

## BÖLÜM 22

# SUN TZU’NUN SAVAŞ SANATI PRENSİPLERİ İLE MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ FELSEFİK ANATOMİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zeynep MESCI<sup>1</sup>

### 1. GİRİŞ

Örgütlerin değişen çevresel şartlarına bağlı olarak, hemen hergün yeni gelişmeler meydana gelmektedir. Günümüz bilgi çağında, örgütlerin bu değişimlere ayak uydurabilmesi için sürekli olarak yeni bilgiler üretmesi ve kullanmasına bağlı olarak farklılığını ortaya koyması önemlidir. Bu süreç bağlamında, örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri için 1970’li yılların ortalarından itibaren yönetim ve organizasyon düşünce uygulamalarında pek çok sayıda yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir (Koçel, 2003, s. 349).

Sürekli artan ve yoğunlaşan rekabet ortamı, “rekabetin ve iş birliklerinin küreselleşmesi, tüketici tercihlerinin farklılığı, iş gücünün doğasının değişmesi”, teknoloji alanında meydana gelen değişiklikler ve yenilikler gibi nedenler sanayi sonrası rekabet savaşında artık örgütlerin mevcut olanı taklit etme “ile varlıklarını sürdüremez duruma getirmiştir. Örgütün varlığını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler geleneksel yönetim yaklaşımları yerine, modern yönetim tekniklerini kullanmaya başlamışlardır. Bu tekniklerden bazıları, dış kaynak kullanımı, küçülme, öğrenen organizasyonlar, toplam kalite yönetimi, kıyaslama, değişim” yönetimidir (Çakıcı, 2006, s. 8).

Ünlü Çinli filozof Sun Tzu’nun günümüzden yaklaşık olarak 2500 yıl önce yazdığı ‘Savaş Sanatı’ adlı eserde ele almış olduğu savaş ortamı ile günümüz örgütlerinin durumu ve çevresel baskıların, savaş prensipleriyle modern yönetim teknikleri arasında önemli bağlantıların olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, söz konusu bu bağlantıların ortaya çıkarılması, modern yönetim tekniklerinin farklı bir bakış açısı ile değerlendirilmesi adına oldukça önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, Sun Tzu’nun savaş sanatı prensipleriyle, modern yönetim tekniklerinin temel konuları ilişkilendirerek, modern yönetim anlayışına ne yönde katkısı bulunduğunu belirlemektir. Ayrıca, literatüre yönelik bakış açısı oluşturabilecek

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, zeynepmesci@duzce.edu.tr

fikirler ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için Sun Tzu'nun savaş sanatı adlı kitabı modern yönetim teknikleri yönlü ele alınmış ve konu eleştirel bir bakış açısı ile değerlendirilmiştir.

Sun Tzu bir savaşta galip gelebilmek için 13 prensibin etkin bir şekilde sistematize edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; (1) planlama, (2) savaş maliyeti, (3) savaşta strateji, (4) taktik, (5) enerji, (6) gücün kullanımı, (7) savaşta manevra, (8) taktik değiştirme (9) ordunun ilerlemesi, (10) arazi faktörü, (11) arazide dokuz zemin, (12) ateşle saldırı, (13) casusluk ve istihbarat kullanımını şeklindedir.

## **2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Wu ve diğ (2004) çalışmalarında savaş sanatı prensiplerini durum değerlendirme, stratejilerin uygulanması ve stratejik kontrol gibi stratejik yönetim konuları açısından ele almıştır. Ayrıca, kavramlar arasındaki uyum düzeyi ile işletmenin başarısını etkileyen faktörler arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, kavramlar arasındaki uyum düzeyi ile işletme başarısını etkileyen anahtar faktörler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Lee ve diğ (1998) Sun Tzu'nun prensiplerini kalite fonksiyonunun göçerimi altında inceleyerek iş ve yönetim stratejilerine uygulanabilirliğini araştırmış ve çalışma sonuçlarının bir performans göstergesi olarak kullanılabileceğini belirlemiştir.

