Corporate Citizen), Kurumsal Wellness/ Kurumsal İyileştirme/Sağlıklı Yaşam Yönetimi/ Kurumsal Ofis Park Oluşturma, Katılımcı Karar Sistemi/Karara Katılım/Katılımcı Yönetim/Yönetime Katılma, Yıpranma Sendromu, Farklı Kültürleri Yönetme/ Farklılıkların/Zıtlıkların Yönetimi gibi kavramlar belli bir dönemde haber olan ve gelip geçici olarak kabul edilebilecek kavramlar yer almaktadır.

Şekil.25. Örgütsel Davranış Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar



Stres Yönetimi, Kurum Kimliği-Kurumsal Kimlik Oluşturma, Kurumsal/Örgütsel İletişim, Duygusal Zeka Yönetimi, Yetki Devri, Koçluk/ Mentorluk, Müşteri Memnuniyeti, Kurumsal/ Örgütsel Kültür, Takım veya Ekip

Çalışması, Motivasyon gibi kavramlar ise daha fazla haber olma özelliği taşımasına rağmen üçüncü kısımda yer alan Liderlik kavramına oranlandığı zaman birinci kısımda yer almaktadır. Ancak haberlerde kullanılan sıklık sayılarına dayanarak bu kavramların moda olarak da kabul edilebileceği düşünülmektedir. Ancak araştırmanın yönteminde belirtildiği gibi sadece ikinci ve üçüncü kısımda yer alan kavramlar söylem analizine tabi tutulduğu için bu kavramlarla ilgili haberlerdeki söylemler analiz edilmeyip kavramların hangi öğrenme sürecinde yer aldıkları incelenmemiştir. Sadece sınıf aralıklarını belirleme analizi sonucunda ikinci kısımda yer alan Çalışan Sadakati ile üçüncü kısımda yer alan Liderlik kavramlarına ait haberler incelenmektedir.

2.5.1. Çalışan Sadakati, Bağlılığı, Memnuniyetinin Analizi

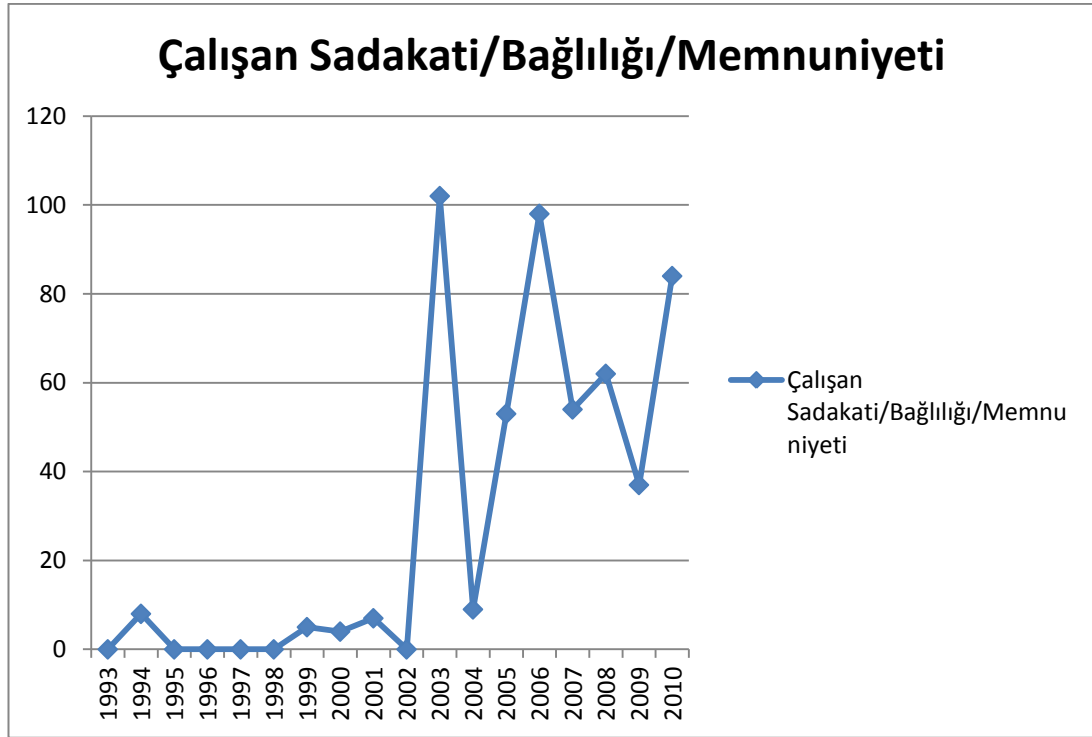
Yapılan araştırmalar müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyetine bağlı olduğunu rakamlarla ortaya koymaktadır. Ayrıca bir çalışan işe alınırken ilan verme, başvuruları değerlendirme mülakat gibi tekniklerle seçme, işe alıştırma ve eğitim dönemi gibi uzun ve maliyetli bir süreçten geçmektedir. Birkaç yıldan sonra işletme kültürünü benimseyen ve iş yapma tekniklerini öğrenen bir çalışanın işten ayrılması bu kadar emeğin ve maliyetin boşa gitmesine neden olmaktadır. İşletmeye ait bilgilerin dışarıya sızması ve hafıza kaybı da bu durumun bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler özellikle insan kaynakları yöneticileri çalışanların kuruma bağlılığına ve yeteneklerin kaybedilmemesine büyük önem vermektedir.

Capital dergisi de işletmeler açısından giderek önemi daha iyi anlaşılan ve farklı uygulamaların takip edileceğini bildiği için çalışan memnuniyeti ve bağlılığı kavramına geniş yer vermektedir. 2003 yılında yayınlanmaya başlayan kavramla ilgili haberlerde önce var olan sorunlar ve problemler ortaya konmaktadır.

“Çalışan Sadakati Nasıl Artırılır?” başlıklı haberde önce bir internet sitesi üzerinden bine yakın kişiye uygulanan anket çalışması anlatılmaktadır. Buna göre ankete katılanlara “Çalışmak istediğiniz şirkette sizin için en önemli olan özellik nedir?” diye sorulmaktadır. İlk cevabın ücret olması beklenirken önce “yöneticilik tarzı” sonra da “terfi olanakları” cevapları ile karşılaşılmaktadır. Uzmanlar araştırmayı yorumlarken şu sonucu çıkarmaktadır: “Çalışanlar öncelikle

yöneticilerle iyi anlaşmaları, uyumlu oldukları huzurlu ortamları tercih ediyorlar. Ayrıca, kendilerini geliştirme ve yükseltme olanağı veren şirketlere daha fazla bağlılık gösteriyorlar...” (Capital, 2003/2: 160). Haber de çalışanların bağlı olduğu şirketlerin profili de çizilmektedir: Buna göre; vizyon ve misyonu çalışanlarla paylaşan, bunların çalışanlarca içselleştirilmesini sağlayan, çalışanlarca sağlanan çabanın karşılığını vermekten çekinmeyen, çalışanlarıyla şeffaf ve güvene dayalı ilişkiler sürdüren, çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ve kendilerine bir gelecek görebildikleri ortamlar sağlayan şirketlerde bağlılık artmaktadır.

Şekil.26. Çalışan Sadakati-Bağlılığı-Memnuniyeti Kavramının Geçiş Sıklığı



“Yetenek Göçünü Önleme Dönemi” başlıklı haberde ise arka planda “Yetenek Savaşlarını Kazanmak (Winning the TalentWar)” ve “Yetenek Savaşı (The War For Talent) kitaplarının yazarlarıyla yapılan söyleşiler yer alırken, çalışan bağlılığı kavramı yetenek yönetimi kavramıyla bağlanarak açıklanmaktadır. Doğan Holding, Borusan Holding, Anadolu Grubu, Arçelik, Petrol Ofisi, Altınyıldız, Danone gibi şirketlerdeki uygulamaların da anlatıldığı haberde şirketlere önerilen reçeteler şunlardır (Capital, 2003/8: 114);

- Yetenek Havuzunuzu sürekli olarak farklı düzeyde çalışanlar için genişletin,

- Ölçülebilir performans kriterleri, açıkça tanımlanan beklentiler, bireysel performansın değerlendirilmesi yetenekleri elde tutmak için çok önemli,
- Yöneticiler koçluk görevi üstlenmeli ve çalışanlara geri bildirim yapılmalı
- Çalışanların ne zaman, nerede, kim için çalıştıklarını bilmeleri sağlanmalı
- Çalışanlar şirket için ne ifade ettikleri konusunda bilgilendirilmeli.

Çalışanların beklentilerinin neler olduğu ile ilgili yapılan bir başka haber ise “Çalışan Ne İster?” başlığını taşımakta ve “Coşkulu Çalışan (The Enthusiastic Employee)” kitabının yazarı David Sirota’nın 2,5 milyon kişiyi kapsayan araştırması haberin kuramsal arka planını oluşturmaktadır. “...çalışanlar öncelikle adalet istiyorlar. Sanıldığı gibi yüksek değil, adil bir ücret talepleri var. İş güvenliği sağlık sigortası gibi sosyal adaleti sağlayan ek faydalar onların motivasyonunu artırıyor. Kendilerine çocuk veya suçlu gibi değil, saygın bir insan gibi davranılmasını talep ediyorlar. Ciddi bir kariyer yönetimi sistemi de adil yönetimin ayrılmaz parçası...” (Capital, 2005/10:250). Bu istekleri yerine getiren işletmelerin başarılı olacağı, maliyetleri düşerken, kârlılığının artacağı ve şirketin imajının güçleneceği belirtilmektedir.

2006 yılı Eylül ayı sayısında artık problemlerin tespitinden çözüm önerilerine ve kavramın faydalarının anlatıldığı kısma geçildiğini gösteren “Mutlu Çalışan Satış Arttır Mı?” başlığı ile yayınlanan haber dikkat çekmektedir. Haberin spot bölümünde “...son araştırmalar mutlu çalışanların sadık müşteri yarattığını gösteriyor. Türkiye’den de bu gerçeği gören çok sayıda şirket, çalışanlarına özel strateji geliştiriyor, onları yakından izliyor, gerektiğinde hemen önlem alıyor. Hedef: Memnun ve sadık müşteri ardından da daha fazla kâr...” sözleri yer almaktadır. Yayılımı destekleyen aktör olarak Sabancı Üniversitesi’nden Dr. Cüneyt Evirgen’le yapılan söyleşiyle ise kavramın önemi pekiştirilmektedir: “...hem bilimsel araştırmalarda hem de iş dünyasındaki uygulamalarda müşteri memnuniyeti yaratma yollarından biri de çalışan memnuniyetini sağlamak. Çalışan verimliliği ana etkisini kısa vadeli kârlılık üzerinde gösterirken, çalışan dönüşümü hem müşteri memnuniyeti hem de uzun vadeli performans üzerinde önemli etkiye sahiptir...” (Capital, 2006/9 :232). Haber ayrıca T Çalışana Yatırım (IIP-Investors In People) Sertifikasına sahip olmanın önemini hatırlatmayı da içeren bir üslupla Turkcell, TNT

ve Garanti Bankalarının çalışan memnuniyetine verdiği önemi ayrıntıları ile ele alırken, Alarko Carrier, Axa Oyak, Siemens, Desa, Mc Donalds Türkiye, Doğu Otomotiv gibi işletmelerin de uygulamalardaki başarılarına değinmektedir.

2008 yılında ise “Şirkette Bir Ömür Geçer Mi?” başlıklı haber incelendiğinde İdeal Çalışma Süresi kavramının Çalışan Bağlılığı kavramıyla birleştirilerek ele alındığı görülmektedir. Yerleşik kurum kültürü ve insan kaynakları politikası olan şirketlere sadakatin daha fazla olduğu ve çalışma süresinin de buna bağlı olarak arttığı belirtilmektedir. “12 Şirketten Sadakati Arttırmaya Yönelik Özel Formüller” alt başlığını taşıyan haber de ise Türkiye’deki bazı işletmelerin çalışma süresini arttırma yöntemleri sıralanmaktadır (Capital, 2008/7 :192):

- **Bilkom:** Çalışan sadakatinde kurum kültürü etkili. Şirket çalışanlarını eğitmeye ve geliştirmeye yönelik yatırımlar yapıyor.
- **Boydak:** Çalışan ve İşveren arasında kurulan sıcak ilişki şirkete olan sadakati olumlu etkiliyor.
- **Garanti:** Şeffaf İnsan Kaynakları uygulamaları içeriden terfi sistemi ve büyüyen organizasyondan kaynaklanan fırsatlar sadakati arttırıyor.
- **HP:** Etkin kariyer planlaması bireysel ve toplu gelişim planları, performans değerlendirmeleri sadakati olumlu yansıyor.
- **Marshall:** Birçok gelişim ve kariyer fırsatı sunuyor. Yurt dışında çalışma fırsatı ve açık iletişim sadakati arttırıyor.
- **McCann Erickson:** Ülke değişim programları, McCann Akademi, E-Learning ve lokal eğitimler sadakati arttıran fırsatlardan bir kaçı.
- **Petrol Ofisi:** Performanslar objektif kriterlere göre gerçekleştiriliyor. Bireysel ve ekip düzeyinde eğitim ve gelişim planları hazırlanıyor.
- **P&G:** Uluslararası Hisse Senedi programı ile çalışanlar hisse alarak şirket hissedarı olabiliyor.
- **Siemens:** Çalışanların motivasyonlarının ön planda tutulduğu yönetim stratejileri uygulanıyor.

- **Tetra Pak:** Çalışan Sadakati Ölçümleri yapıyor. Sonuçlar problemleri tespit etmek ve düzeltmek yönünde değerlendiriliyor.
- **Turkcell:** Yetenek Yönetimi, Esnek Ek Menfaatler Paketi, Esnek çalışma saatleri gibi programlar uygulanıyor.
- **Ülker:** Prim uygulaması, özel günleri ve ihtiyaçları kapsayan aynı ve nakdi yardımlar, eğitim fırsatları sunuyor.

Haberde dikkat çeken bir husus aslında ayrı başlık altında incelenen bir çok kavramın birbiriyle bağlantılı olarak ele alındığı ve başka kavramların yayılımı amacıyla oluşturulan haberlerde farklı söylemlerle sunulan reçeteler içinde yer aldığı görülmektedir. Örneğin yukarıda açıklanan kavram aslında çalışan sadakati ve çalışma süresini arttırma teknikleridir. Ancak performans değerlendirme, hisse senedi, yan haklar veya primlerle ödüllendirme, eğitim, kariyer planlama, şeffaf yönetim, kurum kültürü, yetenek yönetimi, örgütsel iletişim gibi birçok kavram Van Dijk'in da belirttiği gibi haberin arka planını oluşturmaktadır. Ayrıca, bu habere dayanarak çalışan memnuniyeti-bağlılığı- sadakati kavramının problem söyleminden sürü söylemine doğru kayarak olgunluk safhasına geçmekte olduğu düşünülmektedir.

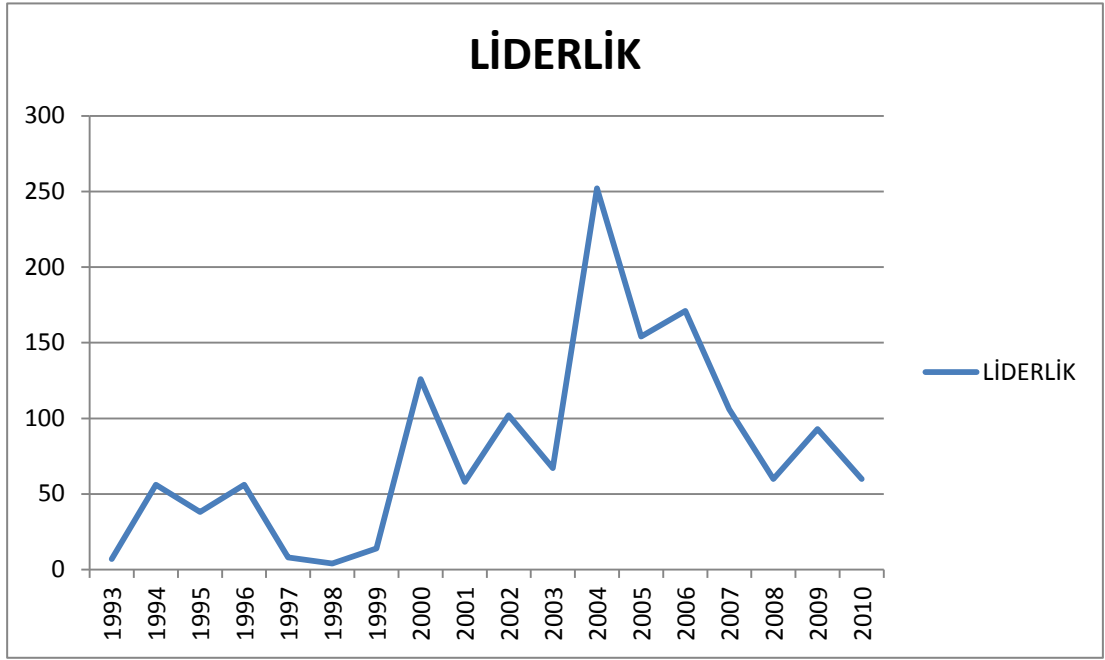
2.5.2. Liderliğin Analizi

Liderlik kavramı 1993-2010 yıllarına göre geçiş sıklığına bakıldığında 1432 defa kullanılarak en çok haber olma özelliği taşıyan kavramlardan birisidir. 2000'den sonra daha fazla ele alınan bir kavram olan Liderlik en fazla 2004 yılında haber olarak kullanılmaktadır. Liderlik kavramı ile ilgili bir başka tespit ise; tek bir başlık altında toplanmış olsa da içerik analizi ile sayılırken çok farklı isimler kullanılarak haberleştirildiği görülmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Resonant Leadership (Uyumlu Liderlik)
- Devrim Yaratan Dehalar-Liderler
- Yönetimsel Karizma/Karizmatik Liderlik (Executive Charisma)
- Öğreten ve Öğrenen Lider
- Değişim Yaratan Liderler (The Change Makers)
- İlimli Radikaller (Tempered Radicals)

- Görünmeyen Liderler
- Durumsal Liderlik (The Situational Leadership)
- Birinci Kademe Liderlik (First Level Leaders)
- Stratejik Liderlik
- Anti-Aging Stratejileri ve Yaşlanmayan Liderler

Şekil.27. Liderlik Kavramının Geçiş Sıklığı



Örgütsel Davranışla ilgili kavramların geçiş sıklığına paralel olarak liderlik kavramı da 2003 yılından sonra daha fazla haber olma özelliği taşımaktadır. 2003 yılından önce liderlik kavramından çok yöneticilik, yönetici tipleri konu olmaktadır.

Örneğin 1995 yılı Temmuz ayında yayınlanan “*Türk İş Dünyası Nereden Nereye Geldi?-Müthiş Dönüşüm*” başlıklı haberde Türkiye’de sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak yönetim anlayışının ve yönetici tiplerinin de değişime uğradığı söylenmektedir (Capital, 1995/7: 110-112). Yönetim danışmanı Yılmaz Ergüden’in söylemleri ile de güçlendirilen habere göre; 1950’lere kadar sanayi anlamında gelişme olmazken bu yıllarda ticaret kökenli işadamları sanayici olmaktadır. İlk yıllar Avrupa gözlenirken 1957-1959 yılları arasında sanayide patlama gerçekleşmektedir.

1960'larda kitle üretimi artarken atölyeler fabrikalara, fabrikalardan Ortadoğu ve Balkanların büyük tesislerine geçilmektedir. Avrupa'da X-Y Modeli, Taylorizm, Stratejik Planlama kavramların rüzgârı eserken Türkiye'de kavramları bilen işletme sayısı yok denecek kadar azdır.

1970'lerde Taylorizmle tanışan Türk şirketleri çalışanları makine gibi gören bu yaklaşımı hemen benimseyerek üretime daha ağırlık vermektedir. İlk yıllarda 3 olan holding sayısı 1980'lere yaklaştıkça 300 olmuştur. Yöneticiler genellikle mühendis kökenlidir ve yavaş yavaş profesyonelleşmenin belirtileri görülmektedir.

1980'ler de dışa açılımlar başlamakta, ihracat ve ithalat canlanmakta, televizyonla birlikte haberleşme artmaktadır. Türk şirketlerinde stratejik planlama, amaçlara göre yönetim gibi kavramlardan bahsedilmektedir. Üniversitelerde sevk ve idare derslerinin yerini organizasyon ve yönetim dersleri almaktadır. Alman ekolü yerini Amerika'da eğitim almış yöneticilere bırakmaktadır. Bu yöneticiler Amerika'da öğrendikleri yönetim tekniklerini uygulamaya başlamaktadır. Ayrıca, mühendis kökenli yöneticilerdense işletme kökenli pazarlamaya ağırlık veren yönetici tipleri tercih edilmektedir.

1990 yıllarda ise Türk şirketleri atağa geçmektedir. Bu durum soğuk savaşın biterek dünyadaki global dengelerin değişmesine ve gümrük birliğine girmenin getirdiği yaptırımlara dayanmaktadır. Anahtar kavram rekabet edebilme yeteneğidir. Rekabet gücünü yükseltmek için holdingler küçülerek büyüme seçeneğini denemekte, uzman olunan alana odaklanmakta, halka açılımlar ve stratejik ortaklıklar artmakta, yeniden yapılanma, yetki devri, toplam kalite gibi kavramlar kullanılmaya başlanmaktadır.

Bu gelişmeler yöneticilik kavramının da sorgulanmasına neden olmaktadır. Capital dergisi de 1995 yılından itibaren Liderlik Yaklaşımları ile ilgili haberlerini arttırmaktadır. Bu dönemde; Yöneticilerin Lider Olabilmesi için Ne gibi Özellikleri Barındırması Gerekir?, Geleceğin Lideri Nasıl Olmalı?, Liderlik ile Yöneticilik arasındaki fark nedir? Lider Yöneticiler Şirkete Ne Katar? Liderlikle Gelen Başarılar Nelerdir? gibi sorular ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu konudaki haberler genellikle yöneticilerin yaptığı hataları ortaya koyarak problemin tespitiyle başlamakta, liderliğin yöneticilikten daha önemli olduğunu belirterek çözüm yolu

olarak liderlik yaklaşımları sunulmaktadır. Ayrıca bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler sayılarak bunların faydalarına ve başarılı uygulamalara yer verilmektedir. Bu haberlerin yayımlandıkları yıllar ve haberlerde kullanılan başlıklar şu şekildedir:

- 1995/Ocak: Geleceğin Lideri Nasıl Olacak,
- 1995/Mart: Yönetici Bekleyen Dokuz Paradox,
- 1996/Ocak: Liderlik Gurusu Paul Hersey'den Yöneticiye Taktikler (Durumsal Liderlik),
- 1996/Temmuz: Yöneticiye Özel Liderlik Programı (Center of Leadership Studies'in Türkiye Ofisi),
- 1997/Aralık: Yönetici Adaylarında İletişim Becerisi Eksik,
- 1998/Temmuz: Türkiye'nin Yeni Yönetici Profili,
- 1999/Nisan: İnsan Kaynaklarının Rolü Değişiyor,
- 1999/Temmuz: Peter Drucker'dan 21. Yüzyılın Analizi,
- 1999/Aralık: Değişim Gurusundan Milenyum Taktikleri,
- 2000/Mayıs: İnsan Kaynaklarında En Son Eğilimler,
- 2000/Mayıs: Yabancı Yöneticiler Yerelleşiyor,
- 2000/Ekim: Yönetim Psikologu Dr. Barbara Mackoff Liderliği Anlatıyor,
- 2000/Kasım: İlimli Radikaller (Tempered Radicals) İş Dünyasında,
- 2000/Kasım: Shakespeare'dan Liderlik Dersleri,
- 2001/Ocak: İngiltere Kraliçesinin Liderlik Sırları,
- 2001/Şubat: Ünlü Guru David Hurst'ten Liderlik Dersleri,
- 2001/Eylül: Genel Müdür Nasıl Yetişir,
- 2001/Ekim: Yöneticilerin Yeni Profili,
- 2002/Ocak: Yönetimde Everest Modası,
- 2002/Mayıs: Liderin Ruh Hali Şirketi Nasıl Etkiler,
- 2002/Eylül: Yöneticiye Özel Koç,
- 2002/Eylül: Genel Müdürünü Yetiştirme Zamanı,
- 2002/Ekim: Efsane CEO Jack Welch'den
- 2003/Şubat: Liderin DNA'sı Değişiyor.
- 2003/Haziran: Hangi Yönetici Demode Oldu?

- 2003/ Temmuz: Maury Klein'den Tarihe İmza Atmış 26 Efsaneyle "Değişim Yaratanlar" Kitabı
- 2003/ Aralık: Genel Müdürünü Kendin Yetiştir,
- 2004/ Ocak: Yöneticilere Deneyimli Koç,
- 2004/ Şubat: Masalsı Yöneticiler,
- 2004/ Nisan: 10 Efsaneden Liderlik Dersleri (Platon, Brunelleschi, Colomb, Kopernik, Kraliçe Elizabeth, Shakespeare, Thomas Jefferson, Darwin, Gandhi, Einstein),
- 2004/ Mayıs: Debra Benton Karizmatik Yönetici Daha Hızlı Yükselir (Executive Charisma),
- 2004/ Aralık: Kötü Liderin Yedi Tipine Dikkat,
- 2005/ Mart: Çok Sektörlü Lider (Rose Marie Bravo-Değişik Sektörlerde Deneyim Kazanmış Liderlik Yaygınlaşacak),
- 2005/ Haziran: Aynı Koltuk Rekortmeni CEO'lar,
- 2005/ Eylül: En Kritik Yöneticiler – Birinci Kademe Liderlik (First Level Leaders),
- 2005/ Ekim: Dünyanın En İyileri Başarıya Nasıl Ulaştı (Jason Jennings-Think Big, Act Small),
- 2006/ Şubat: Uyumlu Lider Performansı Arttırır (Richard Boyatzis-Resonant Leadership),
- 2006/ Haziran: Türkiye'nin Çetin Ceviz Liderleri,
- 2007/ Mayıs: En İyi Lider Yenilik Getirendir,
- 2007/ Haziran: Lee Iacocca'dan Liderliğin Formülü,
- 2007/ Temmuz: Yeni Tip CEO'lar,
- 2007/ Ağustos: İşe Alım Liderleri,
- 2008/ Kasım: Yeni Tip CEO'lar geliyor,
- 2009/ Mart: Otantik Liderin Yükselişi,
- 2009/ Haziran: CEO'nun Yeni Hayatı,
- 2009/ Temmuz: 27 Şapka Birden,
- 2009/ Eylül: Liderler Müşteri Peşinde,
- 2009/ Kasım: Sabancıdan 156 Lidere Yakın Takip,
- 2010/ Nisan: Garantili Liderlik Dersleri,
- 2010/ Mayıs: Liderin Düşünce Sistemi Yenilenmeli,

- 2010/Eylül: Bölgesel Liderler Güçleniyor.

Sonuç olarak Liderlik kavramı en fazla haber olan kavramdır. Ayrıca Liderlik ile ilgili yaklaşımlar, bir liderin sahip olması gereken özellikler çok fazla açıklanarak sık sık tekrarlanarak işletmelerce bilinen bir kavram haline getirilmektedir. Başarılı liderlerle ilgili yapılan haberlerde kavramla ilgili uygulamaların işletmelerce benimsenmiş yerleşerek kurumsallaşan bir yapıya bürünmüş olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir.

2.6. Stratejik Yönetim Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

Strateji ile Yönetim kavramlarının birleşiminden oluşan Stratejik Yönetim Kavramı; “stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı” olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2000:18).

Şekil.28. Stratejik Yönetim ile İlgili Kavramların Geçme Sıklığı



Araştırmanın örneklemini oluşturan Capital Dergisinde Stratejik Yönetim Kavramı başlığı altında yer alan kavramlara bakıldığında, kavramların geçme sıklıklarına göre genel toplam olarak 7299 defa kullanılarak en çok haber olma

özelliği taşıyan kavramlardan oluşmaktadır. Bu kavramların yıllara göre haber olma sıklığı ise Şekil.28’de görölmektedir. Yıllara göre değerlendirildiğinde stratejik yönetim ile ilgili kavramların özellikle 2000’li yıllardan sonra daha çok haber konusu olduğu bazı yıllarda azalsa bile genel olarak yükselen bir seyir izlediği görölmektedir.

Stratejik Yönetim çatısı altında toplam 48 kavram bulunmaktadır (Bkz.Ek.2). Bu kavramlara sınıf aralıklarının belirleme analizi yapıldığında 40 kavram birinci kısımda 4 kavram ikinci kısımda yine 4 kavram üçüncü kısımda yer almaktadır.

$$\frac{(853-3) + 1}{3} = (\text{yaklaşık}) 284,4 \text{ (K)}$$

Buna göre;

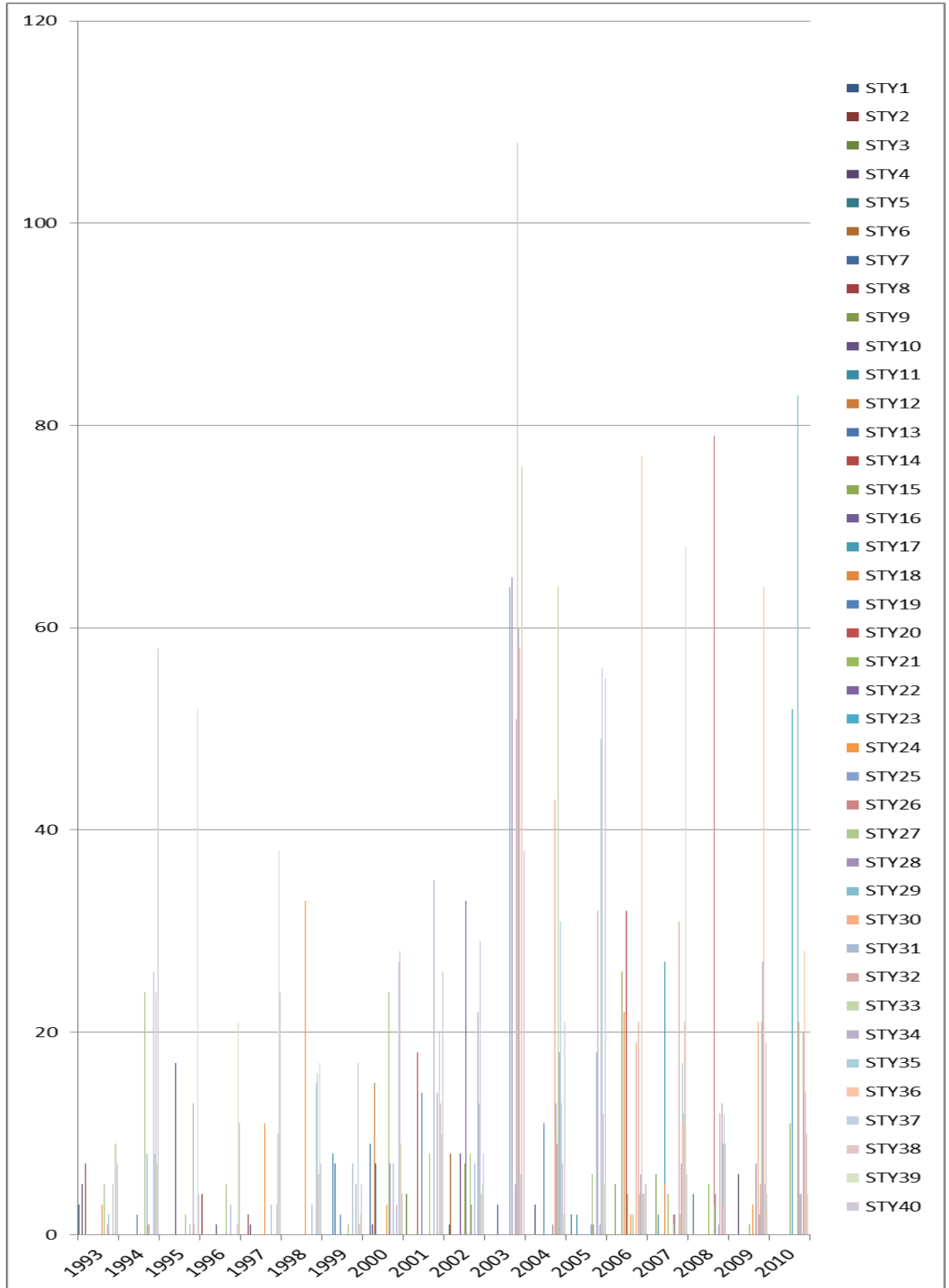
Birinci Kısım: 3 – 287,4 (STY 1,.....STY 40)

İkinci Kısım: 287,5 – 571,8 (STY 41,.....STY 44)

Üçüncü Kısım: 571,9 - 856,2 (STY 45.....STY 48)

Birinci kısımda yer alan ve heves olarak kabul edilebilecek kavramlara bakıldığında yıllara göre konu edilme sıklıkları Şekil.29’da görölmektedir.

Şekil.29. Stratejik Yönetim Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar



Bu kavramlardan bazıları şunlardır: Teknoloji Transfer Etme, Eleman Sayısını Arttırma (Upsizing), Temel İşleri Yeniden Yapılandırma, Dördüncü Boyut,

Sipariş Yönetimi, Emtialaşmadan Farklılaşmaya Değişim Yönetimi, İşbirliği Girişimi/Relationship Enterprise, Zamana Dayalı Rekabet (Time Based Competition), Off-shore, Sanallaştırma/Digitalleştirme/Sanal Organizasyonlar (Virtuality), Ekonomik Değer Katma/Yaratma Yönetimi (EVA-Economic Value Added), İşbirliği Ağı (Network of Alliances), E-engineering (Elektronik Yapılanma), Kolkola/Birleşik Pazarlama (Fusion Marketing), Rakipleri İzleme Stratejisi, Sinerji Oluşturma, Kayıp Müşteri Sendromu, Bölünerek Büyüme (Spin-off), Sağlıklı Küçülme/Doğru Boyuta İnme (Rightsizing), Kurumsal Kümeleşme/Farklı İş Alanlarına Girerek Büyüme(Conglomerate), Proje Yönetimi, X-engineering (Örgüt-Müşteri-Tedarikçi-Ortaklar...)/Karşılıklı Etkileşim İçinde Yapılanma, Dikey Büyüme, Swot Analizi, Müşteri Değer Piramidi Oluşturma (80/20 ve 95/5 Kuralı-Pareto Kuramı), Matriks Yönetim/Yapılanma/Organizasyon, Yapılandırılmış Bilgi/Know-How ransferi, Lojistik Yönetimi, Network/İlişki Yönetimi

Ancak, Maliyet Yönetimi, Vizyon ve Misyon Oluşturma, Farklılaşma Stratejisi, Altı Sigma (Six Sigma), Tedarik Zinciri Yönetimi, Şirket İçi Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship), Rekabete Dayalı Yönetim/Rekabet Odaklı Yönetim, Bilgi Yönetimi/Ekonomisi (Knowledge Management) Bilgi Paylaşımı/Akışının Kontrolü Aktarımı/ Transferi, Core-Business (Aslına/Öze Dönüş/Özyeteneğe Odaklanma), Benchmarking (Kıyaslama) ...gibi kavramlar birinci kısımda yer almalarına ve heves olarak kabul edilmelerine rağmen haber olma sıklıklarına dayanarak moda olma aşamasında kabul edilebilecek kavramlardır.

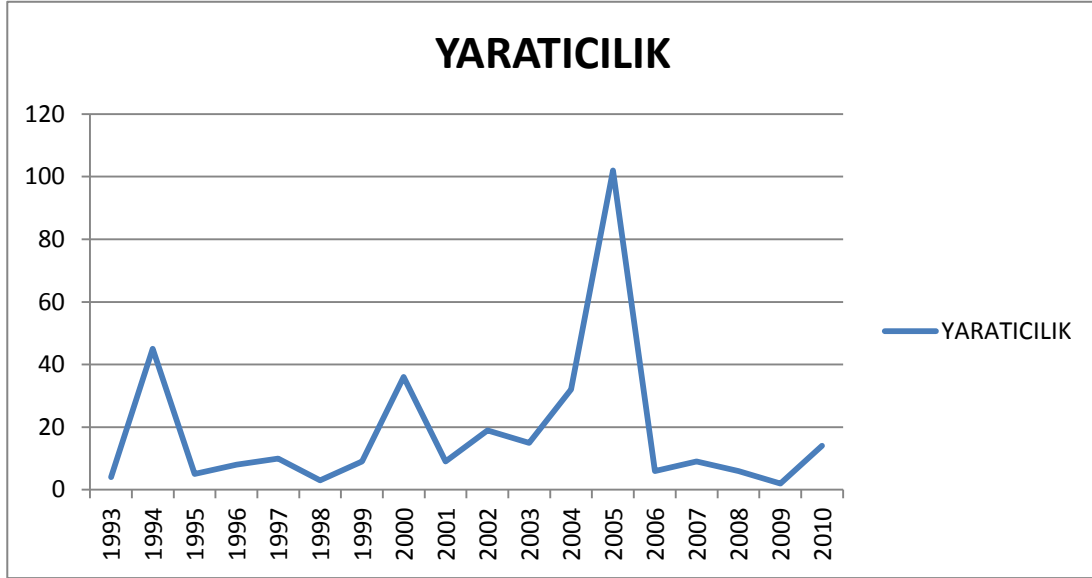
Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizine göre ikinci kısımda yer alan ve moda olmuş kavramlar olarak kabul edilen Yaratıcılık, Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma), Değişim Yönetimi ve Büyüme Stratejileri kavramları hakkındaki haberler incelendiğinde ise Abrahamson ve Fairchild'in öğrenme sürecindeki aşamaları şu şekildedir:

2.6.1. Yaratıcılığın Analizi

Yeni ve özgün bir şeyler meydana getirmek olarak tanımlanabilecek yaratıcılık kavramı oluşturulan haberlerde genellikle yenilikçilik kavramı ile birlikte yer almaktadır. 2005 yılında Ağustos ayı sayısı 150. Sayısını kutlamak için Dış Bank'ın katkılarıyla hazırladığı "150. Sayıya Özel Bölüm" başlığı altında "Bilginin Yaratığı

Ekonomi” adıyla bilginin, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ele alındığı özel haberlerle yayınlanmaktadır. Bu nedenle 2005 yılı kavramın en fazla haber olduğu yıldır.

Şekil.30. Yaratıcılık Kavramının Geçme Sıklığı



“Fikir Üreten Kazanacak” başlıklı haberde “Yaratıcı Ekonomi” kitabı yazarı John Howkins “...en yaratıcı fikri bulup satan şirketler ve ülkeler ekonomiye yön veriyor...” diyerek yaratıcılığın önemini anlatmakta ve yaratıcı olmanın işletmeye ve dolayısıyla işletmenin faaliyette bulunduğu ülkeye ekonomik güç sağladığını belirtmektedir. Hawkins’e göre; sanayi devrimi öncesi toprak sanayi devrimi ile makine sermaye olmuştur. Ancak bilgi çağı olarak nitelenen günümüzde en büyük sermaye yaratıcı fikirlere sahiptir. Yaratıcı fikirlere sahip olup, bunları marka-patent haklarıyla koruyabilen şirket ve ülkeler dünyaya yön vermektedir. Amerika, İngiltere, Almanya ve Japonya gibi yaratıcı ülkeler hızla yol alırken yaratıcı ekonomi de her geçen gün büyümeye devam etmektedir. 2001 yılında 1,5 trilyon dolar olan yaratıcı ekonomi hacmi, 2005 yılında 2,9 trilyon dolara ulaşmış ve gelecek 5 yıl içinde 4,1 trilyon dolar olması beklenmektedir. Hawkins bu kadar büyük bir hacme sahip olan yaratıcı ekonomiye katılmak için yapılması gereken tek şeyin yaratıcılığı geliştirecek ortamlar oluşturmak olduğunu söylemektedir.

John Hawkins, rekabetin her geçen gün daha da zorlaştığı günümüzde hem şirketler hem de ülkeler için gelecekte var olmanın tek koşulunun yaratıcı ekonomiye dahil olmak olduğunu savunmaktadır. Türkiye gibi ülkelerin ise; yaratıcı ekonomiler

anlamında hemen faaliyete geçmeleri gerektiği uyarısında bulunmaktadır(Capital, 2005/8:99).

“Yaşayan Şirket” kitabının yazarı Arie de Geus’la yapılan söyleşinin yer aldığı haberde de yaratıcılık ve yenilikçilik geleceğin dünyasında var olmanın en önemli yolu olarak tanımlanmaktadır. Hatta olmayanların ölümden kaçamayacakları belirtilmektedir (Capital, 2005/8:106).

Bilgi Ekonomisi özel sayısında Türkiye’den de yaratıcı çalışmalara imza atmış şirketlere örnekler yer almaktadır (Capital, 2005:96):

- Boyner Holding tarafından piyasaya sunulan T-Box,
- Ezcacıbaşı Holdingde 1999’dan sonra verilmeye başlanan yaratıcılık ödülleri,
- Arçelik tarafından son yıllarda ortaya çıkarılan yeni ürün ve teknolojiler,
- Ford tarafından oluşturulan “Ticari Araç Tasarım ve Üretim Mükemmeliyet Merkezi”,
- Nortel Netaş’ın 300’e yakın AR-GE mühendisi barındırması ve Türkiye’ye getirdiği yeni teknolojiler,
- Pfizer’de 750 bin metrekarelik alana yayılan AR-GE merkezi ve 12.500 araştırmacıyla 2 Milyon kimyasal bileşken üzerine yaptığı çalışma,
- Tansaş’ın 2002 yılında uygulamaya koyduğu “Gıdada İade Güvencesi”, “Promosyon Güvencesi”, “Taze Ürün Güvencesi”, “Fiyat Güvencesi”, “Basım Hatası Güvencesi” ve “Sigorta Güvencesi” olmak üzere 6 maddelik Akıllmaz Tüketici Hakları uygulaması,
- Tofaş’ın 22,6 milyon Euro kazanç sağladığı kalite çemberleri projesi,
- Dış Bank’ın hepsiburada.com internet sitesiyle ortaklaşa yürüttükleri armağan kataloglarını ortadan kaldırma projesi.

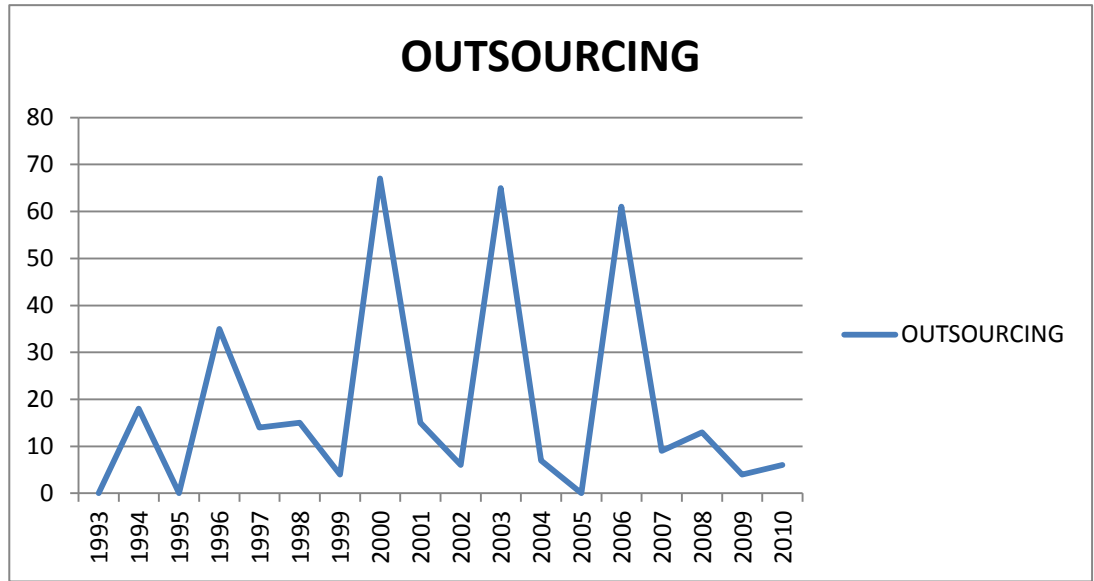
Derginin yayınladığı haberlerde, 2010 yılına gelindiğinde hala Türkiye’deki başarılı örneklerle konunun yayılmaya çalışıldığı ve kavramın sürü söylemi ile olgunluk aşamasında olduğu görülmektedir. 2010 Haziran ayı sayısında “Unilever Yarış Arabasına Nasıl Dönüştü” ana başlığı ve Unilever şirketinin inovasyon

çalışmalarının yöneticisi Genevieve Berger ile yapılan söyleşinin kuramsal arka planını oluşturduğu haber dikkat çekmektedir. Haberde Unilever şirketinde “Genesis (Yaratılış)” adını verdikleri; soğuk silindir teknolojisi, yeni piramit çay torbaları, kirlerin yapışmasını önleyen deterjan, %3 yağ içeren mayonez gibi AR-GE projeleri açıklanmaktadır. Yapılan inovasyonlarla 2009 yılı sonunda kişisel bakımda 11 milyon 846 bin Euro, ev bakım kategorisinde 6 milyon 968 bin Euro, dondurma ve içecek kategorisinde 7 milyon 753 bin Euro, gıda kategorisinde ise 13 milyon 256 bin Euro’luk ciro elde etmiştir.

2.6.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Analizi

Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) kavramının çok inişli çıkışlı bir seyir izlemesi, kurumsallaşması amacıyla sık sık farklı kavramlarla birleştirilerek hatırlatılması amacıyla haber olmasından kaynaklanmaktadır.

Şekil.31. Outsourcing Kavramının Geçme Sıklığı



Haberin ana başlığında outsourcing kavramının kullanılarak kavramla ilgili tanıtların yer aldığı ilk haber 1996 Ocak ayı sayısında yayınlanan “İş Dünyasında Outsourcing Devrimi” başlıklı haberdir. Haberin spot ve giriş bölümünde; “...yakın zamana kadar taşeron ve fason üretim küçümsenirdi. Şirketler bütün üretimlerini ve hizmetlerini kendi bünyelerinde yaparlardı. Oysa şimdi iş dünyasında outsourcing fırtınası esiyor. Batılı yönetim uzmanlarının yeni geliştirdikleri bu akım Türkiye’de henüz çok uygulanmıyor. Ancak benimseyip uygulamaya konulursa şirketler dışarıya

iş verip maliyetleri ve riski azaltıyor, böylece hızlı büyümenin yolu açılıyor...” (Capital, 1996/1: 104). Haberin özetlendiği spot bölümünde kavrama daha önceki bakış, kavramın tanımı, kullanılmasının faydaları gibi konulara değinilmektedir.

Haberin ana bölümünde; Türkiye’de üretim sürecindeki işlerin dışarıya verilmesine sıcak bakılmadığı vurgulanırken, güvenlik, ulaşım, temizlik gibi destek hizmetlerde dışarıdan yararlanmanın görüldüğü özellikle Sabancı Holding’in bu konuda yükleme-boşaltma işleri, ofis hizmetleri, market destek hizmetleri, nakliye hizmetleri, yemek ve personel taşıma gibi konularda dış kaynak kullandığı belirtilmektedir. Haberde dikkat çeken bir başka hususta Amerika, Avrupa ve Japonya’da outsourcing uzun süredir uygulandığı için bu yönetime başvuran şirketlerin karşılaştığı sorunlarla, Türkiye’de yaşanan sorunların farklılıklarının ele alındığı bölümdür. Örneğin Amerika’da bazı alanlarda üretim maliyetleri o kadar düşmüş durumdadır ki bazı sektörlerde şirketler daha ucuza mal edecek tedarikçi bulmakta zorlanmaktadır. Türkiye’de ise sağlıklı bir outsourcing çalışmasının nasıl yapılması ve nelere dikkat edilmesi gerektiği gibi konular henüz daha yeni gündeme gelmektedir.