Ko (2003) Sun Tzu'nun savaş sanatı uygulamalarının bir gurubun etkili kararlar almasında grup düşüncesini azatlığını belirtmektedir. Savaş sanatı ve grup düşüncesi arasındaki ilişkileri değerlendirebilmek için ampirik çalışmaların etkin bir biçimde uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Foo (2008) Sun Tzu'nun savaş sanatı yapısını perspektiflerini mühendislik sistemi bağlamında açıklamaya çalışmıştır. Perspektifleri mühendislik bağlamında düşünüldüğünde çok etkin köklü bir disipline ulaşılacağını belirtmiştir. Çalışmanın sonucunda, 2500 yıl önce Sun Tzu tarafından ortaya konulan savaş sanatı eserinin günümüzde farklı disiplinlerde kullanıldığında etkin bir bilgi sistemi sağlayacağı vurgulamaktadır. Foo (2009) çalışmasında ise günümüz rekabet mücadelesinde işletme yöneticilerinin bu sürece etkin bir biçimde cevap verebilmesi için Sun Tzu'nun savaş sanatı eserindeki görüşlerinden yararlanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, finansal pazar gibi hızlı bir biçimde değişen çevrede işletmelerin, varlıklarını etkin bir biçimde yürütebilmeleri için farklı teknolojiler, etkin üst yönetim ve açık bir işbirliğinin sağlanmasından emin olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

İlıcak ve Özgül (2005) ise savaş sanatı ve marka stratejilerinin belirlenmesine yönelik yaptıkları çalışmada Sun Tzu' nun savaş kuramlarıyla, marka stratejisi ölçütlerini ilişkilendirmekte, marka stratejisi seçiminde, tutundurulmasında ve

marka savaşında başarı kazanmada Sun Tzu yönteminin yeri ve önemini irdelemekte ve marka stratejisini bir savaş stratejisi olarak değerlendirmektedir. Wee (1994) sun tzu'nun savaş sanatını stratejik düşünme ve bu düşüncenin iş çevresinde uygulamaya konulmasına yönelik bir incelemede bulunmuştur. Çalışma sonucunda, Sun Tzu'nun savaş sanatı ile stratejik düşünme arasında önemli ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Lo ve diğ (1998) Sun Tzu'nun prensipleriyle stratejik kalite yönetimi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, Asya bölgesinde bir ilişki düzeyinin varlığını saptamışlardır. Tsang ve Lee (2002) çalışmasında Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerini batının bilimsel yönetim modellerinin özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Çalışmanın sonucunda, stratejik rekabet avantajı sağlayabilmek için Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerini batının bilimsel yönetim modelleri ile ilişkilendirerek ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Wee ve diğ (1991) savaş sanatı ile yönetim kavramı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Aşağıda Tablo 1'de Sun Tzu'nun savaş sanatı prensipleri görülmektedir.