2000 yılı Mayıs ayı sayısında “Outsourcing’in Yarattığı Fırsatlar” ana başlığı ile kavram Core-Business (Ana İşlere Odaklanma) kavramından yararlanarak kullanılmaktadır: “...şimdi devir core-business devri. Bir başka deyişle şirketlerin ana konularına odaklanıp uzmanlaşmaya özen gösterdikleri bir dönem yaşıyoruz. Bu eğilim doğrultusunda şirketlerin ana faaliyetleri dışındaki hizmetleri bu işlerde uzman kişi ve kuruluşlara emanet etmesi anlamına gelen outsourcing hızla yayılıyor...” Kavramın sürü söylemine geçirilmeye çalışıldığı haberde kavramla ilgili uygulamalar, yararları ve faydaları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Haberin spot bölümünde yer alan; “...Batıda Outsourcing denilen ve müthiş büyüyen yöntem, son yıllarda Türkiye’de de hızla yayılıyor. Üstelik faaliyet alanları da genişliyor. Bu da girişimcilere, insan kaynaklarından lojistik hizmetlerine, bilgi işlemde doküman yönetimine çok sayıda yeni fırsat sunuyor...” sözleri bu hipotezi desteklemektedir. Bilgi Teknolojisi, Müşteri Hizmetleri, Finans-Muhasebe, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Lojistik, Nakliye, İdari İşler gibi faaliyet alanları “Hangi Alanlarda Outsourcing’e Talep Var?” alt başlığı ile incelenmektedir (Capital, 2000/5:213).

2003 yılı Kasım sayısındaki haber diline dayanarak Outsourcing kavramının sürü söylemine ve olgunluk aşamasına geçtiğini söylemek mümkündür. Başarılı örneklerin yer aldığı özellikle yaşanan krizlerden sonra Outsourcing uygulamalarının arttığı belirtilen haber “Dışarıdan Alınacak Daha çok İş Var” başlığını taşımaktadır. Koç Üniversitesi İşletme Fakültesi Profesörlerinden Barış Tan’ın sözleriyle pekiştirilen yarar ve faydalar ise şu şekilde yer almaktadır “...sektörlere göre farklılık gösterse de dış kaynak kullanımı şirketlere %20-40 arasında maliyet avantajı sağlamaktadır. Şirketlerin rekabet önceliğini gözden geçirmesini de zorunlu kılan outsourcing uygulaması özellikle lojistik alanında kullanılmaktadır. Ekol Lojistiğin Altinyıldız, Braun ve Puma ile yaptığı anlaşmalar, Call Center hizmetleri, Siemens’in Business Servisi oldukça ilginç örneklerdir...” (Capital, 2003/11:202).

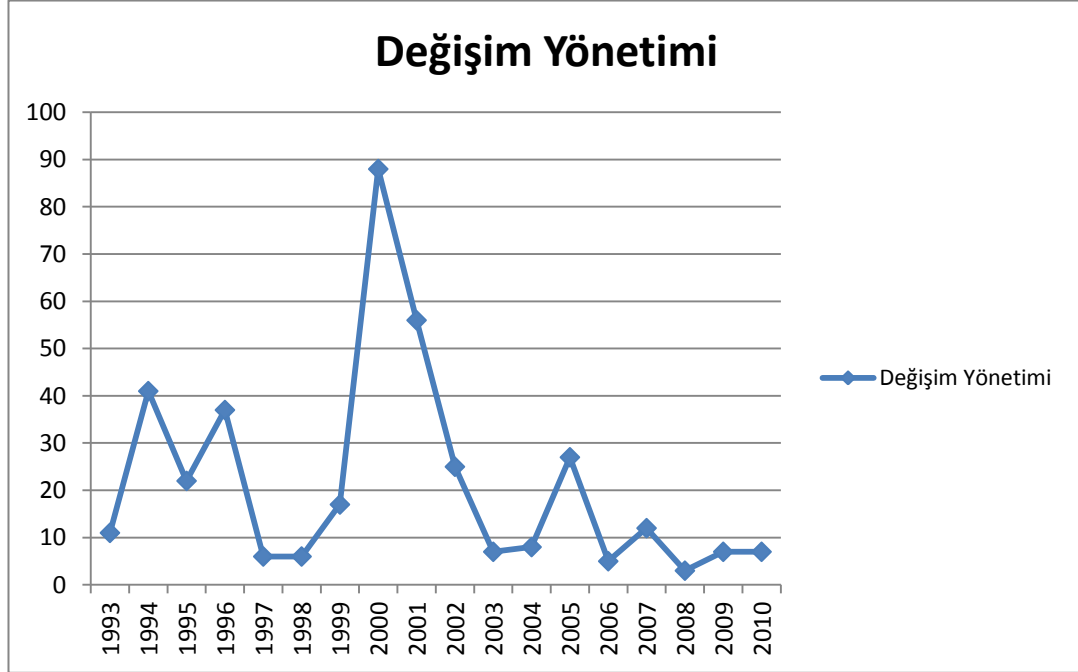
2006 yılı Ekim ayında yayınlanan haber “Outsourcing’de Neler Oluyor?” başlığı ile zamanla alınan hizmetlere artan güvenle danışmanlık, tasarım, kurulum, işletim ve bakım gibi yeni alanlarda da outsourcing uygulamalarının arttığı anlatılmaktadır. Bu durum şu sözlerle açıklanmaktadır: “...bugün şirketler üretim ve lojistik gibi geleneksel işlerde değil aynı zamanda finans, bilgi teknolojileri, dokümantasyon yönetimi, telekomünikasyon, insan kaynakları, bordrolama gibi alanlarda da outsourcing yapıyor. Hatta global outsourcing pazarı 2000’li yıllarda bu hizmetlerin outsource edilmesiyle büyüyor...” Hizmetler kategorisindeki bu büyümenin yeni bir kavramın oluşumunu sağladığını anlatan haber ise “Offshore Outsourcing Trendi” alt başlığını taşımaktadır. Son dönemin en güçlü trendi olarak lanse edilen offshore ülke dışında dış kaynak kullanımı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu uygulamanın genellikle çok büyük ölçekli işletmelerce kullanıldığı ve Bilişim Teknolojileri alanında daha yaygın olduğu dikkat çekmektedir. Haberde görüldüğü gibi Outsource kavramı artık oldukça yaygın uygulandığı gibi, yeni moda kavramların oluşumuna bile neden olmaktadır.

2.6.3. Değişim Yönetiminin Analizi

Değişim Yönetimi doğrudan değişim yönetimi olarak geçmedikçe analize dahil edilmemiştir. Buna karşılık dergide en fazla kullanılan kavramdır. Çünkü her yeni hevesin veya modanın uygulanması içerisinde bir değişimi barındırmaktadır. Eskinin üzerine eklenen kavramlarda bile yenilik belli oranda değişim yapılarak

oluşturulmaktadır. Bu nedenle değişim kavramı hemen hemen tüm kavramlarla ilgili haberlerde yer almaktadır.

Şekil.32. Değişim Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



Derginin yayınlanmaya başladığı 1990'lı yıllarda yönetim literatüründe de oldukça sık yer bulan değişim yönetimi, Sovyetler Birliğinin yıkılması ve ikili kutuplaşmanın yerini bölgesel güçlerin alması sonucu hızla yayılmıştır. Sınırların önemini yitirmesi, dünya çapında ticaretin önem kazanması işletmelerin yapı ve stratejilerinde değişiklik yapmalarına neden olmuştur. En kapalı ekonomilerde bile rekabetin artması, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle klasik yönetim teknikleri geçerliliğini yitirerek işletmeleri yeni arayışlara değişimlere sürüklemiştir. Değişimi anahtar strateji olarak benimseyen işletmeler üst yönetimlerinden pazar stratejilerine, rekabet anlayışlarından ürün geliştirmeye kadar her alanda yeni bir yapı kazanmaya akın etmişlerdir. Gümrük Birliği anlaşmaları sonucu gerçekleşen şirket ortaklıkları ve birleşmelerindeki yabancı yatırımcıların değişim talepleri bu kavramın artarak kullanılmasını sağlamaktadır.

Değişim Yönetimi kavramı ilk kez 1994 yılı Nisan ayında hiyerarşi azaltma kavramıyla birlikte ünlü yönetim gurusu Rosabeth Moss Kanter'la yapılan söyleşide kullanılmaktadır. "Hiyerarşi Değişimin Düşmanı" başlıklı haber gurunun görüşlerini anlatmaktadır "...tanıdığım tüm yöneticiler değişimin ortasında olduklarını

biliyorlar. Bunlar öyle ufak tefek değişiklikler değil, tüm iş dünyasını sarsacak temel bir değişimin içerisinde ve bunun tedirginliğini taşıyorlar ...değişimle başa çıkabilmenin en iyi yolu, daha esnek organizasyonlar kurmak, hiyerarşi merdivenleri, değişimin önündeki en büyük engel ...artık önemli olan gerekli bilgi ve becerilere sahip çalışanları istihdam etmek, onlara iş yapma yetkisini vermek, proje takımları, yetkinin dağıtılması, organizasyonların alt basamaklarında bölümler, entegrasyonun çoğalması, tüm bu gereksinimlerin sonucudur...” (Capital, 1994/4: 84-85). Görüldüğü gibi değişimin gerekliliği açıklanırken, esnek organizasyon, hiyerarşi azaltma, iş analizi ve gereklilikleri, yetenek yönetimi, bilgi transferi, yetki devri gibi o yıllarda daha haber olmamış kavramlara atıflar yapılmaktadır.

1995 yılı Ağustos ayında “Değişimin Yarattığı Şirket” başlıklı haberde başarılı bir uygulama haberin arka planını oluşturmaktadır. 40 yıllık bir aile şirketi olan Oerlikon işletmesi Türkiye’nin ilk kaynak şirkettir ve ilk olmanın avantajını uzun yıllar kullanmıştır. Ancak 1990 öncesi kaybetmeye başladığı kan kaybı 1994 yılında yaşanan krizle iyice artmıştır. Bu nedenle yeniden yapılanmaya giderek, çağdaş yönetim tekniklerini uygulayan işletme önce 2-3 kişide toplanan karar yetkisinden profesyonelleşmeye geçmiştir. Sonra danışmanlık şirketlerinin yardımıyla güçlü ve zayıf yönler tespit edilerek satış ve pazarlamaya ağırlık vermesi gerektiğini öğrenmiştir. Pazarlamada endüstriyel uygulamalar, promosyon ve dağıtım kanalı geliştirilmek için bölünmüştür. Ürün yöneticilerinin çalışma alanları kesin çizgilerle belirlenmiştir. Yeniden yapılanma ile iç içe geçmiş olan pazarlama ve satış ayrılmıştır. Satışta coğrafi yapı oluşturularak bir bölgede bütün kaynak malzemelerin satışı tek bir kişiye bağlanarak know-how sağlanmıştır. Çalışanların eğitimi ve iletişim önemsenebilmeye başlamıştır. Dağıtım kanalları haritalanarak düzenlenmiştir. Yapılan değişikliklerle hem şirketin pazar payı artmış hem de kârlılığı yükselmiştir (Capital, 1995/8 :114-116).

1995 yılında “Değişim Nasıl Yönetilir?” başlığıyla yayınlanan haberde değişim yönetimi ile kriz yönetimi kavramları birleştirilerek, Marmara Üniversitesi Değişim ve Dışa Açılma Yönetimi Koordinatörü Vardar Çobanoğlu ile yapılan söyleşi yer almaktadır: “...değişim, yönetim uygulamalarında önceleri sakın denizlerde gezen bir gemiye benzetilirdi. Ancak fırtına çıkarsa gemi kaptanı gerekli önlemleri alırdı. Oysa küresel ekonomilerin baş döndürücü gelişmesi, yöneticilerin

sürekli kaotik, krizlerle dolu bir ortamda değişimi yönetmelerini gerekli kılıyor. Bu da esnek ve gelişime anında tepki veren kriz yönetimini sık sık gündeme getiriyor... ”. Çobanoğlu'na göre değişim yönetimindeki en önemli olan konulardan biri de; işletmelerin çalışanlarının geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak bugünkü gerçekliği doğru algılaması ve geleceğe ilişkin planlarını buna göre yapılandırmasıdır (Capital, 1995/10: 130-131).

1996 yılında “Örnek Bir Değişim” başlığını taşıyan haberde ise; takım sektörünün lideri olan Makine Takım Endüstrisinin yaptığı değişimler Yeniden Yapılanma ve Toplam Kalite Yönetimi kavramıyla birleştirilerek açıklanmaktadır. Değişim sürecinde önce organizasyonun yapısı değiştirilerek dört farklı üretim şirketine ayrılmıştır. Ayrıca pazarlama faaliyetlerini yürütmek için Makine Takım Pazarlama adıyla yeni bir şirket kurulmuştur. Makine Takım ise bu şirketlere personel, planlama, mali işler, bilgi işlem gibi hizmetleri veren bir şirket olarak çalışmaktadır. Devamlı yapılan toplantılarla şirketlerin vizyonu ve hedefleri oluşturulmuştur. Oluşturulan hedeflere ulaşmak için sürekli gelişme projesi adı altında bir çalışma başlatılmıştır. Üretim süresinin uzunluğunu kısaltmak ve teslimatla ilgili sorunların üstesinden gelmek için Tam Zamanında Üretim yöntemi benimsenmiştir. Eş zamanlı olarak Kalite çalışmalarına başlanarak tüm çalışanlar yoğun bir eğitimden geçmiştir. Yapılan tüm değişimler sıralandıktan sonra haber bu değişimlerin sonuçlarını da ayrıntılı olarak ele almaktadır. Buna göre; 1994 yılında %55 düzeyinde olan teslimat oranı, 1995'te %70'e çıkmıştır. 63 gün olan imalat süresi 50 güne düşmüştür, 30 güne düşmesi hedeflenmektedir. İhracat tam 8 kat artarak kâra geçilmeye başlanmış, çalışan başına satışlar 60 bin marktan %100 yükselerek 12bin mark olmuştur (Capital, 1996/2:106-108).

1996 yılı Kasım ayında ise “Devler Değişimi Nasıl Yönetti?” başlıklı haberde değişim yönetimi kavramı ile ilgili uygulamaların ilgi ile izlendiği, yönetim danışmanlığı hizmeti verilen kurumların kapısının daha çok çalındığı belirtilmektedir. Hatta, Capital kendi management sayfalarında yayınlanan araştırmaların, uygulama haberlerinin de bu konuda önemli bir kaynak olduğunu söylemektedir: “...işte management sayfalarındaki araştırmalarıyla Türk şirketlerine ışık tutan Capital, yine bir ilke imzasını atarak, değişim yönetimi alanında yapılmış bir araştırmayı yayınlıyor... Bu konuda şimdiye kadar yapılan en geniş araştırma

The Wall Street Journal Europe ve *Coopers & Lybrand* danışmanlık kuruluşu tarafından yapıldı. Türkiye’de sadece *Capital Dergisine* yayın hakkı veren bu araştırma; “1996 Değişim Yönetimi” adını taşıyor...” (Capital, 1996/11:151). Haber; değişimin önündeki en büyük engel kültürel faktörlerdir, sonra kurumun kültür yapısına ter düşmesi, çalışanların ya da üst yönetimin direnmesi, değişim korkusu... gibi faktörleri yüzde oranlarına göre sıralayan araştırmanın sonuçlarını ayrıntılı olarak anlatmaktadır. Ancak bu haberde önemli olan *Capital* dergisi, bir teknik, uygulama ya da moda yaratma konusunda kendi konumunun bilincinde hareket etmektedir.

2000 yılında değişim yönetimi konusunun çok fazla geçmesinin nedeni ise *Capital Dergisinden* yeni emekli olan Eski Yayın Koordinatörü Faruk Türkoğlu’nun yazdığı “Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü” isimli kitabın yayınlanmasıdır (Capital, 2000/7: 180). Bir başka neden ise; *Capital Dergisinin* Ünlü Yönetim Gurusu Peter Senge ile görüşmesi ve yaptıkları röportajın yayınlanmasıdır. “*Ünlü Gurudan Değişim Dersleri*” başlığını taşıyan haberde öğrenen organizasyon kavramı ile değişim yönetimini birleştiren “Değişim Dansı: Öğrenen Organizasyonlarda Değişimi Sürekli Kılmanın Zorlukları (The Dance of Change: The Challengers to Sustaining Momentum in Learning Organization)” gurunun son kitabı tanıtılmaktadır (Capital, 2000/11:222). Şirketlere değişimi gerçekleştirirken yapmaları gerekenleri aşama aşama listeleyen bu kitapta birçok reçete sunulmaktadır.

Son yıllarda ise değişim yönetimi kavramı daha az haberde geçmektedir. Ancak değişim yönetiminin oluşturulan haberlerde yer almamasının nedeni modası geçmiş olmasından değil, yaygınlaştığı ve her yeni kavram uygulamaya alınırken zaten değişim yönetimi uygulamalarını barındırıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

2.6.4. Büyüme Stratejisinin Analizi

Büyüme Stratejisi ile ilgili haberlere bakıldığında aslında stratejik şirket işbirlikleri, birleşmeler, satın almalar, evlilikler gibi kavramlarla birlikte kullanılmaya başlandığı ancak zamanla haberlerin içeriğinin değiştiği görülmektedir. Büyüme derginin yayınlandığı ilk yıllarda;

-Aynı malı üreten iki şirketin birleşmesi,

- Şirketin bulunduğu sektörde yeni yatırımlara gitmesi,
- Ürettiği malla ilgili hammadde üreten şirketleri satın alması,
- Şirketin kendi temel faaliyet alanından başka alanlara girmesi gibi yollarla genişleyerek bilançodaki gelirlerini ve kârlılığını arttırması olarak tanımlanmaktadır.

Şekil.33. Büyüme Stratejisi Kavramının Geçme Sıklığı



Yabancı şirketlerle birleşerek büyüme ise özellikle 1994 yılında Gümrük Birliğine giriş sürecinde olunması nedeniyle en popüler yöntem olarak ele alınmaktadır. Sabancı Holding ile Philip Morris, Eczacıbaşı ile Procter & Gamble, Koç Holding ile DMC ve Iveco gibi birleşmeler bu konuda başarılı örnekler olarak açıklanmaktadır (Capital, 1994/2:51). Ancak zamanla yayınlanan haberler içeriklerini değiştirerek, başka alanlara girmenin odaklanmayı engelleyeceğini ya da iki kültürel farklılıktaki şirketin birleşmesinden kaynaklanabilecek sorunlar nedeniyle büyümenin aslında çok doğru olmadığını söylemektedir.

Büyüme uzun dönemi kapsayan yatırımlara ağırlık veren şirketlerin değerini arttıran bir kavram olarak açıklanırken (Capital, 1998/7:169) gerçek büyümenin şirket içinde yapılacak faaliyetlerle gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Özellikle 2000'den sonra yayınlanan haberlerde büyüme stratejisi içeriden yaratılan boyutuyla ele alınmaktadır. Örneğin 2004'te yayınlanan "Kârlı Büyümede Yeni Yaklaşımlar"

başlıklı haberde dünyanın önde gelen yönetim gurularından Ram Charan'ın görüşleri ve yayın aşamasındaki yeni kitabı “Herkes Kârlı Büyüyebilir (Profitable Growth is Everyone's Business)” açıklanmaktadır. Bu guruya göre; büyüme iyi ve kötü diye ikiye ayrılmaktadır ve her büyüme anlam taşımamaktadır: “...şirketler yanlış büyümenin bedelini çok ağır öderler. Satın alırken çok para harcarlar ve kötü bir şekilde büyürler. **İyi büyüme** organik olan içeriden yaratılan büyümedir. Yeni ürünler geliştirir, yeni iş modelleri ve yeni yöntemler bulursunuz. **Kötü büyüme** ise daha çok gereksiz ve şirkete uygun olmayan satın alma ve birleşmelerdir...” (Capital, 2004/1: 132-134).

2005 yılında “Hızlı Büyümenin En Kolay Yolu” başlıklı haberde ise; “Operasyonel Yenilik” yöntemi ile büyüyen Wal-Mart, Dell ve Toyota gibi şirketlerin modelleri anlatılmaktadır. Haberde Türkiye’den de operasyonel yenilikle başarılı büyüme yakalayan şirketlerden örnekler verilmektedir:

- Vestel’in ana tedarikçileriyle oluşturduğu proje takımı,
- Tansaş’ın stok maliyetini azaltma amaçlı Xdock adını verdiği sistem,
- DHL’nin kurye bölgeleriyle arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve kuryelerin günlük performanslarını hesaplayan haritalar,
- Garanti Bankası ile İş Bankasının Ortak POS Projesi.

2005 yılı Temmuz ayı “Çok Fırsat Peşinde Koşan Büyüme Kumarı Oynuyor” başlıklı haberde de Andrew Campbell’ın büyüme üzerine yazdığı “Büyüme Kumarı (Growth Gamble)” kitabı tanıtılarak yazarın şu sözlerine yer verilmektedir: “...şirketler %10 başarı şansını sahip oldukları işlere bile girip geleceklerini riske ediyorlar. Şirketlerin başarısız olmasının nedeni çok fazla fırsatı değerlendirmek istiyorlar. Çok fazla şey deniyorlar. Onlara göre piyasa fırsat kayıyor ve ne kadar çok deneme yaparlarsa başarı şansları o kadar artacak. Oysa az sayıda fırsatı denemek onlar için daha anlamlı...” (Capital, 2005/7: 183). Aynı haberde “Büyümede Başarının 6 Altın Kuralı” alt başlıkla yayınlanan haberde ise; reçete şeklinde yapılması gerekenler sunulmaktadır:

- Odak işinizi geliştirmeye devam edin,
- Çekici pazarlar sizi kandırmasın,

- Avantajların peşinde olun,
- Rakiplerinizi küçümsemeyin alçak gönüllü olun,
- Fırsatlar kadar insana da önem verin,
- Hırslarınız konusunda gerçekçi olun.

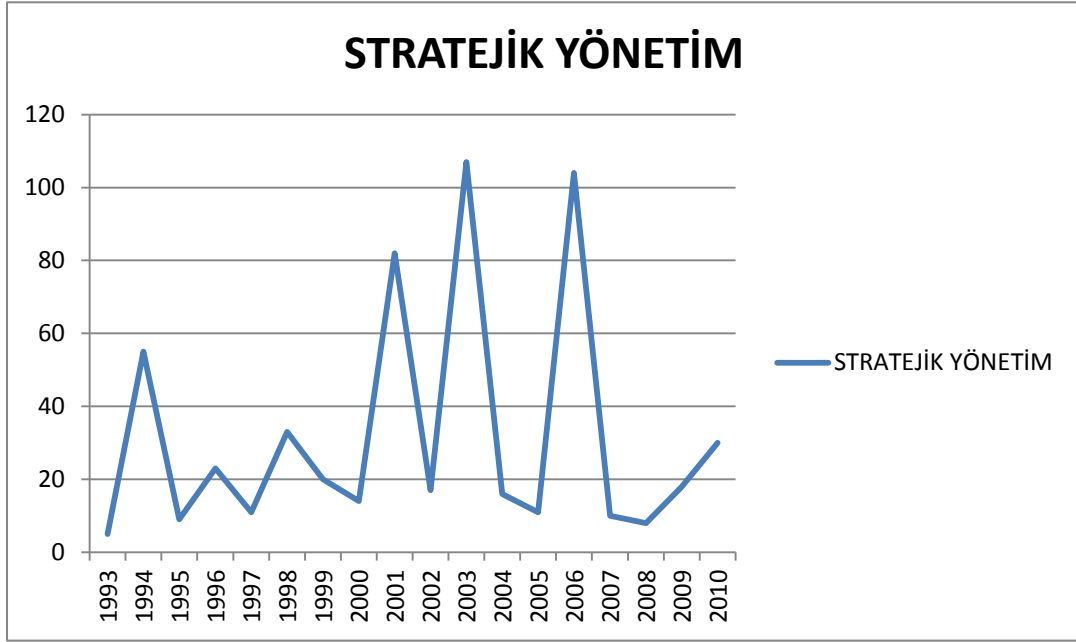
2006 yılında ise “Çift Haneli Büyümeye Herkes Ulaşabilir mi?” başlıklı haberde ülkelerarası işletmeler için iki yeni büyüme tekniği ele alınmaktadır. Thomas Lawton tarafından yazılan Patlama Stratejisi (Breakout Strategy) kitabının tanıtıldığı haberde bunlardan ilki “Sınır Kırıcı” olarak adlandırılan ve özellikle Starbucks gibi firmaların sundukları ürünün her ülkede aynı olduğu durumlardır. “Con Quistador” olarak adlandırılan ikinci yöntemde ise şirketler kendi ürünlerini süreçler, teknoloji ve yenilik açısından girdikleri yeni ülkelerin yapısına entegre etmektedir. Bu iki tekniğin çok önemli olduğunu belirten yazar; “...bu şirketlerden biri değilseniz çok dikkatli olmalısınız, çünkü çok zorlanacaksınız...” demektedir (Capital, 2006/12: 282). Büyüme Stratejisi kavramı görüldüğü gibi hala modanın başarılı uygulamaları ve yayılmasından söz edildiği sürü söyleminde ve olgunluk safhasındadır. Kavram son yıllarda daha az ele alınmış olsa da henüz kavramın reddedilmesi ya da başarısız olduğuyla ilgili bir haber bulunmamaktadır.

2.6.5. Stratejik Yönetim-Planlamanın Analizi

Stratejik Yönetim - Planlama kavramı ile ilgili haberlerin yıllara göre dağılımına bakıldığında (Şekil.34) inişler çıkışlar olmasına rağmen sık sık tekrarlanan ve vazgeçilmeyen bir kavram olduğu görülmektedir. Ancak kavram 1970’li yıllarda popüler olan bir kavram olduğu için 1993 yılında yayın hayatına başlayan Capital dergisince hep diğer kavramlarla birleşerek ya da yapılan hatalardan çıkarılması gereken dersler ele alınarak haber yapılmaktadır.

Bu nedenle genel olarak stratejik yönetim ve planlama kavramı hakkında yapılan haberler de Abrahamson ve Fairchild tarafından belirtilen sürdürme söyleminin kullanıldığı görülmektedir. Modanın başarısız olma söylemleri ele alınmakta, modanın başarılı olmasının nelere bağlı olduğu açıklanmakta ve modanın tekrar gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu söylemlere dayanarak kavramın gerileme aşamasında olduğu da söylenebilir.

Şekil.34. Stratejik Yönetim-Planlama Kavramının Geçiş Sıklığı



Stratejik Yönetim-Planlama kavramı ilk kez ayrıntılı olarak 1994 yılında “Plan Yerine Vizyon” başlığını taşıyan ve yönetim profesörü Henry Mintzberg’in “Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Çöküşü (The Rise and The Fall of Strategic Planning)” adlı kitabının tanıtımının arka planını oluşturduğu haberle ele alınmaktadır. Bu haberde; dünyanın önde gelen IBM, General Motors, Philips gibi firmaların 1980’li yıllara kadar altın çağını yaşadıkları ve stratejik planlamayı baş tacı ederek 2000’li yıllara kadar uzanan planlar hazırladıkları ancak beklenenin olmadığı gerçek dünyanın kağıda dökülenlerden farklı sürprizler gizlediği belirtilerek bir zamanların gözdesi olan kavramın düşüş nedenleri incelenmektedir.

Haberde Mintzberg stratejik planlamanın çöküşünü şu şekilde ele almaktadır: “...çok detaylı, analitik ve rasyonel analizler sonucu yapılan stratejik planlar bazen tehlikeli olabilir. Çünkü beklenmeyen olaylar karşısında ortada kalabilirsiniz. Bazı durumlarda hiç tahmin edilmeyen olaylar gelişebilir. Bunun yerine yöneticilerin kendi tecrübeleri ile mevcut verileri sentez ederek işlere yön vermeyi öğrenmeleri gerekiyor. Stratejik düşünmenin getirdiği bütünsel yaklaşım sürekli değişen bir iş ortamında gerekli esnekliği sağlıyor...stratejik planlama insanları robotlaştırarak yaratıcılıklarını öldürüyor. Stratejik planlama çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını engelliyor... Planlama, gidilecek yerin, rotanın ve yolda yapılması gerekenlerin tümünün önceden çalışanlara bildirildiği bir geziye benziyor.

Dolayısıyla böyle bir gezi çalışanlara heyecan ve doyunluk vermiyor....” Çözüm Nedir? sorusunu ise Mintzberg şu şekilde yanıtlamaktadır: “...planlama önemlidir ancak aşırısı işleri düzene sokmaktansa yerine karmaşaya yol açıyor. Planlama yapılırken planlama kadrosuna analitik düşünenler kadar yaratıcı ve sezgi gücü yüksek olan çalışanlarda dahil edilmelidir. Stratejik planlama yerine stratejik düşünme gerçekleştirilmelidir...” (Capital, 1994/6:93). 2001 yılında tam 7 yıl sonra “Stratejik Düşünme Dönemi Başlıyor” adını taşıyan haberde yine Mintzberg’le yapılan röportaja yer verilerek kavram tekrar hatırlatılmaktadır. Bu sefer 2001 yılında yaşanan kriz “önceden tahmin edilemeyen durumların ortaya çıkması”na örnek oluşturularak stratejik planlamada yapılan hatalar tekrar incelenmektedir (Capital, 2001/6: 130-133).

1996 yılında yayınlanan “Stratejik Planlama Yeniden Umut Oldu” başlıklı haberde de stratejik yönetimle gelen Ortak Evrim (Co-Evolution), İş Ekolojik Sistemleri (Business Ecosystem) gibi yeni kavramlara değinilmektedir. İş Ekolojik Sistemlerine göre müşteriler, tedarikçiler ve rakipler bir araya gelip daha büyük rekabet avantajını arayarak ortak stratejiler aramaktadır. Örneğin merkezi strateji departmanını ortadan kaldıran General Elektrik’te stratejiyi her iş ünitesinin başındaki müdürler bir araya gelerek oluşturmaktadır. Haberde GE Şirketi ve Yöneticisi Jack Welch’in strateji departmanını kaldırarak bölüm yöneticilerinin sorumluluğunda stratejik planları oluşturması ayrıntılarıyla ele alınmaktadır (Capital,1996/10:96-97).

1997 yılında “Strateji Gurusu Türkiye’ye Geliyor” başlıklı haberde 2000’li yıllara gelirken stratejinin tekrar yükseldiğini belirten Micheal Porter’in görüşleri ele alınmaktadır. Porter’a göre şirketleri tekrar stratejiye yönelten en önemli etken Yeniden Yapılanma ve Toplam Kalite gibi yönetim akımlarının rekabet avantajı yaratmaya yetmemesidir. Porter görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır:

“...Son 10 yılda rekabetin özellikle operasyonel verimlilik konusuna çok fazla yoğunlaştığını görüyoruz. Operasyonel verimliliği arttırmak için yeniden yapılanma dış kaynaklardan yararlanma gibi çalışmalar yapılıyor. Bu çalışmalar tabii ki gerekli ancak yeterli değil. Çünkü bu teknikler artık birçok firma tarafından kullanılabilir. Dolayısıyla getirisi giderek azalıyor. En iyi uygulamaları

benchmark ede ede süreçleri birbirine benzeyen şirketler ortaya çıktı. Yine verimliliği arttırmak için bazı faaliyetler outsourcing yoluyla tedarikçilere veriliyor. Bunlar da çoğu zaman aynı tedarikçiler oluyor. Sonuçta işlerin yapılma şekli yine birbirine benziyor. Verimlilik kaygısı ve düşük maliyet hedefi rekabeti ile bir noktaya getiriyor ki artık birbirlerini alt edemeyeceklerini anlayan şirketler çareyi evlenerek güçlerini birleştirmekte buluyorlar. Oysa stratejik vizyonu olan şirketler bu kısır döngüye girmeden uzun soluklu bir maratonda performanslarını ortaya koyabilirler.” (Capital, 1997/9: 121). Haber; Porter’ın stratejistin en önemli görevi olarak özgün ve farklı bir konum bulmak bunu gerçekleştirmek içinse sabır ve vizyon sahibi olmak gerektiğini belirtmesiyle sonlandırılmaktadır. 2000 yılında “Micheal Porter’dan Türkiye’ye Rekabet Taktikleri” başlıklı haberde ise vizyon sahibi olmanın önemi anlatılırken daha önceki görüşleri bir daha pekiştirilmektedir: “...bence bugünün en büyük sorunlarından birisi şirketlerin vizyon sahibi olmaması...uzun dönemli stratejik bir vizyona sahip olmanın değeri gittikçe daha da artacak....rekabet ve düşünce sistemlerinin tamamen yeniden yapılanması gerekiyor... Stratejinin temel gerekliliği seçim yapmaktır. Şirketler yeni dönemde nerede uzmanlaşacaklarını seçmek zorundalar...” (Capital, 2000/4: 190-194).

2003 yılında yayınlanan, Micheal Porter’ın görüşlerini tekrarlamak ve pekiştirmek için hazırlanan, “Stratejide Hata Nerede Yapılıyor?” başlığını taşıyan ve Türk Ekonomi Bankasının davetliyle Türkiye’ye gelen bir başka strateji uzmanı Marcus Alexander ile yapılan söyleşinin arka planını oluşturduğu haber dikkat çekmektedir. Porter’ın 2001 yılında Capital’deki söyleşisi hatırlatılarak; “...Micheal Porter bugünün en büyük sorunlarından biri şirketlerin vizyon sahibi olmamalarıdır değerlendirmesi yapmıştı. Ona göre şirketler çok kısa vadeli düşünüyor ve sadece o gün için olaylara tepki veriyordu. Yaşananlar Porter’ın değerlendirmelerini haklı çıkardı. Ekonomik ve sosyal dengelerin giderek farklı bir çehre kazandığı bu dönemde bugün hala çok az sayıda şirket uzun vadeli stratejiler geliştiriyor. Yönetim uzmanlarına göre hala stratejinin ne kadar önemli olduğunu anlayamamış bir çok şirket var....” Haber bu düşüncelere sahip olduğu belirtilen uzmanlardan biri olarak tanıtılan Marcus Alexander’ın sözleriyle devam etmektedir: “...Günlük bakış açısından kurtulmak için her şirketin stratejiye ihtiyacı var. Ancak bu konuda çok ciddi hatalar yapılıyor. Bu hataların büyük bölümü liderlerden kaynaklanıyor.

Liderler genelde kendi konumlarını, rakiplerinin nerede olduklarını açık bir şekilde göremiyorlar. Yeni fırsatların yaratılmasında zaaf yaşıyorlar, organizasyonları da yetersiz kalıyor. Problemin nerede olduğunu diğer süreçlere nasıl etki ettiğini anlamak gerekiyor. Sorunu tanımla biçimi ile organizasyonun yapısı doğrudan ilişkilidir...” (Capital, 2003/12: 254).

2006 yılında ise stratejik karar alma ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkinin incelendiği haber yayınlanmaktadır (Capital, 2006/Ekim: 232-238). Habere göre stratejik planlama ve karar alma süreçleri dinamik yapıya paralel gelişmektedir. Yılda bir stratejik planlama yapan şirketlerde, esnek yapının gerekliliğine inanan yönetim, kararlarını yılda bir ya da iki kez gözden geçirerek gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmektedir. Böylece değişen koşullara göre kendisini yenileyebilmektedir.

Stratejik Yönetim veya Planlama ile ilgili haberler görüldüğü gibi birbiriyle bağlantılı devam niteliği taşıyan özelliktedir. Kavram farklı kavramlarla birleştirilerek tekrar paketlenmekte ve yeniden işletmelere uygulamaları gereken bir kavram olarak sürülmektedir. Abrahamson ve Fairchild’in belirttiği gibi “moda devam ettirilmelidir” söyleminin yer aldığı daralma, saplantı ve gerileme söylemlerini barındıran “sürdürme” aşamasında olduğu kabul edilmektedir.

2.6.6. Stratejik İşbirliklerinin Analizi

Araştırmanın örneklemini oluşturan 1993-2010 yılları arasında Capital dergisinde yayınlanan haberlere bakıldığında Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliance)/ Ortaklıklar (Connected Corporation)/ Şirket Evlilikleri (Joint Venture)/ Şirket Satın Alma ve Birleşmeler/ Sınırlar Ötesi Birleşmeler (Cross-Border) gibi kavramların toplamda 580 defa kullanıldığı görülmektedir. Aslında ayrı olarak ele alınabilecek kavramlar olsa da genelde aynı haber içinde benzer uygulamalar ve başarılar anlatılırken kullanıldığı için bu kavramlar tek bir başlık altında toplanmaktadır.

Şirket Evlilikleri ya da Satın Alma ve Birleşme kavramı 1991’de Sovyetler Birliğinin bölünmesinden sonra Türki Cumhuriyetlerinin Türk işletmeleri açısından yeni pazarlar olarak görülmesi ve 1995’den önce Gümrük Birliğine giriş aşamasında olan Türkiye’de yabancı ortak ya da yabancı şirketleri satın alma uygulaması

başlamıştır. Şirketlerin birleşmesi çeşitli nedenlerle gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki teknoloji transferidir. Yönetim anlayışı, tecrübeli emek havuzu, marka imajı ve mevcut dağıtım kanallarından yararlanmak ise diğer sebepleri oluşturmaktadır (Capital, 1994/12: 118).

Şekil.35. Stratejik İşbirlikleri Kavramının Geçme Sıklığı



1994'te yayınlanan ilk şirket evliliği örneğini; margarin ve sıvı yağ üreten Marsa ile Philip Morris'in Kraft General Foods şirketinin 1993 yılında birleşmesi oluşturmaktadır. Bu evliliğin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Capital, 1994/12: 120):

- Mevcut pazar ve teknolojik bazdaki açıkların kapatılması,
- Fazla kapasite olanaklarının kâra dönüştürülmesi,
- Riskin ve yeni pazarlara giriş maliyetlerinin azaltılması,
- Ürün sunumlarını hızlandırmak,
- Ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- Ticari ve Kanuni engelleri aşmak,
- Mevcut operasyonların faaliyet alanlarını genişletmek,
- Operasyonlar birleştirilirken maliyetlerin azalması.

Bu birleşme sonucu şirkette artan eğitim düzeyi, ürün çeşitleri ve verimlilik, dış pazarlara açılma, daha geniş dağıtım kanalı olanağı elde etme açıkça görülen iyileşme ve gelişmeler olarak ele alınmaktadır.

1998 yılında “Evlilikle Gelen Yeniden Doğuş” başlıklı haberde Profilo markası ile Bosch-Siemens şirketinin evliliği örnek olarak incelenmektedir. Şirketlerin evliliği ile büyük bir değişim programı devreye sokulmuştur. Bir yandan yeniden yapılanma uygulanmış, diğer yandan fabrikanın organizasyon yapısı değişmiştir. Yeniden yapılanma ile ilk önce genel müdürlük pozisyonu kaldırılmış yerine 3 kişilik icra komitesince paylaşılan üst yönetim yapısı benimsenmiştir. Yapılan diğer uygulamaları işletmenin sözcüsü olarak tanıtılan Nesim Levi şu şekilde açıklamaktadır: “...Denildi ki, her fabrikada buzdolabının en büyüğünden en küçüğüne kadar, bütün modeller üretilmesin. Fabrikalar belli modellerde uzmanlaşsın. Mesela Atina’daki buzdolabı fabrikası büro tipi küçük buzdolapları üretsın. Çerkezköy’deki fabrika no-frost, çift kapılı ve tek kapılı dolapları, İspanya fabrikamız alttan dondurucu modelleri yapsın. Aynı felsefe çamaşır makinesinde de uygulandı. Fırın için çalışmalar devam ediyor. Artık Bosch gurubu için ürünün nerede yapıldığı değil, kimin tarafından yapıldığı önemli. Başka bir deyişle Made in Germany, Made in Turkey değil, Made in Bosch, Made in Siemens, Made in Profilo önemli...” (Capital,1998/12: 201).

1999 Nisan ayında “Birleşmiş Şirket Dönemi Başlıyor” başlığını taşıyan haberde ünlü guru Jordon D. Lewis’in Birleşmiş Şirket (Connected Comporation) kitabı tanıtılırken “ek bir harcama yapmadan rekabet gücünü geliştirmek isteyenlere” diyerek şirket satın almaktansa sadece ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi sağlayan, karşılıklı güvene dayanan ve hem çevre hem bilgi birikimini paylaşma imkanı yaratan stratejik işbirlikleri kavramı daha çok öne çıkarılmaya başlanmaktadır (Capital, 1999/1: 137). 2000 yılında da “Başarının Anahtarı İşbirliği Girişimi” başlıklı haberde Cyrus F. Freidheim tarafından yazılan Trilyon Dolarlık Girişim adlı kitap tanıtılmaktadır. Yazar kitabında şirket birleşmelerine “Elde Var Sıfır” adını takarak satın alma işleminde kazanan ve kaybeden tarafların olduğunu oysa işbirliği yapıldığında her iki tarafın da kazandığını ya da her iki tarafında kaybettiğini yani tarafların eşit konumda olduğunu belirtmektedir. İşbirliklerinin bir başka özelliğinin

de satın almalarındaki gibi ömür boyu sürmediği, istediklerinde iki tarafa da işbirliğini bitirme olanağı vermesi olarak açıklanmaktadır (Capital, 2000/5: 222).

Ortada hisse alışverişi olmayan, hiçbir şirketin para yatırmadığı ancak yine de ortak hareket ettiği, üretim, AR-GE, pazarlama gibi konularda sinerji oluşturup, değer yarattığı belirtilen stratejik işbirlikleri evlilik öncesi nişanlara benzetilmektedir. 2002 yılında yayınlanan haberin ana başlığı da bu nedenle “Nişanlar Artıyor” olarak seçilmiştir. Bu konuda en önemli örnek olarak, Türk Hava Yolları ile Swissair arasında yapılan işbirliği verilmektedir. Böylece koltukları boş iki uçağın aynı yöne gitmesi engellenerek sinerji yaratılmıştır. Bir diğer örneği ise Yay-Sat oluşturmaktadır. Tüm farklı gazeteleri aynı noktaya dağıtması Yay-Sat’ın taraflar arasında maliyet düşürücü rol oynamasını sağlamaktadır (Capital, 2002/12:154).

“Son 5 Yılın Bilançosu” başlıklı haberde ise Türkiye’de şirketlerin satın alma ve birleşmelere gereken önemi vermediği belirtilmektedir. Haber, Eges Danışmanlık Genel Müdürü Timuçin Özgeçin sözleriyle kavramın uygulanmasındaki sorunlarla giriş yapmaktadır; “...değişim çağında yaşıyoruz. Bir yanda hızla değişen dünya ve küreselleşen ekonomi, diğer yanda küresel rekabet var. Firmalar artık aynı anda yerel, bölgesel ve küresel olmak zorunda. Diğer yandan rekabet onları farklılaşmaya zorluyor. Çağa ayak uydurmak için birleşme ve satın almaların sinerjik etkisinden yararlanmak gerekiyor. Bu birleşme ve satın almalar ülkemizdeki rekabeti körükleyecektir. Kalite anlayışını, müşteriye odaklanmayı, değişime ayak uydurmayı ön plana çıkartır. İhracatı arttırır...” Ancak Türkiye’de şirket birleşmesinin daha çok iç konsolidasyon olarak algılandığı belirtilmekte ve şirketlerin 1970’lerden sonra izlediği değişik yapı ve alanlara yayılma politikasının başarılı olmamasıyla şimdi bu alanların entegrasyonuna yöneldiği söylenmektedir. Bu duruma örnek olarak Arçelik-Beko Birleşmesi, Koç Holding-Koç Yatırım Birleşmesi, Borusan Holding-Bilgi Şirketinin Birleşmesi verilmektedir (Capital, 2002/4: 119).

Şirket satın alma ya da birleşmeleri ile ilgili haberlere bakıldığında henüz yaygın olarak kullanılan bir kavram olmadığı, hala yazarlar problemin varlığından söz ederek problemleri tanımlamaktadır. Bu nedenle kavramın henüz problem söyleminden çözüm söylemine geçtiği tam olarak söylenememektedir. Bu durumda kavram hala yaratma safhasındadır.

2.6.7. Yenilikçiliğin Analizi

Yenilikçilik kavramı Capital dergisinde özellikle 2004 yılından sonra haberleştirilmeye başlanan bir kavramdır. Yenilikçilik, yaratıcılık kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. 2005 yılında Ağustos ayı sayısı 150. Sayısını kutlamak için Dış Bank'ın katkılarıyla hazırladığı "150. Sayıya Özel Bölüm" başlığı altında "Bilginin Yarattığı Ekonomi" adıyla bilginin, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ele alındığı özel haberlerle yayınlanmaktadır. Bu nedenle 2005 yılı kavramın en fazla haber olduğu yıldır.

Şekil.36. Yenilikçilik Kavramının Geçiş Sıklığı



"Hızlı Büyümenin Sırrı Yenilik Yönetiminde" başlıklı haberde dünyadaki büyük işletmelerin yenilikçilik sürecini nasıl yönettikleri anlatılmaktadır. Toyota; başkalarının karmaşık olduğu söylenen yeni üretim süreciyle üretim hattında %75lik maliyet avantajı sağlamıştır. Amazon, E-Bay şirketinin aynı ürün ve servisleri sunmasıyla zor durumda kalmış ancak üçüncü parti satıcılara açma fikriyle satışların %26 artmasını sağlamıştır. P&G yeni ürettiği ve ucuza sattığı arabalara su püskürten ve temizleyen spreyle 1 yıl içinde satışlarını ikiye katlamıştır (Capital, 2005/8:93). Tom Kelley tarafından yazılan "Yenilikçiliğin 10 Yeni Yüzü (The Ten Faces of Innovation)" kitabının tanıtıldığı haberde ise; oluşturulan 3 rol kategorisinden bahsedilmektedir (Capital, 2005/8:75):

- İlk rol öğrenmeye dairdir. Organizasyona sürekli dışarıdan yeni fikirler getiren bir roldür.
- İkincisi organize edici rollerdir. Inovasyona giden yoldaki engelleri tahmin etme ve onları bir kenara ayırma konusunda uzmandır.
- Sonuncusu yapma rolüdür. Birden çok duyarlı ve hoş diyebileceğimiz deneyimler oluşturulurken bunların geri dönüşünün daha fazla olmasını sağlamaktadır.

Yazar burada ve kitapta bahsettiği diğer rollerin insanlara yeni kaldıraçlar ve dünyayı bir parçada olsa yerinden oynatacak olanaklar sunduğunu ve bunların kullanılırsa çalışanların, kendilerini iş tanımlarında ya da kartvizitlerinde yazan sıfatlardan çok daha ileri gitmelerini sağlayacağını düşünmektedir (2005/8:76).

Yenilikçilik kavramıyla ilgili yayınlanan haberler incelendiğinde 2010 yılına gelindiğinde hala çeşitli yazarların yenilikçi olmak için verdikleri formüllere rastlanmaktadır. Örneğin Micheal Schrage “Fikirlerin Ötesine Geçmek (In Getting Beyond Ideas) isimli kitabında 5x5x5’le daha ucuz, daha hızlı yenilik için basit bir formül önermektedir: “...Çalışanlarınızı 5 takıma ayırın, onlara 5 haftada 5 bin dolarlık değer yaratacak 5 deney yapmalarını söyleyin. Bu yöntemle inovasyon şirket kültürünüz haline gelecek...” (Capital, 2010/2:128). Harvard Business Review dergisinde yayınlanıp Türkçeye çevrilen C. K. Prahalad ve R. A. Mashelkar tarafından yazılmış olan “Inovasyonun Kutsal Kasesi” başlıklı makalede ise; inovasyonu doğru yapmanın yolu açıklanmaktadır (Capital, 2010/9:174):

- Hizmet edemeyenlere hizmet götürmek için sağlam bir adanmışlık geliştirin,
- Net bir vizyonu, kelimesi kelimesine tanımlayın ve ona sıkı sarılın,
- Girişimci ruhu beslemek için aşırı ihtiraslı hedefler koyun,
- Sınırların daima olacağını kabullenin ve onların sınırları dahilinde yaratıcı faaliyetlerde bulunun,
- Sadece kârlılığa ve hissedar değerine değil, insanlara da odaklanın.