<b>Tablo:1 Sun Tzu'nun Savaş Sanatı Prensipleri</b>	
Planlama	Planlama, uyum, hava, arazi, liderlik ve disiplin faktöründen oluşmaktadır. Savaş sanatı bir örgüt için yaşamsal öneme sahiptir. Uyum faktörü ahlaki simgelemektedir. Örgütteki yöneticiler ile astlarının uyum içerisinde olmaları gerekmektedir. Hava faktörü ve arazi faktörü örgütün çevresel belirsizliklere karşı aldığı önlemler ile ilgilidir. Liderlik faktörü yöneticinin zekasını, insancılığını, güvenini, cesaretini ve uyumun simgesini belirtmektedir. Disiplin faktörü ise, örgütün tüm fonksiyonlarının ahenk içinde ilerlemesi, yöneticiler arasındaki kariyer planı, örgüt için gerekli lojistik desteği sağlamak için gerekli faaliyetleri kapsamaktadır.
Savaş Maliyeti	Yönetici örgütün kaderini, örgütün ya başarılı olmasını ya da tehlike içinde yaşamasını elinde tutan kişidir. Bu nedenle, örgütte gerekli olan ham madde kaynaklarının temin edilmesi, örgüt için gerekli olan insan kaynakları planlamasının yapılması, örgütü güçlü konuma getirecek nakit para temin edilmesi, örgüt içerisindeki işlevler için maliyetlerin belirlenmelidir.
Savaşta Strateji	Örgütün rakiplerini ele geçirebilir. Fakat bir rakibi ele geçirmenin belli bir maliyeti söz konusudur. Bu nedenle örgütün faaliyetlerini sürdürmede hep rakiplerine karşı önlem alması örgütü zayıflatabilir. Örgütün üstün başarıya ulaşabilmesi için rakiplerle mücadele etmeden kazanmayı bilmesi önemlidir.
Taktik	Üstün yetenekli örgüt yöneticisi, gücü yeterli olmasa da pazarda faaliyet sürdüren örgütlere karşı savaşı kazanmayı bilmelidir. Örgütün, yenilmezliği savunma taktiklerine bağlıdır, rakiplerle mücadele etmek için gerekli hazırlıkların yapılması gerekebilir.

Enerji	Örgütte yapılan faaliyetlerin etkili bir biçimde hesaplanması önemlidir. Örgüt içerisinde, enerji gerilmiş yay şeklinde ise, örgütsel karar; okun atılmasıdır. Yöneticilerin ürettikleri enerjileri örgütün menfaatine uygun olarak etkin ve rasyonel bir biçimde kullanmaları gerekebilir.
Gücün kullanımı	Örgüt pazar alanına ilk önce gelip, rakibini beklerse örgüt dinç kalabilir. Sonradan gelip, gelir gelmez pazara girerse daha savaşın başında tükenebilir. Örgütün rakibine karşı saldırmayı arzuladığı nokta “çok ustaca belirlenmelidir. Rakiplerin sayısı sayıca bizden üstünken bile rakibin örgütle rekabet etmesini caydırabilir.
Savaşta Manevra	Rekabet ortamında, örgütletin duygularını, hareket alanlarını ve amaçlarını rakipten gizlediğinde kazançlı duruma gelebilmektedir. Örgüt, harekete geçmeden önce düşünmesi ve tasarlanma faaliyetlerini yerine getirmesi elzemdir. Aldatmaca sanatını iyi bilen örgüt zafere daha kolay ulaşabilecektir.
Taktik değiştirme	Rekabet pazarında yönetici emrini örgüt sahibinden almaktadır. Örgütler zor koşullar altındaki yerlerde kamp yapmamalı, yüksek belirsizliğin olduğu durumlarda örgüt ortakları ile işbirliği yapılmalıdır. Örgütün hiç bilmediği pazarlarda oyalanmaması, değişen koşullara göre stratejiler üretmesi önemlidir.
Ordunun İlerlemesi	Örgütün yeni bir pazara girmesi ile ilgilidir. Örgütlerin, rakiplerinin faaliyetlerini izlemesi, pazarda daha etkin ve rahat hareket edebilecek alanları tercih etmesi önemlidir. “Şayet bir yönetici hem çalışanlarına güvendiğini gösterip, hem de emirlerine kesin itaat istiyorsa kazanç iki yönlü olmaktadır”.
Arazi Faktörü	Pazarda önemli noktalara ulaşıldıysa rakiplerin hareketleri beklenmelidir. Örgüt için gerekli ham madde kaynaklarına daha kolay ulaşabilen örgütler pazarda rakiplerine göre daha avantajlı konuma gelebilmektedir. Örgütün çevresel koşulları örgüt çalışanları için en önemli ortağıdır.
Arazide Dokuz Konum	Hareket tarzını belirleyecek dokuz arazi şekli vardır. Bunlar, “karışık arazi, yakın arazi, ihtilafli arazi, açık arazi, anahtar arazi, ciddi arazi, zor arazi, kuşatılmış arazi ve ümitsiz arazidir. Rekabet kendi ülkemizde yapılıyorsa bu arazi türü karışık arazi türüne girmektedir.
Ateşle Saldırının	Bu boyutun beş yolu vardır. Birincisi örgütün çalışanlarına ele geçirmektir. İkincisi rakibin kaynaklarını ele geçirmektir. Üçüncüsü, rakibin tedarikçileri ile ilişki kurarak anlaşmalar yapmaktır. Dördüncüsü, rakibin elindeki kaynakları ele geçirmektir. Beşinci yol ise rakibin ortakları arasında birliği bozmaktır. Yetenekli yönetici planlarını önceden hazırlarlar ve kaynaklarını değerlendirirler.
Casusluk ve İstihbarat	Bilge örgüt sahibi, iyi bir yöneticinin normal çalışanlara oranla kolaylıkla rekabeti kazanıp, zafere ulaşması istihbarata bağlıdır. Örgüt “içinde en yakın takipte tutulacak kişiler casuslardır(bilgiye ulaşma). Örgütün casusluk(bilgiye ulaşma) kanadını iyi kullanan örgüt sahibi bilge örgüt sahibi, en iyi değerlendiren yönetici ise, usta yöneticidir. Casusluk sonuç getirir”.