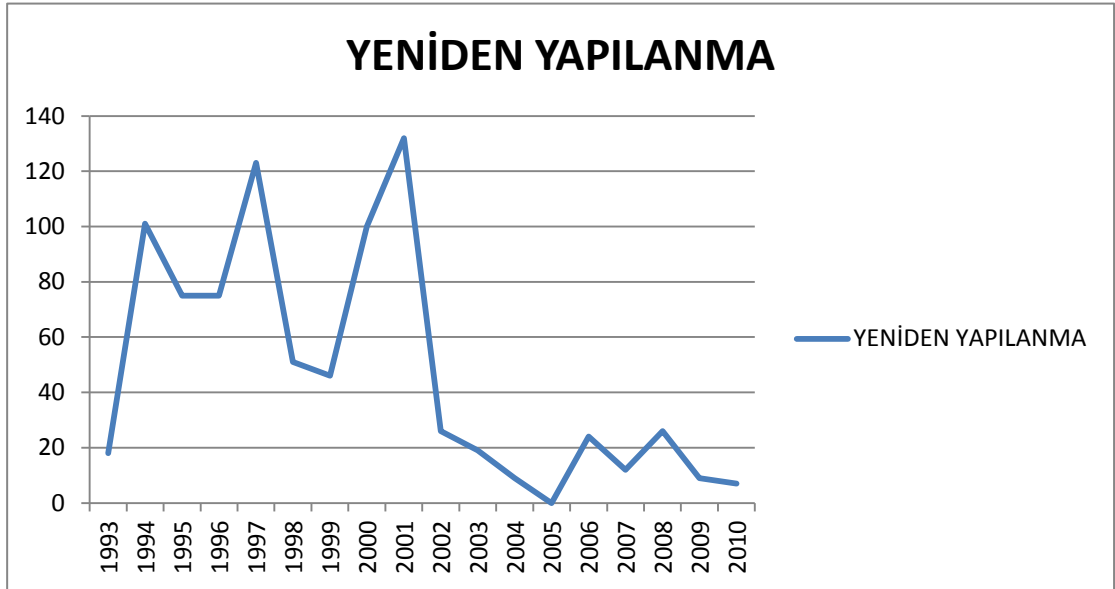
Yapılan haberlerde görüldüğü gibi hala kavramın ne olduğu tanımlanmakta ve çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu duruma dayanarak yenilikçilik kavramının çözüm söyleminde olduğunu yani gelişim safhasında bulunduğu düşünülmektedir.

2.6.8. Yeniden Yapılanma (Re-Engineering)’in Analizi

Yeniden Yapılanma kavramı Capital dergisinde 1993-2010 yılları arasında toplam 853 defa kullanılarak en çok haber olma özelliği taşıyan kavramlar arasında yer almaktadır. Şekil.37’de görüldüğü gibi Yeniden Yapılanma kavramı derginin yayın hayatına başladığı 1993 yılından önce ortaya çıkmış olduğu için ilk sayıdan itibaren kullanılmaktadır. Ancak 2002 yılından sonra daha az haber konusu olmaktadır.

Oluşturulan haberlerde Yeniden Yapılandırma (Re-Engineering)/ Örgütsel Yenilenme/ Process Reengineering (İş Akışlarının Yeniden Düzenlenmesi)/ Reconfigurable Organization (Her Gün Yeniden Yapılanan Organizasyon)/ Reinvention (Yeniden Yaratma) gibi farklı adlar kullanılmaktadır.

Şekil.37. Yeniden Yapılanma Kavramının Geçiş Sıklığı



1993 yılında “Nasıl Başardılar” başlığıyla yeniden yapılanmada neler yapılması gerektiği anlatılmaktadır. GE ve Jack Welch gibi büyük bir işletme ve değişimleriyle başarıyı yakalayarak efsane olan bir CEO’nun arka planını oluşturduğu haberde aşamalı bir yöntem önerilmektedir:

- Work-out (çözümü bul) aşamasında çalışanların karar alma sürecini katılması sağlanmaktadır,
- Best-practices (en iyiyi ara) yönetiminde çözüm tüm şirkete mal edilmektedir,
- Process Mobbing (süreç analizi) aşamasında yöneticiler, işçiler, yan sanayi temsilcileri bir araya gelerek süreci analiz etmektedir.
- Quick Response (hızlı tepki) ilk üç aşamadan sonra ürün, müşteri talepleri doğrultusunda en kısa sürede geliştirilmektedir.

Tüm bu aşamaları gerçekleştirmek için ayrıca yapılması gerekenler sıralanmaktadır:

- Hiyerarşi basamakları kaldırılmalı,
- Kâr etmeyen şirketler kapatılmalı,
- İşletmenin en güçlü olduğu alanlar bulunarak yoğunlaşma sağlanmalı,
- Dağınık iş grupları bir araya getirilmeli,
- Çalışanlar, yan sanayi, müşteriler ve işletme arasındaki duvarlar yıkılmalıdır (Capital, 1993/10: 87).

1994 yılında ise “Yeniden Doğuş Mucizesi” başlığı ile yayınlanan haberde Re-Engineering kavramının ilk olarak ABD’de sonra Avrupa’da uygulandığı ve mucize yarattığı ifade edilmektedir. Yeniden yapılanmaya giden işletmelerden örneklerle başlayan haber, uygulama sonucunda işletmenin birinin satışlarını 5 kat arttırdığı, bir başkasının siparişlerini yerine getirme süresini 33 günden 6 güne indirdiğini belirterek: “...peki bu başarının altında ne var?” diye sormaktadır: “...Batılı şirketlerin başarısının altında Amerikan iş dünyasının yeni kahramanı olan re-engineering yatıyor. ABD’de son yıllarda oldukça gözde olan bu uygulama üzerine konferanslar düzenleniyor, kitaplar yazılıyor. Ünlü yönetim gurusu Tom Peters Amerikan şirketlerinin kurtuluşunun re-engineeringe bağlı olduğunu söylüyor....peki bu ilgi uyandıran re-engineering nedir? Kelimenin henüz Türkçe karşılığı yok. Yeniden yapılanma, Bürokrasi azaltma, otomasyona geçme gibi kavramlarla açıklanmaya çalışılıyor...Re-engineering Japonların esnek, just-in-time

üretim tarzları ile Amerikaluların şirketin tepeden tırnağa yeniden dizayn edilmesi uygulamalarının geliştirilmesiyle ortaya çıkan yeni bir yöntem. Bu uygulamada mevcut sistemi iyileştirmek gibi bir kaygı yok. Geleneksel yapı çöpe atılıyor, tüm iş yeni baştan düşünülüyor ve iş sürecinde radikal değişimlere gidiliyor. Şirketin performansını artıracak süreçlere yoğunlaşıyor, iş bölünmesi azalıyor, süreç önem kazanıyor. Sonuçta maliyetler, kalite, hizmet ve zaman gibi göstergelerde çok büyük ilerlemeler kaydediliyor...” (Capital, 1994/5:84-87). Ayrıca re-engineering çalışmalarının toplam kalitede olduğu gibi aşağıdan yukarı değil, yukarıdan aşağıya yayılacak şekilde yürütülmesi gerektiği belirtilerek sadece orta ve alt düzey çalışanların iyi niyetine bağlı bir uygulama değil, üst yönetimin %100 desteğini alan daha kapsamlı bir değişim olduğu ifade edilmektedir. Bu söylemden haber oluşturucularının re-engineering uygulamasını toplam kalite yönetiminden daha önemli gördükleri düşünülebilmektedir.

1994 yılında Nisan ayındaki Türkiye’de yaşanan ekonomik krizden etkilenmemek için de yeniden yapılanma uygulamaları önerilmektedir. “Çağdaş Yönetimin Başarısı” başlığı altında Işıklar Holding’in re-engineering uyguladığı, çekirdek işlerine ağırlık verdiği, stratejik ortaklıklara girdiği, yurt dışı yatırımlara yöneldiği, eğitim çalışmalarını tüm gruba yaydığı ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Sonuçta işletme yeniden yapılanma ile kârını arttırmış, krizden etkilenmeyen bir yapı oluşturmuştur. 1991 yılında 42.9 Milyar TL olan grubun toplam kârının 1992’de 65 Milyar, 1993’te ise 173 Milyar TL’ye yükseldiği, grubun toplam cirosunun 1992’de 145 milyon dolarken 1993’te 160 milyon dolar olduğu belirtilmektedir. “...krizden etkilenmedik tam tersine ihracat açısından iki yıldır aleyhimize olan kur değerleri lehimize döndü. Bu yılın ilk çeyreğinde bütçelediğimiz üzerinde ihracat gerçekleştirdik...” sözleri işletmenin sahibi Rıza Kutlu Işık’la yapılan söyleşide yer almaktadır (Capital,1994/6: 88-91). Haber re-engineering uygulamasının diğer önemli avantajlarını da anlatarak devam etmektedir.

“Bir Şirketi Yeniden Yaratmanın Sırrı” başlıklı haberde de re-engineeringin yaşanan ekonomik kriz ve Gümrük Birliğine giriş sürecindeki Türkiye için önemli olduğu belirtilmektedir. Haber Türkiye’ye gelen ünlü yönetim gurusu Richard Pascale ile yapılan söyleşi üzerine kurgulanmaktadır. Pascale; “...Türkiye’deki ekonomik gelişmeleri yakından takip ediyorum. Sürmekte olan krize ve yaklaşmakta

olan Gümrük Birliğine baktığımda, yeniden yaratmanın Türkiye içinde geçerli olacağını düşünüyorum. Geçmişteki doğruların geride bırakılması ve yeni bir bakış açısının yerleşmesi, hem makro hem de mikro bazda gerekli olacak. Nasıl bazı Amerikan firmaları Japon tehdidi karşısında kendilerini yeniden yaratmak zorunda hissettiyse, Gümrük Birliği de yurt içi ve yurt dışı pazarlarda yer edinmek isteyen Türk şirketleri için zorlayıcı bir faktör olarak karşınızda...” (Capital, 1994/10:85).

Yine 1994 yılında kavramın yaygınlığının artması amacıyla kasım ayında da “Re-Engineering Dahisinden Taktikler” başlığı ile ünlü yönetim uzmanı Mark Maletz’in görüşleri haber haline getirilmektedir. Maletz her yeni yönetim tekniğinde olduğu gibi re-engineering’de de bazı yanlış değerlendirmelerin ve hatalı bilgilerin varlığına değinmekte ve “...işin sosyal tarafını ihmal ediyoruz” diyerek re-engineering kavramını yeniden tanıtmaktadır. Maletz’e göre; kavramın analitik ve mühendislik terimi olarak algılanması ve en kolay yol olan iş süreçlerini yenilemek ancak çalışan davranışlarını uyumlaştıramamak en sık yapılan hatadır (Capital, 1994/11: 152-154).

1996 yılında ise, yapılan hatalar nedeniyle başarısız olan re-engineering kavramı düzeltilmek amacıyla tekrar haber yapılmaktadır. “Mucize Yöntem Nerelerde Tekledi?-Re-Engineering’in Kitabı Yeniden Yazılıyor” başlığını taşıyan haberin spot bölümünde şu cümleler yer almaktadır: “1990’lı yıllara damgasını vuran yönetim akımı re-engineering oldu. Bununla iş süreçlerini mükemmelleştiren şirketler, maliyetleri düşürdüler, üretim artışı sağladılar. Ancak bunları yaparken bazı şeyleri gözden kaçırdılar. Sadece maliyet azaltmanın yetmediği ise şimdi anlaşılıyor. Bu nedenle re-engineering gözden geçiriliyor. Değişimin özünde artı değer yaratmak ve fırsatları yakalamak var” Haberin içeriğinde ise; tekniğe karşı yapılan eleştiriler daha ayrıntılı ele alınmaktadır: “Yönetim dünyasının koridorlarında ne dedikodular üretilmedi ki...Karşıtlarına göre re-engineering şirketin elini kolunu kesmişti. Şirketlerin köklerini kaybederek hafıza kaybına uğramasının başlıca suçlusu yine re-engineering’di. Geçmişle arasındaki köprüleri atan şirketler, geleceğe giden yönü de bulamıyordu...” Hataların neler olduğuna değinilen bölümde ise; yapılan araştırma sonuçlarıyla şikâyetlerin ardında haklı gerekçelerin olduğu belirtilmektedir. Örneğin, araştırmalara göre; kadrolarını daraltan şirketlerin ancak yarısından azı verimlilik ve kâr artışı sağlamıştır. Hatta son

10 yılda başarı gösteren şirketlerin 10'unda dokuzu bu dönem içinde hiç re-engineering uygulamamıştır. Ancak habere göre bu durum; tekniğin yanlış anlaşılmasından, amansız rekabetin bulunduğu ortamlarda düşük büyüme potansiyeli olan şirketler tarafından uygulanmasından ve tasarruf, daralma yani bol bol işten çıkarma olarak algılanarak farkında olmadan atar damarların kesilmesinden kaynaklanmaktadır. Kısaca, karşılaşılan tüm başarısızlıklar tekniğe değil, uygulamadaki hatalara bağlanmaktadır. Abrahamson ve Fairchild tarafından oluşturulan modalardan alçalışa geçtiği dönemdeki sürdürme söyleminde bulunan daralma, saplantı ve genişletme aşamalarının hepsinin kullanıldığı görülmektedir. Önce uygulamanın başarısız olma sebebi ele alınmakta, sonra modanın başarısının nelere bağlı olduğu açıklanmakta ve son olarak da kavramın tekrar gözden geçirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Genişletme aşaması için kavram "Re-Engineering For Growth" adı ile tekrar tanıtılmaktadır. Bu yeni uygulama daha önceki eksiklikleri de düzelterek müşteriye yakın olma, artı değer yaratma, markanın konumunu güçlendirme, hizmet kalitesini artırma, global pazarlardaki fırsatları yakalama gibi soyut kavramları da içermektedir. Bu yaklaşımda da yine süreçler gözden geçirilmekte ancak bu kez süreç baştan tasarlanırken, maliyetlerin düşürülmesi ya da üretim sürecinin kısaltılması gibi faktörlerin yerini daha önemli kriterler almaktadır. Habere göre bu kriterler şu sorular sorularak oluşturulmaktadır (Capital, 1996/6:144):

- Süreçteki hangi değişikliklerle müşteriye nasıl daha iyi hizmet götürebiliriz?
- Zamanında, düzenli ve daha yararlı ürünler sunabilmek için ne gibi özelliklerimiz olmalı?
- Maliyeti artırmadan hizmet kalitesini nasıl yükseltebiliriz?
- Faaliyet gösterdiğimiz ve girmeyi düşündüğümüz alanlar için teknolojinin faydalarından nasıl yararlanabiliriz?
- Geleneksel olarak ürün etrafında örgütlenmiş bir organizasyonu nasıl değiştirebiliriz?

Bu sorularla re-engineering kavramının klasik çerçevesinin dışına çıktığı, şirketlerin yeni uygulamayla pazardaki payları güçlenirken, ürünlerini yeniden

tanımladığı, finansal hizmetlerin sunulmasında kritik önem taşıyan faturalamadan telefonla hizmet vermeye kadar bütün önemli aşamaların daha fazla katma değer yaratacak şekilde yeniden dizayn edildiği ve çok küçük bir ilerlemenin bile katkılarının artık daha kolay ölçülebildiği belirtilmektedir.

1997 yılında yayınlanan haberde Re-Engineering uygulamasındaki hatalar anlatılmaya devam edilmektedir. Ancak bu sefer tekniğin yaratıcısı olarak kabul edilen Micheal Hammer'ın kavramı oluştururken insan unsurunu ihmal ettiğini kabul etmesini de kapsayan söyleşi haberin arka planını oluşturmaktadır. Önce yapılan hata anlatılmaktadır: “...verimliliği çok hızlı arttırmasıyla şirketlerin gözdesi haline gelen bu yönetim tekniği bugünlerde eski hızını kaybetmeye başladı. Sistemin kilit noktası olan süreçlerin basitleştirilmesi ciddi boyutta eleman azalmasına yol açtı. Bu da bir çok şirketi çıkmaza sürükledi. Oysa şirketlerin esas hedefi eleman sayısını azaltıp küçülmek değil, büyümek ve gelirini arttırmak...” Daha sonra en büyük hatanın Micheal Hammer'in mühendis kökenli olmasından ve yönetim kademelerini azaltıp, sorunları sadece teknik bir süreç olarak görme eğiliminin de sosyal mühendislik kavramından kaynaklandığı belirtilmektedir. Türkiye'deki durumu da sorgulayan haber yapımcılar, Türk şirketlerinde daha çok kurumsallaşmanın yokluğundan kaynaklı sorunlar bulunduğunu vurgulamaktadır. Obey Danışmanlık'ın sahibi Oktay Bora Yağız'ın söyleşi de dikkat çekicidir. Yağız; Türk yöneticilerin sadece jargonlara ve moda olan kavramlara kafayı takmış olduklarını, neredeyse her şirketin re-engineering uyguladığını ama şirketlerin stratejik hedeflerini göz önüne almadıkları için yapılan uygulamaların başarısızlığa mahkum olduğunu iddia etmektedir (Capital, 1997/1:125).

Yine 1997 yılında İstanbul'a konferans için gelen James Champy ile yapılan röportajın yayınlandığı haber de yapılan hatalardan bu defa danışman firmalar sorumlu tutulmaktadır: “...bir şirketin kendi başına re-engineering uygulaması mümkün, bunu başaran şirketler var. Re-engineering'le ilgili bu kadar yazı, kitap çıktı. Onlardan yararlanarak çok rahat uygulayabilirler. Eğer bir danışmana ihtiyaç duyulsa bile bunun fazlasına gerek yok. Danışmanların en büyük fonksiyonunun ilgili kişileri teşvik etmek ve yüreklendirmek olduğuna inanıyorum. ...Re-engineering'in ne olduğunu tam bilmeyen bir sürü danışmanlık firması olduğunu da düşünüyorum. Biz zaten re-engineering yapıyorduk diyen ya da daha önce yaptıklarını re-engineering

adı altında pazarlayanlar var. Re-engineering çalışmalarında başarısızlık oranının bu kadar yüksek olmasında bu durumda rolü var...” (Capital, 1997/11:192).

1999 yılında re-engineering uygulaması internetin kullanılmasının artmasına bağlı olarak değişmekte E-engineering adıyla farklı bir kavrama bürünmektedir. Harvard Business School Öğretim Üyesi Prof. Dr. Clayton Christensen tarafından ortaya atılan E-engineering kavramının ve yazılan “Yaratıcılığın İkilemi (Innovator’s Dilemma)” adlı kitabın arka planını oluşturduğu haberde internet üzerinden iş yapma usulleri ile mevcut uygulamalar arasında yaşanan ikilemlere değinilmektedir. Şimdiye kadar yöneticilere müşterileri yakından dinleme, onları anlama ve hisse fiyatlarını yüksek tutarken kâr marjlarını arttırma amaçlı eğitimler verildiğini belirten Christensen bu durumun internet dünyasında iş yapmayı engelleyen bariyerler oluşturacağını söylemektedir. Ona göre yapılması gereken; yerleşik iş modeline alışmış tüketici tabanına seslenirken internet üzerinden iş yapmayı yeni müşterilere erişmek için kendilerine yardımcı olacak bir büyüme fırsatı olarak kullanmaktır (Capital, 1999/5:145). Ancak yeni müşteri tabanına seslenirken daha yalın ve kullanışlı şekilde ürünlerden ya da hizmetlerden yararlanmak gerekmektedir.

2000 yılı Eylül ayında yayınlanan haberde bu defa E-engineering kavramı, Re-engineering kavramının yaratıcılarından olarak lanse edilen James Champy tarafından ele alınmaktadır. “*İster Re-engineering, ister E-engineering diyelim bütün şirketler iş yapma şekillerini internet çerçevesinde yeniden yapılandırmalı...*” sözlerinin spot bölümünde kullanıldığı haber “Re-Engineering’in Sonu mu Geldi?” başlığını taşımaktadır. Ancak Champy tarafından kavramın geçerliliğini yitirmeyeceği dijital çağda da önemli bir uygulamaya sahip olacağı iddia edilmektedir: “*...Re-engineering’in sonu geldi diyenlere şaşıyorum. Çünkü süreçleri değiştirme ihtiyacı hiçbir zaman bitmez. Ancak şirketler süreç yenileme işini kendi içinde yapmaya başladı. Bu nedenle danışmanların satacak bir şeyler bulmaları gerekiyor. Re-engineering çalışmaları son sürat devam ediyor ve gelecekte bu konuda daha fazla iş yapılacaktır. Re-engineering sadece maliyetleri düşürmeyi hedeflemez bu yanlış bir kanı. Gerçek anlamda süreç değişiminin iki ana hedefi vardır: üretim sürecini kısaltmak ve kaliteyi artırmak...*” (Capital, 2000/9:202). Champy ayrıca internetin bir şirketin işleyişini kökünden değiştirdiğini hatta re-engineering’den daha büyük boyutta gerçekleşen bu değişimi yakalamak için re-

engineering konusunda başarılı olma şartı arandığını belirtmektedir. Gerçekleşen değişimlerden biri de ERP (Enterprise Resource Planning – Kurumsal Kaynak Planlama) yazılımlarının yükselişi ile re-engineering kavramının daha çok gündeme gelecek olmasıdır. Champy’ye göre; mevcut ERP sistemlerinin tamamının dijital çağın gereklerine göre yeniden tasarlanması ve programlanması gerekmektedir.

Türkiye’deki ekonomik kriz nedeniyle 2001 yılında “Re-Engineering’den Özel Kriz Dersleri” başlıklı haberde yine James Champy ile yapılan söyleşiye yer verilmektedir. Haberde, Champy kriz dönemlerini re-engineering yapmak için bulunmaz bir fırsat olarak değerlendirmektedir: “...re-engineering’de süreçleri değiştirmek kadar büyüme üzerine odaklanmak da gereklidir. Bence pek çok şirket bunalım ya da kriz dönemlerinde bu fırsatı kaçırıyor. Maliyetleri azaltma konusuna o kadar fazla odaklanıyorlar ki zorlu ekonomik süreçte şirketlerini nasıl büyütebilecekleri konusundaki heveslerini kaybediyorlar...” (Capital, 2001/4: 128-129). Başarılı olan şirketlere örnek olarak General Electrics (GE) ve Wal-Mart verilmektedir. Champy, zorlu dönemlerde büyümeyi gerçekleştirmiş olan GE’nin bu başarısını müşteri değeri yaratma konusuna ciddi ve başarılı bir şekilde odaklanmasına bağlamaktadır. Wal-Mart da zor dönemlerde müşterisine fiyatlarını düşürerek sunduğu ürünlerle değer yaratmaktadır. Champy, kriz döneminde Türk şirketleri içinde hizmet ve ürünlerinde yeni fırsatlar sunmalarını önermektedir. Özellikle internet bu konuda hem masrafsız hem de daha geniş kitlelere ulaşabilmesi nedeniyle önemli bir etken olarak anlatılmaktadır. Bu haberde dikkat çeken bir başka konu da Downsizing-Küçülme’nin kriz dönemlerinde ilk uygulanan tekniklerden biri olması ve re-engineering yapmanın bahane olarak kullanılmasıdır: “...re-engineering bir yandan şirketinizin performansını geliştirirken, diğer yandan da operasyonel olarak daha mükemmel bir hale gelmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla re-engineering sadece çalışanların işten çıkarılması ve şirket olarak küçülme anlamında düşünülmemelidir...” (Capital, 2001/4:132). Champy, çalışan sayısını azaltmanın en son başvurulması gereken bir süreç olduğunu belirtmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde Champy’ye göre işletme için değer yaratan çalışanların daha fazla öne çıkması, kimin kalıp kimin gideceği konusunda karar vermeye yardımcı olacaktır. Bu nedenle önce işletmenin çalışma düzeninin yeniden yapılandırılması daha sonra işten çıkarılacak kişilere karar verilmesi gerekmektedir.

2001 yılında “Yeniden Yapılanmada En Son Yaklaşımlar” başlıklı haberde James Champy ile birlikte yazdıkları kitapla dünya çapında ün yapan re-engineering konseptinin yaratıcılarından Micheal Hammer’ın görüşlerine yer verilmektedir. Yeni kitabı The Agenda-Ajanda’nın da tanıtıldığı haberde Türkiye’de yaşanan ekonomik krize bağlı olarak sorulan soruları, Hammer da tıpkı Champy gibi Downsizing ile Re-engineering’in karıştırılmaması gerektiğini belirterek cevaplamaktadır: “...yeniden yapılanma, hizmetleri ve kaliteyi iyileştirmek demektir ama küçülme terimini kullanmayı sevmeyen bazı şirketler bunun yerine yeniden yapılanma terimini kullanıyorlar. Tabii bu re-engineering için son derece talihsiz bir durum. Ben uzun zamandır insanları işten çıkarmak hiçbir sorunu çözmeye yardımcı olmaz diyorum. Çünkü aynı oranda işi daha az insanla yapmak zorunda kalırsınız. Yeniden yapılanma yapılacak işin miktarını azaltır. Daha fazla iş yapacak daha fazla insana sahip olabilirsiniz müşterilerinize odaklanarak onlara daha iyi hizmet edersiniz...” (Capital, 2001/11:137). Müşteri odaklılık kavramına bu şekilde giriş yapan Hammer’a göre; yapılan işi ürüne dayandırmak yerine müşteriye dayandırmak başarının anahtarıdır. Hammer bir diğer önemli sorunun da çalışanların bilgilendirilmemesi ve örgütsel iletişimdeki eksikliklerden kaynaklandığını belirtmektedir: “...çalışanlara çevrelerinde neler olduğunu, değişimin neden gerekli olduğunu ve yeni operasyon sistemlerinin neden gerektiğini anlatmalıdır. İyi bir liderin en temel rolü budur. İyi bir lider çalışanlarına yenilik ve değişim gerekliliğini satabilmelidir...” (Capital, 2001/11:138).

2002 yılında ise James Champy ve Michael Hammer’ın kitabına tekrar yer verilerek “Yönetimde X Hareketi” başlığı ile Champy tarafından yazılan yeni kitabın tanıtımı yapılmaktadır. Orijinal adı “X-Engineering The Corporation” olan kitap Türkçeye “Kurumun Karşılıklı Etkileşim İçinde Yapılandırılması” olarak tercüme edilmektedir. Bu yeni kavramla Re-engineering kavramının içeriği değişmekte sadece işletmenin içinde değil kurumsal sınırların da ötesine geçildikten sonra süreçlerin yeniden tasarlanması gerektiği ifade edilmektedir. Re-engineering ile X-engineering arasındaki en temel farklılık; yeniden yapılanma şirketin dört duvarı arasında gerçekleşirken, X-Engineering tedarikçiler, ortaklar, müşteriler gibi şirketin çevresini de içine alan ve birlikte yapılan bir yapılandırma çalışması olarak açıklanmaktadır. Aslında bu kavramın oluşması Kurumsal ve Şeffaf Yönetim gibi

kavramların ortaya çıkmasına neden olan Enron gibi Amerikan kökenli şirket skandallarıyla da bağlantılıdır. Skandallar nedeniyle hem işletmelere hem yöneticilere olan güvenin azalması şirketlerin gerçekten yapmaları gereken şeylerden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Champy'e göre X-Engineering'deki en önemli farklılık şeffaflık içermesidir. X-Engineering sonucu hem işletme hem de müşteriler ve tedarikçiler tamamen açık bir hal almaktadır. Özellikle internet ortamında şeffaflığın daha fazla önem taşıdığını belirten Champy: “...bugün Amerika'da otomobil almak isteyen bir kişinin yapacağı ilk şey, internete girip otomobilleri incelemektir. Otomobili satın almak üzere showrooma gittiğinde zaten otomobilin kendisine olan maliyetini biliyordur. Bu fenomen karşısında şirketler daha fazla maliyet avantajı yaratmak için çalışmak zorunda kalacaklar. X-Engineering tüm bunların ışığında şirketlerin rekabet etmesine olanak sağlar. Bugün eğer düşük maliyetli bir üretici değilseniz işinizde ayakta kalmanız mümkün olmayacaktır...” demektedir (Capital, 2002/3:127).

Bu tarihten sonra Re-engineering çok fazla haber olmamaktadır. Sadece 2008 yılı Aralık ayı sayısında “Yeniden Yapılanma Gerçekleri” başlığını taşıyan habere rastlanmaktadır. Borusan Holding, Koç Holding, Oyak Holding, Sabancı Holding, Soyak Holding, Turkcell, Türk Telekom, Ülker ve Yaşar Holding gibi önemli işletmelerin neden yeniden yapılanmaya gittiklerinin incelendiği haberde Mustafa Koç'un “...bizde bu hızlı değişim sürecinde bizi en güçlü kılacak stratejileri geliştiriyor, stratejik ortaklık kararımız gereği ana iş kollarımızda yoğunlaşıyor, değişimin getirdiği fırsatları en iyi şekilde takip ederek yeniden yapılanıyoruz...” sözleri haberin spot bölümünde yer almaktadır. Bu durumun bütün iş dünyası için geçerli olduğu belirtilerek yeniden yapılanmayı tetikleyen 7 temel gerçeğin varlığından söz edilmektedir (Capital, 2008/12: 240-246):

1. Odaklanma Stratejisi ile şirketler ana işlerine yoğunlaşmaktadır.
2. Ölçek Ekonomisi ile şirketler global anlamda belli boyuta gelmeye çalışmaktadır.
3. Yalınlaşma ile şirket içi hiyerarşi ve bürokrasi azaltılarak, daha az çalışanla daha hızlı karar alınmaktadır.

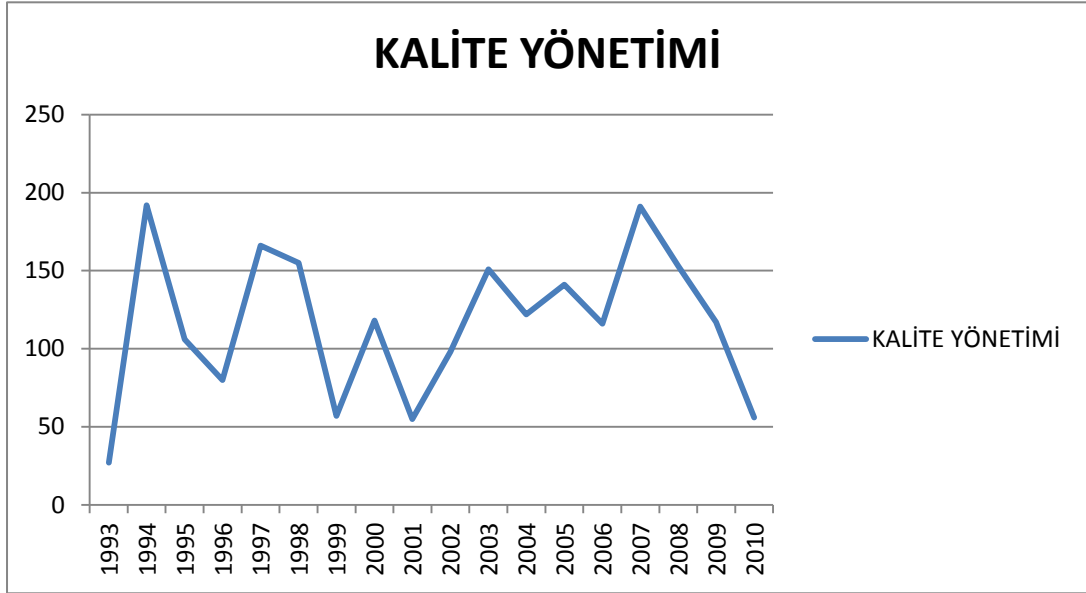
4. Nakit Yönetimi ile yapılan değişiklikte finansman bölümüne bağlı çalışan 1-2 kişilik kadro tarafından yapılan işler 2001 krizi sonrası ayrı bir bölümle özel ekiplerle yönetilmektedir.
5. Gelecek Stratejileri ile şirketler kendilerine daha uzun vadeli ve büyük hedefler koymaktadır.
6. Müşteriler odaklılık ile şirketler talepleri değişen ve bilinçlenen tüketici ihtiyaçlarına odaklanmaktadır.
7. Eskinin güvenlik, ulaşım, yemek gibi basit hizmetlerinin yerine bilgi işlem, müşteri ilişkileri, muhasebe, insan kaynakları gibi daha önemli alanlarda Dış Kaynak Kullanımı ile yeniden yapılandırmaya gidilmektedir.

Tüm bu uygulamalar re-engineering için temel oluşturmaktadır. Birçok işletme de bu nedenlere bağlı olarak hem yapılarını hem süreçlerini yenilemektedir. Diğer yıllarda kavram kullanılsa da başka bir kavram hakkında yayınlanan haberde adı geçtiği için kullanılmaktadır. İncelenen haberlerden anlaşıldığı gibi Re-engineering kavramının; modanın başarısız olma sebeplerinin incelendiği, başarısının nelere bağlı olduğu, modanın tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini söyleyen sürdürme yani gerileme safhasında olduğu görülmektedir.

2.7. Kalite Yönetimi Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

1950-1960'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Demings, Joseph Duran ve Kaon Ishikawa başta olmak üzere çeşitli bilim adamları tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, globalleşmeyle birlikte kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesini sağlamaktadır (Koçel, 2003:378). Kalite; üretilen malların, belirlenen teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacıyla örneklenen ve istatistiksel teknikler kullanarak belirli kişiler tarafından yapılan bir faaliyet iken bu yaklaşım sayesinde, teknik bir uygulama olmaktan çıkarak, bir yönetim felsefesi haline dönüşmektedir. Toplam kalite yönetimi ise; müşteri odaklılık, gelişim, süreçlerin yönetimi, sürekli süreç denetimi, tam katılım, insan kaynakları yönetimi, önce insan ve birey kalitesi gibi öğelerden meydana gelmektedir.

Şekil.38. Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramların Geçiş Sıklığı



Kalite Yönetimi başlığı altında yer alan kavramların araştırmanın örneklemini oluşturan Capital Dergisinde 1993-2010 yılları arasında rastlanma sıklıklarına bakıldığında inişler çıkışlar olsa da haber olma özelliğinin devamlılığı dikkat çekmektedir. En az haber olduğu yıllarda bile 50'nin üzerinde bir rastlanma sayısına sahiptir. Kalite Yönetimi başlığı altında toplanan kavramlar toplam 24 tanedir (Bkz. Ek.2) Bu kavramlara Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizine uygulandığında ise; ilk 19 tanesi heves olarak kabul edilen birinci bölümün sayı aralığında, 3 tanesi moda olarak kabul edilen ikinci bölümün sayı aralığında ve 2 tanesi de kurumsallaştığı düşünülen kavramların oluşturduğu üçüncü bölümün sayı aralığında bulunmaktadır.

$$\frac{(520 - 1) + 1}{3} = 174 \text{ (K)}$$

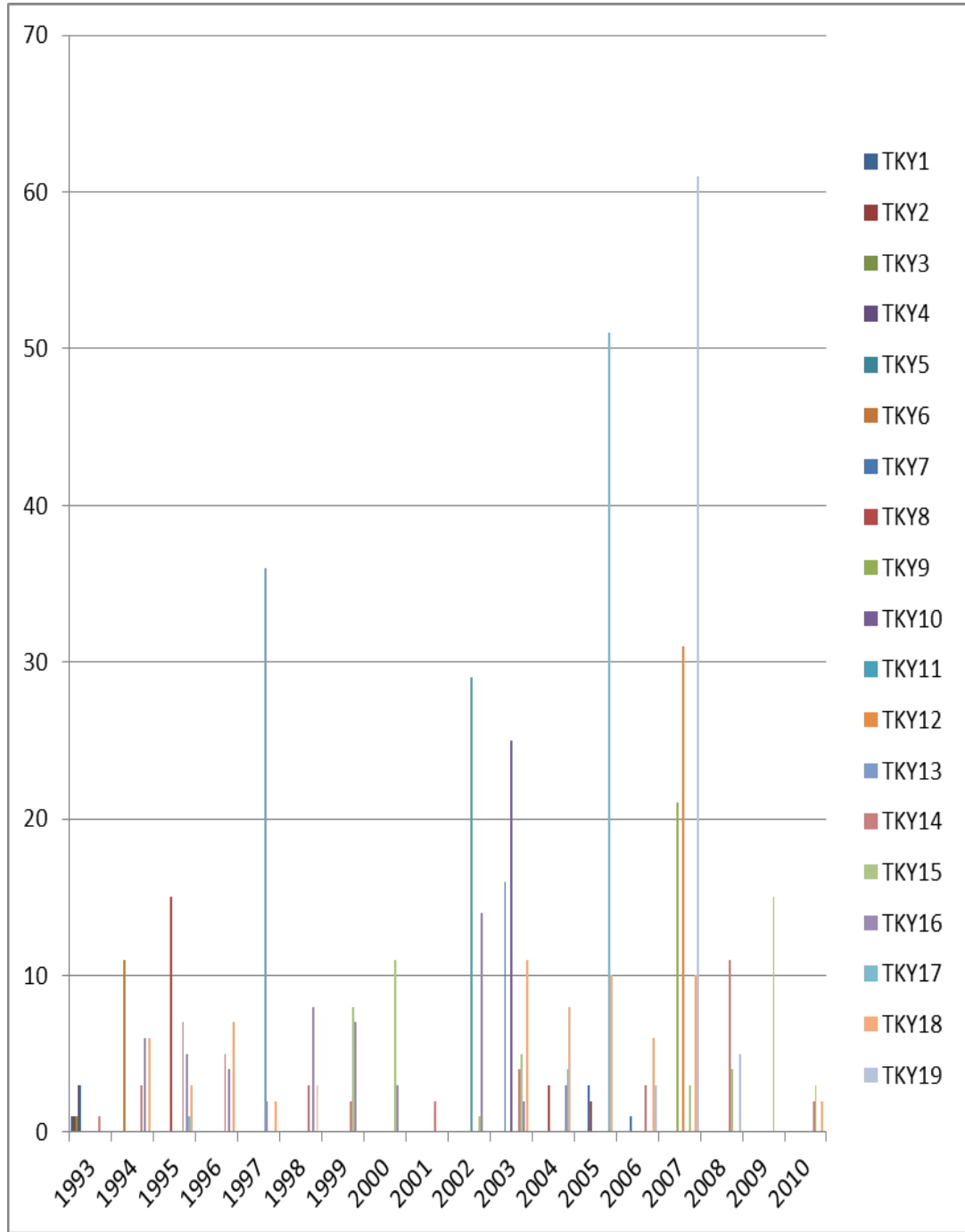
Birinci Kısım: 1 – 175 (TKY 1,.....TKY 19)

İkinci Kısım: 176 – 349 (TKY 20,.....TKY 22)

Üçüncü Kısım: 350 – 523 (TKY 23, TKY 24)

İlk bölümde yer alan ve heves olarak kabul edilen kavramların yıllar arasında haber olma sayıları şu şekildedir:

Şekil.39. Kalite Yönetimi Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar



Best Practises (En İyi Uygulama), Workout, Hızlı Tepki (Quick Response), İki Ürün Arasındaki En Kısa Süre (Lead-Time), Süreç Haritalama-Analizi (Process Mapping), Zihin Haritalama (Mind Mapping), Sıfır Hata, Verimlilik Yönetimi/Arttırma, Tam Zamanında Teslimat, Akıllı Üretim Sistemleri (Smart Production), Kalite Evi (Quality Function Deployment), Radikal Değişim (Kaikaku),

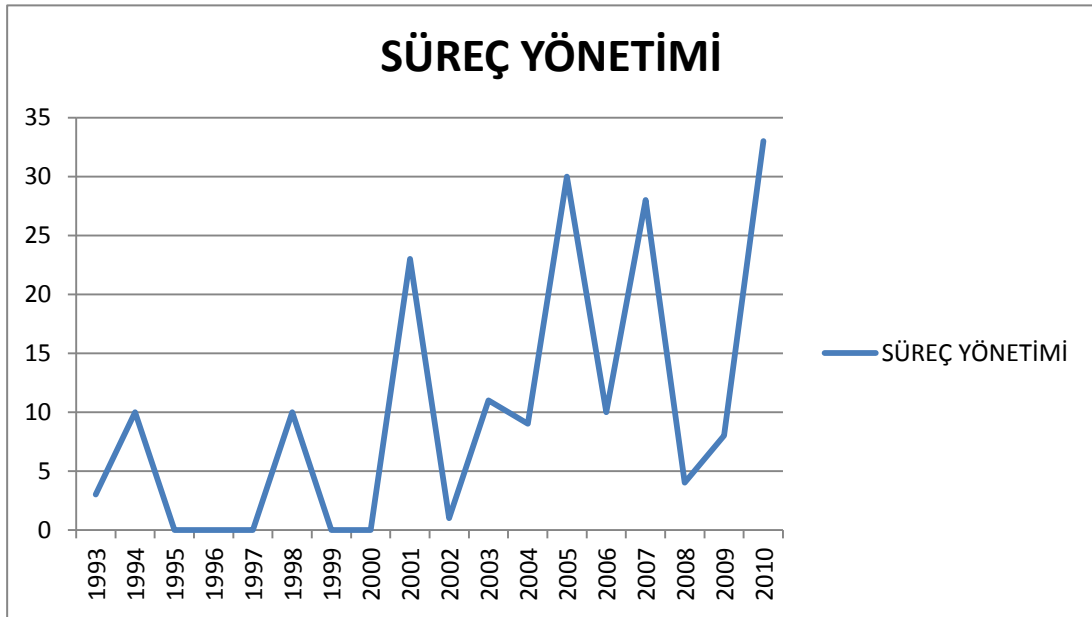
Makineleri Yönetme/ Toplam Verimli Bakım, Tam Zamanında Üretim/Yönetim (Just In Time), Kurumsal Kaynak Planlama (ERP-Enterprise Resource Planning), Kalite Çemberleri, Beyin Fırtınası, Esnek Üretim/Yönetim (Henkaku/Flexible Management/Manufacturing), Analitik Rekabet/Kurumsal İş Zekası Çözümleri (Business Intelligence) gibi kavramlar birinci bölümde yer almaktadır.

Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi sonucunda ikinci bölümde yer alan kavramlar ise; Süreç Odaklı Yönetim, Kaizen (Sürekli İyileştirme) ve Stok Yönetimi Kavramlarıdır.

2.7.1. Süreç Yönetiminin Analizi

Süreç Yönetimi ya da Süreç Odaklı Yönetimle ilgili haberlere baktığımızda 1994 ve 1998 yıllarında Re-engineering ve Toplam Kalite Yönetimi konuları ile ilgili haberlerin içeriğinde işletmelerin performansını önemli ölçüde arttıracak süreçlerin yeniden nasıl yapılandırılacağı ile ilgili tanımlar yer almaktadır (Capital, 1994/5:85).

Şekil.40. Süreç Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



Örneğin 1998 yılında süreç odaklı yapıya geçen Aygaz'ın iş süreçlerini iyileştirmesi ile ilgili yapılanması haberleştirilmektedir. Buna göre daha önceki merkezci, uç noktadaki elemanlara inisiyatif vermeyen, bürokratik yapı değiştirilmektedir. Yönetim, iletişim ve insan kaynakları başlıkları altında organizasyon yapısı tekrar şekillendirilmektedir. Daha sonra şirketin ana faaliyet

alanlarından yola çıkarak temel iş süreçleri saptanmaktadır. Kalite yönetimi çerçevesinde tüpün tam dolu olup olmadığı, gaz kaçağı yapıp yapmadığı bilgisayarlarla kontrol edilerek çalışanlardan kaynaklanabilecek hatalar önlenmektedir. Müşteri memnuniyeti için devamlı anketler yapılmaktadır. Anket sonuçlarına göre müşterilerin beklentileri ve istekleri doğrultusunda sipariş süresi bilgisayarlı abone kod sisteminin kurulması ve bayilerin kamyonlarına yerleştirilen telsizler sayesinde kısaltılmakta, servis elemanları eğitilmekte, tüplerin temizliği ve bakımı için geri dönen tüpler devamlı boyanmaktadır. Ayrıca kurulan 4-5 kişilik ekipler 1260 tane bayi ile iletişimin eksiksiz gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bayilerin şikayetleri dinlenmekte, başarılı bayiler ödüllendirilmektedir (Capital, 1998/3:155-156). Yapılan tüm değişimlerle Aygaz hem pazar payını korumakta hem de geleceğe dönük olarak rekabet gücünü arttırmaktadır.

2001 yılında ise Türkiye’de yaşanan ekonomik krize bağlı olarak süreç odaklı yönetimin daha fazla öne çıkarıldığı görülmektedir. İnsanların değil süreçlerin yönetilmesi gerektiğini belirten Prof. Dr. Arman Kırım: “...*aslında süreç yönetimi yeni bir kavram değil. Ancak enflasyona dayalı bir büyüme süreci izlediğimiz için verimlilik diye bir şeye odaklanamadık. Verimli çalışma kaygısı olmadan yükselen kâr marjları ile hem kurumlar hem de ülke verimlilik sağladı. Oysa genel olarak baktığımızda verimsiz çalışmalar var. Verimlilik için süreç odaklı yaklaşımın uygulanması gerekir. Böylece maliyetler uzun vadeli şekilde azalırken, kârlılıkta gerçek anlamda yükselecektir...*” demektedir (Capital, 2001/4: 134-135).

James Womack ise; başarı için süreçlere odaklanmak gerektiğini belirterek, ISO belgelerinin geçerli olması için sadece belgeyi almanın yetmediğini asıl önemli olanın belgelendirmeden sonra süreçlerin kalite durumuna bakmak amacıyla belgelerden yararlanmak olduğunu söylemektedir: “...*herhangi bir kurumda değer süreçlerin sonucunda yaratılır. Bu süreç ise doğru zamanda doğru şekilde gerçekleşmesi gereken aşamalardan oluşur. Bu nedenle pek çok işin ya da ürün geliştirme sürecinin temel amacı ürünü müşteriye ulaştırmak, gereken hizmeti müşteriye sunmaktır. Her işin kendine özgü süreçleri vardır ve bu süreçler kaliteyi ve maliyeti belirler. Bu nedenle başarılı olmak için temel süreçlere odaklanmak gerekir...*” (Capital, 2005/2: 167).

2007 yılında ise Türkiye’de süreç yönetimi konusundaki başarılı uygulamalar ele alınmaktadır (Capital, 2007/6: 231-234): Çilek Mobilya süreçlerindeki yeni yapılanma ile 2000-2005 yılları arasında üretimini 5 haftadan 3 haftaya, dağıtımını 15 günden 3 güne, tasarım sürecini ise 6 aydan 2 aya indirmiştir. Ceva Lojistikte 2002 yılında günde 1000 gönderi % 95 performansla teslim edilirken, 2007’de günde 3000 gönderi % 98,5 başarı ile teslim edilmektedir. Metis 2000’de bin şirketten oluşan bir veri tabanını satış uzmanlarının kullanabileceği hale getirmek 3 gün sürerken, 2007’de bu süre saatlerle ifade edilmektedir. Yemek Sepetinin 2000’de müşteriye cevap verme süresi 2,5 dakika iken, 2005 yılında 10 saniyeye düşmekte ve sipariş verme süresi %50 kısalmaktadır. Yapılan söyleşide Doğan Telekom Genel Müdürü Cem Erkun, süreçleri yeniden yapılandırarak operasyonlarda, müşteri ilişkilerinde, servis geliştirmede ve satış pazarlama faaliyetlerinde hız ve esneklik kazandıklarını belirtmektedir.