Kaynak: Sun Tzu'nun Savaş Sanatı Prensipleri, Tzu, Sun (2004), Savaş Sanatı, (Çev:Adil Demir) eserinden alınmıştır.

### 3. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde modern yönetim döneminde ortaya atılan bazı yeni yönetim teknikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tekniklerden sadece altı tanesine yer verilmiştir. Bu teknikler, Toplam kalite yönetimi, Kıyaslama, Dış Kaynak kullanımı, Değişim yönetimi, Küçülme ve Öğrenen organizasyonlardır. Bu tekniklerin son yıllarda popüler olması ve örgütler tarafından sık sık kullanılması ve uygulanmasına bağlı olarak çalışmada yer almasına karar verilmiştir.

**Toplam Kalite Yönetimi(TKY):** TKY, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun olması, sıfır hata prensibinin benimsenmesi ve bu süreçlerin işletme iç ve dış müşterilerinin katılımlarıyla gerçekleştirilmesini sağlayan bir yönetim anlayışıdır (Bolat, 2000, s. 26-28). TKY'nin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı temel ilkelerin göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilkeler; müşteri(iç ve dış) odaklılık, ekip çalışması, sürekli gelişme, tedarikçilerle işbirliği, çalışanların eğitimi ve katılımıdır (Yıldız ve Mesci, 2010).

**Kıyaslama(Benchmarking):** Genel olarak işletmenin, gerek kendi gerekse başka sektörlerde olsun, lider konumda olan bir işletmeyi model olarak kendi işleyiş süreçleriyle karşılaştırması, eksiklikleri tespit etmesi ve gerekli önlemleri alması (Çatı ve diğ, 2007) olarak tanımlanan kıyaslama tekniği giderek kabul görmektedir. Günümüz değişen ve gelişen dünyasında işletmeler rekabet avantajı elde etmek, pazar payını korumak, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak gibi birçok nedenden dolayı yeni ortaya çıkan yönetim tekniklerini uygulama çabası içerisindedirler (Bakan, 2004; Dalay ve diğ, 2002:183). Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak; en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamasıdır. Bu çerçevede benchmarking kavramını; “en iyi uygulamaların uyumu” olarak belirtmektedir (Saraç, 2005, s. 54; Aktan, 1999, s. 55).