Başarılı uygulamalardan sonra yapılan hatalar veya uygulamanın başarısı önündeki engellerde sıralanmaktadır. Özellikle büyük işletmelerde süreç iyileştirme projelerinin büyük şekilde ele alınması başlanmasını ve ilerlemesini engellemektedir. Üst yönetim kararların arkasında durmazsa devam etmek zorlaşmaktadır. Maddi kaynakların ve insan kaynağının yeterli ölçüde ayrılmaması projelerin uzamasına ya da yarım kalmasına neden olmaktadır. Süreç yenilemenin sadece ISO Belgesi almak amacıyla gerçekleştirilmesi yapılanların kağıt üzerinde kalmasına yol açmaktadır. Değişim yönetiminin doğru uygulanmaması sonucu süreç projelerinde yer alan çalışanların dirençleriyle karşılaşmaktadır. Uygun insan kaynağı profilini oluşturmamak ve kişiye göre organizasyon veya süreç yapısına gitmek de kişinin işten ayrılmasını veya sürecin sona ermesini beraberinde getirmektedir.

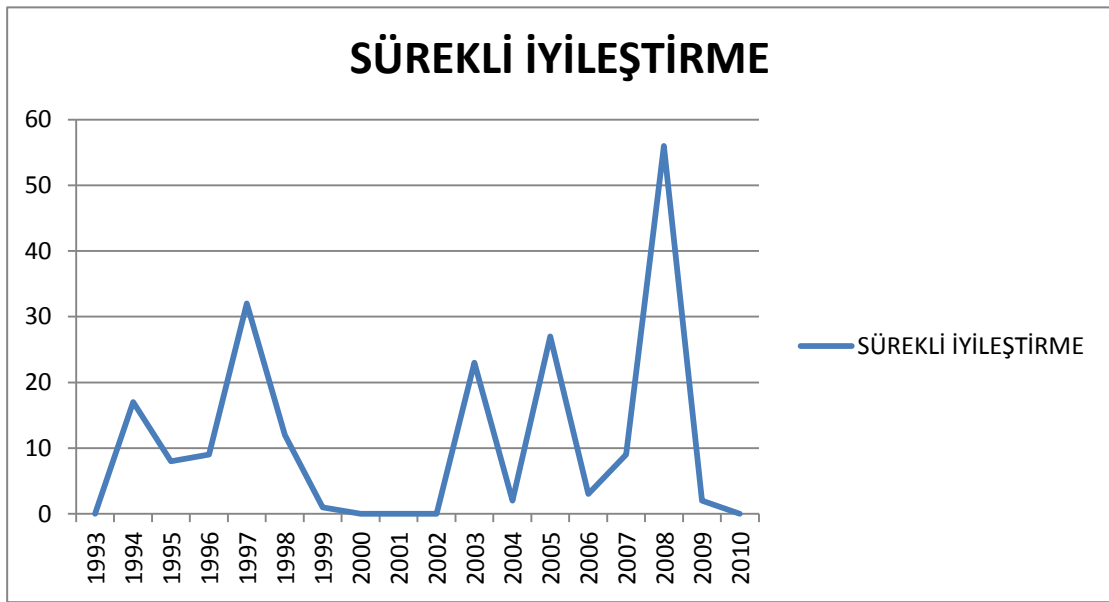
2010 yılında ise dünyada yaşanan ekonomik krizden sonra işletmeler için maliyet düşürmenin ancak süreç yönetimiyle gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Ünlü yönetim gurusu Al Ries’in sözlerinin spot bölümünde yer aldığı haberde rekabet edebilmek için kaliteyi uygun maliyetle üretmek gerektiği ancak üretim süreçlerini ve maliyetlerini gözden geçiren işletmelerin ayakta kalabileceği ifade edilmektedir (Capital, 2010/10:227). Abrahamson ve Fairchild’in sürdürme söylemine denk gelen bu haberlerde kavramının başarısız olma nedenleri

irdelenmekte, başarılı olmasının nelere bağlı olduğu üzerinde durulmakta ve uygulanmanın tekrar gözden geçirilerek devam edilmesi gerektiği söylenmektedir.

2.7.2. Sürekli İyileştirme (Kaizen)'nin Analizi

Kaizen, Sürekli İyileştirme, İyileştirme Stratejisi gibi adlarla anlatılan uygulama, Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının popüler olduğu yıllarda haberleşmeye başlamaktadır. “Dünyaya Kalite Satan Guru” başlıklı haberde yönetim gurularından Claus Moller toplam kalitenin başarısının sürekli iyileştirmede yattığını belirtirken (Capital, 1994/3: 81) “Çalışanı Dinleyen Sistem” başlıklı haberde çalışanların yönetime katılmasını sağlayan iyileştirme ve iletişimi artırma amacı taşıyan öneri sistemleri Japonya’dan Batıya ve Türkiye’ye gelen bir uygulama olarak ele alınmakta ve Kaizen sayesinde yayıldığı söylenmektedir. Kaizen Danışmanlıktan Hamdi Özçelikel’le yapılan söyleşide Anadolu’daki işletmelerden büyük talep olduğu ve uygulamanın giderek arttığı ifade edilmektedir (Capital, 1997/8: 122).

Şekil.41. Sürekli İyileştirme Kavramının Geçme Sıklığı



2003 yılı Şubat ayında “İyileştirme Operasyonu” başlıklı haberin spot bölümünde: “...şirketler daha verimli ve kaliteli üretim için iyileştirme stratejilerine sarılıyor. Oluşturulan takımlar ve çalışanların da katılımıyla, ortaya müthiş öneriler çıkıyor, milyonlarca dolara ulaşan tasarruflar sağlanıyor...” sözleri yer almaktadır (Capital, 2003/2: 142). Ayrıca Arçelik, Şahinler, Beko, Mercedes Benz, Brisa ve

Dupontsa gibi şirketlerdeki uygulamalar açıklanarak hepsinin uygulamalarının diğer şirketlere örnek olacak nitelikte olduğu iddia edilmektedir. Yine 2003 yılı Ağustos ayı sayısında yayınlanan söyleşide Toyota Genel Müdürü Volkan Eren Toyota'ya başarı getiren Toyota Way sistemini anlatmaktadır. Sistemin felsefesi sürekli iyileştirme ve insana saygı üzerine kuruludur. Eren; *“...sürekli iyileştirme iddialı hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere kilitlenmeyi gerektiriyor... bir plan yapıp hedef koymak, uygulamak sonrasında hedeflerle gerçekleri kontrol edip sapmalar için önlem almak amacıyla piko adını verdiğimiz çevrim bulunmaktadır. Bu çevrimi sürekli döndürüyoruz. Hatta o kadar ilerledik ki şu anda iller bazında hedeflerimizi ve aktivite planlarımızı yapmış durumdayız. İmajımızda koyduğumuz bir takım hedefler var. Çalışanların mutluluğu ile ilgili hedeflerimiz var. Bunları sürekli geliştiriyoruz. Sonuçta Türkiye pazarında müşteri memnuniyetinde ve satışta bir numara olmak, sektör içinde en beğenilen ve en çok çalışılmak istenen şirket olmak istiyoruz...”* (Capital, 2003/8: 118-120). Aslında yayınlanan haberde bu anlayışın hedeflere dayalı yönetim anlayışına çok benzediği dikkat çekmektedir. Sadece çalışan ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem veren bir anlayış olarak insan unsurunu göz ardı etmemektedir. Bu durum aslında ufak değişikliklerle aynı kavramların tekrar sunulmasına örnek oluşturmaktadır. Çoğu modanın yeni bir keşif ya da icat olmadığı, bir takım fikirler, değerler ve yaklaşımların tekrar keşfedilmesi ve paketlenmesi olarak meydana getirildiği sözleri doğrulanmaktadır.

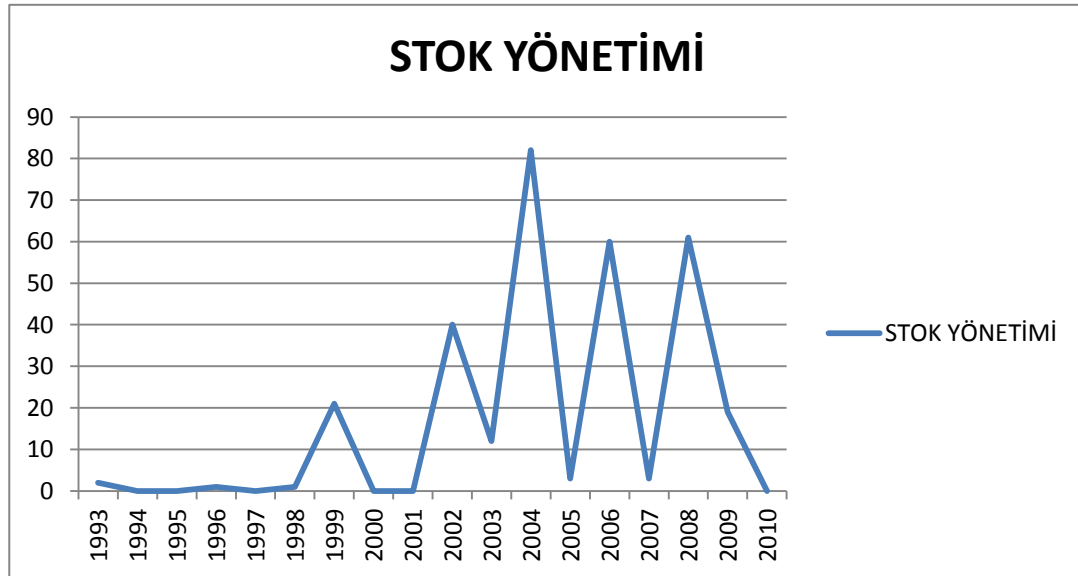
2008 yılında ise yayınlanan “İyileştirme Yarışı Hızlandı” başlıklı haberde sürekli iyileştirmenin müşteri memnuniyetini arttırmak, çalışanlarla daha sıcak ilişki kurmak, bürokrasiyi azaltmak gibi faydaları sıralanmaktadır. İnsan unsurunu gittikçe daha fazla öne çıkaran haberlerde başarılı örnekler diğer işletmeler için önemli bir yol gösterici olarak açıklanmaktadır. Örneğin GSM operatörlerinden Avea şirketinde iyileştirilecek noktaları çalışanlarıyla birlikte belirlemektedir. Çalışan memnuniyeti anketi yaparak sonuçlarına göre faaliyetlerini planlamaktadır. Yapılan söyleşide, İnsan Kaynakları Grup Direktörü Şengül Demircan, çalışanların önerilerini sistematik olarak dinleyebilecekleri İdeavea kurduklarını, yazışma ve toplantı sayısını azalttıklarını, çalışan eğitimine ayırdıkları bütçeyi arttırdıklarını belirtmektedir. Teknosa şirketi ise iyileştirme anlamında yalın bir organizasyon oluşturarak birimler arası iletişimi arttırmakta, çalışanların yetki alanlarını

netleştirerek karar sürecini hızlandırmakta ve müşteri odaklı yönetim anlayışını benimsemektedir. Yapı Kredi Bankası ise Koç Bankla birleştikten sonra iyileştirme yapısını daha sağlamlaştırarak müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini arttırmaktadır. Yatırımcı İlişkileri Bölüm Başkanı Hale Tunaboğlu yapılan ve yapılacak olan iyileştirmeleri açıklarken 2008’de 160 şube açmayı planladıklarını, alternatif dağıtım kanallarına yatırım yaparak müşterilerine sundukları hizmet kalitesini iyileştirmeyi hedeflediklerini ve kurumsal internet bankacılığına yenilik getireceklerini söylemektedir. Sürekli iyileştirme konusunda haber olan diğer şirketlerde hep hedeflerini anlatmaktadır. Uygulamanın getireceği faydaların, başarılı örneklerin haberleştirilmesi kavramın çözüm söyleminden sürü söylemine geçmekte olduğunu göstermektedir.

2.7.3. Stok Yönetiminin Analizi

Stok Yönetimi kavramıyla ilgili haberlere bakıldığında dergide ilk Stok Yönetimi başlığını direkt taşıyan habere “Stok Yönetiminde En Son Yöntemler” başlığı ile 1999 yılı Nisan ayı sayısında rastlanmaktadır.

Şekil.42. Stok Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



Haberin Türkiye’deki başarılı örnekleri içermesi, kavramın bu yıldan önce uygulanmaya başlamış olduğunun göstergesidir. Ancak yine de haberin spot bölümü kavramın tanıtılması ile başlamaktadır: “...dev depolar, milyonlarca dolarlık ürünler, altı ay bulan stoklar, bir türlü yerine getirilemeyen teslimat sözleri... bu

kısır döngüden kurtulmak isteyen şirketler stok yönetimine başvuruyor. Japonya'dan Amerika'ya modern stratejiler uygulayan şirketler hem maliyetlerini düşürüyor, hem de müşteri memnuniyetini arttırıyor..." (Capital, 1999/4: 164). Bu tanıtımın yapılmasının nedeni 1997 Asya krizinin etkilerinin de olduğu 1998 krizinde birçok sektörde fazla stoklanmadan kaynaklanan iflasların ortaya çıkmasıdır. Bu zararlara enflasyondaki düşüş eğilimi de eklenince stok yönetiminin önemi daha da artmaktadır. Çünkü yüksek enflasyon ortamında kriz olmayacağı varsayıldığında stok yapmak kazanç getirmektedir. Bol hammadde stoğu şirkete durduğu yerde bile kâr getirdiği için "yüksek stok düzeyi" güç göstergesi sayılmaktadır. Ancak 1990'dan sonra parayı kullanmanın maliyetinin ve yatırım alternatiflerinin artması stoklanmaya karşı bakışı değiştirmektedir. 1999 yılındaki stoklanma anlayışı İstanbul Üniversitesinden Prof. Dr. Şakir Esnaf'ın sözleri ile anlatılmaktadır: "...Artık üretim sektöründe sıfır stoklu tam zamanında üretim anlayışı hakim. Toyota tarafından geliştirilen ve Just in Time ya da Kanban olarak bilinen yalın üretim sisteminde stok ve dağıtım gibi faaliyetler, ürüne değer katmayan, maliyetini arttıran fonksiyonlar olarak görülüyor. Bu yüzden sistem minimum hatta ideal olarak sıfır stokla çalışmayı hedefliyor. Bu şekilde siparişlere hızlı cevap verebilmek mümkün oluyor. Oysa klasik sistemde müşteri ihtiyaçlarının tespit edilip, mal gönderilmesi aylar almaktaydı..." (Capital, 1999/4: 166). Haberde ayrıca ECR (Efficient Consumer Response, Etkin Tüketici Cevabı) adı verilen özellikle perakende sektöründe üretici şirketlerin perakendecinin satışlarından dolayısıyla da stoklarından anında haberdar olabileceği bir sisteme geçilmesi gerektiği belirtilmektedir. "Quick Response" adı verilen yaklaşımla sadece numuneler üretilerek sonradan gelen talebe göre stoğu organize etmek, böylece stoğu en küçük sipariş miktarına bile anında cevap verebilecek esnek bir yapıya kavuşturmak gerekmektedir. Bu konuda çok başarılı olduğu belirtilen hatta case (vaka) olarak işletme okullarında ders olarak okutulması gerektiği söylenen Eczabaşı Holding bünyesinde yer alan Vitra'nın stok yönetimi anlayışı verilmektedir. Buna göre;

- Seramiğin kışın hammaddesi üretilmeyince ocakların girişine belli miktarda stoklama yapan bir sistem kurulmuştur.
- Tüm hammaddeler istenen anda ulaşılabilecek şekilde ayarlanmıştır.

- Yinede belli oranda stoklanma ihtiyacı için fabrika alanlarına yer açarak stoklarını yerleştirmek için tedarikçilere kiralanmıştır.
- Eskiden üretilen depoya sevk etme süreci tersine çevrilerek, önce siparişler alınmakta, sonra buna göre üretim ve sevkiyat yapılmaktadır.
- Tüm bu değişimler için gerekli bilgi ve teknolojik alt yapı sağlanmıştır.

Bu uygulamalarla şirketin sevkiyat süreci 15 günden 1 saate inmekte, teslimat zamanı % 100 kısaltılmakta, satışları % 190 üretimi % 197 artmakta, müşteri şikayetlerinde ise % 30 iyileşme sağlanmaktadır.

2002 yılında ise stok yönetimi tedarik zinciri yönetimi ile birleştirilerek haberleştirilmektedir. Haber, stok yönetimi anlayışındaki değişimi ele alarak değişimin süreç iyileştirme ve teknoloji ağırlıklı sistemlerin devreye girmesinden kaynaklandığını belirtmektedir. Özellikle teknolojik gelişmeler bilgi sistemlerinin yoğun olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Bu bilgi sistemleri arasında elektronik ticaret uygulamaları, Kurumsal Kaynak Planlama (ERP-Enterprise Resource Planning) ve İleri Planlama ve Çizelgeleme (APS-Advanced Planning and Scheduling) sistemleri kullanılmaktadır. Üstelik bu sistemler sadece işletmelerce kullanılmakla kalmayıp, aynı zamanda tedarikçilerine de yayılmaktadır. Başarılı bir stok yönetimi için tedarikçilerinde aynı sistemle donatılmış olması gerekmektedir. Dünyada artık stok çevirim hızı değil, üretim öncesi tedarik ile tüketim arasındaki süreci kontrol etmek önem taşımaktadır (Capital, 2002/6:170). Bu nedenle haberde tedarik zincirinin her halkasının birbirinden ayrı sınırları çizilmiş birimlerden değil birbirini tamamlayan bütünleşmiş halkalardan oluşması gerektiği belirtilmektedir.

2004 yılında Stok Yönetimi ile ilgili tanıtımlar ve sorunların tespiti ile ilgili haberler devam etmektedir. Gerçekleştirilen stok politikalarının şirketlerde nelerden etkilendiği, beyaz eşya, otomotiv, gıda, perakende, mobilya, elektronik, kozmetik, IT gibi sektörel ayrımlara giderek sıralanmaktadır (Capital, 2004/8: 148-152). Genel olarak tüm sektörlerde stok yönetim anlayışının satın almadaki fırsatları kaçırmamaya yönelik olması şirketlerin kriz dönemlerinde çok zarar görmesine neden olmaktadır. Bu durum haberde şu şekilde açıklanmaktadır: “...Eskiden stok yönetimi şirket içindeki diğer fonksiyonlarla entegre çalışmıyordu. Kağıt üzerindeki stok bilgileri miktarlar ve tutar olarak doğruları yansıtmıyordu. Günümüzde ise

düşen enflasyon ve dalgalı kur sistemi şirketleri stok yönetiminde yenilik yapmaya zorlamaktadır. Artık her sektörden şirketin daha önceki dönemlere göre daha rasyonel davranması gerekmektedir... ”.

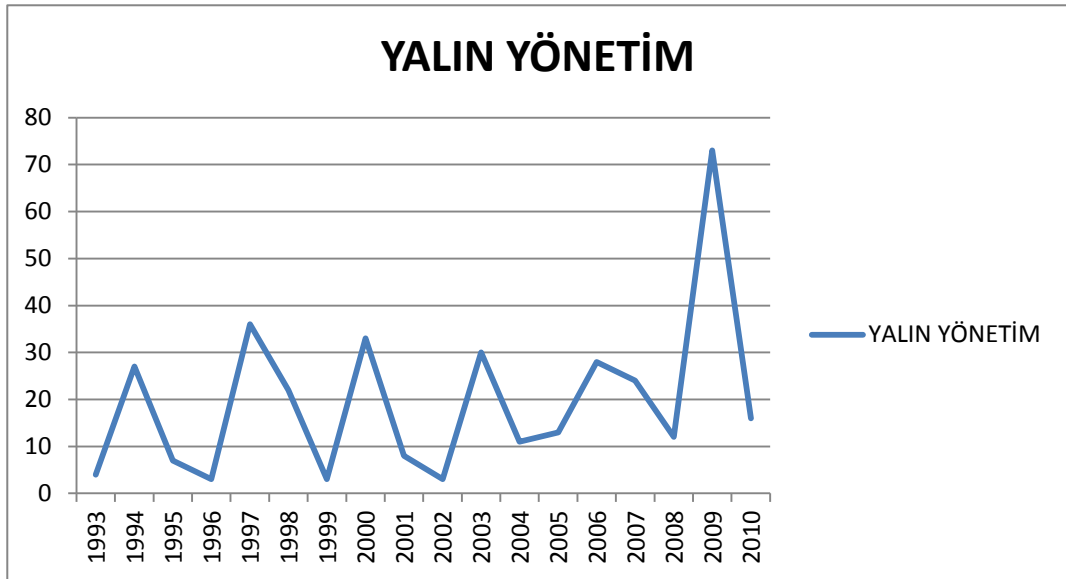
2006 yılında yayınlanan haberde stok yönetiminin şirketlerin devamlı gündeminde olması gerektiği belirtilmektedir. Çünkü bir işletmenin yüksek stok devir hızı, parasını iyi kullandığının ve ürün kalitesinin piyasa tarafından iyi algılandığının göstergesi olarak kabul edilmektedir. “Rekabet Artınca Stokta Hızlandı” başlığını taşıyan haberin arkaplanını Deloitte Danışmanlık tarafından yapılan araştırma oluşturmaktadır. Halka açık vergi ve muhasebe sistemleri güvenilir 40 şirket üzerine yapılan araştırmada son 5 yılda stok devir hızlarının ortalama bir hafta artmakta olduğu belirtilmektedir. Aralarında Ford Otosan, Kordsa, Sasa ve Kent Gıda'nın bulunduğu şirketlerin 2002 yılında 7,82 olan stok devir hızları 2005 yılında 8,53'e yükselmektedir. Büyüme konusundaki kitaplarıyla öne çıkan yönetim gurusu Ram Charan'ın görüşlerine de haberde pekiştirici olarak yer verilmektedir: “...stok hızı birçok şirket için önemlidir. Bazı yöneticiler stok hızını tarif etmek için stok devir hızını kullanır... Mal ne olursa olsun mal hızını anlamak biraz aritmetik bilgisi gerektirir. Toplam satışların diyelim ki bir yıldaki toplam stoka bölümü. Ama yine de önemli olan hızdır. Mallar üreticiden müşteriye daha hızlı gitmelidir...” (Capital, 2006: 236). Haberde ayrıca Türkiye’de stok devri konusundaki en yavaş sektörün emlak sektörü, en hızlının perakende sektörü, en çok stok tutanın otomotiv ve beyaz eşya sektörleri olduğu belirtilmektedir.

2008 yılına gelindiğinde ise yayınlanan haberde “Şimdi Trend Sıfır Stok” başlığıyla hala stok yönetiminin önemi anlatılmaya çalışılmaktadır. Haberde 2008 yılında yaşanan mortgage krizi ve Türkiye’deki siyasi durumun getirdiği belirsizlikler kavramın tekrar ele alınma sebebi olarak gösterilmektedir. Ayrıca haberde stok yönetimi, just in time, yalın ve siparişe dayalı üretim gibi kavramlar açıklanmakta, Ford Otosan, Vitra, Molfix, Papia, Zorlu ve Yeşim Tekstil, Çilek, Yataş ve İstikbal Mobilya, Hayat Kimya, Eczacıbaşı Yapı Gereçleri gibi işletmelerin stok politikaları incelenmektedir. Yayınlanan haberlere bakıldığında kavramla ilgili çözüm söyleminin devam etmesine rağmen, başarılı örneklerin ve uygulamaların yavaş yavaş artması nedeniyle sürü söyleminde olduğu düşünülmektedir.

2.7.4. Yalın Yönetimin Analizi

Yalın Yönetim, hem üretim süreciyle ilgili uygulamaların yalınlaşması, hem de organizasyon yapısının yalın hale getirilmesi anlamında kullanılan iki farklı tekniği barındırmaktadır. Yayınlanan haberlerde genellikle bu iki uygulama ayırım yapılmadan ele alındığı için aynı başlıkta incelenmektedir. Uygulamanın yaşam seyrine bakıldığında sık sık ele alınan tekrarlanan bir yapıda olduğu görülmektedir. İlk kez 1994 yılındaki krizle ele alınmaya başlayan uygulamanın özellikle 2009 yılında yaşanan global krizde daha da öne çıktığı dikkat çekmektedir.

Şekil.43. Yalın Yönetim Kavramının Geçme Sıklığı



1993 yılında Türkiye’de Yalın Yönetim, Maliyetlerin Azaltılması, Toplam Kalite Kontrolü, İş Gücünün Daraltılması gibi önlemlerin konuşulduğu ancak ciddi olarak uygulayan işletmenin çok az olduğu belirtilmektedir. Yine bu uygulamaları hayata geçirecek yıldız yöneticilerinde bulunmadığından yakınılmaktadır. Gümrük Birliği kapıya dayanmadıkça Türk işletmelerinin radikal uygulamalar gerçekleştiremeyeceği de iddia edilmektedir (Capital, 1993/10: 89).

1994 yılında “Verim Arttıran Yalın Model” başlığıyla Türk Siemens’in bu yeni yönetim tarzını benimseme süreci ve uygulanan aşamalı değişikliklerle elde ettiği faydalar ele alınmaktadır. Bu faydaların kazançlı uzun bir zincir oluşturduğu söylenmektedir:

- İşletme tepeden tırnağa yenilenmektedir,

- Personel sayısı hızla azalırken kârlar katlanmaktadır,
- Pazar payı artarken rekabet gücü yükselmektedir,
- Satışlar artmaktadır,
- Müşteriye topyekun yönelim sağlanmaktadır,
- Hizmet kalitesi yükselmektedir,
- Karar verme süresi azalmaktadır,
- Sipariş dolaşım süresi kısalmaktadır,
- Daha az stokla çalışabilme olanağı kazanılmaktadır,
- Karışık organizasyonun getirdiği nereden geldiği meçhul masraflar ortadan kalmaktadır,
- Personelin motivasyonu yükselmektedir,
- Şirket büyük firma imajını kaybetmeden küçük firma esnekliğini kazanmaktadır.

Aslında haber, Türk işletmelerinde mevcut olan hiyerarşi basamaklarının fazlalığı, şişirilmiş kadrolar gibi sorunları irdeleyerek başlamaktadır. Yalın yönetime geçmeye cesaret edemeyen işletmelerde eleman çıkarmanın verimliliği azaltacağı veya kademelerin azaltılmasının motivasyonu etkileyeceği gibi bahaneler üretildiği söylenmektedir. Ancak Siemens gibi işletmelerin sağladığı başarıların örnek olacağı uygulamanın yayılacağı belirtilmektedir (Capital, 1994/4: 88-90).

1997 yılında Yalın Üretim “Kanban Modası Türkiye’de” başlığı ile haberleştirilmektedir. Haberde, Japon otomobilleri Batı’yı işgal edince bu başarıyı yaratan tekniklerden biri olan kanban’ın tanındığı, kısa sürede Detroit’deki Amerikalı dev şirketler tarafından benimsendiği ve tüm dünyaya hızla yayıldığı belirtilmektedir. Ayrıca haberde Yalın Üretim tarihsel gelişimi de açıklanmaktadır. *“...20. yüzyılın sanayi sürecinde itme döneminden sonra çekme dönemini temsil etmektedir. Otomobil dünyasının unutulmaz ismi Henry Ford, ürünü müşteriye iterken, Toyota müşterinin ürüne çekilmesi dönemini başlatmıştır. Çünkü pazarlar artık doymuş, kıyasıya bir rekabet dönemine girmiştir. Müşterinin son sözü söylediği bu dönemde en iyi üretim tekniği olarak tanımlanan yalın üretim tam bir*

devrimdir...” Habere göre Türk sanayii de özellikle 1990’lardan sonra küresel rekabetin yoğunlaşmasıyla yeniden yapılanmaya başlanmış, toplam kalite, kalite çemberleri gibi üretim tekniklerinden sonra son yıllarda yalın üretim de sanayideki yerini almıştır. Ancak haberde yalın üretimin Türkiye’de henüz tam olarak bilinmediği söylenerek önce uygulama tanıtılmaktadır: “...*Japonca’da kanban, İngilizce’de lean production olarak adlandırılan yalın üretimin özü hiyerarşiyi yok ederek her türlü karar alma yetkisinin en tepeden fabrika zeminine yani en alt kademedeki işçiye indirilmesinde yatıyor. Üretim hattındaki ekipler kendi üretimleri konusunda tüm sorumluluğu ve fonksiyonları üstlenerek Taylorcu sistemdeki departmanlara ayrılmış işbölümünü gereksiz kılıyor. Bu sorumluluk o kadar geniş ki işçilere çok önemli konularda karar alabilme yetkisi tanıyor. Yani asıl önemli olan çalışana insanca davranmanın sonucunda katılımın ve şirkete bağlılığın artması...*” (Capital, 1997/10: 176-179). Haber daha sonra beyaz eşya sektöründen Arçelik firmasının başarısıyla devam etmektedir. Arçelik’teki dönüşümün temelinde yönetsel hiyerarşinin tüm üretim tesislerinde azaltılması yatmaktadır. Birkaç yıl öncesinde birçok şirkette olduğu gibi Arçelik’te de ciddi bir hiyerarşi hakimdir. Bir sorun çıkması durumunda işçiler ekip başlarına, ekip başları şeflerine, onlar da müdürlerine sorunu rapor etmektedir. Tabii bu esnada mallar banttan çıkmaktadır. Oysa şimdi fabrikaları temel olarak takımlar yönetmektedir. Dolayısıyla yeni sistemde hata olduğu yerde yani kaynağında halledilmektedir. Ayrıca hiyerarşiyi azaltmak için üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı ve ekip başı pozisyonları kaldırılarak hiyerarşi iki kademe azaltılmıştır. Haberde görüldüğü ve başarılı örnekte açıklandığı üzere yalın yönetimin faydaları olarak, hiyerarşi azalmakta ve çalışanların katılımı artmaktadır.

1998 yılında yayınlanan haberde Massachusetts Institutes of Technology profesörlerinden James Womack’ın sözleri haberin arka planını oluşturmaktadır. Womack hem Yalın Yönetim kavramının yaratıcısı, hem Dünyayı Değiştiren Makine adlı çok ses getiren kitabın yazarı, hem de yalın düşünce ve üretim kavramlarını geliştirmek amacıyla 1997’de kurulan ve kâr amacı gütmeyen bir eğitim ve araştırma merkezi olan Lean Enterprise Institute’ün kurucusu ve başkanı olarak tanıtılmaktadır. Türkiye’de düzenlenen Yalın Zirve Konferansına katıldığı sırada yapılan söyleşinin yayınlandığı haberde Womack yalın düşünceyi şu şekilde tanımlamaktadır: “*Yalın*

düşünce giderek daha az emek, ekipman, zaman ve alan harcayarak daha fazla üretebilmeyi amaçlar. Müşterilerin temel beklentilerine daha çok erişmeyi sağladığı için de yalındır. Başlangıçta üretim sistemlerine uygulansa da bu bir düşünce sistemidir. Sistemin temelinde de şirket yöneticilerinin müşterilere, şirket varlıklarını göz önüne alarak daha iyi nasıl hizmet edebileceğinin cevabı yatıyor.” Yapılan söyleşide ayrıca Womack’ın Türk şirketleri hakkındaki düşüncelerine de yer verilmektedir. Womack Türkiye’deki Toyota firmasında uygulanan yalın yönetimin bile yeterince yalın, şeffaf olmadığını ve içine kapalı olduğunu belirtmektedir. Türk şirketleri Womack’a göre kendi sistemlerini kuramamışlardır. Türkiye’de toplam kalite yönetimi ile yalın üretim birbirine karıştırılmaktadır. Şirketler toplam kalite sürecinde radikal bir değişim programı başlatmakta, önce müşterilerini dinlemekte sonra süreçlere odaklanmaktadır. Çünkü şirketlerin çoğunluğu iş süreçleri açısından büyük problemler yaşamaktadır. Toplam kalite yönetimi ile kalite düzeyi yukarı çekilerek organizasyonda gözle görülür etkiler yaratılmaktadır. Ancak bir süre sonra pratikte sorunlar başlamaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulayan şirketler büyük bir değişim beklemektedir. Ama toplam kalite yönetimi gündelik yönetime uygulanamamaktadır. Oysa yalın düşünce sisteminde departmanlardan kurtularak ekibin bir arada çalışması ilerletme sürecini son derece somutlaştırıp gözle görülür bir başarı sağlamaktadır (Capital, 1998/8: 134-137). Haberde görüldüğü gibi yalın yönetim toplam kalite yönetiminden daha önemli bir uygulama olarak lanse edilmekte ve işletmede karşılaşılan birçok soruna çare olarak sunulmaya devam edilmektedir.

2000 yılında yine James Womack’la yapılan söyleşinin arka planını oluşturduğu haber dikkat çekmektedir. “Yalın Yönetimde Neler Oluyor?” başlığını taşıyan haberde Womack’ın Dünyayı Değiştiren Makine adlı kitabından sonra Yalın Düşünce kitabı yayınlanmıştır. Womack bu kitapta şirketlerin modası geçmiş uygulamalardan sıyrılıp kendilerine yeni bir açılım yaratmalarını önermektedir. Bunun için de organizasyonların kendi içlerinden harekete geçerek baştan sona yeniden ve son derece yalın olarak yapılanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Haberde yalın yönetim daha önceki haberde de belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetiminin eksik yanlarını kapatan bir uygulama olarak tekrar edilmektedir. Womack, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

“... Bence kalite departmanı yangın söndürme birimi olarak iş görüyor. Şirketin ya da üretimin belli bir aşamasında yangın çıktığında görevli gidip sadece o yangını söndürüyor ancak görevli yangın yerinden ayrılır ayrılmaz yangın tekrar başlıyor. Çünkü sorun sadece o aşamada değil tüm yönetim sisteminin kendi içinde yer alıyor. Toplam kalite yönetimi çok yararlı fikirlerden oluşuyor ancak şirketlerin bu fikirleri uygulaması zor...” (Capital, 2000/12: 242-248). Haberde görüldüğü gibi kavram tanıtılırken haber oluşturucuları bir problemin varlığından bahsetmekte ve problemin çözümü olarak da yalın yönetimi önermektedirler.

2003 yılında yine James Womack’la yapılan söyleşi yayınlanmaktadır. Womack’ın Yalın Düşünce kitabı hiçbir pazarlama faaliyetinde bulunmadığı halde satış rekoru kırmaktadır. Yayınlanan haberde “Yalın Düşünce Geri Dönüyor” başlığı kullanılması da bu uygulamayı pekiştirme amacıyla seçildiğini düşündürmektedir. Kitabın bu kadar satması ve geçerliliğini yitirmemesi için Womack kitaba iki yeni bölüm ekleme gereği duymaktadır. Buna göre yeni bir sistem tanıtılmaktadır: **Değer Akış Haritaları**. Uygulama şu şekilde açıklanmaktadır: “...bir süreçteki tüm aşamalardan ve o aşamaları kontrol etmek için kullanılan tüm bilgilerden yararlanarak bir harita yaratılır. Sonra her aşamanın değer yaratıp yaratmadığı, her zaman aynı soruya cevap verip vermediği, o aşamanın kaldırılması gerekir gerekeceği, esnek olup olmadığı sorgulanır...” (Capital, 2003/8: 124). Daha önce Henry Ford tarafından da kullanılan ancak gerekli bilgi ve malzeme akışını aynı haritada göstermemesi nedeniyle çok kullanışlı olmayan sistem yenilenerek ürün geliştirmede kullanılmaktadır. Yayınlanan haberde Womack yeni kitabından da bahsetmektedir: Yalın Tüketim üzerine hazırladığı kitap da şirketleri yalınlaştırmak üzerine çok konuşulduğunu ancak internetle birlikte tüketicinin de bu sürece dahil edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Womack tüketicinin artık kendi siparişini ekrandan yönetmesi ve bir sorun olup olmadığını izleyebilmesi için yalın tüketim uygulamasını önermektedir.

2006 yılında ise bu defa James Womack’ın Türkiye’deki bir şirketi ziyarete gelmesi ve daha önce bahsettiği uygulamaları başarı ile hayata geçirmiş olmaları nedeniyle şirketi takdir etmesi haberin konusunu oluşturmaktadır. İtalyan Iveco ve Koç Holding ortaklığında kurulan Otoyol şirketi yalın yönetimle üretim sürecini %75 kısaltmakta, stoklarını %60 azaltmakta, verimliliğini %50 arttırmaktadır. Enerjiden

sağlanan tasarruf oranı %15'e ulaşırken, fabrikada 10.400 metrekare boş alan kazanılmıştır. Hedeflerini "5 yıl sonrası için ciro, pazar payı ve kârlılık açısından 2'ye katlamayı düşünüyoruz" diye belirten şirket yetkilileri izledikleri aşamaları şu şekilde anlatmaktadır: "...pazarlama ve üretim şirketini aynı çatı altında birleştirdikten sonra yalın projeye başladık. Şirketin verimliliğini arttırmayı, stokları azaltmayı ve kaliteyi arttırmayı hedefledik... birinci fazda daha çok üretim sürecini yalınlaştırmaya odaklandık. Fabrikanın içinde çok ciddi yerleşim değişiklikleri oldu. Yalın yönetime ise önce organizasyonla başladık. İki şirketin birleşmesiyle birlikte oluşan iki genel müdürlerden başlamak üzere kadro azaltmasına gittik. İki genel müdür bire indi. Bu daralma tüm kademelerde gerçekleşti ... 300'ün üzerindeki olan beyaz yakalı sayısı 270'e indi. Bayii teşkilatımızda ve servislerde ise daha az sayıda daha güçlü ve daha profesyonel bayiler oluşturma sürecini yaşıyoruz...Eğitim çalışmalarına yoğunlaştık...daha önce temasta olmadığımız yeni müşteri profillerine dönük bir takım pazarlama faaliyetlerine girdik...tüm yerel ve genel fuarlara katılmaya başladık, tanıtıma önem verdik..." (Capital, 2006/11: 267).

2007 yılında ise Yalın Üretime yeni bir uygulama eklenmektedir. Kaikaku: Power and Magic of Lean. Radikal ilerleme ya da değişim olarak tanımlanan Kaikakunun, müşterilerin ihtiyaçlarından başlayarak şirket stratejisine kadar tüm konularla direk olarak bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Haberde, maliyet ve kalitede yapılacak tüm ilerlemeler için gerekli süreyi önemli ölçüde azaltmayı amaçlayan Kaikaku, başarıyla uygulandığında işletmeye büyük rekabet avantajı getirecek bir uygulama olarak önerilmektedir. Daha taktiksel olduğu söylenen Kaizen süreç israflarını ortaya koyarken Kaikaku sistemik israfları ortaya koyduğu için daha çok planlama gerektirmektedir: "...Kakikau ile bir ürünün fikir aşamasından sunum aşamasına kadar tüm adımları için gerekli malzeme, iletişim, insan ve faaliyetlerin değer akışında dönüşüm sağlanarak hızı artmaktadır. Kaikaku'da Kaizen'e göre daha geniş kapsamlı projeler söz konusu olduğu için daha büyük çaplı ekiplere ve kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Kaikaku ilk bakışta iş süreçlerinin yeniden tasarlanması yöntemine benzetilse de aralarında çok büyük farklar bulunuyor. Yalın modelin prensiplerini ve araçlarını kullanarak şirketin müşteri taleplerini ve gereksinimlerini karşılmasına dayalı bir sistem olan Kaikaku şirket kültürünün bir parçası haline geliyor. Oysa iş süreçlerinin yeniden

tasarlanmasında sadece operasyonlara ve işin fiziki alt yapısına odaklanılıyor...” (Capital, 2007/8:265-266). Haber Kakikaku uygulamasının sağladığı yararları sıralayarak kavramı tanıtmaya devam etmektedir. Kaizen’le ilgili yapılan haberlerde eleştirilerin başlaması, başka kavramlarla birleştirilerek başarısızlığın nelerden kaynaklandığına değinilmesi, Yalın Yönetimin Abrahamson ve Fairchild’in öğrenme sürecinde düşüğe geçmeye başlayan söylemleriyle örtüşmektedir.

2009 yılında ise; “Krizle Yalın Önlem” başlığını taşıyan haberde dünyaya paralel olarak Türkiye’de de krizle birlikte yalın üretime olan ilginin artmaya başladığı belirtilmektedir: “...Bugün birçok şirket krizin olumsuz etkilerini yalın yönetim ve üretim yöntemleriyle aşmaya çalışıyor. Şirketlerin birbiri ardına yalın üretime sarılma nedenleri arasında daha uygun ve kaliteli ürün ve hizmet üretmek, bunları yaparken de mümkün olduğunca israfta yok etmek geliyor. Rekabette öne çıkmak ve tabii ki kârlılıkta artış kaydetmek de şirketlerin önem verdiği değerler arasında...” Haberde yer alan bir başka durumda yalın üretim konusunda sektörel bir kısıtlama olmadığı, hizmet ve üretimin olduğu her sektörde ve kamuda uygulamanın mümkün olduğunun belirtilmesidir. Evrensel bir reçete gibi her sektör için uygun olduğu söylenen yalın üretimin Türkiye’de özellikle bankacılık, sigorta, sağlık, perakende ve hizmet sektörlerinde kullanıldığı ifade edilmektedir. Yalın Enstitüsü Derneğinden Yalçın İpbüken’in sözleri de yalın yönetimi Türkiye’de yaygın hale getirmek için yapılan çalışmaları açıklamaktadır: “...zaman içerisinde yaptığımız ve yapmakta olduğumuz projelerle elde edilen sonuçların daha bilinir hale gelmesi ve duyulması ile bu yayılımın daha da artacağı düşüncesindeyiz. Yalın düşünce ve yönetimin yaygınlaştırılmasını sağlamak için 12 kitap Türkçeleştirildi. Bunun dışında sürekli güncellenen web sitemiz ve e-posta bilgilendirmelerimizle bu düşüncenin yaygınlaştırılması için çaba harcıyoruz...” (Capital, 2009/12: 290). Görüldüğü gibi kurumsal baskılar arasında sayılabilecek Yalın Enstitüsü Derneği uygulamanın yayılması için çaba harcamaktadır. Uygulama devam ettirilmeli ve her sektör için gerekli söylemleri de dikkat çekicidir.

2010 yılında yayımlanan haberde ise unvan sayısını azaltarak yalın organizasyon trendine ayak uyduran işletmelerden artık yalın organizasyonla iç içe geçmiş yapıların mevcut olduğu belirtilmektedir. Uzmanlara göre yalın organizasyon için CEO’ya raporlama yapan kişi sayısının fazla, ara kademelerin az olması

yeterlidir. Risk yönetimi kavramının öneminin artması ile birlikte oluşan Chief Risk Officer (CRO), inovatif, yenilikçi ve yaratıcı bakış açısının artmasıyla birlikte oluşan Chief Innovation Officer (CIO) ve çalışan ilişkileri yönetimine verilen önemin artmasıyla birlikte oluşan Employee Relations Manager (ERM) gibi unvanlar ise hiyerarşik kademelerin parçası olarak görülmemektedir. Bu unvanlar direkt üst yönetime raporlama yapan, ara kademelerle çalışmayıp yalın sistemi destekleyen kademeler olarak kabul edilmektedir. Efes Pilsen, Turkcell ve Telekom gibi dev şirketler ise unvan sayısında 7 kademeyi geçmeyerek bu trendi uygulayan şirketler olarak yer almaktadır. Bir dönemin krizlerle birlikte maaş artışı yerine unvan verme modası Türkiye’de hala birçok şirkette kullanılan bir insan kaynakları politikası olmasına rağmen, büyük şirketlere bakıldığında insan kaynakları dünyasında ideal unvan sayısı yerine optimum unvan sayısı kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun, yalın organizasyon yapısını destekleyen entegre yapıları öne çıkardığı, unvan sayısı artsa da bunların hiyerarşik bir kademe olarak konumlandırılmadığı belirtilmektedir (Capital 2010/4: 178-182). İncelenen haberlere genel olarak bakıldığında 1993-2010 yılları arasında kavram önce tanıtılmakta, derginin hedef kitlesi başarılı uygulamalardan haberdar edilmekte ve uygulanmaya devam edilmesi yönünde söylemler sürmektedir.

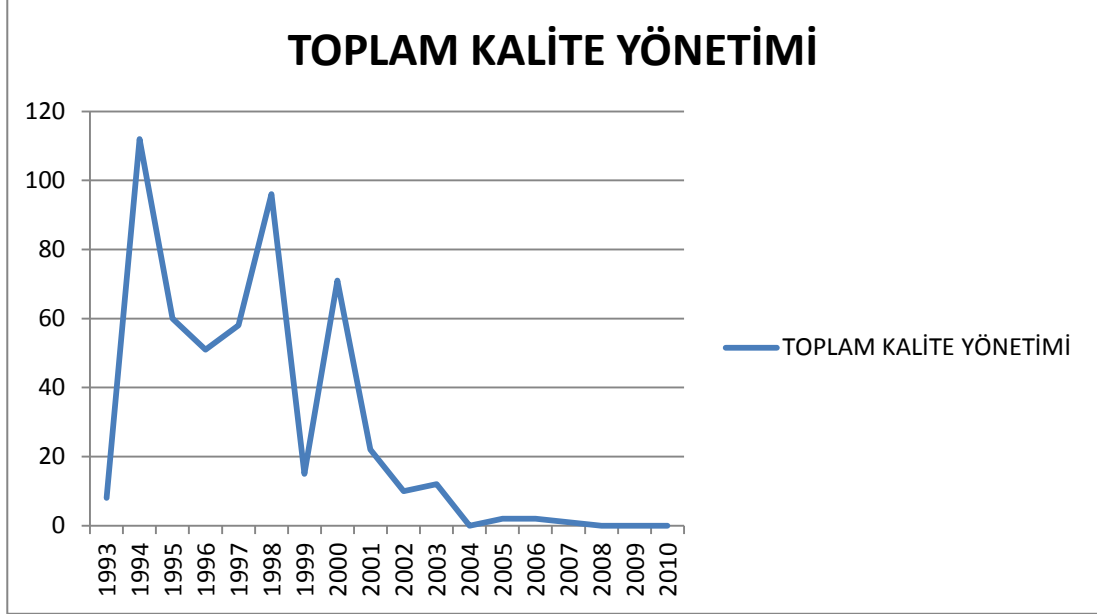
2.7.5. Toplam Kalite Yönetiminin Analizi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) derginin ilk yayınlanmaya başladığı 1990’lı yıllardan itibaren “Toplam Kalite Yılları” olarak adlandırılabilir kadar çok haberleştirilmektedir. Yönetim yazınında TKY üzerine en çok araştırma yapılan kavramlardan biridir. Hatta TKY, Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde son 50 yılda moda olan yönetim uygulamaları arasında en kapsamlı ve en köklü uygulamalardan biri olarak değerlendirilmektedir. (Carson vd., 2000:1143-1158).

Türkiye’ye 1980’li yılların ortalarında gelen uygulama ilerleyen yıllarda oldukça popülerleşmiş ve birçok kurum tarafından yayılmasına öncülük edilmiştir. Özen (2002/b:47) tarafından belirtildiği gibi 1990’lı yıllarda TKY’nin yayılması için çalışmalar yapılmış, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ve Kalite Derneği (KALDER) gibi kuruluşların öncülüğünde TKY bir ulusal kalite hareketine dönüşmüştür. Capital dergisi de, TKY’ne çok önem vermiş, uygulamanın yayılması

amacıyla 1990'lı yıllarda düzenli olarak her yıl Kalite Ödülü'nü alan şirketleri, bu ödülü alma sürecinde yaşadıkları değişimleri, yapılan kongre ve seminerleri konu alan haberleri sık sık yayınlamaktadır.

Şekil.44. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Geçme Sıklığı



Toplam Kalite Yönetiminin 1993 yılında adı geçse de ilk kez “Ödül Getiren Yönetimin Sırrı” başlığı ile 1994 yılında başarılı bir uygulamanın ayrıntılı olarak ele alınması ile haberleşmektedir. Haberde Türkiye’deki ilk kalite ödülünü kazanan lastik üreticilerinden Brisa’nın ödülü kazanma süreci irdelenmektedir. Brisa, 1990 yılında Türkiye’nin 50 büyük sanayi şirketi arasında 44., özel sektör şirketleri arasında 30. sırada iken, 1992 yılında 500 büyük şirket içinde 30. sıraya, özel sektör şirketleri arasında 18. sıraya yükselmiştir. Aynı dönemde dünyanın en büyük lastik üreticileri sıralamasında 28’den 16. sıraya çıkmıştır. Yayınlanan haberde Brisa’nın bu başarılarına ek olarak üretimini ikiye, ihracatını üçe katladığı, pazara yeni ürün sunma süresini 16 aydan 11 aya indirdiği, verimliliğini yüzde 19 artırdığı, müşteri şikâyetlerinde yüzde 45 oranında azalma görüldüğü, iş kazalarında yüzde 44 oranında düşüş gerçekleştiği gibi yaşadığı olumlu değişimler ele alınmaktadır. Bu değişimlerin TÜSİAD ve KAL-DER tarafından verilen kalite ödülü ile belgelendirildiği ifade edilmektedir. Haberde Brisa Genel Müdürü Hazım Kantarcı ile yapılan söyleşiye dayanarak Brisa’da yaşanan değişimin altında bir zamanlar Japon mucizesi olarak görülen TKY’nin yattığı iddia edilmektedir. Buna göre

Brisa'da üst yönetim sürekli iyileştirmeyi öngören TKY'nin tek çıkış yolu olduğuna karar vermiş, kalite anlayışının yerleşmesi için tüm organizasyonda alışkanlıkların, değer yargılarının, ilişkilerin köklü bir değişimine gidilmiştir. Hazım Kantarcı, yaptıkları değişimi tetikleyen unsurları şekilde aktarmaktadır: *“Bazen kriz dönemleri değişimi harekete geçiren itici bir güç oluşturur. 1990'da Brisa'da 109 gün süren grev, herkese değişimin ne kadar kaçınılmaz olduğunu gösterdi. Yaşanan krizden sonra 1990 yılını değişim yılı olarak ilan ettik...”* (Capital, 1994/3:84-86). Haber yapılan değişimleri ele alarak devam etmektedir.

Türkiye'de Toplam Kalite çalışmalarını teşvik etmek ve yaygınlaştırmak için TÜSİAD ve KAL-DER tarafından verilen ilk kalite ödülünü Brisa kazanırken, ikinci ödül için 16 firma başvurmuş, F-16 uçaklarıyla adını duyuran TEI (Tusaş Engine Industries), başarılı uygulamalarıyla bu ödüle layık görülmüştür. 1995 yılında “Kalite Üssü” başlığı ile yayınlanan haber TUSAŞ firmasının TKY uygulayarak 1994 yılı Kalite Ödülü'nü almasını incelemektedir. Şirketin Genel Müdürü Nadi Köklü, kuruluşlarından beri sürekli gelişimi benimsediklerini ancak toplam kalite çalışmalarına 1991 yılında geçtiklerini belirterek TKY'ne geçme nedenlerini şu şekilde ifade etmektedir: *“Bizim rekabet ettiğimiz kuruluşların tümü yurtdışında. 1990'larda başlayan küçülme dolayısıyla havacılıkta çok keskin bir rekabet yaşıyor. Bu durumda iyi fiyat, zamanında teslim ve kaliteyi sağlamak için çok esnek bir organizasyon kurmamız ve sürekli gelişmeyi hedeflememiz gerekiyordu. Pazarın, müşterilerimizin bizi zorlaması en önemli etken oldu. Ancak Amerikalı ortağımız General Electric'ten gelen akımlarının ve kendi toplam kalite çalışmalarını bizimle paylaşmalarının da büyük katkısı var”* (Capital, 1995/1:122-125). Haber rekabet gücünü arttıran bir teknik olarak tanıtılan TKY'ne geçiş sürecinde işletmede yaşanan aşamaları açıklayarak devam etmektedir.

1995 yılında yayınlanan bir başka haberde, Toplam Kalite uygulamalarını yaygınlaştırmayı amaçlayan kuruluşlardan biri olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management-EFQM) tanıtılmaktadır. EFQM, ilk kalite ödülünü 1992 yılında Madrid'te İspanya Kralı Juan Carlos I'in elinden Xerox'a vermiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Genel Sekreteri Geert de Raad, Gümrük Birliğine giriş aşamasında olan Türkiye'nin de ilgi alanlarına giren ülkeler arasında olduğunu belirtmektedir. 1995 yılı mayıs ayında Xerox, EFQM ve KAL-

DER İstanbul'da bir kalite sempozyumu gerçekleştirmiştir. Sempozyum için Türkiye'ye gelen Genel Sekreter Raad'la yapılan söyleşi yayınlanan haberin arka planını oluşturmaktadır. Raad; Japonya'da 1951'den beri Deming Ödülü'nün, Amerika'da 1985'ten beri Malcolm National Baldrige Kalite Ödülü'nün olduğunu söyleyerek, EFQM'in de bir ödüllendirme sistemine ihtiyaç duyduğunu ve bu nedenle ilk ödülün 1992 yılında başarılı uygulamalarıyla öne çıkan Xerox'a verildiğini belirtmektedir. Haberde dikkat çeken bir durum Yeniden Yapılanma'nın Toplam Kalite Yönetimi'nin yerini alacağına dair ortaya atılan iddiaların varlığıdır. Haberin yayınlandığı yıllarda giderek popüleritesi artan Re-Engineering uygulaması hakkındaki görüşlerini açıklayan Raad bu konudaki tartışmaların nedenini kavramların birbirine karıştırılmasına bağlamaktadır: “...*Re-engineering tam adıyla Business Process Re-Engineering, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, TKY çalışmalarının bir parçası. TKY'yi bir ev gibi düşünün. Bunun temelinde ISO 9000 standartları var. Evi oluşturan diğer bloklar da Just in Time, Re-Engineering, Sıfıra Dayalı Bütçeleme, Benchmarking gibi bir sürü teknik var. Hepsi gerekli olduğu zamanlarda TKY'nin yapıtaşlarını oluşturur. Ancak, TKY, bir organizasyonu bütünsel bir yaklaşımla ele alır*” (Capital, 1995/6:120-122). Haberde TKY ile ilgili eleştirilerin varlığından bahsedilse de olumsuz bir söylem kullanılmamaktadır.

1995 yılı Aralık ayında yayınlanan haberde ise 1995 yılı Kalite Ödülü'nü alan Netaş şirketinin TKY uygulama süreci ele alınmaktadır. Haber, şirketin Kalite ve Mükemmellik Grup Direktörü İrfan Onay'ın “*TKY anlayışının özel sektörden kamuya kadar tüm Türkiye'de yayılması gerekir. Uluslararası ticaretten daha çok pay almak, dünya ekonomisi ile bütünleşmek için TKY önemli bir araç. Eğer tüm şirketler TKY uygularsa sonuç hepimizin yararına olacaktır*” sözleriyle başlamaktadır. Daha sonra haberde Netaş'ın, kalite ve yönetim konusunda gösterdiği bu başarının sırrını Onay şu şekilde açıklamaktadır: “*Bu iş belli bir tarihte başlamadı. Doğal bir gelişimin sonucunda ortaya çıktı. Örneğin süreçler konusunda, kurulduğumuz yıldan beri proses kontrolleri ve proses geliştirmeleri konusunda çalışmalar vardı. Kaynak yönetimi, teknoloji yönetimi gibi konularda çok iyi işler yapılmıştı. Bilgilerin kullanılması, dağıtılması ile ilgili networkümüzü oluşturmuştuk. Ama 1980-90 yılları arasında PTT açısından rakiplerin gelmesi, iç piyasaya yönelik kendi ürünlerimizin oluşması, tasarımlarımızın ciro içindeki payını arttırdı. Bunlarla*

birlikte hedeflerimiz değişti. Biz gerçekten dünya çapında bir firma olabiliriz ve olmalıyız dedik. Bunu nasıl gerçekleştireceğiz, nasıl farklılaşacağız aşamasında Toplam Kalite Yönetimini gördük.” Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı Netaş’ta benimsendikten sonra 6 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; müşteri memnuniyeti, yönetimin kararlılığı, verilerle yönetim, katılım, sürekli iyileştirme ve insan gücüdür. Uygulamalar sonucunda ürünler ve süreçlerde belirlenen hatalar 5 kat azalmış, çalışan başına net kâr 35 kat artmış, yeni ürün sunumu süresi yüzde 40 kısalımmış, ihracat gelirleri 8 kat artmış, müşteri memnuniyeti yüzde 90 dzeyeine ulaşmıştır (Capital, 1995/12:160-161). Haberde, ayrıca Toplam Kalite Yönetimi sonucunda Netaş’ın Kal-Der ve TÜSİAD kalite dl ile yetinmeyip başarılarını belgelemek amacıyla Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nca verilen Avrupa Kalite dl’ne de başvurduğu belirtilmektedir. Netaş başarılı uygulamaları sonucu Avrupalı şirketlerle birlikte finale kalan ilk 5 şirket arasında yer almaktadır.

1996 şubat ayında yayınlanan “Bir Kalite Savaşçısı” başlıklı haberde yine Netaş şirketinin başarısı konu edilmektedir. şirketin Genel Müdürü Tanju Argun’la yapılan söyleşi haberin arka planını oluşturmaktadır. Milli Prodüktivite Merkezi tarafından 1994 yılının en başarılı işadamı dln alan Argun, Netaş’ın TÜSİAD KAL-DER dln almasında da önemli rol oynamaktadır. Aynı yıl Ekonomist dergisinin düzenlediği yılın işadamları anketinde de Argun, en iyi profesyonel yönetici seçilmiştir. Bu durum iş ve ekonomi dergilerinde haber haline gelmenin, işletme ve yönetici açısından sağladığı prestiji de gözler önüne sermektedir. şirketlerin kazandıkları ödüllerle ilgili diğer işletmelerin haberdar edilmesi haber olan şirketin imajını güçlendirmektedir. Haberde Argunun hem kişilik özellikleri övülmekte, hem de Netaş’a sağladığı yararlar anlatılmaktadır. Yayınlanan söyleşide Argun kazanılan ödüllerle ilgili kişiselleştirmeyi reddetmekte ve kazandığı dlleri kendine ait olarak görmeyip işletmeye mal etmektedir. Netaş’ta ilginç bir başka özellik de yine Argun’dan kaynaklanan eğitim sürecidir. Argun’un hem kendisinin hem de çalışanlarının eğitimine çok önem veren bir yönetici olduğu söylenmektedir. Hem kendinin hem de çalışanlarının katıldığı kurslar, şirket içinde paylaşılan bilgilerin artmasına katkıda bulunmuş, mükemmellik, TKY, ISO 9000 vb uygulamalar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olunmasını sağlamıştır (Capital,

1996/2:100-103). Yayınlanan haberde derginin hedef kitlesine Argun'un yöntemleri önerilmektedir.

1998 yılı Temmuz ayında ise "Kalite Ödülü Nasıl Alınır?" başlıklı haberde TÜSİAD ve KAL-DER ödülü ile Avrupa Kalite Ödülünün yarattığı ilgi sonucu şirketlerin TKY'ye geçmenin yanı sıra söz konusu ödüllere ulaşmak için yarıştıkları belirtilmektedir. Bilançoda elde edilen başarının yüksek prestij sağladığına inanılan kalite ödülleri ile pekiştirilmesi isteği, bu hedefe yönelen şirketlerin sayısının artmasına neden olmaktadır. KAL-DER yöneticileri TKY'ni uygulamak isteyen şirket sayısının giderek arttığını, 2000 yılında yaklaşık 1000 şirkete ulaşacağını ifade etmektedir. Yayınlanan haberde şirketlere ödül sürecine nasıl hazırlanmaları gerektiği aşama aşama anlatılmaktadır. Haberde, 1998 yılına kadar sadece büyük şirketlerin başvurabildiği TÜSİAD ve KAL-DER'in kalite ödülüne bu yıldan sonra KOBİ'lerin de katılımı için yeni bir model oluşturulduğu açıklanmaktadır. Dergide yayınlanan haberin bu durumu KOBİ'lere duyurmak için hazırlandığı kullanılan söylemlerle de kanıtlanmaktadır. Ayrıca KAL-DER Genel Sekreter Yardımcısı Celal Seçkin'le yapılan söyleşiye dayanarak, Kalite Ödülünü almış olmanın Avrupa Kalite Ödülüne başvurabilmek için basamak olarak kullanıldığı görülmektedir. Seçkin sürecin sonunda gönderilen Geri Bildirim Raporu ile işletmelerin hangi konuda eksikleri olduğu, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu konularında bilgi sahibi olmasını antrenman yapmaya benzetmektedir. Haberde Kalite Ödülünü kazanmak için işletmelerde uygulanması gereken Toplam Kalite İlkeleri olarak belirtilen kavramlar da ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bu ilkeler Avrupa'dan Türkiye'ye adapte edilerek model haline getirilmiştir. Modelde; *Liderlik, Politika ve Strateji, Çalışanların Yönetimi, Kaynaklar, Kalite Sistemi ve Süreçler, Çalışanların Tatmini, Müşteri Tatmini, Toplum Üzerindeki Etki, İş Sonuçları* olarak sıralanan 9 kriter yer almaktadır. Büyük şirketlerde 9 kriterin altında 32 alt başlık bulunmakta ve başvuru kitapçığının toplam 75 sayfa olması gerekmektedir. Küçük şirketler ise toplam 40 sayfalık kitapçık hazırlarken çalışmalarını 22 kriter altında toplamaktadır. Seçkin'e göre; kriterlere göre hazırlanan raporda beklenen en önemli nokta çalışmaların somut verilere dayandırılmasıdır. Hazırlanan raporlar jüri tarafından puanlandırılmaktadır. Bu puanlar belli bir barajı açmışsa, o şirkete değerlendirici ekip tarafından saha ziyaretleri yapılmaktadır. Bir hafta kadar süren saha ziyaretleri sonucunda yapılan

değerlendirmelerle nihai puan ortaya çıkmaktadır. Sonuçta puanlar büyükten küçüğe sıralanmakta, belli bir puanı geçmiş olanlar başarı ödülü alırken en yüksek puanı alan işletme büyük ödülü kazanmaktadır (Capital, 1998/7: 172-175). Yayınlanan haber KOBİ'lere neyi nasıl yapmaları gerektiğini öğretmekte ve her aşama için öneriler içermektedir.

Doğuş Üniversitesi Endüstri Bölümü Başkanı Prof. Dr. Gönül Yenersoy'la yapılan söyleşinin yer aldığı ve 2000 yılı Mart ayında yayınlanan haberde Toplam Kalitenin modasının geçmediği ileri sürülmektedir. Yenersoy'un görüşleri ile pekiştirilen haberde TKY değişime ayak uydurma yolu olarak gösterilmekte ve hakkında çıkan eleştirilerin ve olumsuz görüşlerin şirketlerin yaptığı hatalardan kaynaklandığı iddia edilmektedir. Haberde TKY anlayışının kapitalizmin ilk dönemlerinde iki farklı kutup olan patron ve işçiyi aynı şemsiye altında topladığı, bir aile kültürü yarattığı, bu kültürü edinen şirketlerin çalışanlarının bambaşka nitelikler kazandığı, kalifiyelikleri artan çalışanların ücretlerinin yükseldiği belirtilmektedir. Bu durum Yenersoy tarafından endüstriyel hümanizma olarak adlandırılmaktadır. Yenersoy ayrıca TKY felsefesinin kendini sürekli yenileyen bir kavram olduğu için her yeni yönetim anlayışında kendine yer bulacağını ifade etmektedir. Son yıllarda azalan ilginin sebebi olarak da şirketlerin yeterli bilgiye sahip olmamaları, konuyu iyi kavrayamamış ve uygulayamamış olmalarını göstermektedir (Capital, 2000/3: 198-199). Uygulamanın başarısızlığı işletmelere yüklenerek sürdürülmesi gerektiği belirtilmektedir.

2002 yılı Nisan ayında yayınlanan haberde ise Japonya orijinli Yalın Üretim (Kanban), Toplam Kalite ve Kalite Çemberleri gibi tekniklere Quality Function Deployment-Kalite İşlevinin Yayılımı ya da Türkçede yaygın kullanılan adıyla Kalite Evi uygulaması eklenmektedir. Japoncada Hinshitsu Kino Tenkai olarak bilinen bu yöntemin sadece Türkiye'de değil dünyada da pek fazla yayılmadığı belirtilmektedir. Ancak Eczacıbaşı Vitra ve Eczacıbaşı Artema Kalite Evi tekniğini kullanarak ürün geliştiren ilk iki önemli örnek şirket olarak tanıtılmaktadır. Kalite Evi aslında basit bir matriks olarak nitelenmektedir. Birbirini takip eden dört kalite evi uygulaması sonucunda ürünler, süreçler ve kalite kontrol sistemi, müşterinin istekleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmaktadır. Ancak dört kalite evinin birden uygulanmasına sadece büyük Japon şirketlerinde rastlanmaktadır. Haberde Vitra ve

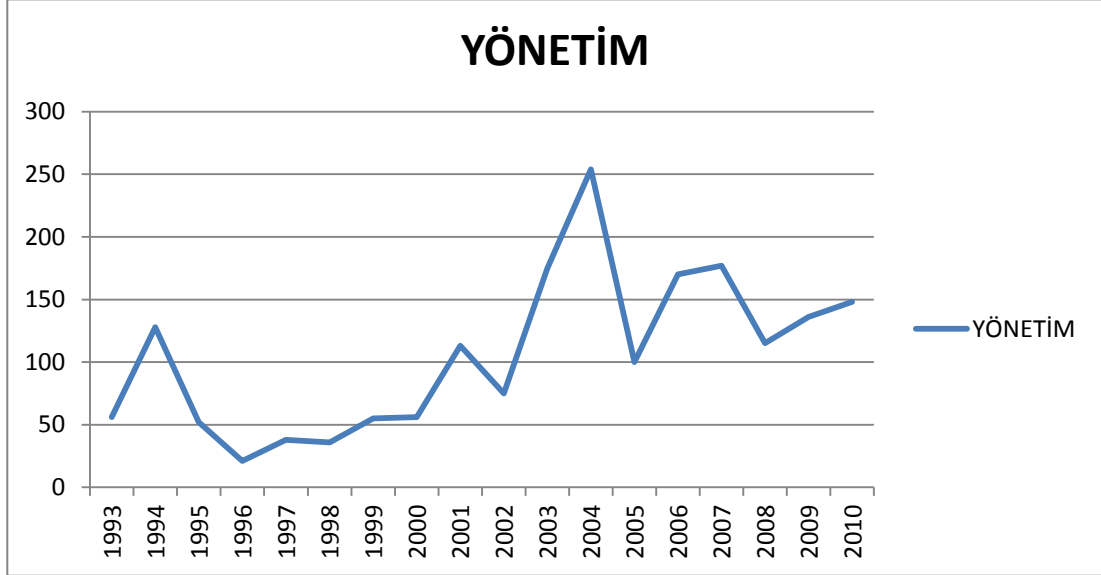
Artema'nın uyguladığı Kalite Evi'nin aşamaları tek tek incelenmektedir. Uygulama sonucunda elde edilen başarılar da sıralanmaktadır (Capital, 2002/4:174-178).

TKY ile ilgili yayınlanan haberlerin yıllar içerisindeki yaşam seyrine bakıldığında (Şekil. 44) 2002 yılından sonra azaldığı hatta son dönemler de çok az haberleştirildiği görülmektedir. Ancak bu durum aslında uygulamaya olan ilginin azalmasından değil yaygınlaşmış, kurumsallaşmış, başka uygulamalarla birleşerek işletmelerin yapısına ve sürecine işlemiş bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır.

2.8. Yönetim Başlığı Altındaki Kavramların Analizi

Capital Dergisinde yayınlanan haberlere uygulanan içerik analizi sonucu elde edilen kavramların bazıları diğer 7 başlığa uygun değildir. Bu nedenle YÖK'ün anahtar kelimelerinden sadece Yönetim başlığı altında toplanabilecek olan bu kavramlar toplam 71 tanedir (Bkz. Ek.2). Yönetim Başlığı altında yer alan bu kavramların yıllara göre haberlerde kullanılma sayıları Şekil.45'de gösterilmektedir.

Şekil.45. Yönetim ile ilgili Kavramların Geçme Sıklığı



Bu kavramlara Sınıf Aralıklarını Belirleme Analizi uygulandığında ilk 67 kavram heves olarak kabul edilen birinci bölümde yer alırken ikinci ve üçüncü bölümlerde 2'şer kavram yer almaktadır.

(313-1) + 1

————— = 105 (K)

3

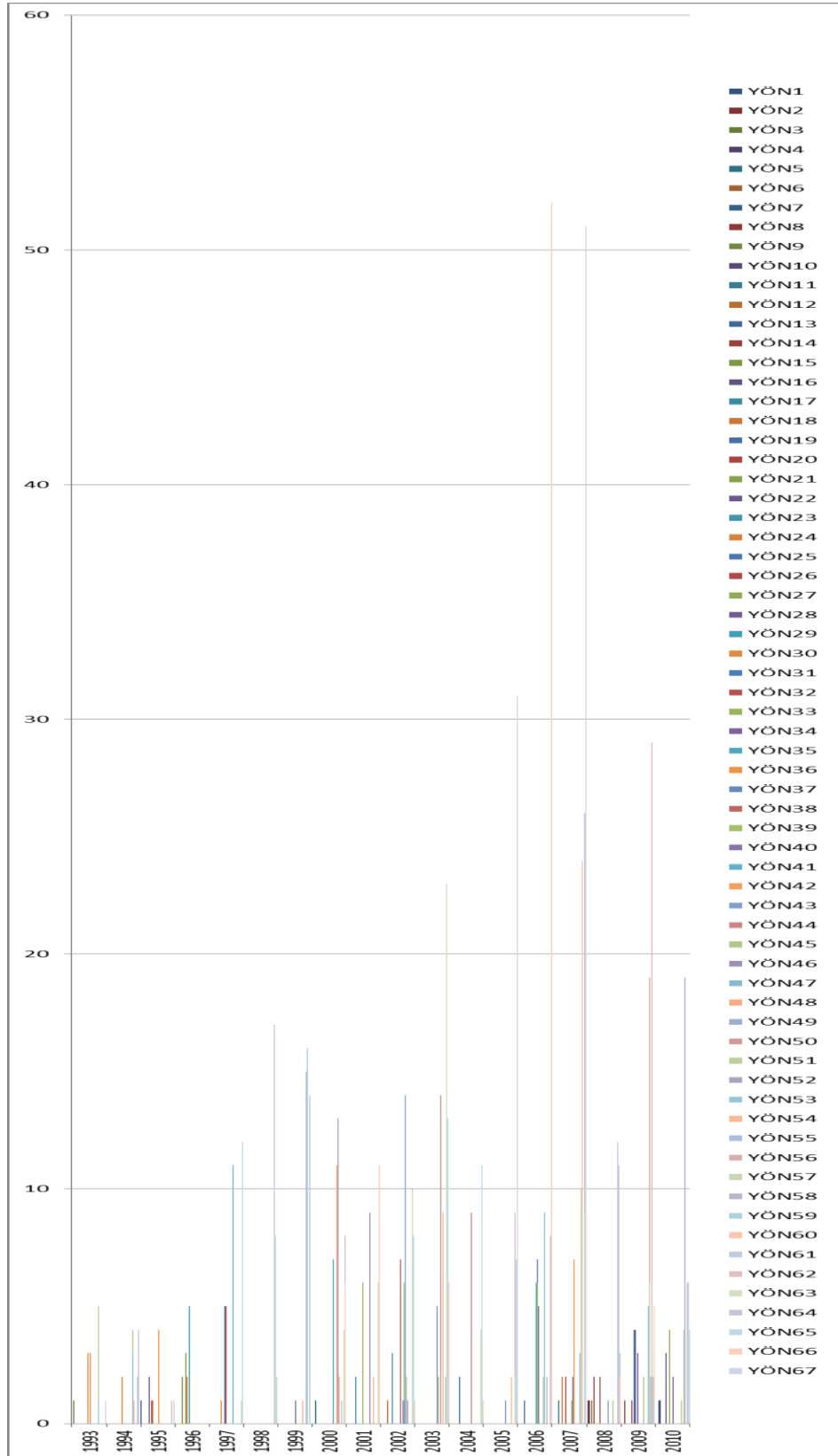
Birinci Bölüm: 1 – 106 (YÖN 1,.....YÖN 67)

İkinci Bölüm: 107 – 211 (YÖN 68, YÖN 69)

Üçüncü Bölüm: 212 – 316 (YÖN 70, YÖN 71)

Birinci Bölümde yer alan ve heves olarak kabul edilecek kavramların araştırmanın gerçekleştiği 1993-2010 yılları arasında Capital dergisinde haber olma durumu Şekil.46'da gösterilmektedir. Bu kavramlardan bazıları şunlardır: Eş Zamanlı Mühendislik (Concurrent Engineering), Depo Yönetimi, Fonksiyonel Yapılanma, Kategori Yönetimi, Saha Yönetimi, Müşterinin Algıladığı Değeri Yönetmesi, Sözleşme Yönetimi, Takvim Yönetimi, Tasarım Yönetimi, Uzaktan Yönetim, Açık Kapı Yönetimi, Çok Boyutlu Organizasyon, Duvarsız Organizasyon, Yerinden Yönetim, Görsel Yönetim, Kaynak Yönetimi, Pazar Odaklı Yönetim, Amaçlara Göre Yönetim, Bilanço Yönetimi, Portföy Yönetimi, Sonuç Odaklı Yönetim, Temel Değerli Yönetim/Değer Temelli Yönetim, Federalizm/Federasyon Sistemiyle Yönetme, Renk Yönetimi, Aktivite Bazında Yönetim, Bire Bir Pazarlama (One to One), Demokratik Yönetim, Finans Dışı Değerlerin Yönetimi, Yönetim Kokpiti (Management Cockpit), Mikro Yönetim, Operasyon Yönetimi/Operasyonel İyileştirme, Üçgensel Düşünce, Yönetici Yoğunlaşması, Business to Customer (İşletmeden Müşteriye), Çağrı Merkezi Yönetimi, Borç Yönetimi, E-Öğrenim (E-Learning Organization), Başarılı Mesafe Yönetimi (Sosyal Mesafe-Güç Mesafesi), Müşterinin İlişkiyi Yönetmesi (CMR), Ürün Yönetimi, Yerelleştirme/Yerel Yönetim /Ulusallaştırma, Finans Bazlı Yönetim/Finansal Yönetim, Hedeflere Dayalı/Hedef Odaklı Yönetim, Veri Yönetimi/Veri Tabanı Yönetimi/, Tasarruf Yönetimi, Varlık Yönetimi/, Ekosistemin Yönetimi

Şekil.46. Yönetim Alanında Heves Olarak Kabul Edilen Kavramlar



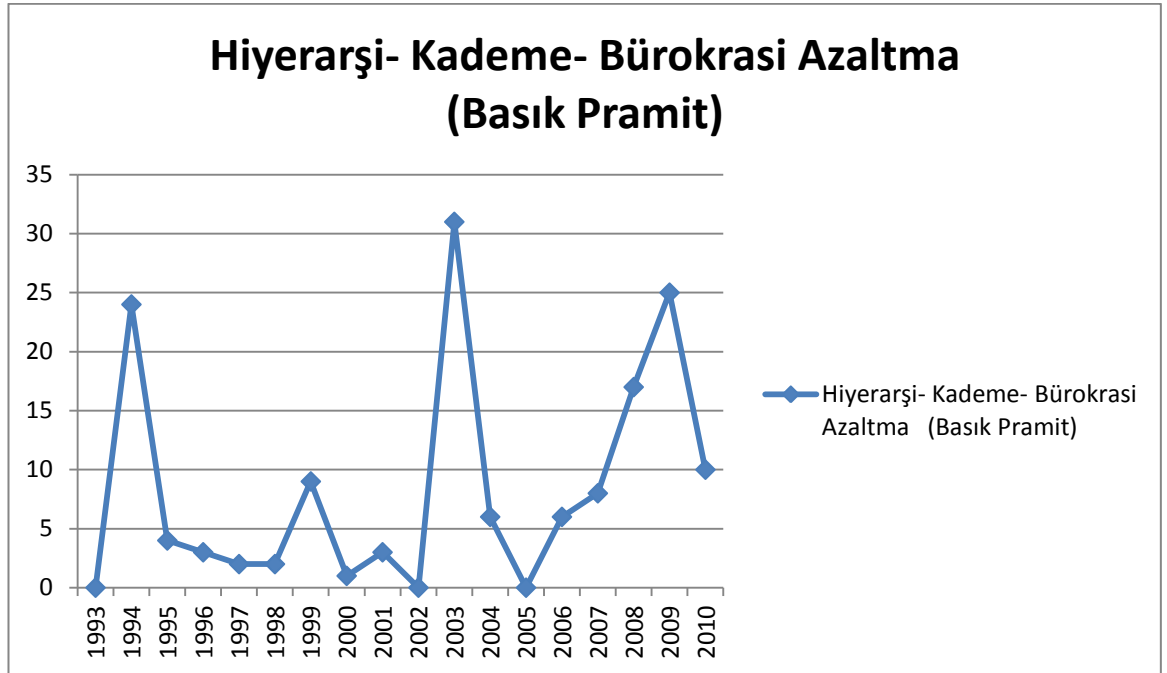
Değer Yönetimi/Değer Zincir Yönetimi/Değer Akışı Yönetimi/Değer Bazlı Yönetim/Ortak Değerler Yaratma, Öğrenen Organizasyon/Öğrenen ve Öğrenebilen Şirket/Organizasyon (Learning Organization), Yatay Organizasyon/Yapılanma/Flat Organizasyon/Düz Organizasyon Yapılanma, Business to Business (Endüstriyel Yönetim-İşletmeden İşletmeye), Marka Yönetimi/Markalaşma/Marka Yaratma gibi kavramlarsa birinci bölümde yer almasına rağmen daha sık haber olma özelliği taşıyan kavramlar olması nedeniyle moda olma aşamasında yer almaktadır.

Moda olarak kabul edilen kavramlara bakıldığında ise Hiyerarşi Yokluğu ve Toplantı Yönetimi Kavramlarının haber olma sayıları bakımından İkinci bölümün değer aralığı içinde yer aldığı görülmektedir.

2.8.1. Hiyerarşi Yokluğu-Kademe-Bürokrasi Azaltmanın Analizi

Hiyerarşi Yokluğu-Kademe Azaltma-Bürokrasi Azaltma-Basık Piramit-Sıfır Hiyerarşi-Unvan Azaltma gibi değişik tanımlamalarla hazırlanan haberlerin yıllara göre geçiş sıklığı Şekil.47’de görülmektedir.

Şekil.47. Hiyerarşi-Kademe-Bürokrasi Azaltma Kavramının Geçiş Sıklığı



Daha önce Değişim Yönetimi başlığı altında incelenen 1994 yılında yayınlanan “Hiyerarşi Değişimin Düşmanı” başlıklı haber işletmelerdeki hiyerarşi basamaklarının azaltılması gerektiği sorununa dikkat çeken ilk haberlerden biridir. 1995 yılında ise başarılı bir uygulamanın tanıtıldığı haberde tüm yönetim yaklaşımlarının sacayağı olan 3P Stratejisi; Hiyerarşiyi Azalt, Çalışanlara Yetki Ver ve Müşteriye Yakın Ol prensipleri önerilmektedir. Bu temel prensipleri dikkate almayan işletmelerin hiçbir modern yaklaşımı uygulayamayacağı belirtilmektedir (Capital, 1995/12:154-155).

1997 yılında yayınlanan haberde hiyerarşiyi azaltarak yatay organizasyon yapısına geçmenin işletmelere sağladığı faydalar anlatılmaktadır. Başta karar alma hızını ve iletişimi arttırmak, kademeler arasında gerçekleşen bilgi kaybını önlemek, müşteri odaklı bir yapıya geçerek işletmenin rekabet gücünü kuvvetlendirmek gibi faydalar bu kavramı uygulayan başarılı işletmelerden örneklerle açıklanmaktadır. Netaş firmasıyla ilgili de bir bölüm bulunmaktadır. Netaş için Türkiye’de hiyerarşik karmaşık bir organizasyonu yalın hale getiren en başarılı şirket tanımlaması yapılmaktadır. Netaş İnsan Kaynakları Müdürü Levent Şimşek’le yapılan söyleşi de haberin pekiştirenleri arasında yer almaktadır (Capital, 1997/2: 104-105). Netaş’ın Kalite Ödülü’nü kazanmasıyla tanınması, derginin söz konusu işletmenin uygulamalarını sık sık başarılı örnek olarak haberleştirmesine yol açmaktadır. Yapılan haberlerle hem kalite ödülü hatırlatılmakta, hem de işletmenin iş dünyasındaki prestiji ve itibarı güçlendirilmektedir.

1999 yılında Liderlik kavramı eleştirilerek 21.yy girerken artık Merkezlessiz Yönetimin moda olduğu söylenmektedir. Takım çalışmasına dayalı bu lidersiz organizasyon yapısının gelişiminde karınca kolonilerinden yararlanıldığı, en mükemmel toplu yaşam örneği veren canlıların taklit edildiği belirtilmektedir. Haberde ABD’deki Etkin Organizasyonlar Merkezi tarafından yayınlanan çalışmaya yer verilerek bu trendin yaygınlaşmasındaki en önemli etken olarak takım çalışması kültürüne sahip yeni kuşağın üst düzey yönetimde söz sahibi olması gösterilmektedir. Haberde ayrıca klasik yönetim modellerinin geçerliliğini yitirdiği; kalite çemberleri, kalite yönetimi ve re-engineering gibi yöntemlerle çözüm getirilmeye çalışılsa da, bunların amacı eski organizasyonu elde tutarak mümkün olan en fazla katılımla sistemi yaşatmak olduğu için, sistemin tamamen tıkasına neden olduğu iddia

edilmektedir. Eskinin hantal, piramit yapıları ve hiyerarşik yönetimleri yerine, çalışanlar arasında görev bölümünü sağlayan, birbirine bağlanan networkler ile bir kişinin değil takım çalışmalarının yer aldığı merkezsiz yönetime geçilmesi gerektiği önerilmektedir. Ayrıca habere göre telekomünikasyon ve globalleşme ile liderlerin kontrol etme gücü azalmakta, tepe yöneticilerin bilgi tekeli kırılmakta, herkesin her bilgiye rahatça ulaşabilmesi, bireysel inisiyatif almayı gerektirmektedir (Capital, 1999/11:190-192). Zaten hiyerarşi-bürokrasi-kademe azaltma kavramının dergi içinde geçme sıklığına (Bkz. Şekil.47) bakıldığında kavramın haberleşme sayısındaki artışın internetin ve telekomünikasyonun geliştiği ve kullanımının arttığı yıllarla paralellik gösterdiği görülmektedir.

2003 yılında yayınlanan haberde hiyerarşik yapıdaki basamaklı piramit yapının değişmesiyle elde edilecek faydalar sıralanırken özellikle kriz ile birlikte yöneticilerin yalın ve yatay yapılara daha sıcak baktığı belirtilmektedir. Adecco Türkiye Genel Müdürü Pembe Candaner'le yapılan söyleşide 1990'lı yılların başında ABD'de başlayan organizasyon yapılarındaki değişimin arkasında azalan kâr marjları sonucunda yaygınlaşan şirket satın alma ve birleşmeleri bulunmaktadır. Türkiye'de de özellikle Gümrük Birliği'ne girişle birlikte artan şirket evlilikleri nedeniyle yatay organizasyona geçilmesi gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca Yeniden Yapılanma sürecinde ilk hedefin yatay yapılanma olması ve yönetim derinliğinin arttırılması da etkili olan bir başka faktör olarak açıklanmaktadır. Daha önce örneğin 4 kişiyi kontrol eden bir yöneticinin 8 kişiyi kontrol etmesi yönetici pozisyon sayılarının yarıya inmesine neden olmaktadır. Bir başka etkili faktör de ara kademelerin yok olmasına neden olan Outsourcing uygulaması olarak ifade edilmektedir. Yeni hiyerarşik yapılanma ile daha önce pasif bir kademe olan yönetim kurulu da işleyiş mekanizması içinde daha etkin rol oynamaktadır. Haberde dikkat çeken başka bir durumda değişen organizasyon yapılarının bazen de yeni pozisyonlar yarattığıdır. Kurumsal İletişim Yöneticisi, Yatırımcı İlişkileri Müdürü, Teknoloji Yöneticisi, İç Operasyonel Denetim Müdürü... v.b. bu pozisyonlara verilen örnekler arasında yer almaktadır (Capital, 2003/12: 228-232).

“İlk Hedef Bürokrasi” başlıklı 2009 yılında yayınlanan haberde uzun yıllardır gündemde olmasına rağmen hala bürokrasiyi azaltmanın faydaları açıklanmaktadır. Dünyadan başarılı örneklere yer verilen haberin spot bölümünde, General Elektrik

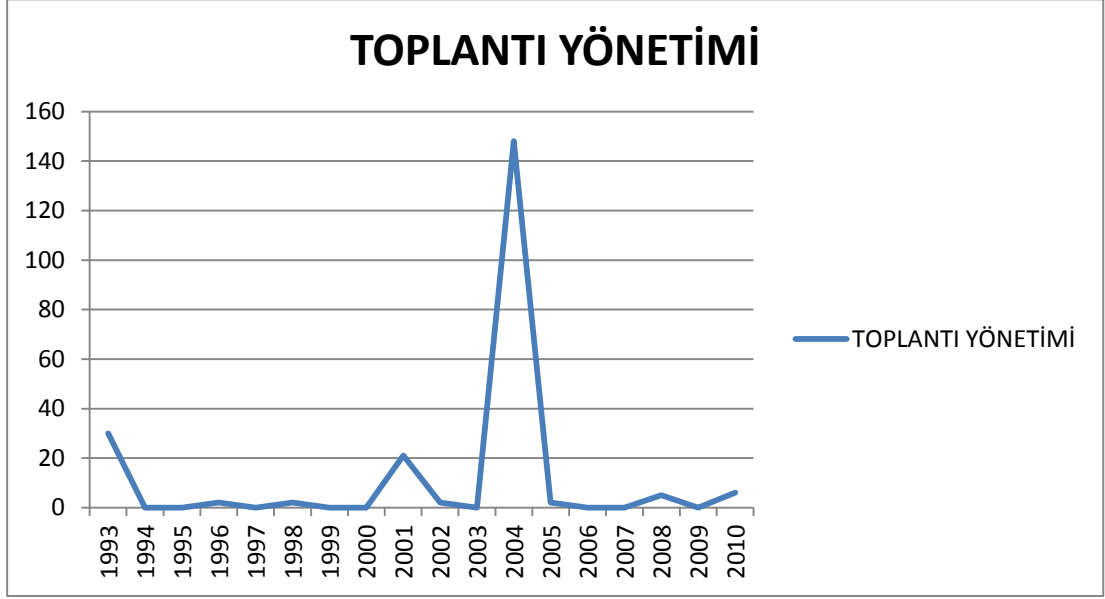
Jack Welch önderliğinde başlayan, yatay, bürokrasiden kurtulmuş yapısını sürdürülebilirlik için sürekli yenilenmektedir. Bilgisayar devi Dell, sahadaki çalışanlarının yetkilerini arttırmaktadır. Türkiye’den ise; Vestel, Unilever Türkiye, Philip Morris Sabancı gibi şirketler bu dev şirketleri izleyerek, farklı stratejilerle bürokrasinin tuzaklarından kurtulmaya çalışmaktadır. Ünlü yönetim gurusu Ram Charan’ın sözleri de haberde problemin varlığını ortaya koymak için kullanılmaktadır: *“Şirketlerin bürokrasiyi aşabilmesi için belli kurallara dikkat etmesi gerekir. İş dünyasında bürokrasi her kademedeki çalışan için sorun yaratır. Hatta büyük ölçekli şirketlerde iş yapma süreçleri kimi zaman o kadar fazla zaman alır ki şirketler, müşteriye ve pazara kulak vermekte zorlanır. Kimi şirketlerde iş süreçlerinin ilerlemesi için yöneticilerin ayırdığı zaman toplam zamanlarının %80’ini alabilir...”* (Capital, 2009/2:172). Bürokrasi-Hiyerarşi-Kademe Azaltma kavramı ile ilgili yayınlanan haberlere bakıldığında başarılı örneklerden bahsedilse bile, hala modanın tanıtılması, faydalarına yer verilmesi ve ortaya konulan problemlere çözüm olarak gösterilmesi amacıyla oluşturulan söylemlere rastlanmaktadır. Buna göre kavramın hala gelişim aşamasında olduğu düşünülmektedir.

2.8.2. Toplantı Yönetiminin Analizi

Toplantı Yönetimi ile ilgili yayınlanan haberlerin yıllara göre rastlanma sayılarına bakıldığında aslında en fazla oranın 2004 yılında olduğu görülmektedir. Bu yıl Toplantı Yönetiminin bu kadar fazla ele alınmasına, Amerika’da çok fazla ilgi çeken bir araştırmanın yayınlanması neden olmaktadır. Amerika’da yayınlanan bir araştırmanın Türkiye’de yayınlanan bir dergideki haber konularını bu kadar etkilemesi, Türkiye’nin yönetim bilgisini yaratan değil, Batı kaynaklı aktörlerin ürettiği bilgileri transfer eden bir ülke olmasından kaynaklanmaktadır.

Toplantı Yönetimi ile ilgili ilk haber “Bırakınız Anlatsınlar” başlığıyla 1993 yılı Temmuz ayında yayınlanmaktadır. Toplantılara harcanan zaman, yöneticilerin ve çalışanların toplantılara bakışı gibi konuların yer aldığı haberde *“...toplantıyı yönetmek yerine eşgüdüm görevi üstlenin, insanlarla diyaloga girin, onların beynindeki enerjiye tam yol verin...”* gibi önerilerde bulunmaktadır

Şekil.48. Toplantı Yönetimi Kavramının Geçiş Sıklığı



“Verimli Bir Toplantı için Neler Yapmalı?” alt başlığı ile yayınlanan bölümde ise şirketlere 9 madde ile kurallar sıralanmaktadır (Capital, 1993/7: 95):

1. Madde: Toplantı yapılacak salonun düzeni ve katılımcıların oturma düzeni ile ilgilidir.
2. Madde: Yöneticinin konumu ile ilgilidir.
3. Madde: Katılımcıların fikirlerini nasıl iletecekleri ile ilgilidir.
4. Madde: Soru cevap bölümünde yapılması gerekenlerle ilgilidir.
5. Madde: Toplantıda yöneticinin kullanacağı jest ve mimiklerle ilgilidir.
6. Madde: Toplantının gündeminin nasıl oluşturulacağı ile ilgilidir.
7. Madde: Yöneticinin dikkati ve konsantrasyonu sağlaması ile ilgilidir.
8. Madde: Toplantının işleyişi ile ilgilidir.
9. Madde: Kullanılacak sözcüklerin seçimi ile ilgilidir.

2001 yılında “Liderlik Dersleri” başlığıyla yayınlanan haberde ünlü yönetim gurusu David Hurst tarafından yazılan “Linklerden Öğrenme: Sistemsel Düşünme Golf ve Yönetimle İlgili Ne Öğretiyor (Learning From The Links: What System Thinking Teaches About Golf and Management)” başlıklı çalışma haberin arka planını oluşturmaktadır. Hurst’un liderlere golf ile yönetimi birleştirerek önerdiği

dersler arasında toplantı yönetimi konusunda da bilgiler yer almaktadır: “...golfteki son vuruşa şirket yönetiminde karşılık gelen olay toplantılardır. Yönetici toplantıya girdiğinde davranışlarındaki “feed-back” düzeyi çarpıcı şekilde hissedilir. Kafasından geçen tüm sorular ve endişeler, farklı konularda problem olabileceğinin, her biri için özel önlemler alınmasının, kontrol ve iyileştirmeler yapılması gerektiğinin belirtisidir. Şirket içinde olan bitenler konusunda yöneticiye yeterli biçimde bilgi aktarımı yapılmadığının işaretidir. Bu durumlar için gerekli olan sistematik tedaviler ve düzeltmeler son vuruş için yapılması gerekenlerle büyük benzerlik gösterir...” (Capital, 2001/2: 165). Hurst ile yapılan söyleşi liderlerin yapması gerekenler sıralanarak devam etmektedir. Toplantı salonunun dizaynı, toplantı amacının önceden belirlenmesi, oturma düzeni, konuşmacının konumu gibi konularla ilgili öneriler sunulmaktadır.

Capital Dergisinin 2004 yılı Temmuz ayında yayınlanan haberine göre; Amerika’da 1976 yılında Michael Doyle ve David Straus tarafından hazırlanan “Toplantılar Nasıl İşe Yarar Hale Getirilir? (How to Make Meetings Work?)” başlıklı kitap, yayınlandığı dönemde yönetim klasikleri arasında kabul edilmektedir. Kitapta o dönemde Amerika’da her gün 11 milyon toplantı gerçekleştirildiği, yöneticilerin zamanlarının %50’sini bu toplantılarda geçirdiği belirtilmektedir. Kitabın yayınlanmasından yaklaşık 30 yıl sonra Michael Doyle daha önce yapılan araştırmayı tekrarlayarak 2004 yılında yeni bir çalışma yayınlamaktadır. Bu kitaba göre Amerika’da günde ortalama toplantı sayısı 25 milyona çıkmıştır. Doyle fikrinin değişmediğini toplantıların hala büyük bir bölümünün işe yaramadığını düşünmektedir. Özellikle tek kişinin bilgi aktaracağı toplantıların artık gereksiz olduğu bunun mesaj ya da e-mail gibi yollarla yapılması gerektiği belirtilmektedir. Haberde Japonya’dan dünyaya yayılan ayakta toplanma yaklaşımına da yer verilmektedir. Özellikle Zaman Yönetimi konusuna önem veren şirketler tarafından kullanılan yöntemin zamandan tasarruf için etkili bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Capital, 2004/7: 152-156).