**Dış kaynak kullanımı(DKK):** DKK işletmelerin asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda bu faaliyetleri uzmanlaşmış firmalardan destek almayı öngören bir yönetim stratejisidir (Genç, 2004, s. 219). Dış kaynakları “kullanma faaliyetleri giderek artan birçok işletme fonksiyonunu kapsar hale gelmiştir. İşletmeler daha çok büyümeye katkıda bulunan karmaşık ve kritik işlevleri olan faaliyetleri” dış kaynaklardan elde etme eğilimindedir (Quélin ve Duhamel, 2003). Sektör olarak en fazla bilgi teknolojileri alanında kullanım imkânı bulmuş olsa da dış kaynak kullanım alanları günümüzde giderek daha fazla çeşitlenmiştir. Dökümantasyon, “bilgi yönetimi, temizlik, yemek, güvenlik, dağıtım, lojistik, parça üretimi, insan kaynakları, finans yönetim, muhasebe, endüstriyel bakım, pazarlama vb birçok

alanlar dış kaynaklardan etkilenmekte olup, birçok şirkette bu faaliyetler” kısmen ya da bütünüyle dış kaynaklardan elde edilmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002, s. 141; Dalgıç, 2007).

**Değişim Yönetimi:** Genel anlamıyla değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir (Ağraş ve Kılınç, 2014, s. 14). Değişimin yalnızca olumsuzluklar karşısında alınan bir tedbir paketi olarak anlaşılması gerekir. Nitekim bir başka tanımında değişim “planlı ya da plansız bir şekilde bir süreç ya da ortamın bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanmıştır (Taşlıyan ve Karayılan, 2006, s. 254). Değişim Yönetimi, “iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir biçimde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Değişim yönetiminin amacı, etkin bir işletme stratejisi ile örgütün performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır” (Aktan, 1997, s. 58).

**Küçülme:** Örgütler “yaşayan organizmalar olmalarından dolayı, kapasitelerine uygun bir iş ve işgücü yüküne sahip olmaları gerekmektedir. Örgütün uğraştığı iş ve istihdam edilen işgücü sayısı ortaya konulan ekonomik değerlere orantılı değil ise kalabalık bir örgüt söz konusudur. Bu örgütün doğru büyüklüğe ulaşabilmesi için belli işlerden çekilmesi ve mevkilerde ve işgücünde indirim gitmesi gerekmektedir” (Coşkun, 2002, s. 145). “Sıradan ve tepkisel nitelikte bir küçülmeyi stratejik küçülmeden ayıran temel fark, stratejik küçülmenin uzun dönemde örgütün rekabet gücünü artırmak adına atılan bilinçli bir adım” olmasıdır (Çakıcı, 2006, s. 24).

**Öğrenen Organizasyonlar:** “İnsanların gerçekten ulaşmak istedikleri sonuçları ortaya koymak için durmaksızın kapasitelerini genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme yöntemlerinin geliştirildiği, kolektif bilincin özgürleştirildiği ve insanların durmaksızın birlikte öğrenmenin yöntemlerini öğrenmeyi sürdürdükleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır” (Çakıcı, 2006, s. 25). Örgütsel öğrenme yeni bilgiyi ortaya koymaya imkan sağlayan, “geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanılan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı” haline getiren ve yeni bilgiyi ortaya koymaya teşvik eden bir organizasyon sürecidir (Koçel, 2003, s. 434).

#### **4. SUN TZU’NUN SAVAŞ SANATI PRENSİPLERİNİN MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN İRDELENMESİ**

Sun Tzu’nun savaş sanatı prensiplerine göre **planlamaya** ilişkin 5 unsurdan bahsedilmektedir. Bunlar; Uyum Faktörü, Hava Faktörü, Arazi Faktörü, Liderlik Faktörü ve Disiplin Faktörü dür. Uyum faktörü örgütteki yöneticiler ile astlarının uyum içerisinde olmaları ile açıklanmaktadır. Uyum faktörünü, TKY bağlamında