2004 yılı Kasım ayı sayısında “Zaman Hazinedir Boşa Harcamayın!” başlıklı haberde; yine Michael Doyle tarafından yapılan araştırmaya atıf yapılarak, Doyle’nin toplantıların çoğu gereksiz ve zaman kaybıdır, rutin toplantılarda genellikle hedeflenen başarılar yakalanamaz, toplantı başta planlanan konuların çoğuna

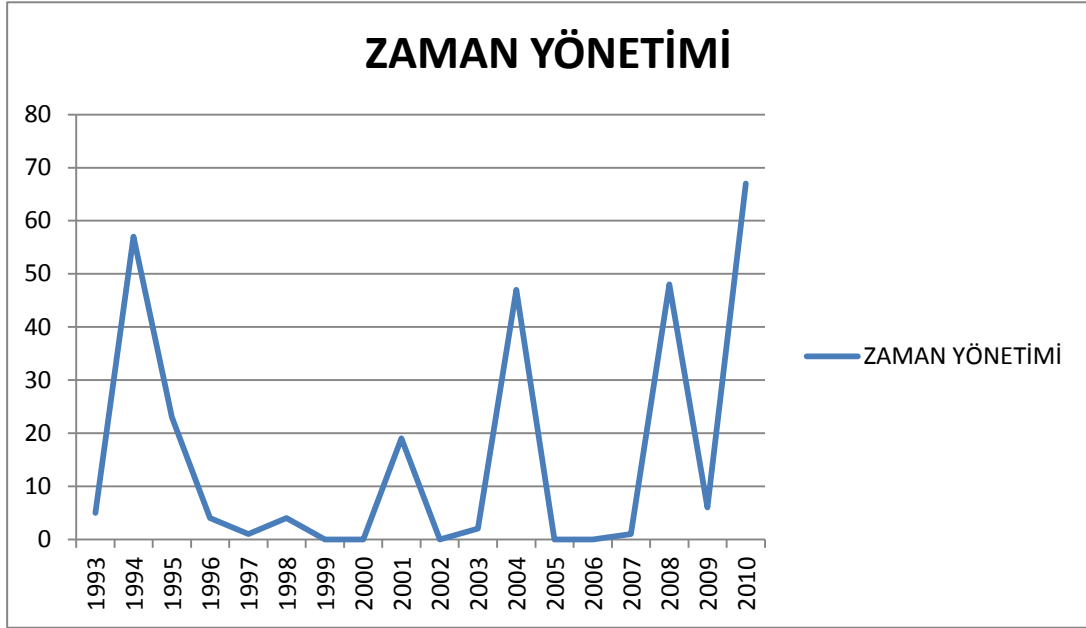
değnilmeden sona erer gibi görüşlerine yer verilmektedir. İşletmeler açısından Toplantı Yönetimi ile ilgili problemlerin varlığının ortaya konması ve tanıtılması aşamasından sonra, haber “Değerli Zamanı Etkin Kullanma Teknikleri” alt başlığı ile Michael Mankins’in görüşlerinden yararlanarak yapılması gereken öneriler ile devam etmektedir. Toplantı süresi ve öncelikler belirlenmeli, delegasyon yapılmalı, herkesin görüşü alınmalı ... gibi öneriler sıralanmakta ve her toplantı için evrensel ve geçerli kurallar olarak anlatılmaktadır (Capital, 2004/12: 261-266). Görüldüğü gibi Toplantı Yönetimi ile ilgili haberlerle Zaman Yönetimi ile ilgili haberler aslında iç içe geçmiş durumdadır. Yayınlanan haberlerde uzmanlar tarafından toplantıların çoğu zaman kaybı olarak görülmekte zamanı iyi değerlendirmek için de toplantıların doğru şekilde yönetilmesi gerektiği belirtilmektedir. Toplantı yönetimi ile ilgili haberlerde genel olarak hala problemin tespiti ve nelerin yapılması gerektiği ile ilgili söylemlere rastlanmaktadır. Buna dayanarak toplantı yönetiminin henüz yeterince tanıtılmadığı hala problemlerin tespiti yapılarak problem söyleminde ve yaratma aşamasında olduğu düşünülmektedir. Özellikle henüz başarılı uygulamalardan pek fazla örneğin kullanılmaması da bu durumun göstergesi sayılabilmektedir.

2.8.3. Zaman Yönetiminin Analizi

Zaman Yönetimi ile ilgili habere bakıldığında 1994 yılında yöneticiler için zamanın ne kadar önemli olduğu ve planlama yaparak zamanı verimli kullanmaları gerektiği ile ilgili uyarılar yapılan haber ilk defa zaman yönetimine değinen haber olarak karşımıza çıkmaktadır. “İkinci Hafıza” başlığını taşıyan haber modern çağın gereği olarak elektronik ajandaları tanıtmakta ve yöneticilere önermektedir (Capital, 1994/4: 96-98). Yine 1994 yılında ekonomik krizle birlikte “Uykusuz Günlerini Anlattılar” başlığı ile yöneticilerin zamanlarını nasıl planladığı daha çok stres yönetimi ile birleşerek haberleştirilmektedir (1994/9:88-90).

1995 yılında “Yöneticiyi Bekleyen 9 Paradoks” başlığıyla Charles Handy’nin Paradoks Çağı (The Age of Paradox) adlı kitabı tanıtılmaktadır. İçinde bulunulan dönemi düzensizlik ve bozulma çağı olarak adlandıran Handy paradoksları çözenlerin başarı sağladığını belirtmektedir. Haberde zamanın iyi planlanması ve boşa harcanmaması gerektiği gibi farklı formüller tek tek ele alınarak paradoksları çözmek için önerilmektedir (Capital, 1995/3:112-114).

Şekil.49. Zaman Yönetimi Kavramının Geçiş Sıklığı



“Zaman Planlama Uzmanı” başlıklı haberde 1980’lerden bu yana Batı’da kullanılan Time/system sisteminin artık Türkiye’de olduğu belirtilmektedir. Haberde sistemin 3 bölümden oluştuğu, koyu gri separatörlerin kullanıldığı 1.Bölümün yapılması gereken işlerin kaydedildiği planlama adını taşıdığı belirtilmektedir. Kırmızı sayfaların ayrıç olarak kullanıldığı 2.Bölüm-Yönetim kısmında günlük planların temeli olan bilgilerin hafıza edildiği, Açık gri sayfaların bulunduğu 3.Bölüm de ise; iş ve özel hayatta gerekli olabilecek ayrıntıların bulunduğu ifade edilmektedir. Batı’da üretilen bir bilgi yine Türkiye’ye transfer edilmekte ve yöneticilere ajandalarını nasıl düzenlemeleri gerektiği bile Batı kaynaklı sisteme göre kurgulanmaktadır. Bu sistemin benzerlerinden daha esnek olduğu, daha fazla çeşitte form içerdiği, sistemle yoğun rekabet ortamında avantaj sağlanacağı, iletişim ve ulaşım olanaklarının hızla arttığı bir dönemde bu sistemin her işletmede olması gerektiği gibi söylemler dikkat çekmektedir (Capital, 1995/5: 132-133).

2001 yılı Nisan ayında yayınlanan “Vakit Nakittir” başlıklı haberde dikkat çekicidir. Ünlü Ekonomist Paul Romer’ın “*Bize şimdiye kadar para tasarrufu öğretili, zaman değil*” sözü ile başlayan haberin spot bölümü zamanın doğru yönetilmesi gerektiğini şu şekilde anlatmaktadır: “...Özellikle internet ve teknolojik gelişmelerden sonra zamanını iyi yöneten şirketlerin internetle birlikte ulaştıkları başarı düzeyi, hesabı açıkça ortaya koyuyor. Günler saatlere, saatler ise saniyelere

iniyor. Üstelik sonuçta tasarruf zamanla da sınırlı kalmıyor, paraya da yansıyor...” Haberde dünyadan başarılı örnekler de yer verilerek, zaman tasarrufu sağlayan şirketlerdeki müşteri memnuniyetinin de arttığını belirtilmektedir (Capital, 2001/4:124-126).

2004 yılında “40-30-20 Kuralı” başlıklı haberde bir yöneticinin ideal günlük ajandasının nasıl olması gerektiği, günlük işler, pazarı gözleme, dış sorunlar ve geleceği planlamak gibi yapması gereken faaliyetlere ne kadar zaman ayırması gerektiği belirlenmektedir. Gary Hamel ve C.K. Prahalad gibi ünlü guruların görüşlerinden de faydalanarak genellikle yöneticilerin 40-30-20 kuralına göre hareket ettikleri yani zamanlarının %40’ı dışarıyı gözlemlemekle, %30’u gelecek 5-10 yıllık planları oluşturmakla ve %20’si kolektif stratejiler geliştirmekle geçtiği söylenmektedir. Ancak bunun ideal bir zaman planlaması olmadığı belirtilerek yapılması gerekenler sıralanmaktadır (Capital, 2004/9:178-180). Haberde dikkat çeken bir başka durumda Türkiye’den başarılı örnekler de yer verilmiş olmasıdır. 2004 yılı aralık ayı sayısında daha önce Toplantı Yönetimi başlığı altında açıklanan ve Michael Doyle’nin araştırması bağlamında oluşturulan “Zaman Hazinedir Boşa Harcamayın” başlıklı haber yer almaktadır (Capital, 2004/12:261-266). Haberde zamanı verimli kullanmak için öneriler sunulmaktadır.

2007 yılında yayınlanan haberde “Hedef Yüzde Yüz Zamanında Teslimat” başlığı ile, kalite ve güvenden sonra müşteri memnuniyetini sağlamak için en önemli kriterin teslimat süresi olduğu söylenmektedir. Haberin spot bölümünde teslimat süresinin önemi şu şekilde açıklanmaktadır: *“Teslimat süresi, gıdadan kozmetiğe, mobilyadan otomotive kadar her sektör için rekabette göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Öyle ki ürün veya hizmetini zamanında teslim etmeyen şirkete müşteri bir daha şans vermiyor. Tüketici reklamını gördüğü ve almak istediği ürünü market rafında göremeyince alternatif markayı almakta tereddüt etmiyor. Tam zamanında teslimat yapmak ya da yapmamak çok önemli ve giderek önemi artıyor”* (Capital, 2007/3:182-186).

Zaman yönetimi ile ilgili haberlere bakıldığında kavramın faydalarına, ve başarılı uygulamalara yer verildiği görülmektedir. Haberlerdeki söylemlere

dayanarak zaman yönetiminin gelişim sürecini tamamlayarak olgunluk aşamasına geçtiği düşünülmektedir.

2.8.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Analizi

Müşteri İlişkileri Yönetimi daha çok pazarlama alanına girmesine rağmen Capital Dergisi tarafından Yönetim bölümü içinde ele alınmaktadır. Şekil.50’de de görüldüğü gibi özellikle 2000’den sonra kavramın haber edilme sayısında artış gözlenmektedir.

Şekil.50. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Geçiş Sıklığı



Capital Dergisinde Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM); müşterinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için tüm müşteri davranışları, tercihleri, alışveriş alışkanlıkları... gibi bilgilerin toplanması olarak tanımlanmaktadır (2001/1:159).

2004 yılında yayınlanan Türkiye’den Vitra, T-Box gibi şirketlerinde yer aldığı başarılı uygulamaların anlatıldığı “Müşteri Önerilerini Kazanca Çevirdiler” başlıklı haberde müşterilerden gelen önerileri dinleyip onların taleplerine göre üretim ve hizmet geliştiren şirketlerin daha kazançlı olduğu tespit edilmektedir (2004/12:274-280).

2006 yılında yayınlanan “Mutsuz Müşteri 23Yıl Konuşur” başlıklı haberde ise, yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriyi korumaktan çok daha pahalı olduğu bir de mevcut müşteri arasından mutsuz olup ayaklı propagandaya dönen bir müşteri olduğu zaman yeni müşterilerin kazanılmasının imkansız hale geldiği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalara göre mutsuz müşteriler, mutlu müşterilerden 2 kat daha fazla konuşmakta ve deneyimlerini 2 kat daha fazla kişi ile paylaşmaktadır. Üstelik internetin yayılması ile bu rakamın artık hesaplanamayacak boyutlara ulaştığı belirtilmektedir. En önemlisi olarak da kötü deneyimlerin unutulma süresinin iyi deneyimlerden çok daha uzun olması denilmektedir (Capital,2006/6:212). Aslında sosyal medya yönetimi alanına da girebilecek bu durum işletmelerin itibarını ve imajını internet ortamında koruması derginin yayınlandığı son yıllarda ele alınan en önemli konular arasında yer almaktadır.

Genel olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili yayınlanan haberlere bakıldığında işletmeler için farklılaşma ve rekabet etme yeteneği kazandıran, müşteri sadakatini ve bağlılığını arttıran, dolayısıyla da kârlılık ve büyüme getiren bir uygulama olarak ele alınmaktadır. Başarılı uygulamalara değinilmesi ve hemen hemen her işletme de artık Müşteri İlişkileri ile ilgili departmanların oluşarak yaygınlaşmış olması, uygulamanın Olgunluk aşamasında olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın sınırlarını oluşturan derginin ilk yayımlandığı 1993 Mart ayından 2010 Aralık sonuna kadar toplam 214 adet sayısındaki yönetim alanında yayınlanan haberler incelendiğinde elde edilen sonuçlar şunlardır:

Yönetim bilgisinin yayılımında etkili olan kitle iletişim araçlarından yazılı basın olarak kabul edilen Capital Dergisinde yapılan aşamalı analizin sonuçlarına göre, araştırma sorularından yönetim modasının yayılmasında kitle iletişim araçlarından dergiler rol oynamakta mıdır ve aktarılan bilgiler (haberler) işletmeler açısından gerekli ve önemli reçeteler olarak kurgulanmakta mıdır soruları evet diye yanıtlanabilir. Dergide özellikle moda ve kurumsallaşmış olarak kabul edilen kavram, uygulama ve teknikler sık sık tekrarlanmakta, evrensel, her işletme için gerekli reçeteler olarak haberleşmektedir.

Stratejik Yönetim başlığı altında toplanan tüm kavramlar 7299 defa haberlerin içinde geçerek, en çok haber olma özelliği taşıyan başlıktır. Bu başlığı haber olma bakımından sıralandığında, İnsan Kaynakları Yönetimi (5008), Örgütsel Davranış (4918), Kurumsal Yönetim (2113), Kalite Yönetimi (2101), Yönetim (1905), Kriz ve Risk Yönetimi (1213) ve İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (984) başlıkları izlemektedir.

Peter Drucker, Vernon Howard, James Barton, Peter Senge, Micheal Porter, K. M. Prahalad, John Welch, Joseph Wharton, Tom Peters, Henry Kissenger, Charles Handy, Edward De Bono, Gianni Lorenzoni, Micheal Crozier, Stephen Covey, Mark Maletz, Paul Hersey, Tony Trussler, Herman Miller, Russell Ackoff, Micheal Hammer, Andy Grove, Ricardo Semler Larry Farrell, Adrian Slywotzky, Edward Lawler, John Harvey-Jones, James Champy, Gary Hamel, James Womack, John Naisbitt, Larry Downes, David Arnold, Julian Birkinshaw, Peter Cohan, Chris Mayer, Don Sull, Robert Baldock, Christopher Lucke, Richard Scase, Patrick Dixon, Jagdish Parikh, Barbara Beck, Mark Thomas, John O’Keeffe, John Whitney, Tina Parker, Barbara Mackoff, David Hurst, Henry Mintzberg, Arie De Geus, Andrew Mayo, Jeffrey Pfeffer, David Dotlich, Seth Godin, Steve Rivkin, Al Golin, Micheal Treacy, Marcus Alexander, Steve Denning, Philip Kotler, Partha Ghosh, Sydney Finkelstein, Barbara Kellerman, Adam Morgan, Jeffrey Fox, Jim Underwood,

Warren Farrell, Harvey Mackey, Josan Jennings, David Sirota, Kai Peters, David Vagner, Bo Burlingham, Joseph White, Norman Bodek, Lee Iacocca gibi çok sayıda gurunun, akademisyenin ya da yöneticinin başarılı uygulamaları, yazdığı kitaplar, yurt dışında yayınlanan makaleleri ya da araştırmaları, söz konusu kişilerle yapılan söyleşiler yayınlanan haberlerin arka planını oluşturmaktadır. Hakkında haber yapılan kavram, uygulama ya da teknik bu kişiler tarafından tanıtılmakta, övülmekte kullanılması ile elde edilecek başarılar sıralanarak işletmelere reçete gibi sunulmaktadır. Ayrıca, guruların Özen (1999: 104) tarafından tanımlanan üç aşamalı değişim modelini kullandıkları dikkat çekmektedir. Buna göre sırasıyla yeni bir kavram tanıtılırken (çözme aşamasında) eski kavramların hataları, (değişme aşamasında) kurtuluşun yeni kavramda olduğu ve (kalıplaşma aşamasında) çözüm olarak yeni kavramın yöneticiye benimsetmeye çalışıldığı görülmektedir.

Dergide en çok haber olma sayısı 1432 ile Liderlik hakkında yayınlanan haberlere aittir. Toplam 214 sayıda sadece 1 kere geçen kavramlar ise; iş zenginleştirme ve basitleştirme, kariyer havuzu oluşturma, açık defter yönetimi, best practies, workout, eş zamanlı mühendislik, depo yönetimi, fonksiyonel yapılanma, gider yönetimi, işe odaklı yönetim, kategori yönetimi, müşterinin algıladığı değer yönetimi, saha yönetimi, sözleşme yönetimi, takvim yönetimi, tasarım yönetimi ve uzaktan yönetim kavramlarıdır.

Yıllara göre bakıldığında 2004 ve 2006'te Örgütsel Davranış, 2009'da Kriz ve Risk Yönetimi, 2010'da İnsan Kaynakları Yönetimi başlıkları altındaki kavramlar en çok haber olma özelliğini taşıırken, kalan 14 yıl boyunca Stratejik Yönetim ilk sırada yer alan başlıktır.

Yapılan haberlerde hiçbir kavramın reddedilmesi veya terk edilmesi gerektiği gibi bir söyleme rastlanmamaktadır. Yapılan hatalara yer verilse de kavramlar farklı kavramlarla birleştirilerek tekrar tekrar sunulmaktadır. Downsizing Küçülme-Eleman Çıkarma kavramının yarattığı olumsuzluklar nedeniyle Rightsizing Doğru Küçülme kavramının yaratılması bu konuda verilebilecek örneklerden biridir. Eski ürünün yeni ambalajla piyasaya sunulması gibi bazı değişiklikler yapılarak kavramlar sık sık tüketicisine hatırlatılmaktadır.

Bazen de yeni bir kavramın oluşması için gerekli ortam dış etkenlerce sağlanmaktadır. Örneğin internet ve sanal ortam “Sosyal Medya” kavramını oluşturarak şirket imajının sanal ortamda yönetilmesiyle ilgili haberlerin yayınlanmasına neden olmaktadır. Zaten yayınlanan haberler çevresel olaylardan etkilenmektedir. Yaşanan ekonomik krizler, Gümrük Birliğine giriş, Amerika kökenli şirket skandalları, 11 Eylül olayları gibi terör saldırıları, İstanbul ve Van Depremleri doğal afetler ele alınan konuların seçiminde etkin rol oynamaktadır.

Derginin yayınlanmaya başladığı ilk yıllarda kalite ödüllerine, ISO 9000 gibi standartlara, 2004’ten sonra IIP (Investors In People-İnsana Yapılan Yatırım) gibi sertifikalara sahip işletmeler ayrıntılı olarak haberleştirilerek diğer işletmelere örnek olarak sunulmaktadır. Alınan ödüllerin ya da sertifikaların işletmeye sağladığı fayda ve yararlar sıralanarak diğer işletmelerin haberdar olması ve konuya dikkatleri çekilmeye çalışılmaktadır.

Her yıl iki defa düzenli olarak hesaplanan ücret araştırmalarıyla işletmelere çalışanlarına ödemeleri gereken ücret aralığı önerilmektedir. Ayrıca her yıl “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” başlığı ile yarışma gibi işletmeleri bu şirketler arasına girmeye zorlamaktadır. Bu listede yer alan şirketlerle ilgili başarılı uygulamalar sık sık haber yapılmaktadır.

Moda olarak kabul edilen kavramlar ve moda olarak başlayıp sonradan yerleşen, sürü söylemine geçerek yaygınlık kazanan ve kurumsallaştığı düşünülen kavramlar incelendiğinde ise;

- Kariyer Yönetimi: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Ücret Yönetimi: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Performans Değerlendirme: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi ise sürü söyleminden sonra gerilemek yerine yayılımı sağlanarak kurumsallaşmış ve işletmelerin yapı ve süreçlerine yer etmiştir.
- Etik Kod ve Etik Yönetim: çözüm söylemiyle gelişim safhasındadır.
- Sosyal Medya: çözüm söylemiyle gelişim safhasındadır.

- Kurumsal Sosyal sorumluluk: sürü söylemiyle olgunluk aşamasındadır.
- İtibar Yönetimi: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Şeffaf Yönetim: sürü söylemiyle olgunluk aşamasındadır.
- Risk Yönetimi: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Kriz Yönetimi: sürü söyleminden sonra gerilemek yerine yayılımı sağlanarak kurumsallaşmış ve işletmelerin yapı ve süreçlerine yer etmiştir.
- Kurumsal Yönetim: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Yönetim Kurulu Oluşturma: çözüm söylemiyle gelişim safhasındadır.
- Çalışan Sadakati-Bağlılığı: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Liderlik: bilinirliği sağlanarak kurumsallaştırılmıştır.
- Yaratıcılık: sürü söylemiyle olgunluk aşamasındadır.
- Değişim Yönetimi: sürü söyleminden sonra gerilemek yerine yayılımı sağlanarak kurumsallaşmış ve işletmelerin yapı ve süreçlerine yer etmiştir.
- Büyüme Stratejisi: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Stratejik Yönetim-Planlama: sürdürme söylemiyle gerileme safhasındadır.
- Stratejik İşbirlikleri: problem söylemiyle yaratma safhasındadır.
- Yenilikçilik: çözüm söylemiyle gelişim safhasındadır.
- Yeniden Yapılanma: sürdürme söylemiyle gerileme safhasındadır.
- Süreç Yönetimi: sürdürme söylemiyle gerileme safhasındadır.
- Sürekli İyileştirme: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Stok Yönetimi: çözüm söylemiyle gelişim safhasındadır.
- Yalın Yönetim: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Toplam Kalite Yönetimi: sürdürme söylemiyle gerileme safhasındadır.

- Hiyerarşi Yokluğu-Bürokrasi Azaltma: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Toplantı Yönetimi: çözüm söylemiyle gelişim safhasındadır.
- Zaman Yönetimi: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi: sürü söylemiyle olgunluk safhasındadır.

Bazen kültürel nedenlerden, bazen uygulama zorlukları nedeniyle kavramlar dergide çok sık tekrarlanmış olsa bile işletmelerin yapı ve süreçlerine işleyip yerleşmemektedir. Bu durumda uygulamanın başarısız olma nedenleri, nasıl başarılı olunacağı, gözden geçirilmesi gereken aşamalar ayrıntılı olarak tekrarlanmakta ve kavramın yerleşmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bazı durumlarda da bir kavramın artık haber niteliği taşınamaması o kavramın gelip geçici bir heves olduğunun göstergesi olarak kabul edilememektedir. Tam aksine o kavram artık yerleştiği için haberleştirilmeye gerek duyulmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, işletmecilik anlayışının, küreselleşmenin etkisiyle ve artan rekabet koşulları nedeniyle oldukça değiştiği gözle görülür bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Sovyetler Birliğinin yıkılması ve ikili kutuplaşmanın yerini bölgesel güçlerin alması sonucu küreselleşme hızla yayılmıştır. Sınırların önemini yitirmesi, dünya çapında ticaretin önem kazanması işletmelerin yapı ve stratejilerinde değişiklik yapmalarına neden olmuştur. En kapalı ekonomilerde bile rekabetin artması, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle klasik yönetim teknikleri geçerliliğini yitirerek işletmeleri yeni arayışlara sürüklemiştir. Rekabetin ve belirsizliğin giderek arttığı günümüzde işletmeler, yaşam sürelerini devam ettirmek için farklı arayışlar içerisine girmek zorunda bırakılmaktadır. Söz konusu bu farklı arayışlar, işletmelerin dış çevrelerinden etkilendiğini ve açık bir sistem olarak algılanmasını ön gören sistem yaklaşımının sonucu olarak ortaya çıkan yeni uygulamalarda kendine yer bulmaktadır.

Bir kavramın, uygulamanın veya tekniğin yayılımı kendinden daha meşru olan kurumsallaşma kuramına dayanmaktadır. Rekabette öne geçmek isteyen işletmelere, yeni yönetim uygulamaları bir yandan neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterirken, diğer yandan belli kurallar koyarak o yönde davranmalarına zorlamaktadır. Örgütler meşrulaşmak ve dışsal çevreye kendini kanıtlamak için bu kuralları kabul ederken sertifika, belgelendirme, ödül gibi törensel değerlendirme kriterlerine itibar ederek hayatta kalma şanslarını artırmaktadır. Devlet, uluslararası örgütler, çokuluslu şirketler, akademisyenler, gurular, iş adamları, profesyonel yöneticiler, mesleki kuruluşlar, kitle iletişim araçları, danışmanlık şirketleri gibi kurumlar işletmeler açısından bu kuralları koyan ve baskı yaratabilen aktörlerdir.

Tezin konusunu oluşturan kitle iletişim araçları yeni yönetim tekniği, uygulaması veya yaklaşımları hakkında bilgiler vererek; düzenlenen kongreleri, eğitimleri, alınan ödülleri ve uygulamalardaki başarıyla öne çıkan işletme haberlerini duyurarak, hatta yönetici ve işadamları ile yapılan röportajları yayınlarak bilginin yayılımını gerçekleştirmektedir. Kitle iletişim araçlarının en eskilerinden gazete ve dergiler ise yazılı basın olarak adlandırılmakta ve saklanabilirliği, tekrar

okunabilirliği, birden fazla kişiye ulaşabilirliği, daha önce haberi okumuş kişilere hatırlatmayı sağlayabilirliği gibi avantajları sayesinde dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, yönetim ve işletme alanlarını hedef alan yazılı basın, bir taraftan hedef kitlesini haberdar ederken, diğer taraftan da hakim olan paradigmaları benimsetmeye çalıştığı düşünölmektedir.

Basının başlıca görevleri; çevrede (ölke içinde ve dünyada) yaşanan olaylar ve gelişmeler ile ilgili haber vermek, bilgi aktarmak, verdiği bu haberlere yönelik gündem oluşturmak, gündem ile ilgili kamuoyu yaratmak, kamuda oluşun görüşleri yansıtmak, hakemlik yapmak, eğlendirmek ve okuyucularını eğitmektir. Basının kamuoyu oluşturma ilişkisini açıklamak için yapılan araştırmalarda; *gündem koyma ve saptama kuramı*, *suskunluk sarmalı kuramı*, *bilgi açığı/gediği kuramı* ve *bağımlılık kuramı* olmak üzere dört kuramdan yararlanılmaktadır. İkinci bölümde ayrıntılı olarak açıklanan bu kuramlarla kurumsal kuram arasındaki benzerlikler dikkat çekmektedir. Gündem koyma ve saptama kuramına benzer şekilde, yeni kavram ve tekniklerin seçimi de örgütün kurumsal çevresinde yer alan baskıcı kurumlar tarafından seçilmekte, gündeme getirilmekte ve benimsetilmeye çalışılmaktadır. Di Maggio ve Powell tarafından açıklanan kurumsal baskılarda tıpkı suskunluk sarmalında olduğu gibi sürü davranışı ile örgütlerin eş biçimli hale geldikleri görölmektedir. Örgütler çevrelerindeki örgütleri devamlı olarak takip etmekte kıyaslamalarda bulunmaktadır. Ayrıca başarılı olduğuna inandıkları uygulamaları taklitçi eşbiçimlilik ile benimsemektedir. Kar topu gibi giderek artan şekilde benimsenen uygulamalar moda haline dönüşmektedir. Dışlanmaktan korkan diğer örgütlerde bu modayı rakiplerinden geri kalmamak ve gruba dahil olmak için uygulamaktadır. Suskunluk sarmalında etrafa aktarılan düşünceler ne kadar başat ise bireysel görüşler o kadar sessiz kalmaktadır. Örgüt teorisinde de modanın kullanımı ne kadar çok yayılmış ise egemenliği o kadar fazla olmaktadır.

Bilgi açığı/gediği kuramı da büyük, orta ve küçük işletmeler açısından bilgiye ulaşma ve yeni modaları kullanma bakımından yaşanan dengesizliklere benzer bir duruma uyarlanabilmektedir. Daha makro bir bakış açısıyla bu kuram ele alındığında uluslar arası işletmelerin bilgiye ulaşması daha kolay ve hızlı olmaktadır. Yeni yönetim modalarından daha erken bir dönemde haberdar olan büyük işletmeler itibar ve statülerini daha da arttırırken, küçük ve gelişmeye çalışan işletmelerle arasındaki

gedik daha da belirginleşmektedir. Pazar lideri olma hevesi ile yeni modaları benimseyen büyük işletmelerden küçük işletmelere doğru aktarılan bilgiler yayıldıkça ilk kullanıcıları tarafından artık önemini yitirmektedir. Böylece moda yaratıcıları tarafından oluşturulan yeni uygulamalar takip edilerek yayılım süreci tekrarlanmaktadır. Bu durum da bağımlılık kuramındaki gibi işletmelerin yeni modalara belirsizlik ve rekabet ortamında değişen koşullara göre devamlı olarak bağımlı olmalarına neden olmaktadır.

Yayımlımın pekişmesi için oluşturulan haberlerde daima arka planda gurular, başarılı örnek uygulamalar, yazılan kitaplar ve akademisyenlerin görüşleri gibi destekleyici faktörler kullanılmaktadır. Haberler oluşturulurken dış çevredeki olaylardan da etkilenmektedir. Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler sırasında kriz yönetimi kavramının öne çıkması, Amerika kökenli şirket skandallarıyla kurumsal yönetim hakkında daha çok haber yapılması ya da 11 Eylül Terörü, Sabancı Holding’in saldırıya uğraması veya Üzeyir Garip isimli iş adamının öldürülmesi gibi beklenmedik olaylarla risk yönetimi ve senaryo planlama yöntemlerinin daha fazla kullanılması bu duruma verilebilecek başlıca örneklerdir.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaların genel sonuçlarına bakıldığında şirket birleşmeleri, Türkiye’de yaşanan krizler gibi nedenlerle çalışanların işten çıkartılması hem mevcut çalışanların iş yükünün artması hem de sıranın kendilerine geleceği düşüncesiyle güven ve bağımlılığın azalması İKY uygulamalarının giderek yükselen bir seyir izlemesine neden olmuştur.

Özellikle 2002-2003 yıllarında yaşanan ABD kökenli skandallar, etik yönetim, itibar yönetimi ve şeffaf yönetim gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. 2006 yılından sonra da internet ve sosyal ağlarla birlikte işletmelerin sosyal medyada itibar ve prestij kazanmaları amacıyla bu mecraları yönetmeleri gerekmiştir.

Türkiye’de sık sık yaşanan ekonomik krizler işletmelerin de karlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle krizler; dış kaynaklardan yararlanma, ana işe odaklanma, şirket birleşmeleri, evden çalışma, esnek çalışma saatleri, sanal organizasyonlar gibi teknik ve yöntemlerin popüler hale gelmesini sağlamaktadır. Doğal afetler, terör saldırıları gibi beklenmeyen ve işletmelerin kontrol edemedikleri

dış etkenler de risk yönetimi ve senaryo planlama gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır.

Kurumsal yönetim ana başlığındaki sonuçlara bakıldığında Türkiye'deki işletmelerin yüzde 90'ından fazlasının aile işletmesi olması nedeniyle bu başlık altında incelenen kavramlar Türk işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu başlık altında incelenen uygulamalar aile işletmeleri alanında aile meclisini kurma, aile anayasasını oluşturma, kuşaklar arası çatışmaları önleme, velayet seçme, yetki devrini doğru yönetme, kalabalıklaşan aile sendromunu engelleme gibi sorunları ele almakta ve bunlara karşı çözümler üretilmektedir. Ayrıca Enron skandalı gibi ABD kökenli skandallardan sonra dergide yayınlanan haberler Türkiye'de çok fazla önem verilmeyen yönetim kurulu yapılanmasında da değişiklikler olmasına neden olmaktadır. Bağımsız üye bulundurma zorunluluğu, kurulların toplanma zamanları, kurullarda bulunması gereken kişilerin nitelikleri ve sayıları açısından standartlaşma sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel davranış başlığı altında yayınlanan uygulamalara bakıldığında 2001 krizinden sonra çalışanların şirkete bağlılıklarının önem kazandığı görülmektedir. Yayınlanan haberlerde işletmelere çalışanları kaybettikleri zaman uğradıkları mali kaybın büyüklüğü gösterilmekte hem de işten ayrılan bir çalışanın şirkete ait bilgileri başka şirketlere taşımasıyla oluşan bilgi kaybı sonucu yaşanan olumsuzluklar anlatılmaktadır.

Stratejik yönetim başlığı altında incelenen kavramlara bakıldığında özellikle bilginin yarattığı ekonomi ortamında yaratıcılık ve yenilikçilik gibi kavramların öne çıktığı, stratejik planlama ve yönetim hakkında bazı olumsuz taraflar ele alınsa da uygulamanın devamlı haberleştirilerek sürdürülmeye devam edilmesi gerektiği dikkat çekmektedir.

Kalite yönetimi altında incelenen kavramlar dergideki haberlerde en fazla önerilen, yurt içi ve yurt dışı ödülleri kazanan işletmelerin haberleri yapılarak bu işletmelerin prestij ve imajı güçlendirilerek kârlılığının artmasında pay sahibi olunmaktadır.

Yönetim başlığı altında incelenen kavramlara bakıldığında ise toplantı yönetimi, zaman yönetimi gibi kavramlarla ilgili yurt dışında yayınlanan bir

araştırmanın Türkiye'deki dergideki haberler üzerindeki etkisi dikkat çekicidir. İnternet ve sosyal paylaşım sitelerince işletmelerin müşterileri gözündeki imajını yönetmeleri de dikkat edilmesi gereken konular arasında örneklendirilmektedir.

Sonuç olarak, tez çalışmasının sorularına bakıldığında yönetim modasının yayılmasında kitle iletişim araçlarından olan Capital dergisinin rol oynadığı görülmektedir. Aktarılan bilgiler (haberler) işletmeler açısından gerekli ve önemli reçeteler olarak kurgulanmaktadır. Yayınlanan haberlerde açıklanan yeni yönetim tekniği, uygulaması veya kavramı açıklanırken en çok gurulardan yararlanılmaktadır. Yayınlanan haberlerde yönetim bilgisinin temelleri, kavramlara ilişkin istatistikler, sayılar, tablolar, yüzde oranları ve kaynaklar kullanılmaktadır.

Ancak yayınlanan haberlerde hiç bir yeni uygulama, teknik veya kavram hakkında herhangi olumsuz bir söylemin bulunmadığı ve hiçbir kavramın terk edilmesinin önerilmediği görülmektedir. Ayrıca dergide ele alınan uygulamalar, yöntemler, teknikler hem dış çevrede gerçekleşen olaylardan etkilenmekte hem de dönemin ruhuna uygun olan uygulamalar öne çıkartılarak dergide daha fazla haberleştirilmektedir.

Bazen kültürel nedenlerden, bazen uygulama zorlukları nedeniyle kavramlar yaygınlaşmış olsa bile işletmelerin yapı ve süreçlerine işleyip yerleşememektedir. Dergide bu uygulamaların başarısız olma nedenleri, nasıl başarılı olunacağı, gözden geçirilmesi gereken aşamalar ayrıntılı olarak tekrarlanmakta ve uygulama sık sık haberleştirilerek yerleşmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bazı durumlarda da bir kavramın artık haber niteliği taşıyıp taşımadığı o kavramın gelip geçici bir heves olduğunun göstergesi olarak kabul edilmemektedir. Tam aksine o kavram artık yerleştiği için haberleştirilmeye gerek duyulmamaktadır. Ayrıca, günümüzde kavramların uygulanma veya reddedilme durumları reel hayatta işletmeler açısından fark taşıyabilmektedir. Bu nedenle kavramların sadece Capital dergisinde yayınlanma sıklıklarına ve haberleştirilme özelliklerine göre incelenerek değerlendirildiği unutulmamalıdır. Çalışmanın çok geniş bir dönemi kapsamaması ve birçok yönetim kavramını barındırması nedeniyle, hem bu alanda çalışma yapmak isteyen akademisyenlere, hem de iş dünyasındaki yöneticilere yarar sağlayacak bir kaynak olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management Fashions: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Process, *Administrative Science Quarterly*, 44 (4). 708-740.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejections of Innovations. *Academy of Management Review*, 16 (3). 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21 (1). 254-285.
- Alemdar, K. ve Erdoğan, İ. (1998). *İletişim Kuramları*. Ankara: MY.
- Alemdar, K. ve Erdoğan, İ. (2002). *Öteki Kuram: Kitle İletişimine Yaklaşımların Tarihsel ve Eleştirel Bir Değerlendirmesi*. Ankara: Erk Yayınları.
- Alvarez, J. L. (1998). The Sociological Tradition and The Spread and Institutionalization of Knowledge for Action. J. L. Alvarez (Ed). *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, (13-57). London: MacMillan Press.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.
- Arbonies, A., Landeta, J., & Rivera, O. (1999). *Case Studies As A Tool For The Externalization Of Tacit Managerial Knowledge*. Retrieved 1 June 2009, from http://www.gobernabilidad.cl/documentos/conotacito_socinfo.pdf.
- Arias, M.E. & Guillen, M. (1998). The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives, J.L.Alvarez. (Ed.) *Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, 110-137. London: Macmillan Press.
- Armutlu, C. ve Arı, G. (2010). Yönetim Modalarının Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerine Yansımaları: Bibliyometrik Bir Analiz, *ODTÜ Geliştirme Dergisi* 37, 1-23.
- Aslan, K. (2002). *Haberin Yol Haritası*. İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.

- Ataman, G. (2002a). Yönetim ve Organizasyonla İlgili Tüm Modaları Benimsemeli mi? *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3, 115-125.
- Ataman, G. (2002b). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydemir, M. (1999). Açık Defter Yönetimi Yeni Bir Yönetim Modası mıdır? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (1), 81-106.
- Aziz, A. (1994). Kitle İletişim Araçlarının Kamuoyunu Etkileme Gücü. *Kitle İletişim Araçları ve Kamuoyu Semineri*, İstanbul: İktisadi Araştırma Vakfı Yayınları.
- Aziz, A. (2003). *Araştırma Yöntemleri, Teknikleri ve İletişim*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Bamber G. (1999). Fads, Fashion and Fantasies: Reflections on Management Trends and on University Business Schools, Griffith University. (21 January 2010) http://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/314581/bamber99.pdf.
- Bauman, Z. (2005). *Bireyselleşmiş Toplum*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bilgin, N. (2000). *İçerik Analizi*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No: 9.
- Birnbaum, R. (2000), The Life Cycle of Academic Management Fads. *The Journal of Higher Education*, 71 (1). 1-16.
- Boratav, K. (2005). *Türkiye İktisat Tarihi*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Bozdağ, İ. (1992). *Dünyada ve Türkiye'de Basın İstibdadı*. İstanbul: Emre Yayınları.
- Bülbül, R. (2001). *Haberin Anatomisi ve Temel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Capital Dergisi, (1993-2012 Tüm Sayılar)
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D. & Guidry, B. N. (2000). Clearing a Path Through The Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1143-1158.

- Clark, T. (2004). The Fashion of Management Fashion: A Surge Too Far? *Organization, 11* (2), 297-306.
- Çaplı, B. (2002). *Medya ve Etik*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Çebi, M. S. (2002). *Haberi Anlamak*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dedeoğlu, A. Ö. (2008). Yönetim Modaları ve Yönetim Modaları Literatürüne Yöneltilen Eleştiriler. *Ege Akademik Bakış, 8* (1). 35-53.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review, 48* (2), 147-160.
- Doğan, N. ve Doğan, İ. (2010). Determination of The Number of Bins/Classes Used in Histograms and Frequency Tables: A Short Bibliography, *Türkiye İstatistik Kurumu İstatistik Araştırma Dergisi, 7*(2), 77-86.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Dursun, Ç. (2001). *TV Haberlerinde İdeoloji*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Erçek, M. (2004). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4* (2). 129-195.
- Erçek, M. (2009). DMAIC PUKO'ya Karşı: Türkiye'de Yönetim Modalarının Söylemsel Etkileşimi ve Yayılım Dinamikleri, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir. 334-337.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (1990). *İletişim ve Toplum*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*. İstanbul: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, M. E. (2009). İdeoloji-Yönetim Teknikleri İlişkisine Yönelik Tartışmalarda Bir "Sine Qua Non" Olarak Bağlam: Koşul Bağımlı İdeolojikleşme Tezi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir. 777-783.

- Ettorre, B. (1997). What's The Next Business Buzzword? *Management Review*, 86 (8), 33-35.
- Fejes, F. (1999). Kitle İletişimi Araştırması ve Medya Etkileri. M. Küçük (Der. ve Çev.) *Medya İktidar İdeoloji*. 309-329. Ankara: Bilim Sanat/Ark Yay.
- Gibson, W. J. & Tesone, D. V. (2001). Management Fads: Emergence, Evolution and Implications for Managers. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 122-133.
- Girgin, A. (2002). *Uluslararası İletişim*. İstanbul: Der Yayınları.
- Girgin, A. (2003). *Yazılı Basında Haber ve Habercilik Etik'i*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Gökçe, O. (2003). *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Gürol, Y. (2005). *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Hirst, P. M. (1986). From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers As An Instance Of Cultural Framing and Institutional Integration. *American Journal of Sociology*, 91, 800-837.
- İçel, K. (1990). *Kitle Haberleşme Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kalemci, A. ve Duman, A. (2007). Uluslararası Örgüt Yazınında Meşruiyet Kavramının Tanımı, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs. 84-93.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kazgan, G. (2004). *Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kızıldağ, D. (2011). Yönetsel Açıdan Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kieser, A. (1997), Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4, 49-74.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Kurt, M. ve Görmüş, Ş. A. (2010). Yönetim Bilgisinin Yerel Yeniden Üretiminde Kurumsal Çevrenin Etkisi: Danışmanlık Firmalarının Ürünleri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1). 67-82.
- Laclau, E. & Mouffe, C. (1994). *Hegemonya ve Sosyalist Strateji*. İstanbul: Birikim Yayınları.
- McQuail, D. & Windahl, S. (1997). *Kitle İletişim Modelleri*. (K. Yumlu Çev.), Ankara: İmge Kitabevi.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2) 340-363.
- Meyer, J. W. & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Miller, D., Hartwick, J. & Miller, L.B. (2004). How to Detect a Management Fad and Distinguish It From a Classic. *Business Horizons*, 47 (4), 7-16.
- Mutlu, E. (1998). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları/Ark.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. 16 (1), 145-179.
- Öksüz, O. (2001). *Türkiye'deki Ulusal Gazetelerin Kamuoyu Oluşturmadaki Rolü: 1999 Genel Af Yasası Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi. İzmir.
- Öktem, N. (1986). Kamuoyu Oluşturulmasında Basının Eğitim İşlevi ve Kamu Yararı Ölçütü. *Genç Gazeteciler Eğitim Semineri*, Yayın No:19. İstanbul: Gazeteciler Cemiyeti Yayınları.
- Önür, N. (2002). *Küreselleşen Dünyada İletişim ve Toplum*. Ankara: Alp Yayınevi.
- Özatay, F. (2009). *Finansal Krizler ve Türkiye*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Özcan, K. (2004). *Örgütsel Analizde Kurumsal Teori ve Afyon Mermer Sektörünün Kurumsal Dinamikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar.

- Özek, Ç. (1996). *Basın Kendini Sorguluyor*, İstanbul: Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları.
- Özen, Ş. (1999). Türkiye'deki Guru Söylemi Modasının Nedenleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 51 (1), 97-121.
- Özen, Ş. (2000). Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'de Yayılım Sürecinin Dinamikleri. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Nevşehir: 25-27 Mayıs. 303-320.
- Özen, Ş. (2002/a). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 105-142.
- Özen, Ş. (2002/b). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2). 47-90.
- Özen, Ş. (2002/c). Türkiye'de Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 187-213.
- Özen, Ş. (2004). Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 89-100.
- Özen, Ş. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. (Der: S. Sargut ve Ş. Özen) *Örgüt Kuramları*, 237-330. Ankara: İmge Yayınevi.
- Özen, Ş. (2009). Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaştırılması: Bir Model ve İlk Bulgular. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir. 770-776.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007). The Cross-National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (6), 1-27.
- Özen, Ş. ve Yeloğlu, H. O. (2006). Bir Örgüt Kimliği Olarak "Holding" Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6 (1-2), 45-84.

- Özer, Ö. (2009). *Eleştirel Haber Çözümlemeleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Özkara, B. ve Kurt, M. (2004). Bir Kurumsal Değişim Önerisi Olarak Kamu Yönetimi Reformlarına Yönetim Bilgisinin Nüfuzu: Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı Örneği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 49-77.
- Ponzi, L. J. & Koeing, M. (2002). Knowledge Management: Another Management Fad? *Information Research*, 8 (1), (Retrieved 21 January 2010) from <http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>.
- Poyraz, B. (2002). *Haber ve Haber Programlarında İdeoloji ve Gerçeklik*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki, 27.09.2009.
- Sancar, S. (2008). *İdeolojinin Serüveni, Yanlış Bilinç ve Hegemonyadan Söyleme*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, S. A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, S. A. (2009). Türkiye’de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (1), 51-63.
- Sargut, S. A. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sayım, K. Z., Berber Ağtaş, Ö., Fichter, M., Helfen, M. & Sydow, J. (2010). Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları ve Çokuluslu Şirketler: Türkiye Uygulamalarından Ön Bulgular. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi. Adana. 180-187.
- Scarbrough, H & Swan, J. (2001). Explaining The Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion. *British Journal of Management*, 12 (3), 12.

- Scott, R. W. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open System*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*. 41 (2), 270-278.
- Severin, W. & Tankard J. W. (1994). *İletişim Kuramları: Kökenleri, Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları*. (A. A. Bir ve S. Sever Çev.). Eskişehir: Kibele Sanat Merkezi.
- Spell, C. S, (2001). Management Fashions: Where Do They Come From, and Are They Old Wine in New Bottles. *Journal of Management Inquiry*, 10 (4), 358-373.
- Şenyapılı, Ö. (1981). *Toplum ve İletişim*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tokgöz, O. (2000). *Temel Gazetecilik*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Tutar, H ve Yılmaz, M. K. (2003). *Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H. (2010). *Yeni Yönetim Yaklaşımları Ne Kadar Yeni? Kuramsal Bir İnceleme*. (31 Mayıs 2010). <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim47.pdf>.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2005). 10. Baskı. Ankara: Akşam Sanat Okulu Matbaası.
- Türker, V. M. (2006). *İşletme Yönetiminde Yeni Kavram ve Yaklaşımları Benimseme ve Vazgeçme Nedenleri-ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Yayılımı Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Üsdiken, B. ve Erden Z. (2002). 1990’lı Yıllarda Türkiye’de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 91-112.
- van Dijk, T. A. (1999). Söylemin Yapıları ve İktidarın Yapıları, *Medya İktidar İdeoloji*, (M. Küçük Der. ve Çev.). 331-395. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

- van Rossem, A. (2005). *Classics, Fads and Fashion in Management: A Study of Managerial Cognition*. Ghent, Ghent University Unprinted Doctorate Dissertation.
- Vergin, N. (2004). *Siyasetin Sosyolojisi*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Vural, M. A. (1999). *Yerel Basın ve Kamuoyu*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1141.
- Vural, M. A. (2000). Basın, Kamuoyu ve Üniversite. *Kurgu Dergisi* (17), 117-126. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1243.
- Wang, P. (2003). Proposal for Dissertation: Fashion in Information Technology, (25 May 2010), <http://personal.anderson.ucla.edu/ping.wang/Proposal.pdf>.
- Yeloğlu, H. O. (2003). Kalite Güvence Sistemlerinin Türkiye'deki Yayılımının Kurumsal ve Matematiksel Modellerle İncelenmesi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 22-24 Mayıs. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar. 31- 41.
- Yumlu, K. (1994). *Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, H. ve Demiray, U. (1988). *Basının Toplumsal İletişimdeki İşlevleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Teknolojisi ve Yaygın Eğitim Vakfı Eğitim Araştırma ve Bilimsel Yayınlar Dizisi No:2.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
- ____, www.tuik.gov.tr (20.06.2012)
- ____, www.yok.gov.tr/content/view/1060, (11.02.2012)

TEŞEKKÜR

Başta çocukluğumdan itibaren başarılarıyla imrenerek gurur duyduğum, evliliği, kişiliği, akademik kariyeriyle idolüm olan, bana her alanda doğru ve yanlış öğretmeye çalışarak sabrını ve sevgisini esirgemeyen ablam *Doç. Dr. Nesrin Kula Demir'e*; hayatını çocuklarının başarısı ve mutluluğu üzerine anlamlandırarak maddi ve manevi desteklerini ömrüm boyunca bir an bile eksik etmeyen sevgi dolu anne ve babam *Emel ve Necdet Kula'ya*; evliliğimizin ilk yılında tez yazıyor olmam nedeniyle her şeyi erteleme sabrı gösteren, derginin arşivine ulaşabilmem için her türlü gayreti gösteren, tüm kaprislerime dayanan ve beni hala sevebilmesiyle şaşırtan canım eşim *F. Arda Ölmez'e*; yaşadığım tüm zorluklarda beni anlayışıyla utandırarak destekleyen, bilgisine, kişiliğine, dünyaya, tüm canlılara ve çevresine yaydığı sevgisine hayran kaldığım, kendi özel arşivini bile bana verme nezaketinde bulunan danışmanım *Prof. Dr. Belkıs Özkara'ya*; her görüşmemizde huzur veren ses tonu, beni motive eden sözleri, farklı bakış açıları bulmamı sağlayan bilgisi ve asil duruşuyla her zaman hatırlayacağım *Yrd. Doç. Dr. Hülya Öcal'a* ve çok yoğun olmasına rağmen bana zaman ayırıp tezin yöntemi konusunda yardımlarını esirgemeyen *Prof. Dr. İsmet Doğan* hocama teşekkür ederim.

EK.1

1993 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Adem-i Merkeziyetçilik -1-
- AR-GE Çalışmaları -3-
- Basık Piramit-Hiyerarşi (Kademe) Basamaklarını Azaltma -7-
- Benchmarking (Kıyaslama) -9-
- Best Practises -1-
- Core Competencies (Öz Yetenek-Aslına Dönüş) -9-
- Değişim Yönetimi -11-
- Downsizing (Küçülme-İşgücü Daralması) -7-
- Dördüncü Boyut -5-
- Dream Team (Rüya Ekip) -9-
- Ekip Çalışması -17-
- Empowerment (Personel Güçlendirme) -1-
- Federalizm -3-
- Finans Yönetimi -1-
- Fonksiyonel Yapılanma -1-
- Girişimcilik -5-
- İnsan Gücü Planlama -2-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -9-
- Just in Time (Tam Zamanında Yönetim) -1-
- Know-how (Yapılandırılmış Bilgi) Transferi -5-
- Kurumsallaşma -1-
- Lead-time (İki ürün arasındaki sürenin kısaltılması) -3-
- Liderlik -7-
- Maliyet Yönetimi -1-
- Management By Walking (Yürüyerek Yönetme) -6-
- Marka Yönetimi -1-
- Öğrenen Organizasyon (Learning Organization) -11-
- Personel Eğitimi -2-
- Process Mapping (Süreç Analizi) -3-
- Profesyonelleşme -3-
- Quick Response (Hızlı tepki) -2-
- Stok Yönetimi -2-
- Stratejik Ortaklıklar-İttifaklar-İşbirliği-Birleşme-Satın Almalar (Strategic Alliances-Joint Venture) -11-
- Stratejik Yönetim-Planlama -5-

- Stres Yönetimi -2-
- Süreçlerin Yapılandırılması -1-
- SWOT Analizi -3-
- Şirket Kültürü -3-
- Takım Ruhu -5-
- Team Leader (Takım Liderliği) -11-
- Teknoloji Transferi -3-
- Time Based Competition (Zamana Dayalı Rekabet) -7-
- Toplam Kalite Yönetimi -8-
- Toplantı Yönetimi -30-
- Ücret Yönetimi -4-
- Ürün Yenileme-Geliştirme -5-
- Vizyon -2-
- Workout -1-
- Yalın Yönetim -4-
- Yaratıcılık -4-
- Yeniden Yapılanma (Re-engineering) -18-
- Yetki Devri -9-
- Yönetime Katılma -1-
- Zaman Yönetimi -5-

1994 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Benchmarking (Kıyaslama) -7-
- Bilgi Akışının Kontrolü-Bilgi Aktarımı -8-
- Büyüme Stratejileri -43-
- Core-Business (Çekirdek İşe Odaklanma-Aslına Dönüş) -24-
- Çalışan Eğitimi -12-
- Değişim Yönetimi -41-
- Downsizing (Küçülme-İşçi Sayısı Azaltma) -58-
- Ekip Çalışması (Ekip Ruhu) -14-
- Employeeship (Çalışan Olma Bilinci) -2-
- Esnek Yönetim -6-
- Etik Değerlere Sahip Olma -3-
- Federasyon Sistemi -2-
- Finansal Yönetim -3-
- Girişimcilik -26-
- Grid Yönetimi -6-
- Headhunter (Beyin Avcılığı) -18-
- Hedeflerle Yönetim -1-

- Hiyerarşi (Kademe) Azaltma-Bürokrasi Yokluğu -24-
- İnsan İlişkileri (İKY) -7-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim) -3-
- Kalite Çemberleri -6-
- Kariyer Planlama -3-
- Katılımcı Yönetim-Karara Katılım -11-
- Know-how (Yapılandırılmış Bilgi) Transferi -24-
- Kriz Yönetimi -57-
- Kurum Kimliği -1-
- Kurumsal Yapılanma -4-
- Kültürel Farklılıkların Yönetimi -4-
- Liderlik -56-
- Locatelli Yöntemi (Maaş Azaltma) -4-
- Maliyet Yönetimi -1-
- Mind Mapping (Zihin Haritalama) -11-
- Motivasyon -18-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi-Müşteri Memnuniyeti-Müşteriye Yakın Olma-Müşteriye Odaklanma -31-
- Network-İlişki Ağları -8-
- Outplacement -4-
- Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) -18-
- Ödüllendirme -2-
- Öğrenen Organizasyon (Learning Organization) -2-
- Öğrenen ve Öğretebilen Şirket -1-
- Örgüt (Şirket) İçi İletişim -14-
- Performans Değerlendirme Sistemi -5-
- Profesyonel Yönetim-Profesyonelleşme-Kurumsallaşma -12-
- Rightsizing (Sağlıklı Küçülme) -2-
- Risk ve Nakit Yönetimi -2-
- Satın Alma ve Birleşme -26-
- Stratejik Ortaklık-Şirket Evlilikleri -31-
- Stratejik Planlama -45-
- Stratejik Yönetim-Düşünce -10-
- Stres Yönetimi -19-
- Süreç Yönetimi -19-
- Sürekli İyileştirme -17-
- Şirket Kültürü -8-
- Şirkete Bağlılık-Sadakət -8-
- Takım Çalışması -11-
- Time Manager (Zaman Yönetimi)-Zaman Planlaması -57-

- Toplam Kalite Yönetimi -112-
- Ücret Yönetimi -7-
- Vizyon Oluşturma -1-
- Yalın Yönetim-Yalın Organizasyon -27-
- Yaratıcılık -45-
- Yeniden Yapılanma (Re-engineering)-Process Reengineering (İş Akışlarının Yeniden Düzenlenmesi)-Reconfigurable Organization (Her Gün Yeniden Yapılanan Organizasyon)-Reinvention (Yeniden Yaratma) -101-
- Yenilikçilik -19-
- Yetki Devri -2-

1995 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Amaçlara göre Yönetim -1-
- Ar-Ge Çalışmaları -4-
- Basık Piramit-Kademe Azaltma -4-
- Benchmarking (Kıyaslama) -52-
- Beyin Fırtınası -1-
- Concurrent Engineering (Eş Zamanlı Mühendislik) -1-
- Çalışan Eğitimi -2-
- Dağıtım Kanallarını geliştirme -13-
- Değişim Yönetimi -22-
- Duvarsız Organizasyon -2-
- Esnek Üretim ve Yönetim -3-
- Expat Yönetimi -4-
- İnsan Kaynakları Planlama-Yönetimi -3-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim-stok) -7-
- Kalite Çemberleri -5-
- Kariyer Planlama -1-
- Katılımcı Karar Sistemi -2-
- Know-how (Yapılandırılmış Bilgi) Transferi -2-
- Kriz Yönetimi -6-
- Kurumsal Kimlik Oluşturma-Yerleştirme -4-
- Kurumsallaşma -3-
- Küçülme-işçi çıkarma -4-
- Liderlik -38-
- Managing By Walking Around (Gezerek Yönetim) -2-
- Matrix Organizasyon -1-
- Misyon ve Vizyon Oluşturma -1-
- Motivasyon -2-

- Outdoor Trainee (Açık Hava Eğitimi) -3-
- Öğrenen Organizasyon -3-
- Örgütsel İletişim -2-
- Performans Değerlendirme Sistemi -13-
- Profesyonelleşme -3-
- Rekabete Dayalı Yönetim -1-
- Risk Yönetimi -1-
- Self management teams (Kendi Kendini Yöneten Takımlar) -12-
- Sıfır Hiyerarşi -14-
- Sıfıra Dayalı Bütçeleme Sistemi -1-
- Sinerji Oluşturma -17-
- Stratejik Planlama -4-
- Stratejik Yönetim -5-
- Stres Yönetimi -2-
- Sürekli Gelişim-İyileştirme (Kaizen) -8-
- Şirket Kültürü -14-
- Takım Çalışması-Ekip Çalışması -12-
- Toplam Kalite Yönetimi -60-
- Üretim Yönetimi -1-
- Ürün Geliştirme -4-
- Verimlilik Arttırma -15-
- Yalın Organizasyon ve Üretim -7-
- Yaratıcılık -5-
- Yatay Organizasyon -1-
- Yeniden Yapılanma (Reengineering) -75-
- Yenilikçilik -1-
- Yerinden Yönetim -1-
- Yetki Devri -5-
- Zaman Yönetimi (Time Manager-Time System) -23-

1996 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Amaçlara Göre Yönetim -2-
- Benchmarking -21-
- Bilgi Kaybı-Hırsızlığı-Güvenliği -19-
- Bilgi Yönetimi- Beyin Sermayesi Yönetimi (Intellectual Capital) -19-
- Bullet-train thinking (Basit düşünme) -5-
- Coaching-Mentoring -3-
- Core Competencies (Esas Rekabet Üstünlüğü) -1-
- Çok Boyutlu Organizasyon -2-

- Dairesel Organizasyon -5-
- Değişim Yönetimi -37-
- Downsizing (Küçülme-İş Gücü Daraltma) -11-
- Esnek Üretim-Yönetim (Henkaku) -7-
- Görsel Yönetim -3-
- Head Hunter (Beyin Avcılığı) -16-
- Hiyerarşi Kademelerinin Azalması (Basık Piramit) -3-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -81-
- İş Zenginleştirme ve Basitleştirme -1-
- Joint Venture (Şirket Evlilikleri)-Stratejik Ortaklıklar -6-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim) -5-
- Kaizen (Sürekli İyileştirme) -8-
- Kalite Çemberleri -4-
- Kariyer Yönetimi-Planlama -2-
- Know-how (Yapısallaştırılmış Bilgi) transferi -5-
- Kriz Yönetimi-Kriz Planlama -13-
- Kurumsal Kimlik -1-
- Kurumsallaşma (müesseseseleşme) -8-
- Kurum-Şirket Kültürü -7-
- Liderlik-Durumsal Liderlik (The Situational Leadership) -56-
- Motivasyon -5-
- Outsourcing (Taşeron Kullanma) -35-
- Öğrenen Organizasyon -3-
- Örgütsel İletişim -2-
- Performans Değerlendirme -8-
- Personel Eğitimi -7-
- Personel Geliştirme -1-
- Sinerji -1-
- Stok Yönetimi -1-
- Stratejik Planlama-Yönetim -23-
- Stres Yönetimi -1-
- Takım Çalışması-Ekip Çalışması -21-
- Toplam Kalite Yönetimi -51-
- Toplantı Yönetimi -2-
- Upsizing (Eleman Sayısını Arttırma) -4-
- Ücret Yönetimi -2-
- Vizyon-Misyon Oluşturma -3-
- Yalın Organizasyon -3-
- Yaratıcılık -8-
- Yeniden Yapılanma (Reengineering) -75-

- Yenilikçilik -1-
- Yetki Devri-Delegasyon -3-
- Yönetim Kurulu Oluşturma -48-
- Yönetime Katılma -4-
- Zaman Yönetimi -4-

1997 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 360 Derece Değerlendirme Sistemi (Feed-back) -2-
- Aktivite Bazında Yönetim -5-
- Amaçlara Göre Yönetim -1-
- Benchmarking (Kıyaslama) -38-
- Bilgi Yönetimi-Bilgi Paylaşımı -3-
- Core Business-Competencies (Çekirdek işe Dönme) -10-
- Core Team (Çekirdek ekipler) -2-
- Corporate Responsibility (Şirket Sorumluluğu) -2-
- Değer Göçü-Beyin Göçünü Koruma (Value Migration) -13-
- Değer Mühendisliği-Yönetimi -1-
- Değişim Yönetimi -6-
- Downsizing (Küçülme) -24-
- Düz Organizasyon -1-
- Empowerment (Güçlendirme-Yetkilendirme) -4-
- Esnek Yönetim -2-
- Head Hunters (Beyin Avcıları) -21-
- Hiyerarşi Azaltma-Yok Etme -2-
- Home-Based Business (Evden Çalışma) -7-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -89-
- Joint Venture (birleşme) -4-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim) -2-
- Kaizen (öneri sistemi) -24-
- Kalite-İyileştirme Çemberleri -9-
- Kariyer Planlama-Yönetimi -13-
- Kriz Yönetimi -2-
- Kurum Kültürü -7-
- Kurumsallaşma (Profesyonelleşme)-Kurumsal Yönetim -12-
- Liderlik -8-
- Makine Yönetmek-Toplam Verimli Bakım -36-
- Misyon ve Vizyon Oluşturma -3-
- Motivasyon -41-
- Outdoor Training (İş Dışında Eğitim) -10-

- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -14-
- Öğrenen Organizasyon -18-
- Performans Yönetimi-Değerlendirme Sistemi -26-
- Personel Eğitimi -21-
- Recruitment (Eleman Bulma Teknikleri) -4-
- Renk Yönetimi -5-
- Revenue Enhancement (Gelir Arttırma) -11-
- Risk Yönetimi -3-
- Sanal Organizasyon (Virtuality) -1-
- Sosyal Sorumluluk -3-
- Stratejik Yönetim-Planlama (Swot Analizi) -11-
- Stres Yönetimi -2-
- Şirket İçi İletişim-Örgütsel İletişim -6-
- Takım çalışması-Ekip Çalışması -27-
- Time Based Competition (Zamana Dayalı Rekabet) -2-
- Toplam Kalite Yönetimi -58-
- Ücret Yönetimi -9-
- Veliht Yetiştirme (succession) -10-
- Yalın Üretim-Yönetim-Organizasyon (Lean Production-Kanban) -36-
- Yaratıcılık -10-
- Yatay Organizasyon -11-
- Yeniden Yapılanma (Reengineering) -123-
- Yenilikçilik -2-
- Yetki Devri-Delegasyon -4-
- Zaman Yönetimi -1-

1998 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 360 Derece Performans Değerlendirme -2-
- Benchmarking (Kıyaslama) -17-
- Beyin Avcılığı (Head Hunters) -19-
- Bilgi Yönetimi-Bilgi Üretimi ve Paylaşımı -16-
- Core Business (Çekirdeğe Dönüş) -6-
- Değer Zinciri Yönetimi-Değer Bazlı Yönetim -8-
- Değişim Yönetimi -6-
- Downsizing (Küçülme) -7-
- Girişimcilik -15-
- Hiyerarşi Azaltma-Yok Etme -2-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -53-
- İyileştirme-Kalite Çemberleri-Öneri Sistemleri (Kaizen) -8-

- Joint Venture (Şirket Evlilikleri)-Ortaklaşa Rekabet-Stratejik Ortaklıklar -18-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim) -3-
- Kaos Yönetimi -1-
- Kariyer Yönetimi-Planlama -10-
- Kriz Yönetimi -9-
- Kurum Kültürü -6-
- Kurumsal İmaj -3-
- Kurumsallaşma -5-
- Liderlik -4-
- Mentorluk -2-
- Misyon ve Vizyon Tanımlama -3-
- Motivasyon -3-
- Nakit Akışı Yönetimi -17-
- Outdoor Training (Açık Hava Eğitimi) -3-
- Outplacement -26-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -15-
- Öğrenen Organizasyon -3-
- Örgüt Vatandaşlığı -3-
- Örgütsel İletişim -3-
- Performans Değerlendirme Sistemleri -41-
- Personel Eğitimi -12-
- Senaryo Planlama -1-
- Sosyal Sorumluluk -2-
- Stok Yönetimi-Sıfır Stok -1-
- Stratejik Planlama-Yönetim (Swot Analizi) -33-
- Stres Yönetimi -4-
- Sürdürülebilir Büyüme (Sustainable Growth) -13-
- Süreç Odaklı Yönetim -10-
- Şeffaf Yönetim -1-
- Takım Oluşturma-Ekip Çalışması -5-
- Toplam Kalite Yönetimi -96-
- Toplantı Yönetimi -2-
- Ücret Yönetimi-Yan Hakların Yönetimi -13-
- Yalın Üretim-Düşünce-Yönetim -22-
- Yaratıcılık -3-
- Yatay Yapılanma -2-
- Yeniden Konumlandırma (Reposition) -1-
- Yeniden Yapılanma (Reengineering) -51-
- Yenilikçilik -7-
- Yetki Devri-Karara Katılım -4-

- Yönetici Yetiştirme -6-
- Zaman Yönetimi -4-

1999 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 360 Derece Performans Değerlendirme -2-
- Ademi Merkezîyetçilik-Merkezsiz Yönetim-Lidersiz Organizasyon -16-
- Ağ organizasyonu -1-
- Benchmarking (Kıyaslama) -2-
- Beyin Avcılığı (Headhunters-Yönetici kıtlığı) -24-
- Bilgi-beyin Yönetimi -17-
- Business to Business (internetten iletişim-stok yönetimi) -1-
- Core Competence (Öz yetenek) -1-
- Çalışan memnuniyeti -5-
- Değer (Katma) Yaratma -8-
- Değer Yönetimi-Değer Göçü (Value Migration) -5-
- Değişim Yönetimi -17-
- Demokratik Yönetim -1-
- Downsizing (Küçülme) -5-
- Duygusal Zeka Yönetimi -10-
- E-engineering -7-
- Ekip Çalışması -7-
- Entelektüel Sermaye Yönetimi -8-
- Farklı Kültürlerin Yönetimi-Kültürlerarası iletişim -14-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -61-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim-yönetim) -2-
- Kalite Çemberleri -7-
- Kariyer Yönetimi -2-
- Katılımcı Yönetim -3-
- Know-how -1-
- Kriz Yönetimi -1-
- Kurumsal Kaynak Planlama (ERP Sistemi-Enterprise Resource Planning) -8-
- Kurumsallaşma -24-
- Kurum-Şirket Kültürü -13-
- Kurum-Şirket-Firma Kimliği -4-
- Liderlik -14-
- Matriks Yapı -1-
- Misyon ve Vizyon Oluşturma -7-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -4-
- Örgütsel İletişim -6-

- Performans Değerlendirme-Performans Odaklı Yönetim -14-
- Personel Eğitimi, Gelişimi, Değişimi -14-
- Rightsizing -2-
- Sanal Takımlar -7-
- Satın alma v Birleşme İşbirliği -6-
- Senaryo Planlama (Scenario Planning) -9-
- Stok Yönetimi-Sıfır Stok (3) -20-
- Stratejik İşbirlikleri-Ortaklaşa Rekabet (Connected Corporation) -17-
- Stratejik Yönetim -20-
- Sürekli İyileştirme -4-
- Şeffaf Yönetim -1-
- Takım Çalışması -2-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -5-
- Toplam Kalite Yönetimi -15-
- Toplumsal Sosyal Sorumluluk -3-
- Ücret Yönetimi -5- Ödeme Döngüsü Yönetimi -7-
- Veliht Yetiştirme-Seçme -6-
- Veri tabanı yönetimi-Masa üstü haritacılık çözümleri -15-
- Yalın Üretim (Kanban) -3-
- Yaratıcılık -9-
- Yeniden Yapılanma (Reengineering) -46-
- Yenilikçilik (Inovasyon) -2-
- Yetenek Yönetimi -10-
- Yetki Devri -1-

2000 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Ağ Organizasyonlar (Distributive Network) -11-
- Benchmarking (Kıyaslama) -9-
- Bilgi Paylaşımı -4-
- Bilgi Transferi -5-
- Bilgi Yönetimi -18-
- Business Beyond The Box (Kalıpların Dışında İş Yapma) -3-
- Business to Business -6-
- Core Business(Öze Dönüş)/Çekirdek Değerlere Odaklanma/En İyi Bildiğin İş Yap -27-
- Çalışan Sadakati-Bağlılığı -4-
- Decentralized (Ademi Merkezilik) -1-
- Değer Göçü (Value Migration) -2-
- Değer Yönetimi/Değer Zinciri Yönetimi/Değer Akışı Yönetimi -4-

- Değişim Yönetimi -88-
- Downsizing (Küçülme) -4-
- Duyguların Yönetimi -1-
- Duygusal Zeka Yönetimi -2-
- E-engineering -7-
- Ekip Çalışması -2-
- E-Lance Ekonomi -2-
- E-lancer (Bilgi Çalışanları) -46-
- Entelektüel Sermaye-İnsan Sermayesi -2-
- Esnek Yönetim -3-
- Farklı Kültürlerin Yönetimi Çok Kültürlülük -8-
- Free-Lancer (Bağımsız Çalışanlar) -5-
- Head Hunter (Executive Search)/Online Yönetici Avı -9-
- Hedeflerle Yönetim -2-
- Hiyerarşi Yokluğu -1-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -51-
- İş Başında Eğitim (On The Job Training) -3-
- İş Birliği Ağı (Network of Alliances) -15-
- İşe Odaklı Yönetim -1-
- Kalite Çemberleri -3-
- Kariyer Yönetimi-Planlama -3-
- Know-how (Bilgi Birikimi) -24-
- Kriz Yönetimi -1-
- Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) -11-
- Kurumsal Liderlik -3-
- Kurumsal Ofis Park -3-
- Kurumsallaşma -3-
- Liderlik -89- İlimli Radikaller (Tempered Radicals) Görünmeyen Liderler -34-
- Lojistik ve Tedarik Yönetimi -7-
- Management Trainee (Yönetici Yetiştirme) -3-
- Misyon Oluşturma -1-
- Motivasyon -31-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -67-
- Ödüllendirme -11-
- Öğrenen Organizasyon -18-
- Öneri Sistemleri -2-
- Örgütsel-Şirket içi -Açık İletişim -16-
- Performans Yönetimi - Değerlendirme -11-
- Personel Değişimi (Sirkülasyon) -45-

- Personel Eğitimi - Kariyer Boyu Eğitim -26-
- Personel Yetiştirme -3-
- Profesyonel Yönetim -5-
- Relationship Enterprise (İşbirliği Girişimi) -9-
- Sanal Organizasyonlar -1-
- Strateji Belirleme ve Stratejik Değişimleri Yönetme -2-
- Stratejik Düşünce -6-
- Stratejik Planlama -2-
- Stratejik Rekabet -5-
- Stratejik Yönetim -4-
- Stres Yönetimi -5-
- Swot Analizi -3-
- Şirket Birleşmeleri-Evlilikleri-Satın Alma-Stratejik Ortaklık - (Cross Border Sınırlar ötesi Birleşmeler) -77-
- Şirket Kimliği -2-
- Şirket-Kurum Kültürü -6-
- Takım Çalışması-Ruhu -8-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -3-
- Toplam Kalite Yönetimi -71-
- Toplumsal Sorumluluk -1-
- Triangular Thinking (Üçgensel Düşünce) -7-
- Ücret Yönetimi -13-
- Vizyon oluşturma -6-
- Yalın Organizasyon-Yalın Yönetim (Lean Management) -33-
- Yan olanaklar-ödeme sistemi -6-
- Yaratıcılık -36-
- Yatay organizasyon -2-
- Yeniden Yapılanma (Reengineering) - Örgütsel Yenilenme -100-
- Yenilikçilik -15-
- Yerelleşme-Yerel Yönetim -13-
- Yetkilendirme -1-
- Yönetim Kurulu Oluşturma -67-
- Yönetim Psikolojisi (Management Psychology) -9-

2001 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Aktivite Bazlı Yönetim -1-
- Balanced Scorecard (Dengeli Değerlendirme Kartı) -4-
- Benchmarking (Kıyaslama) -10-
- Bilgi Transferi -7-

- Bilgi Yönetimi -13-
- Birebir Pazarlama (One Toone) -6-
- Birleşme ve Entegrasyon Takımları -3-
- Business to Business -11-
- Büyüme Stratejileri -8-
- Core Competencies -3-
- Core-business (Öze dönüş) -4-
- Corporate Venturing -4-
- Çalışan Sadakati -5-
- Çalışanları Derecelendirme (Grading Employees) -15-
- Çekirdek Ürüne Odaklanma -2-
- Değer Yönetimi -6-
- Değişim Yönetimi -56-
- Downsizing (Küçülme) -26-
- Ekip Çalışması -3-
- Entelektüel Sermaye Yönetimi -6-
- E-öğrenim -9-
- Etik Değerler Kodlar -5-
- Etik Yönetim -22-
- Executive Search (Yönetici Seçme) -2-
- Head Hunters (Beyin Avcılığı) -4-
- Hedeflerle Yönetim -2-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -54-
- İnsan Sermayesi Yönetimi -14-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim) -2-
- Kademe Azaltma (Delaying) -3-
- Kariyer Planlama-Yönetimi -12-
- Know-how Transferi -8-
- Kol Kola Pazarlama (Bileşke Pazarlama)-Fusion Marketing -18-
- Kriz Yönetimi -78-
- Kurum İmajı -2-
- Kurum Kültürü -9-
- Kurumsal Kimlik -1-
- Kurumsal Yönetim -2-
- Kurumsallaşma -8-
- Liderlik -58-
- Life Coaching (Hayat Koçluğu) -38-
- Management Planning (Yönetim Planlaması) -2-
- Managing the Unguessable (Öngörülmeenin Yönetimi) -2-
- Motivasyon -24-

- Müşteri İlişkileri Yönetimi -26-
- Müşteri Odaklılık CRM (Customer Relationship Management) -4-
- Outdoor Training (Açık Hava Eğitimi) -6-
- Outplacement -2-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -15-
- Öğrenen Organizasyon -2-
- Örgütsel İletişim -9-
- Performans Değerlendirme -9-
- Performans Yönetim Sistemleri -5-
- Performansa Dayalı Ücretlendirme -11-
- Personel Eğitimi -21-
- Rightsizing (Sağlıklı Küçülme) -14-
- Sanal Takımlar -3-
- Senaryo Planlama (Scenario Planning) -17-
- Stratejik Düşünme -37-
- Stratejik Ortaklıklar-İşbirlikleri -12-
- Stratejik Planlama -42-
- Stratejik Yönetim -3-
- Süreçlerin Yönetimi ve İyileştirilmesi (Managing Sideway) -23-
- Şirkete Bağlılık -2-
- Takım Çalışması -2-
- Takım Ruhu -3-
- Team Based Organization (Takım Bazında Örgütlenme) -1-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -14-
- Temel İşlerini Yeniden Yapılandırma -4-
- Toplam Kalite Yönetimi -22-
- Toplantı Yönetimi -21-
- Ücret Yönetimi -17-
- Vizyon -24-
- Vizyon ve Misyon Belirleme -11-
- Yalın Yönetim-Üretim -7-
- Yalınlaşma -1-
- Yan Haklar-Ödemeler -6-
- Yaratıcılık -9-
- Yatay Organizasyon -1-
- Yeniden Yapılanma (Re-engineering) -132-
- Yenilikçilik -5-
- Yerelleşme-Ulusallaşma -2-
- Yetenek Yönetimi -3-
- Yönetici Yetiştirme -2-

- Yönetim Kurulları -8-
- Zaman Yönetimi -19-

2002 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 360 derece değerlendirme -1-
- Balanced Scorecard (Dengeli Değerlendirme Kartı) -2-
- Başarılı Mesafe Yönetimi (Sosyal mesafe-Güç mesafesi) -14-
- Benchmarking (Kıyaslama) -5-
- Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)/Bilgi Yönetim Sistemi/Bilgi Akış Sistemi/Bilgi paylaşımı -29-
- Borç Yönetimi -3-
- Business to Business (BTB) -1-
- Business to Customer (BTC) -1-
- Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling) -18-
- Coaching (koçluk-danışmanlık)/Executive Coaching -23-
- Core Business-Core Competencies (Temel Rekabet Yeteneği) -4-
- Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM)/Business to Employee -4-
- Çalışan Sayısının Azaltılması -4-
- Değer Yönetimi -10-
- Değişim Yönetimi -25-
- De-Jobbing Yaklaşımı (Esnek İş Yönetimi) -7-
- Downsizing (Küçülme) -8-
- Duygusal Zeka Yönetimi -51-
- E-engineering (Elektronik Yapılanma) -3-
- Ekip Çalışması -3-
- E-learning -1-
- Eleman Alımı-Seçimi-Eğitimi/İşe Yerleştirme -28-
- Empowerment (Personel Güçlendirme/Yetkilendirme) -2-
- Entialaşmadan farklılaşmaya değişim yönetimi -8-
- Entelektüel Sermaye -1-
- Etik Yönetim-Etik Değerlerin Yönetimi -5-
- Executive Search (Yönetici Seçme) -3-
- Farklı Kültürlerin Yönetimi -1-
- Flat Organizasyon/Hiyerarşi Azaltma -8-
- Girişimcilik -13-
- Görünmeyen Değerlerin Yönetimi -8-
- Head Hunters (Beyin Avcılığı) -1-
- İnsan Kaynakları Yönetimi/İnsana Dayalı Yönetim -32-
- İşten Çıkarma Stratejisi -45-

- İtibar Yönetimi-Kurumsal İtibar Yönetimi-Saygınlık Yönetimi -18-
- Joint Venture -8-
- Just in Time (Tam Zamanda) -1-
- Kalite Çemberleri -14-
- Kalite Evi (Quality Function Deployment) -29-
- Kariyer Değişimi (Sektörlerarası Geçiş) -15-
- Kariyer Planlama-Geliştirme-Yönetimi -17-
- Know-how Anlaşmaları/Transferi -8-
- Kriz Yönetimi -66-
- Kurum/Şirket Kültürü -16-
- Kurumsal İmaj -23-
- Kurumsal Kaynak Planlama/Enterprise Resource Planning (ERP) -1-
- Kurumsal Kimlik -3-
- Kurumsal Yönetim-Kurumsallaşma (Corporate Governance) -42-
- Liderlik -102-
- Lojistik Yönetim -3-
- Management Cockpit (Yönetim Kokpiti)/Bilgi Sistemi -7-
- Management Trainee (Yönetici Yetiştirme-Geliştirme) -31-
- Misyon ve vizyon oluşturma -7-
- Motivasyon -8-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) -9-
- Outplacement (Yeniden İşe Yerleştirme) -3-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -6-
- Ödüllendirme -7-
- Öğrenen Organizasyon -2-
- Örgütsel İletişim -4-
- Pazar Odaklı Yönetim -3-
- Performans değerlendirme/Kurumsal Performans Yönetimi -38-
- Profesyonel Yönetim -1-
- Proje Yönetimi -7-
- Red-Zone Yönetimi (11 Eylül-şarbon-beklenmeyen olaylar) -56-
- Repütasyon (Reputation)/Kurumsal Repütasyon -53-
- Repütasyon oranı (Reputation Quotient) -3-
- Risk Yönetimi -1-
- Sıfır Stok -6-
- Sinerji oluşturma -8-
- Sipariş Yönetimi -1-
- Sosyal Sorumluluk-Toplumsal Sosyal Sorumluluk -5-
- Stock Option (hisse senedi ile ödüllendirme) -4-
- Stok Yönetimi -34-

- Stratejik Ortaklıklar-işbirlikleri (Strategic Alliance) -56-
- Stratejik Planlama -10-
- Stratejik Yönetim -7-
- Süreç İyileştirme -1-
- Şeffaf Yönetim -7-
- Şirket Anayasası Oluşturma -5-
- Şirket Birleşmeleri/Evlilikleri-Satın Almaları -95-
- Takım Çalışması -11-
- Talent Pool (Yetenek Havuzu oluşturma) -12-
- Tazminat Ödemeleri -4-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -22-
- Toplam Kalite Yönetimi -10-
- Toplantı Yönetimi -2-
- Uzaktan Yönetim -1-
- Ücret Yönetimi -14-
- Ürün Yönetimi -2-
- Veliht Yetiştirme -8-
- X-engineering (örgüt-müşteri-tedarikçi-ortaklar...)/Karşılıklı Etkileşim İçinde Yapılanma -33-
- Yabancı Yönetici Transferi -34-
- Yalın Yönetim/Organizasyon-Üretim (Kanban) -3-
- Yan Haklarla Ödüllendirme (Fringe Benefits) -10-
- Yaratıcılık -19-
- Yeniden Yapılanma (Re-engineering) -26-
- Yenilikçilik -19-
- Yerel Yönetim -1-
- Yetenek Yönetimi (Talent Management) -4-
- Yönetim Kurullarının (Board Members) Yapılandırılması (Kuvvetler Dengesi Yöntemi) -92-

2003 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 80/20 Kuralı (Pareto Kuramı) -43-
- Açık Çıplak Şirket (The Naked Corporation) -10-
- Adaptasyon Yönetimi-10-
- Aile Konseyi (Meclisi) -27- Aile Anayasası oluşturma -29-
- Balanced Scorecard -2-
- Bilgi Yönetimi/Bilgi Paylaşımı -6-
- Borç Yönetimi -2-
- Business to Business -6-

- Business to Customer-5-
- Büyüme Stratejisi -3-
- Core Business -5-
- Core Competencies-Focusing (Odaklanma Stratejisi) -71-
- Çalışan Memnuniyeti -2-
- Çalışan Sadakati-Bağlılığı -102-
- Çalışanı Elde Tutma -11-
- Değer Akışı Yönetimi -4-
- Değer Göçü (Yetenek Göçünü Önleme) -43-
- Değişim Yönetimi-3- Kültürel Değişim -4-
- Downsizing (Küçülme) -38-
- Ekip çalışması -6-
- Empowerment (Güçlendirme) -3-
- Entelektüel Sermaye Yönetimi -6-
- Esnek Çalışma Sistemleri -2-
- Esnek Yönetim-Üretim (Flexible Management/Manufacturing) -11-
- Etik Değerlerin Yönetimi -87-
- Etik Kodların Oluşumu-97-
- Farklılaşma Stratejisi -51-
- Girişimcilik/Girişimcilik Ruhu -17-
- Güven Yaratma Stratejisi -59-
- Hedeflere Dayalı Yönetim -9-
- Hesap verebilirlik -5-
- Hidden Assessts Management (Gizli/Öngörülemeyen/Saklı Değerlerin Yönetimi) -64-
- Hiyerarşik yapılanma/Kademe Azaltma -31- Kendi Kendini Yöneten Şirketler -2-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -18-
- İtibar Yönetimi-İmaj yönetimi -17-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim) -4-
- Kaizen (Sürekli İyileştirme/İyileştirme Stratejisi) -23-
- Kalabalık Aile Sendromu -10-
- Kalite Çemberleri -2-
- Kariyer Geçişi (Sektör Değiştirme -21-
- Kariyer Yönetimi-Planlama -33-
- Kriz Yönetimi-11-
- Kurum Kültürü -30-
- Kurumsal Hafıza Kaybı -3-
- Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) -5-
- Kurumsal Kimlik Oluşturma-Değiştirme -89-

- Kurumsal Körlüğün Aşılması -2-
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility) -49-
- Kurumsal Yönetim-Kurumsallaşma (Corporate Governance)-90-
- Liderlik -24- Öğreten ve Öğrenen Lider -11- Değişim Yaratıcı Liderler (The Change Makers) -32-
- Lojistik Yönetim -65-
- Management Coaching (yönetici koçluğu) -55-
- Management Trainee (Yönetici Yetiştirme) -9-
- Motivasyon -14-
- Müşteri Değer Piramidi Oluşturma (80/20 Pareto Kuramı) -21-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) -68-
- Müşteri Memnuniyeti -13-
- Müşterilerin İlişkisi Yönetimi (CMR)-14-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -65-
- Öğrenen ve öğreten organizasyonlar -6-
- Öneri ve ödül sistemleri oluşturma -11-
- Performans Değerlendirme/Değerlendirmeye Dayalı Yönetim/360 Derece Kolektif Çalışma -62-
- Rekabet odaklı yönetim -58-
- Risk Yönetimi -14-
- Sıfır Hata -16-
- Six Sigma -108-
- Smart Production (Akıllı Üretim Sistemleri) -25-
- Stok Yönetimi -12-
- Stratejik Planlama -16-
- Stratejik Yönetim -91-
- Süreç Yönetimi -11-
- Şeffaf Yönetim -70-
- Şirket İçi İletişim -12-
- Şirket satın alma-birleşmeleri -34-
- Şirket Yaşam Ömrü/Ayakta Kalma Stratejisi/Yaşam Döngüsü/Eğrisi -44-
- Takım Çalışması -12-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -52- Dağıtım Kanallarının Yapılandırılması -8-
- Toplam Kalite Yönetimi -12-
- Ücret Yönetimi -21-
- Vizyon ve Misyon Oluşturma -5-
- Yalın Yönetim-Düşünce (Lean Thinking) -30-
- Yan Haklarla Ödüllendirme -17-
- Yaratıcılık-15-
- Yatay ve Yalın Yapılanma -13-

- Yeniden Yapılanma (Re-engineering) -19-
- Yenilikçilik -5-
- Yetenek Havuzu Oluşturma -5-
- Yetki Devri (Delegasyon Sistemi Oluşturma) -11-
- Yönetim Denetiminin Derinliğini Arttırma -3-
- Yönetim Kurullarının Oluşturulması -182-
- Zaman Yönetimi -2-

2004 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Adaptasyon/Oryantasyon Yönetimi -2-
- Aile Konseyi/Meclisi 6- Aile Anayasası -3-
- Balanced Score Card -4-
- Benchmarking (Kıyaslama)-2-
- Beyin Fırtınası -4-
- Bilgi Yönetimi -13-
- Business to Business -1-
- Bürokrasi/Hiyerarşi Azaltma -6-
- Core Business (Çekirdek İşe Odaklanma) -7-
- Çağrı Merkezi Yönetimi -9-
- Çalışan Eğitimi-5-
- Çalışan Memnuniyeti/Bağlılığı/Sadakati -9-
- Değişim Yönetimi-8-
- Downsizing (Küçülme) -21-
- Duygusal Zeka Yönetimi -7-
- Ekip Çalışması -4-
- E-Lancer (Bağımsız Çalışanları Yönetme) -19-
- Eleman Seçimi/İşe Alım Süreci -26-
- Empowerment (Güçlendirme) -1-
- Entelektüel Sermayenin Yönetimi -1-
- Esnek Yönetim -8-
- Etik Yönetim (Business Etic) -11- Etik Kodların Oluşturulması -4-
- Etkili Delegasyon Yönetimi-Yetki Devri -46-
- Farklılaşma Stratejisi -9-
- Farklılıkların Yönetimi -2-
- Forced Ranking (Elemanları Kıyaslama Amacıyla Sıralama) -4-
- Girişimcilik -31-
- Görülmeyen Değerlerin Yönetimi -1-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -72-
- İnsana Yapılan Yatırım (Investos In People-IIP) -48-

- İtibar Yönetimi/İmaj Yönetimi -7-
- Kaizen (Sürekli İyileştirme)-2-
- Kariyer Planlama -21-
- Kriz Yönetimi -6-
- Kurum Kültürü -30-
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk -32-
- Kurumsallaşma-Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) -41-
- Kültürlerarası Yönetim -9-
- Liderlik -156- Devrim Yaratan Dehalar -3- CEO'lukta Başarı için Deneyimlerden Yararlanma ve Anti-Aging Stratejileri -51- Yönetimsel Karizma/Karizmatik Liderlik (Executive Charisma) -42-
- Lojistik Yönetim -1-
- Maliyet Yönetimi -43-
- Mentoring/Coaching Yönetici Koçluğu/Deneyime Dayalı Koçluk -64-
- Motivasyon -32-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) -15-
- Müşteri Memnuniyeti -11-
- Ortak Değerler Yaratma/Değer Yönetimi -23-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -7-
- Öğrenen Organizasyon -5-
- Örgütsel İletişim
- Performans Yönetimi/360 Derece Değerlendirme/Yetkinlik Bazlı Ödüllendirme -82-
- Rightsizing (Doğru Boyuta İnme) -11-
- Risk Yönetimi -12-
- Sadakat Yönetimi 8-
- Sanal Organizasyon -3-
- Satış Gücü Yönetimi -1-
- Satış Kanallarının Yönetimi -1-
- Senaryo Planlama -1-
- Six Sigma-64-
- Stok Yönetimi -82-
- Stratejik Büyüme/Sürdürülebilir Büyüme/Büyüme Stratejisi -48-
- Stratejik Yönetim/Düşünme/Planlama -16-
- Süreç Yönetimi -9-
- Şeffaf Yönetim -8-
- Şirket Birleşmeleri ve Satın Alma -29-
- Şirket Yaşam Eğrisi (Corporate Life Cycle) -13-
- Takım Çalışması -11-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -18-

- Terfi Yönetimi -79-
- Toplantı Yönetimi -148-
- Uzun Ömürlü Şirket Olma/Yaşam Kodunu Anlama -26-
- Ücret Yönetimi-36-
- Veliht Seçme ve Yetiştirme (Succesion) -34-
- Verimlilik Yönetimi -3-
- Vizyon ve Misyon Oluşturma -13-
- Yalın Organizasyon -11-
- Yan Haklarla Ödüllendirme -33-
- Yanal Pazarlama (Lateral Marketing) -42-
- Yaratıcılık -32-
- Yatay Organizasyon -11-
- Yeniden Yapılanma -9-
- Yenilikçilik -42-
- Yetenek Yönetimi -11- Çalışanı Elde Tutma Stratejisi -3-
- Yetenek/ Bilgi Havuzu Oluşturma -7-
- Yönetici Yetiştirme/Yedekleme -12-
- Yönetim Kurulunun Oluşumu -39-
- Zaman Yönetimi -47-

2005 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 80/20 Kuralı-95/5 Kuralı -1-
- Absenteeism (İşe gelmeyen çalışanların maliyeti) -3-
- Adaptasyon Yönetimi -2-
- Benchmarking -5-
- Beyin Avcılığı (Head Hunter) -5-
- Beyin Fırtınası -51-
- Bilgi Yönetimi (Bilgi Ekonomisi)-56-
- Business to Business -1-
- Business to Customer -1-
- Bütçe Yönetimi -9-
- Büyüme Stratejisi -135-
- Çalışan Bağlılığı Sadakati -31-
- Çalışan Eğitimi -14-
- Çalışan İlişkileri Yönetimi -3-
- Çalışan Memnuniyeti -22-
- Çekirdek İşe Odaklanma -12-
- Değer Göçü -3-
- Değer Yaratma Yönetimi -2-

- Değişim Yönetimi -27-
- Downsizing-Eleman Çıkarma -55-
- En Değerli Çalışanları Yönetme (Most Valueable Performer) -51-
- Entelektüel Sermayenin Yönetimi -3-
- Esnek Yönetim/Değerler -10-
- Executive Search (Yönetici Yerleştirme) -3-
- Farklı Kültürlerin Yönetimi/Zıtlıkları Yönetmek -2-
- Farklılaşma Stratejisi -32-
- Girişimcilik/Şirket İçi Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship) -49-
- Hedef Odaklı Yönetim -2-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -71-
- İnsana Yapılan Yatırım (Investors in People-IIP) -41-
- İntikal Planlaması -2-
- İtibar Yönetimi/Kurumsal İmaj Yönetimi -19-
- Kaizen (Sürekli İyileştirme) -27-
- Kalite Çemberleri -3-
- Kariyer Havuzu Oluşturma -1-
- Kariyer Planlama-Yönetimi -70-
- Katılımcı Yönetim/Karara Katılım -18-
- Know-how transferi -6-
- Kriz Yönetimi -4-
- Kurum Kimliği/Kişiliği -82-
- Kurum Kültürü-27-
- Kurumsal Bağlılık -3-
- Kurumsal Vatandaşlık (Corporate Citizen) -2-
- Kurumsal Wellness (Kurumsal İyileştirme-Sağlıklı Yaşam Yönetimi) -26-
- Kurumsal Yönetim-Kurumsallaşma/Profesyonel Yönetim -54-
- Kurumsal/Örgütsel İletişim -10-
- Liderlik-116- Birinci Kademe Liderlik (First Level Leaders) -38-
- Lojistik Yönetim -2-
- Management Trainee (Yönetici Yetiştirme) -25-
- Marka Yönetimi/Markalaşma/Marka Yaratma -31-
- Misyon ve Vizyon Oluşturma -18-
- Motivasyon -68-
- Müşteri İlişkileri/Hizmetleri Yönetimi -35-
- Müşteri Odaklı Yönetim-8-
- Müşteri Sadakati/Bağlılığı -7-
- Ödüllendirme -9-
- Performans Yönetimi-Değerlendirme Sistemleri-76-
- Personel Seçme ve Değerlendirme Süreci -33-

- Presenteeism (işte olduğu halde verimi düşük olan çalışanların maliyeti)
- Replacement -2-
- Risk Yönetimi/Risk Sermayesi Oluşturma/Kurumsal Risk Sermayesi (Corporate Venturing) -11-
- Sıfır Hata -3-
- Sipariş Yönetimi -2-
- Six Sigma
- Sosyal Sorumluluk-Kurumsal Sosyal Sorumluluk -18-
- Stok Yönetimi/Sıfır Stok-3-
- Stratejik Yönetim/Planlama -11-
- Stres Yönetimi-12-
- Süreç Yönetimi-30-
- Şeffaf yönetim-6-
- Şirket içi Hareketlilik (Internal Mobility) -31-
- Şirket Satın Alma-Birleşme-Evlilik-11-
- Şirket Yaşam Ömrü/Uzun Yaşama Stratejileri -37-
- Takım Yönetimi/Ekip Çalışması/-24-
- Tedarik Zinciri Yönetimi-1-
- Toplam Kalite Yönetimi -2-
- Toplantı Yönetimi-2-
- Ücret Yönetimi-35-
- Veliht Yetiştirme -6-
- Verimlilik Yönetimi -2-
- Yalın Organizasyon -7-
- Yalın Yönetim/Üretim -6-
- Yan Haklarla Ödüllendirme -6-
- Yaratıcılık -102-
- Yatay/Düz Yapılanma -7-
- Yeniden Yapılanma (Re-engineering)
- Yenilikçilik/ Inovasyon -137- Operasyonel Yenilikçilik -35-
- Yetenek Yönetimi/yetkinlik Değerlendirme -18-
- Yetki Devri/Delegasyon Yönetimi -22-
- Yönetici Koçluğu (Executive Coaching) -2-
- Yönetici Yedekleme-4-
- Yönetim Kurulu Oluşturma -104-

2006 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 360 derece geri bildirim sistemi -2-
- Açık Defter Yönetimi-1-

- Adaptasyon Stratejisi -3-
- Ana İşe Odaklanma -4-
- Bağımsız Yönetim Kurulu Seçme/Yönetim Kurullarını Bağımsız Üyelerden Oluşturma (Outside Director Non-Executive) -49-
- Balanced Scorecard -2-
- Benchmarking (Kıyaslama) -5-
- Beyin Avcılığı (Head Hunter) -5-
- Bilgi Birikimi Transferi -2-
- Bilgi Yönetimi -2-
- Büyüme Stratejisi/Sürdürülebilir Büyüme -51-
- Çalışan Aidiyeti Oluşturma -2-
- Çalışan Eğitimi -29-
- Çalışan Memnuniyeti-Sadakati-Bağlılığı -98-
- Çalışana Yatırım (IIP-Investos In People) -62-
- Çalışanı Elde Tutma/Yetenek Çekme Stratejisi -12-
- Değer Yönetimi -4-
- Değişim Yönetimi -5-
- Demokratik Takım Liderliği -7-
- Downsizing/Küçülme (İşten Çıkarma) -5-
- Duygusal Zekâ Yönetimi -70-
- Ekip Çalışması -7-
- Ekosistemin Yönetilmesi -2-
- Eleman Seçimi/İşe Alma Stratejisi/Yerleştirme -111-
- Endüstriyel Marka Yönetimi (Business to Business) -52-
- Esnek Yönetim -6-
- Eş Zamanlı Yönetim (Simultaneous Management) -1-
- Etik Değerlerin Yönetimi -12-
- Farklılaşma Stratejisi -21-
- Finans Bazlı Yönetim/Finansal Yönetim -9-
- Finans Dışı Değerlerin Yönetimi -7-
- Girişimcilik -12-
- Görülmeyeni Yönetmek (Intangible Management) -1-
- Hiyerarşi Azaltma/Yokluğu -6-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -53-
- İş Ortakları Memnuniyeti -7-
- İş Zekâsı (Business Intelligence) -3-
- İşletme Körlüğü -3-
- İtibar Yönetimi -39-
- Just in Time (Tam Zamanında Üretim) -3-
- Kaizen -1-

- Kariyer Planlama-Yönetimi -41-
- Know-how Transferi -2-
- Kriz Yönetimi -21-
- Kurum Aidiyeti Oluşturma -5-
- Kurum Kimliği -2-
- Kurum Kültürü -52-
- Kurumsal İmaj Yönetimi -8-
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk -14-
- Kurumsal Vatandaşlık -25-
- Kurumsal Yaşam Eğrisi/Uzun Yaşam Stratejisi/Orta Yaş Sendromunu Yönetme -20-
- Kurumsal Yönetim-Kurumsallaşma -88-
- Kurumsal/Örgütsel İletişim -14-
- Kültürel Farklılıkların Yönetimi -8-
- Liderlik -127- Resonant Leadership (Uyumlu Liderlik) -36-
- Maliyet Yönetimi -1-
- Maliyet/Tasarruf Yönetimi -18-
- Mikro Yönetim -6-
- Motivasyon -38-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi -46-
- Müşteri Memnuniyeti -79-
- Müşteri Odaklı Yönetim -16-
- Müşteri Sadakati -18-
- Off-shore -5-
- Operasyon Yönetimi/Operasyonel Yönetim -5-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -61-
- Ödüllendirme -19-
- Öğrenen Organizasyon -1-
- Öneri Sistemi -5-
- Performans Yönetimi/Değerlendirme Sistemi -61-
- Proje Yönetimi -4-
- Rakipleri İzleme Stratejisi -26-
- Rekabetçilik -77-
- Risk Yönetimi/Risk Alma -32-
- Sıfır Hata -1-
- Sıfır Stok -2-
- Six Sigma -4-
- Spin-off (Bölünerek Büyüme) -22-
- Stok Yönetimi -58-
- Stratejik İşbirlikleri/Ortaklıklar/Evlilikler (Joint Venture) -11-

- Stratejik Karar Alma -62-
- Stratejik Liderlik -8-
- Stratejik Planlama -35-
- Stratejik Yönetim -7-
- Stres Yönetimi -8-
- Süreç İyileştirme -2-
- Süreç Yönetimi -8-
- SWOT Analizi -2-
- Şeffaf Yönetim -13-
- Şirket Birleşmeleri ve Satın Alma -28-
- Şirket Sürekliliği -11-
- Takım Çalışması -42-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -6-
- Toplam Kalite Yönetimi -2-
- Under Management -6-
- Ücret Yönetimi -104-
- Ürün Yönetimi -2-
- Yalın Yönetim/Yalın Düşünce/Yalın Üretim -28-
- Yan Haklarla ödüllendirme sistemi -6-
- Yaratıcılık -6-
- Yedekleme Sistemi/Yönetici Yedekleme -39-
- Yeniden Yapılanma (Re-engineering) -24-
- Yenilikçilik/İnovasyon -109-
- Yetenek Havuzu Oluşturma -13-
- Yetenek Yönetimi (Talent Management) -11-
- Yetenek Yönetimi-İyi Eleman İçin Savaşma (War of Talent) -3-
- Yetki Delegasyonu -2-
- Yetkinlik Bazlı Değerlendirme -11-
- Yetkinlik Yönetme -8-
- Yönetici Koçluğu -11-
- Yönetici Yetiştirme -12-
- Yönetim Kurulları Oluşturma -40-

2007 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Aile Anayasası ve Aile Meclisi-Konseysi -11-
- Aile İçi Delegasyon -2-
- Analitik Rekabet/İş Zekası Çözümleri -61-
- Benchmarking (Kıyaslama) -68-
- Bilgi Yönetimi/Bilgi Paylaşımı -12-

- Business to Business (B2B) -2-
- Büyüme Stratejileri- 42-
- Çalışan Eğitimi ve Yetiştirme -22-
- Çalışan Sadakati-Memnuniyeti-Bağlılığı -54-
- Çalışanları Elde Tutma -15-
- Değişim Yönetimi -12-
- Delegasyon/Yetki Devri -5-
- Downsizing/Küçülme -6-
- Duygusal Markalama -3-
- Duygusal Yönetim/Sevgiyle Yönetim -42-
- Duygusal Zeka Yönetimi -6-
- Ekip Çalışması/Ekip Ruhu -2-
- Ergonomi -11-
- Esnek Yönetim -10-
- Etik Kurallarla Yönetim -4-
- EVA (Economik Value Added) -2-
- Farklı Kültürleri Yönetmek/Farklılıkların Yönetimi -26-
- Farklılaşma Stratejisi -31-
- Girişimcilik -17-
- Hedeflerle Yönetim -2-
- Hesap Verebilirlik -4-
- Hiyerarşi Azaltma -8-
- İmaj Yönetimi -6-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -43-
- İnsana Yapılan Yatırım -2-
- İşe Alma ve Yerleştirme Stratejisi -35-
- İşten Ayrılma Sürecinin Yönetimi -34-
- İtibar Yönetimi -7-
- Kaikaku -31-
- Kaizen -7-
- Kariyer Planlama/Yönetimi -21-
- Kayıp Müşteri Sendromu -27-
- Know-how Transferi -1-
- Kriz Yönetimi -4-
- Kurum Kültürü -32-
- Kurum/Örgüt İçi İletişim -21-
- Kurumsal Bağlılık -3-
- Kurumsal Kaynak Planlama (ERP- Enterprice Resource Planning) -3-
- Kurumsal Kimlik Tasarımı (Corporate Identity Design) -4-
- Kurumsal Kümeleşme-Conglomerate (farklı iş alanlarına girerek büyüme) -32-

- Kurumsal Sosyal Sorumluluk -13-
- Kurumsal Vatandaşlık -4-
- Kurumsallaşma-Kurumsal Yönetim -54-
- Kuşak Çatışması Yönetimi -12-
- Liderlik/Durumsal Liderlik -106-
- Lojistik Yönetim -2-
- Maddi Olmayan Varlıkları Yönetme -4-
- Maddi Varlıkları ve Değerleri Yönetme/Varlık Yönetimi -6-
- Marka Yönetimi -2- Markalaşma -51-
- Matrix Yapılanma -2-
- Mentorluk -8-
- Mikro Yönetim -1-
- Mobbing (Yıldırma) -2-
- Motivasyon-25-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi -8-
- Müşteri Memnuniyeti/Sadakati -41-
- Müşteri Odaklı Yönetim -18-
- Odaklanma Stratejisi -21-
- Offshoring -6-
- Operasyonel İyileştirme -2-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -9-
- Ödüllendirme -8-
- Performans Değerlendirme/Yönetimi -28-
- Portföy Yönetimi -2-
- Primit Yapılanma -2-
- Proje Yönetimi-4-
- Rekabetçilik -11-
- Risk Yönetimi/Risk Dağıtma/Risk Sermayesi Yönetimi (Private Equity) -102-
- Six Sigma -2-
- Spin-off (Bölünerek Büyüme) -5-
- Stok Yönetimi -2- Emniyet Stoku Yönetimi -1-
- Stratejik Hedeflerle Yönetim -3-
- Stratejik Karar Alma -1-
- Stratejik Yönetim -6-
- Süreç Yönetimi/Süreç İyileştirme -28-
- Şeffaf Yönetim -34-
- Şirket Birleşmeleri ve Satın Alma -21-
- Şirket içi Terfi Sistemi/Yöneticiyi Şirket içinden Yetiştirme -36-
- Şirket Yaşam Eğrisi/Orta Yaş Sendromunu Yönetme -33-
- Takım Çalışması -20-

- Tam Zamanında Teslimat -21-
- Tasarımın Yeniden Yapılanması/Tasarım Yönetimi -1-
- Tedarik Zinciri Yönetimi-7-
- Toplam Kalite Yönetimi -1-
- Ücret Yönetimi/Ücret Makasını Kapatma -75-
- Veri Yönetimi -3-
- Yalın Organizasyon/Yönetim/Yalınlaşma -24-
- Yan Haklarla Ödüllendirme -21-
- Yaratıcılık -9-
- Yatay Yapılanma/Organizasyon -9-
- Yeniden Markalama (Rebranding) -24-
- Yeniden Yapılanma -12-
- Yenilikçilik/İnovasyon -82-
- Yetenek Havuzu Oluşturma -4-
- Yetenek Yönetimi/Yetenek Savaşı -36-
- Yetkinlik Yönetimi -4-
- Yönetici Yoğunlaşması -7-
- Yönetim Kurullarının Oluşumu -4-
- Zaman Yönetimi -1-

2008 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 360 Derece Değerlendirme Sistemi -2-
- Açık Kapı Yönetimi -2-
- Aile Anayasası -61-
- Aile Meclisi-Konseyi -8-
- Analitik Kurumsal İş Çözümleri -5-
- Beyin Avcılığı (Head Hunter) -2-
- Bilgi Yönetimi/Paylaşımı -12-
- Business to Business -2-
- Business to Customer -1-
- Büyüme Stratejisi/Sürekli Büyüme -21-
- Çalışan Bağlılığı/Sadakati -45-
- Çalışan Eğitimi/Eğitim Yönetimi -32-
- Çalışan Memnuniyeti -17-
- Çekirdek İş odaklanma -7-
- Değer Göçü Yönetimi -2-
- Değişim Yönetimi -3-
- Depo Yönetimi -1-
- Duygusal Yönetim/Duyguların Yönetimi -1-

- Ekip Çalışması -2-
- Empowerment (Personel Güçlendirme) -3-
- Esnek Yönetim/Çalışma -52-
- Etik Değerlerin Yönetimi -4-
- Expat Yönetimi (Yabancı Yönetici Transferi) -17-
- Farklı Kültürlerin Yönetimi -11-
- Farklılaşma Stratejisi -12-
- Gider Yönetimi -1-
- Girişimcilik -9-
- Hiyerarşi/Bürokrasi Azaltma -9-
- Hiyerarşik Yapılanma -8-
- İdeal Çalışma Süresi -16-
- İK Portelleri/İşe Alım Portellerini Değerlendirme -8-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -92-
- İnsana Yapılan Yatırım (IIP) -4-
- İş Gücü Planlama -4-
- İşe Alma ve Yerleştirme Stratejisi -34-
- İtibar Yönetimi -2-
- Just in Time - Tam Zamanında Üretim/Siparişe Dayalı Yönetim -11-
- Kaos/Karmaşa Yönetimi -2-
- Karara Katılım -2-
- Kariyer Planlama -22-
- Know How Transferi -3-
- Kriz Yönetimi -12-
- Kurum Kültürü -24-
- Kurumsal İmaj -2-
- Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) -4-
- Kurumsallaşma/Kurumsal Yönetim -44-
- Liderlik -60-
- Lojistik Yönetimi -4-
- Matrix Yönetim -79-
- Mentorluk -2-
- Motivasyon -17-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) -8-
- Müşteri Memnuniyeti/Sadakati -36-
- Nakit Yönetimi -8-
- Odaklanma Stratejisi -2-
- Outsourcing -13-
- Ödüllendirme -4-
- Örgütsel İletişim -11-

- Örgütsel Öğrenme -1-
- Performans Değerlendirme Sistemi -29-
- Portföy Yönetimi -2-
- Proje Yönetimi -5-
- Rekabetçilik -3-
- Risk Yönetimi -49-
- Sermaye Yönetimi -4-
- Sipariş Yönetimi -4-
- Sirkülasyon Yönetimi -22-
- Sosyal Sorumluluk -4-
- Sözleşme Yönetimi -1-
- Stok Yönetimi/Sıfır Stok/Stoksuz Çalışma -61-
- Stratejik Planlama -1-
- Stratejik Yönetim/Stratejik Hedeflerle Yönetim -7-
- Stres Yönetimi -55-
- Süreç Yönetimi -4-
- Sürekli İyileştirme -56-
- Şeffaf Yönetim -5-
- Şirket İçinden Terfi Sistemi -39-
- Şirket Satın Alma ve Birleşme -60-
- Şirket Yaşam Süresi -21-
- Takım Çalışması -4-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -13-
- Toplantı Yönetimi -5-
- Ücret Yönetimi/Ücretlendirme -24-
- Ürün Ömrü Yönetimi -1-
- Veliht Seçimi -3-
- Vizyon ve Misyon Oluşturma -1-
- Yalın Üretim/Yönetim -12-
- Yan Haklarla Ödüllendirme Sistemi -6-
- Yaratıcılık -6-
- Yatay Yapılanma -3-
- Yeniden Yapılanma -26-
- Yenilikçilik/İnovasyon -60-
- Yetenek Havuzu Oluşturma -8-
- Yetenek Yönetimi -14-
- Yetki Devri/Delegasyon Sistemi -44-
- Yönetici Koçluğu -22-
- Yönetici Yedekleme/Yetiştirme -27-
- Yönetim Körlüğü -2-

- Yönetim Kurulu ile İlişkileri Yönetme -2-
- Zaman Yönetimi -48-

2009 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- 360 Derece Değerlendirme Sistemi -3-
- Aile Anayasası (Tüzüğü) -21-
- Aile Meclisi (Konseyi) -18-
- Benchmarking -4-
- Bilanço Yönetimi -4-
- Bilgi Yönetimi/Akışı -5-
- Borç Yönetimi -2-
- Business to Business -5-
- Bürokrasi Azaltma -25-
- Bütçe Çalışmalarının Yönetimi -29-
- Büyüme Stratejisi/Sürekli Büyüme -6-
- Core Business (Özyeteneğe Odaklanma/Ana İşe Odaklanma Stratejisi) -8-
- Çalışan Bağlılığı/Sadakati -33-
- Çalışan Eğitimi ve Gelişimi -6-
- Çalışan İlişkileri Yönetimi -2-
- Çalışan Memnuniyeti -2-
- Çalışana Yatırım Yapma -1-
- Değişim Yönetimi -7-
- Demokratik Yönetim -3-
- Denetim Komitesi Oluşturma -62-
- Ekip Çalışması-6- Çekirdek Ekip Oluşturma -24-
- Esnek Yönetim/Esnek Çalışma -55-
- Etik Değerlerin Yönetimi -4-
- Farklı Kültürleri Yönetme -2-
- Farklılaşma Stratejisi -5-
- Finansman Yönetimi/Finans Yönetimi -5-
- Girişimcilik -8-
- Hesap Verebilirlik -4-
- İmaj Yönetimi -2-
- İnovasyon/Yenilikçilik -31-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -39-
- İşe Alma ve Yerleştirme -4-
- İtibar Yönetimi -6-
- Kaos Yönetimi/Kaotik Dönemlerde Yönetim/Belirsizlik Yönetimi -12-
- Kariyer Yönetimi/Planlama -12-

- Kendi Kendine Yönetim -2-
- Kriz Yönetimi -187-
- Kurum Kimliği/Kurumsal Kimlik -4-
- Kurum Kültürü -37-
- Kurumsal Hafıza Yaratma -2-
- Kurumsal İtibar-1-
- Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)/Kaynak Yönetimi -15-
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk -11-
- Kurumsal Wellness -11-
- Kurumsal Yönetim/Kurumsallaşma -24-
- Kurumsal/Örgüt İçi İletişim -20-
- Kuşak Yönetimi -8-
- Liderlik -93-
- Lojistik Yönetim -7-
- Maliyet Yönetimi -21-
- Marka Yönetimi -1-
- Mentorluk/Yönetici Koçluğu -16-
- Misyon Oluşturma -2-
- Motivasyon-16-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi -4-
- Müşteri Memnuniyeti/Sadakati -16-
- Müşteri Odaklı Yönetim -10-
- Nakit Yönetimi -1-
- Odaklanma Stratejisi -11-
- Outsourcing (Dış Kaynaklardan Yararlanma) -4-
- Ödüllendirme -5-
- Performans Değerlendirme Sistemi -13-
- Proje Yönetimi -1-
- Rekabetçilik -64-
- Risk Yönetimi -116-
- Saha Yönetimi -1-
- Sanal Organizasyon -2-
- Sanallaştırma/Dijitalleştirme -4-
- Senaryo Planlama -22-
- Sermaye Yönetimi -4-
- Six Sigma -21-
- Stok Yönetimi/Sıfır Stok -19-
- Stratejik Karar Alma -3-
- Stratejik Yönetim/Planlama -15-
- Stres Yönetimi -3-

- Süreç Yönetimi -8-
- Sürekli İyileştirme -2-
- SWOT Analizi -3-
- Şeffaf Yönetim -21-
- Şirket Birleşmeleri ve Satın Alma -21-
- Şirket İçi Terfi Sistemi -16-
- Şirket Körlüğü -10-
- Takım Çalışması -10-
- Tasarruf Yönetimi -19-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -27-
- Temel Değerli Yönetim/Değer Temelli Yönetim -4-
- Ücret Yönetimi -41-
- Varlık Yönetimi -6-
- Veliht Yetiştirme -4-
- Yalın Yönetim -73-
- Yan Haklarla Ödüllendirme -15-
- Yaratıcılık -2-
- Yatay Organizasyon -2-
- Yedekleme Sistemi -6-
- Yeniden Yapılanma -9-
- Yerinden Yönetim -1-
- Yetenek Havuzu Oluşturma -3-
- Yetenek Yönetimi -29-
- Yönetici Yetiştirme -49-
- Yönetim Devretme/Delegasyon Sistemi -21-
- Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulundurma -48-
- Yönetim Kurulunun Oluşumu -41-
- Yürüyerek Yönetme -2-
- Zaman Yönetimi -6-

2010 Yılında Haber Olan Kavramlar ve Haber Olma Sayıları

- Aile Anayasası -13-
- Aile Konseyi -12-
- Benchmarking (Kıyaslama) -4-
- Bilgi Paylaşımı -14-
- Büyüme Stratejisi -28-
- Çalışan Eğitimi ve Yetiştirme -9-
- Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM-Employee Relations Manager) -6-
- Çalışan Sadakati/Bağlılığı/Mutluluğu/Memnuniyeti -84-

- Çalışana/İnsana Yatırım -4-
- Çekirdek İşe Odaklanma -10-
- Değişim Yönetimi -7-
- Değişken Ücret -59-
- Demokratik Yönetim -2-
- Dikey Büyüme -52-
- Duygusal Zeka Yönetimi -8-
- Ekip Çalışması -1-
- Ekosistem Yönetimi -19-
- Enneagram Yöntemi Kullanımı -21-
- Esnek Yönetim -2-
- Eşzamanlı Yönetim -1-
- Etik Yönetim -7-
- Farklılaşma Stratejisi -4-
- Farklılıkların Yönetimi-Farklı Kültürlerin Yönetimi -6-
- Girişimcilik -8-
- Hiyerarşi Azaltma -10-
- İnovasyon/Yenilikçilik -99-
- İnsan Kaynakları Yönetimi -139-
- İşe Alım Süreci -10-
- İtibar Yönetimi-Kurumsal Prestij/İmaj -23-
- Kaos Yönetimi/Problemlili Zamanların Yönetimi -2-
- Kariyer Planlama -18-
- Kategori Yönetimi -1-
- Kaynak Yönetimi/Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) -3-
- Kriz Yönetimi -57-
- Kurum Kültürü -25-
- Kurumsal Hafıza Koruma -2-
- Kurumsal Örgütsel İletişim -33-
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk -11-
- Kurumsallaşma-Kurumsal Yönetim -39-
- Kuşak Çatışmalarının/Devrinin Yönetimi -6-
- Liderlik -60-
- Maliyet Yönetimi -21-
- Marka Yönetimi -1-
- Marka Yönetimi -3-
- Mentorluk/Akıl Hocalığı/Koçluk -83-
- Motivasyon -72-
- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) -5-
- Müşteri Memnuniyeti/Sadakati -11-

- Müşteri Odaklılık -2-
- Müşterinin Algıladığı Değeri Yönetme -1-
- Network Yönetimi/İlişki Yönetimi -83-
- Outsourcing -6-
- Ödüllendirme -29-
- Performans Yönetimi/Değerlendirme/Performansa Dayalı Ücretlendirme -50-
- Proje Yönetimi -11-
- Rekabetçilik -28-
- Risk Yönetimi -40-
- Satınalma Yönetimi -1-
- Senaryo Planlama -2-
- Sirkülasyon/Turnover Yönetimi -7-
- Sonuç Odaklı Yönetim -4-
- Sosyal Medya Yönetimi (Social Currency) -109-
- Strateji Geliştirme -18-
- Stratejik Yönetim -12-
- Süreç Yönetimi/Süreç İyileştirme -33-
- Şeffaf Yönetim -23-
- Şirket İçi Terfi Sistemi -13-
- Şirket Satın Alma/Birleşme/Evlilikleri -3-
- Takım Çalışması -4-
- Takvim Yönetimi -1-
- Tam Zamanında Üretim (Just in Time) -2-
- Tedarik Zinciri Yönetimi -20-
- Toplantı Yönetimi -6-
- Unvan Sayısını Azaltma -6-
- Uzun Yaşama Stratejisi -2-
- Ücret Yönetimi -109-
- Ürün Yönetimi -1-
- Varlık Yönetimi -4-
- Veliht Yetiştirme -3-
- Vizyon ve Misyon Oluşturmak -4-
- Yalın Organizasyon -16-
- Yan Haklarla Ödüllendirme -21-
- Yaratıcılık -14-
- Yatay Büyüme -3-
- Yatay Organizasyon -6-
- Yedekleme Sistemi -2-
- Yeniden Yapılanma -7-
- Yetenek Yönetimi -45-

- Yetki Devri/Delegasyon Sistemi -9-
- Yıpranma Sendromu -68-
- Yönetici Yetiştirme -4-
- Yönetim Derinliği Oluşturma -2-
- Yönetim Kurullarının Oluşumu -93-
- Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulundurma -6-
- Zaman Yönetimi -67-

EK.2.

1. KALİTE YÖNETİMİ

- KAY.1.** 1-Best Practises (En İyi Uygulama)
KAY.2. 1-Workout
KAY.3. 2-Hızlı Tepki (Quick Response)
KAY.4. 3-İki Ürün Arasındaki En Kısa Süre (Lead-Time)
KAY.5. 3-Süreç Analizi (Process Mapping)
KAY.6. 11-Zihin Haritalama(Mind Mapping)
KAY.7. 18-Öneri Sistemleri Oluşturma
KAY.8. 20-Sıfır Hata
KAY.9. 20-Verimlilik Yönetimi/Arttırma
KAY.10. 21-Tam Zamanında Teslimat
KAY.11. 25-Akıllı Üretim Sistemleri (Smart Production)
KAY.12. 29-Kalite Evi (Quality Function Deployment)
KAY.13. 31-Radikal Değişim (Kaikaku)
KAY.14. 36-Makineleri Yönetme/Toplam Verimli Bakım
KAY.15. 45-Tam Zamanında Üretim/Yönetim (Just In Time)
KAY.16. 47-Kurumsal Kaynak Planlama (ERP-Enterprise Resource Planning)
KAY.17. 53-Kalite Çemberleri
KAY.18. 56-Beyin Fırtınası
KAY.19. 68-Esnek Üretim/Yönetim (Henkaku/Flexible Management/Manufacturing)
KAY.20. 69-Analitik Rekabet/Kurumsal İş Zekası Çözümleri (Business Intelligence)
KAY.21. 188-Sürekli Değişim/Sürekli İyileştirme/İyileştirme Stratejisi/Sürekli Gelişim (Kaizen)
KAY.22. 195-Süreç Odaklı Yönetim/Süreç İyileştirme/Süreç Yönetimi/Yapılandırma (Managing Sideway)
KAY.23. 303-Stok Yönetimi/Sıfır Stok/Stoksuz Çalışma
KAY.24. 353-Yalın Yönetim
KAY.25. 530-Toplam Kalite Yönetimi

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- İKY.1.1-** İş Zenginleştirme ve Basitleştirme
İKY.2.1- Kariyer Havuzu Oluşturma
İKY.3.2- Yeniden Yerleştirme (Replacement)

- İKY.4.3-**Kalıpların Dışında İş Yapma (Business Beyond the Box)
- İKY.5.3-**İş Başında Eğitim (On The Job Training)
- İKY.6.4-**Locatelli Yöntemi İle Ücretlendirme(Maaş Azaltma)
- İKY.7.4-**Eleman Bulma Teknikleri (Recruitment)
- İKY.8.4-**Hisse Senediyle Ödüllendirme (Stock Option)
- İKY.9.4-**Tazminat Ödemeleri
- İKY.10.** 5-Absenteeism (İşe Gelmeyen Çalışanların Maliyeti)/Presenteeism
(İşte Olduğu Halde Verimi Düşük Çalışanların Maliyeti)
- İKY.11.** 6-İnsan Gücü Planlama/İş Gücü Planlama
- İKY.12.** 7-Evden Çalışma (Home-Based Business)
- İKY.13.** 8- İK Portelleri/İşe Alım Portellerini Değerlendirme
- İKY.14.** 10-Gezerek/Yürüyerek Yönetme (Management By Walking)
- İKY.15.** 14-Balanced Scorecard (Dengeli Değerlendirme Kartı)
- İKY.16.** 15-Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM-Employee Relations
Management/Business to Employee)
- İKY.17.** 15-Çalışanları Derecelendirme (Grading Employees)
- İKY.18.** 15-Personel Güçlendirme/Yetkilendirme (Empowerment)
- İKY.19.** 16-İdeal Çalışma Süresi
- İKY.20.** 17-Adaptasyon/Oryantasyon Yönetimi/Stratejisi
- İKY.21.** 22-Açık Hava Eğitimi (Outdoor Trainee)
- İKY.22.** 23-Yetkinlik Bazlı Değerlendirme/Yetkinlik Yönetimi
- İKY.23.** 31-Şirket İçi Hareketlilik (Internal Mobility)
- İKY.24.** 35-Yeniden İşe Yerleştirme (Outplacement)
- İKY.25.** 36-Beyin Yönetimi/Sermayesi Yönetimi (Intellectual Capital)
- İKY.26.** 39-Kariyer Değişimi/Sektörler Arası Geçiş/İntikal Planlaması
- İKY.27.** 42-Entelektüel Sermaye/İnsan Sermayesinin Yönetimi
- İKY.28.** 51-En Değerli Çalışanları Yönetme (Most Valueable Performer)
- İKY.29.** 53-Çalışanı Elde Tutma/Yetenek Çekme Stratejisi
- İKY.30.** 58-Değişken Ücret
- İKY.31.** 72-Bilgi Çalışanlarının/Bağımsız Çalışanların Yönetimi (E-Lancer/Free-Lancer)
- İKY.32.** 74-Personel Değişimi/Sirkülasyonu/Turnover Yönetimi
- İKY.33.** 79-İşten Çıkarma/Ayrılma Sürecinin Yönetimi
- İKY.34.** 79-Terfi Yönetimi
- İKY.35.** 90-Yönetici Yedekleme/Yedekleme Sistemi
- İKY.36.** 94-Ödüllendirme
- İKY.37.** 116-Esnek Çalışma Sistemleri/Esnek İş Yönetimi (De-Jobbing)
- İKY.38.** 132-Beyin Avcılığı (Head Hunter)/Yönetici Arama (Executive Search)/Online Yönetici Avı
- İKY.39.** 141-Yönetici Yetiştirme (Management Trainee)
- İKY.40.** 147-Yan Haklarla Ödüllendirme (Fringe Benefits)
- İKY.41.** 164-İnsana/Çalışana Yapılan Yatırım (IIP-Investors In People)

- İKY.42.** 183-Şirket İçi Terfi Sistemi
- İKY.43.** 236-Yetenek Yönetimi (Talent Management)/Yetenek Savaşı/En İyi Eleman İçin Savaşmak (War of Talent)/Yetenek Havuzu Oluşturma
- İKY.44.** 248-Eleman Alımı/Seçimi/İşe Alma ve Yerleştirme/Stratejisi
- İKY.45.** 266-Çalışan Eğitimi/Yetiştirme ve Geliştirme/Eğitim Yönetimi/Personel Eğitimi/Gelişimi/Kariyer Boyu Eğitim
- İKY.46.** 301-Kariyer Planlama/Yönetimi/Geliştirme
- İKY.47.** 356-Ücret Yönetimi/Ücretlendirme/Makası Azaltma/Ödeme Döngüsü Yönetimi
- İKY.48.** 596-Performans Değerlendirme/Yönetimi/Performans Odaklı Yönetim/360 Derece Değerlendirme Sistemi/Performansa Dayalı Ücretlendirme
- İKY.49.** 914- İnsan Kaynakları Yönetimi/İnsana Dayalı Yönetim

3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- ÖGD.1.** 2-Çalışan Olma Bilinci (Employeeeship)
- ÖGD.2.** 2-Yıldırma (Mobbing)
- ÖGD.3.** 3-Birleşme ve Entegrasyon Takımlarının Yönetimi
- ÖGD.4.** 3-Duygusal Markalama
- ÖGD.5.** 4-Elemanları Kıyaslayarak Sıralama (Forced Ranking)
- ÖGD.6.** 5-Basit Düşünme (Bullet-Train Thinking)
- ÖGD.7.** 6-Yönetimsel İzgara Modeli/Grid Yönetimi
- ÖGD.8.** 7-Çalışan/Kurum Aidiyeti Oluşturma
- ÖGD.9.** 7-Demokratik Takım Liderliği
- ÖGD.10.** 7-İş Ortakları Memnuniyeti
- ÖGD.11.** 8-Sadakat Yönetimi
- ÖGD.12.** 9-Yönetim Psikolojisi
- ÖGD.13.** 11-Ergonomi (İş Bilimi)
- ÖGD.14.** 17-Kurumsal Körlük/Şirket/Yönetim Körlüğü/Körlüğün Aşılması
- ÖGD.15.** 18-Cam Tavan Sendromu (Glass Ceiling)
- ÖGD.16.** 21-Enneagram Yöntemi Kullanma/ile Çalışanları Sınıflandırma
- ÖGD.17.** 34-Örgüt Vatandaşlığı/Kurumsal Vatandaşlık (Corporate Citizen)
- ÖGD.18.** 40-Kurumsal Wellness/Kurumsal İyileştirme/Sağlıklı Yaşam Yönetimi/Kurumsal Ofis Park Oluşturma
- ÖGD.19.** 41-Katılımcı Karar Sistemi/Karara Katılım/Katılımcı Yönetim/Yönetime Katılma
- ÖGD.20.** 68-Yıpranma Sendromu
- ÖGD.21.** 93-Farklı Kültürleri Yönetme/Farklılıkların/Zıtlıkların Yönetimi
- ÖGD.22.** 111-Stres Yönetimi

- ÖGD.23.** 183-Kurum/Örgüt/Şirket İçi İletişim-Kurumsal/Örgütsel İletişim-Açık İletişim
- ÖGD.24.** 197-Duygusal Zeka Yönetimi(153)/Duygusal Yönetim/Duyguların Yönetimi/Sevgiyle Yönetim
- ÖGD.25.** 199-Kurum/Örgüt/Şirket Kimliği-Kurumsal Kimlik Oluşturma/Değiştirme/Yerleştirme-Kurumsal Kimlik Tasarımı (Corporate Identity Design)
- ÖGD.26.** 220-Delegasyon/Yetki Devri/Etkili Delegasyon Yönetimi/Yetkilendirme/Yönetim Devretme
- ÖGD.27.** 222-Müşteri Memnuniyeti/Sadakati/Bağlılığı
- ÖGD.28.** 268-Koçluk/Mentorluk (Coaching-Mentoring)-Toplam
- ÖGD.29.** 346- Kurum/Örgüt/Şirket Kültürü-Kurumsal/Örgütsel Kültür
- ÖGD.30.** 397-Takım veya Ekip Çalışması/Takım veya Ekip Ruhunu
- ÖGD.31.** 441-Motivasyon
- ÖGD.32.** 520-Çalışan Sadakati/Bağlılığı/Mutluluğu/Memnuniyeti/Kurumsal Bağlılık
- ÖGD.33.** 1432 Liderlik (Toplam)

4. STRATEJİK YÖNETİM

- STY.1.3-**Teknoloji Transfer Etme
- STY.2.4-**Eleman Sayısını Arttırma (Upsizing)
- STY.3.4-**Temel İşleri Yeniden Yapılandırma
- STY.4.5-**Dördüncü Boyut
- STY.5.7-**Sipariş Yönetimi
- STY.6.8-**Emtialaşmadan Farklılaşmaya Değişim Yönetimi
- STY.7.9-**İşbirliği Girişimi/Relationship Enterprise
- STY.8.9-**Zamana Dayalı Rekabet (Time Based Competition)
- STY.9.11-**Off-shore
- STY.10.** 11-Sanallaştırma/Digitalleştirme/Sanal Organizasyonlar (Virtuality)
- STY.11.** 12-Ekonomik Değer Katma/Yaratma Yönetimi (EVA-Economic Value Added)
- STY.12.** 15-İşbirliği Ağı (Network of Alliances)
- STY.13.** 17-E-engineering (Elektronik Yapılanma)
- STY.14.** 18-Kolkola/Birleşik Pazarlama (Fusion Marketing)
- STY.15.** 26-Rakipleri İzleme Stratejisi
- STY.16.** 26-Sinerji Oluşturma
- STY.17.** 27-Kayıp Müşteri Sendromu
- STY.18.** 27-Bölünerek Büyüme (Spin-off)
- STY.19.** 29-Sağlıklı Küçülme/Doğru Boyuta İnme (Rightsizing)

- STY.20.** 32-Kurumsal K meleŒme/Farklı İŒ Alanlarına Girerek Büyüme
(Conglomerate)
- STY.21.** 32-Proje Yönetimi
- STY.22.** 33-X-engineering ( rg t-M Œteri-Tedarikçi-Ortaklar...)/KarŒıllıklı
EtkileŒim İçinde Yapılanma
- STY.23.** 40-Bilgi PaylaŒımı/Akışının Kontrolü/Aktarımı/Transferi
- STY.24.** 52-Dikey Büyüme
- STY.25.** 55-Swot Analizi
- STY.26.** 61-M Œteri Değer Piramidi OluŒturma (80/20 ve 95/5 Kuralı-Pareto
Kuramı)
- STY.27.** 83-Matriks Yönetim/Yapılanma/Organizasyon
- STY.28.** 86-Lojistik Yönetimi
- STY.29.** 89-YapılandırılmıŒ Bilgi/Know-How Transferi
- STY.30.** 91-Network/İliŒki Yönetimi
- STY.31.** 106-Maliyet Yönetimi
- STY.32.** 112-Vizyon ve Misyon OluŒturma
- STY.33.** 165-FarklılaŒma Stratejisi
- STY.34.** 175-Bilgi Yönetimi/Ekonomisi (Knowledge Management)
- STY.35.** 199-Altı Sigma (Six Sigma)
- STY.36.** 209-Tedarik Zinciri Yönetimi/Dağıtım Kanallarının
Yapılandırılması/GeliŒtirilmesi
- STY.37.** 214-GiriŒimcilik/Œirket İçi GiriŒimcilik (Corporate Entrepreneurship)
- STY.38.** 228-Benchmarking (Kıyaslama)
- STY.39.** 242-Rekabetçilik/Rekabete Dayalı Yönetim/Rekabet Odaklı Yönetim
- STY.40.** 247-Küçülme/İŒ Gücü Daraltma/İŒi Sayısını Azaltma/Eleman
ıkarma(Downsizing)
- STY.41.** 316-Core-Business (Aslına/ ze D n Œ/ zyeteneğe
Odaklanma/Ana/ekirdek İŒe Odaklanma/En İyi Bildiğin İŒi Yapma/Odaklanma
Stratejisi/ekirdek ürüne Odaklanma/Temel Rekabet Yeteneği/Esas Rekabet
 st nl ğ )
- STY.42.** 331-DıŒ Kaynaklardan Yararlanma/TaŒeron Kullanma (outsourcing)
- STY.43.** 376-DeęiŒim Yönetimi
- STY.44.** 398-Büyüme Stratejisi/ Sürekli Büyüme/Stratejik Büyüme/
Sürdürülebilir Büyüme (Sustainable Growth)
- STY.45.** 534-Yenilikçilik (Inovasyon)/Operasyonel Yenilikçilik
- STY.46.** 586-Stratejik İŒbirlikleri (Strategic Alliance)/Ortaklıklar (Connected
Corporation)/Œirket Evlilikleri (Joint Venture)/Œirket Satın Alma ve BirleŒmeler/
Sınırlar  tesi BirleŒmeler (Cross-Border)
- STY.47.** 591-Stratejik Yönetim/Planlama/D Œ nme-Strateji
Belirleme/GeliŒtirme-Stratejik DeęiŒimleri Yönetme/Stratejik Karar
Alma/Stratejik Hedeflerle Yönetim

STY.48. 853-Yeniden Yapılandırma (Re-engineering)/Örgütsel Yenilenme/Process Reengineering (İş Akışlarının Yeniden Düzenlenmesi)/Reconfigurable Organization (Her Gün Yeniden Yapılanan Organizasyon)/Reinvention (Yeniden Yaratma)

5. KRİZ YÖNETİMİ ve RİSK YÖNETİMİ

- KRY.1.** 7-Kurumsal Hafıza Kaybı/Koruma/Yaratma
KRY.2. 17-Kaos Yönetimi/Karmaşa Yönetimi/Problemlili Zamanların Yönetimi/Kaotik Zamanlarda Yönetim/Belirsizlik Yönetimi
KRY.3. 19-Bilgi Kaybı/Hırsızlığı/Güvenliği
KRY.4. 52-Senaryo Planlama (Scenario Planning)
KRY.5. 56-Red-Zone Yönetimi (11 Eylül Şarbon gibi beklenmeyen olaylarda yönetim)
KRY.6. 68-Değer/Beyin Göçü/Yetenek Göçünü Koruma (Value Migration)
KRY.7. 76-GörülmeYen/Gizli/Öngörülemez/Tahmin Edilemeyen Değerlerin Yönetimi (Intangible Management/Hidden Assets Management/Managing the Unguessable)
KRY.8. 383-Risk Yönetimi/Risk Alma ve Dağıtma/Risk Sermayesi Yönetimi (Private Equity)/Kurumsal Risk Sermayesi (Corporate Venturing)
KRY.9. 535-Kriz Yönetimi

6. İŞ ETİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

- ESS.1.** 13-Hesap Verebilirlik
ESS.2. 59-Güven Yaratma Stratejisi
ESS.3. 106-Etik Kod Oluşturma
ESS.4. 109-Sosyal Medya Yönetimi (Social Currency)
ESS.5. 155-Etik Yönetim/Etik Değerlerin Yönetimi (Business Etic)
ESS.6. 165-İtibar Yönetimi/Kurumsal İtibar/Prestij/İmaj Saygınlık Yönetimi
ESS.7. 168-Şirket Sorumluluğu/Toplumsal/Kurumsal Sosyal Sorumluluk/Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility)
ESS.8. 189-Şeffaf Yönetim

7. KURUMSAL YÖNETİŞİM

- KUY.1.** 1-Açık Defter Yönetimi
KUY.2. 2-Aile İçi Delegasyon
KUY.3. 5-Yönetim Denetiminin Derinliğini Arttırma/Yönetim Derinliği Oluşturma
KUY.4. 10-Açık Çıplak Şirket (The Naked Corporation)
KUY.5. 10-Kalabalık Aile Sendromu
KUY.6. 26-Kuşak Çatışmalarının/Devrinin Yönetimi
KUY.7. 55-Expat Yönetimi/Yabancı Yönetici Transfer Etme
KUY.8. 56-Repütasyon (Reputation)/Kurumsal Repütasyon/Repütasyon Oranı (Reputation Quotient)
KUY.9. 62-Denetim Komitesi Oluşturma
KUY.10. 71-Aile Konseyi/Aile Meclisi
KUY.11. 84-Veliaht Seçme ve Yetiştirme (Succession)
KUY.12. 103-Yönetim Kurullarını Bağımsız Üyelerden Oluşturma (Outside Director Non-Executive)/Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Bulundurma
KUY.13. 148-Aile Anayasası Tüzüğü/Şirket Anayasası Oluşturma
KUY.14. 207-Şirket Yaşam Ömrü/Ayakta Kalma Stratejisi/Yaşam Döngüsü/Eğrisi (Corporate Life Cycle)/Şirket Sürekliliği/Uzun Yaşama Stratejileri
KUY.15. 630-Kurumsal Yönetim/Yapılanma/Kurumsallaşma/Profesyonel Yönetim
KUY.16. 720-Yönetim Kurullarının Oluşturulması/Yönetim Kurullarının Yapılandırılması (Board Members)/Kuvvetler Dengesi Yönetimi/Yönetim Kurulu ile İlişkileri Yönetme

8. YÖNETİM

- YÖN1** 1-Eş Zamanlı Mühendislik (Concurrent Engineering)
YÖN2 1-Depo Yönetimi
YÖN3 1-Fonksiyonel Yapılanma
YÖN4 1-Gider Yönetimi
YÖN5 1-İşe Odaklı Yönetim
YÖN6 1-Kategori Yönetimi
YÖN7 1-Müşterinin Algıladığı Değeri Yönetmesi
YÖN8 1-Saha Yönetimi
YÖN9 1-Sözleşme Yönetimi
YÖN10 1-Takvim Yönetimi
YÖN11 1-Tasarım Yönetimi

- YÖN12** 1-Uzaktan Yönetim
YÖN13 2-Açık Kapı Yönetimi
YÖN14 2-Eş Zamanlı Yönetim (Simulataneous Management)
YÖN15 2-Çok Boyutlu Organizasyon
YÖN16 2-Duvarsız Organizasyon
YÖN17 2-Yönetim Planlaması
YÖN18 2-Piramit Yapılanma
YÖN19 2-Satış Gücü/Satış Kanallarının Yönetimi
YÖN20 2-Yerinden Yönetim
YÖN21 3-Görsel Yönetim
YÖN22 3-Kaynak Yönetimi
YÖN23 3-Pazar Odaklı Yönetim
YÖN24 4-Amaçlara Göre Yönetim
YÖN25 4-Bilanço Yönetimi
YÖN26 4-Portföy Yönetimi
YÖN27 4-Sonuç Odaklı Yönetim
YÖN28 4-Temel Değerli Yönetim/Değer Temelli Yönetim
YÖN29 5-Dairesel Organizasyon
YÖN30 5-Federalizm/Federasyon Sistemiyle Yönetme
YÖN31 5-Renk Yönetimi
YÖN32 6-Aktivite Bazında Yönetim
YÖN33 6-Bire Bir Pazarlama (One to One)
YÖN34 6-Demokratik Yönetim
YÖN35 6-Under Management
YÖN36 7-AR-GE Çalışmaları
YÖN37 7-Finans Dışı Değerlerin Yönetimi
YÖN38 7-Yönetim Kokpiti (Management Cockpit)
YÖN39 7-Mikro Yönetim
YÖN40 7-Operasyon Yönetimi/Operasyonel Yönetim/Operasyonel İyileştirme
YÖN41 7-Üçgensel Düşünce (Triangular Thinking)
YÖN42 7-Yönetici Yoğunlaşması
YÖN43 8-Business to Customer (İşletmeden Müşteriye)
YÖN44 8-Düz Organizasyon/Yapılanma
YÖN45 9-Çağrı Merkezi Yönetimi
YÖN46 10-Borç Yönetimi
YÖN47 10-E-Öğrenim (E-Learning Organization)
YÖN48 11-Gelir Arttırma (Revenue Enhancement)
YÖN49 12-Ağ Organizasyonlar (Distributive Network)
YÖN50 14-Başarılı Mesafe Yönetimi (Sosyal Mesafe-Güç Mesafesi)
YÖN51 14-Müşterinin İlişkiyi Yönetmesi (CMR)
YÖN52 16-Üretim Yönetimi/Geliştirme
YÖN53 16-Yerelleştirme/Yerel Yönetim/Ulusallaştırma

- YÖN54** 18-Finans Bazlı Yönetim/Finansal Yönetim
- YÖN55** 18-Hedeflere Dayalı/Hedef Odaklı Yönetim
- YÖN56** 18-Veri Yönetimi/Veri Tabanı Yönetimi/Masaüstü Haritacılık Çözümleri
- YÖN57** 19-Tasarruf Yönetimi
- YÖN58** 20-Varlık Yönetimi/Maddi Olmayan Varlıkları Yönetme/Maddi Varlıkları ve Değerleri Yönetme
- YÖN59** 21-Ekosistemin Yönetimi
- YÖN60** 22-Ademi Merkeziyetçilik/Merkezsiz Yönetim/Decentralized/Lidersiz Organizasyon/Kendi Kendini Yöneten Şirketler
- YÖN61** 25-Yeniden Konumlandırma (Reposition)/Yeniden Markalama (Rebranding)
- YÖN62** 34-Nakit Yönetimi/Akışı Yönetimi/Sermaye Yönetimi
- YÖN63** 39-Bütçe Yönetimi/Bütçe Çalışmalarının Yönetimi/Sıfıra Dayalı Bütçeleme Sistemi
- YÖN64** 60-Değer Yönetimi/Değer Zincir Yönetimi/Değer Akışı Yönetimi/Değer Bazlı Yönetim/Ortak Değerler Yaratma/(Değer Mühendisliği-1)
- YÖN65** 69-Yatay Organizasyon/Yapılanma/Flat Organizasyon
- YÖN66** 76-Öğrenen Organizasyon/Öğrenen ve Öğrenebilen Şirket/Organizasyon (Learning Organization)
- YÖN67** 89-Business to Business (Endüstriyel Yönetim-İşletmeden İşletmeye)
- YÖN68** 89-Marka Yönetimi/Markalaşma/Marka Yaratma
- YÖN69** 169-Hiyerarşi Yokluğu/Yapılanma/Kademe Azaltma/Bürokrasi Azaltma/Basık Piramit/Sıfır Hiyerarşi /Unvan Azaltma
- YÖN70** 218-Toplantı Yönetimi
- YÖN71** 284-Zaman Yönetimi (Time Manager)/Zaman Planlaması (Time System)
- YÖN72** 305-Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM-Customer Relationship Management)/Müşteriye Yakın Olma/Müşteriye Odaklanma/Müşteri Odaklı Yönetim

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Sibel KULA ÖLMEZ

Anabilim Dalı: İŞLETME

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: İZMİR 21.08.1978

Eğitim Bilgileri:

Yüksek Lisans: Adnan Menderes Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Lisans: Anadolu Üniversitesi

İşletme Fakültesi

Lise: Bornova Anadolu Lisesi

Yabancı Dil ve Puanı (ÜDS): 60 (2006)