ele aldığımızda; yukarıdan aşağı örgütsel desteğin sağlanması, üst ve astın birlikte karar alması, tam katılımcılık felsefesi ile açıklanabilir (Jung ve Wang, 2006). Hava faktörü ve arazi faktörü örgütün çevresel belirsizliklere karşı aldığı önlemler ile ilgilidir. TKY’de iç ve dış müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesi, iç müşterilerinin tatmini ile başlayıp sonrasında dış müşterilerinin tatminin olup olmadığını değerlendirme hava faktörü ile belirlenebilir. Örgütün uzun dönemli hedef veya kısa dönemli hedeflerini belirlemesi, örgütün faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmesine olanak sağlamayan unsurların ortaya konulması arazi faktörü ile açıklanabilir (Prajogo ve Amrik, 2006). Liderlik faktörü yöneticinin sahip olduğu yetenekleri ile açıklanabilir. TKY bağlamında, üst yönetimin çalışanları bilgilendirmesi, yetkilendirmesi ve takım çalışmalarının tüm süreçlerine yansıtması da liderlik faktörü ile açıklanabilir. Son olarak disiplin faktörüne ise örgüt içerisinde yapılan tüm faaliyetlerinin ölçülmesi ve değerlendirmesi, çalışanların ödül ve ceza işlevleri de bu kapsamda belirlenebilir.

Sun Tzu’nun Planlamaya ilişkin faktörleri kıyaslama bağlamında ele alındığında, örgütün o endüstri dalındaki başarılı örgüt ile kendi örgütünü karşılaştırması uyum faktörü ile; örgütün başka örgütün kendi faaliyetlerinin çeşitli yönleri, bir yıl önceki oranlarının karşılaştırılması hava faktörü ile; bu karşılaştırmaların müşteri tatmini ve örgütün kalite artırımı şeklinde yapılması arazi faktörü ile; üst yönetimin kıyaslama konuların ve örgütlerin seçilmesi, verilerin toplanması ve kıyaslanmasının yapılması liderlik faktörü ile; yapılan kıyaslamaların sonuçlarının alınması ve yeniden kıyaslamaların yapılması disiplin faktörü ile açıklanabilir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 18).

DKK bağlamında ele alındığında, örgütün etkin olmadığı faaliyetlerde, uzman örgütün yeteneklerinden yaralanması uyum faktörü ile; içsel ve dışsal çevre faktörlerinin örgüte etkisi hava faktörü ile; örgütün çok iyi bildiği iş üzerine yoğunlaşması ve kaynak tasarrufu sağlaması arazi faktörü ile; tedarikçilerin belirlenmesi ve onlarla yapılan antlaşmalarının etkinlik seviyesinin belirlenmesi liderlik faktörü ile; performans ölçünde kullanılacak yöntem ve işlemlerin ortaya konulması da disiplin faktörü ile belirlenebilir (Coşkun, 2002). Değişim yönetimi bağlamında ele alındığında, örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi uyum faktörü ile; örgütün varlığını etkili bir biçimde sürdürebilmesi ve rekabet edebilmesi hava faktörü ile; örgütün pazarda ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri algılayabilmesi arazi faktörü ile; örgütün yeni politika ve stratejiler belirleyerek kendi planını belirlemesi liderlik faktörü ile; bu sürecin etkili ve verimliğinin değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması ise disiplin faktörü ile açıklanabilir.

Küçülme bağlamında ele alındığında, örgüt rekabet gücünü arttırmak amacı daha az mevki, daha az çalışan ile küçülmeye gitmesi uyum faktörü ile; rakiplere

daha kısa zamanda cevap verebilme, yeni fikirlerin ortaya konulması hava faktörü ile; karar sürecinin hızlanması, verimliliği arttırma arazi faktörü ile; örgütün sorumluluklarını daha kolay bir biçimde izlenmesine olanak sağlanması liderlik faktörü ile; örgütün küçülmeye gittiği alanların işletmenin faaliyetlerine etkisinin değerlendirilmede disiplin faktörü ile açıklanabilir (Kozlowski ve diğ., 1993). Öğrenen organizasyonlar bağlamında ele alındığında, örgütün değişen çevre koşullarına daha duyarlı ve hızlı adapte olabilmesi uyum faktörü ile; yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi hava faktörü ile; stratejik değişiklikleri daha kısa sürede ortaya konulması arazi faktörü ile; çalışanları sürekli gelişim ilkesine bağlı kalmasına adapte etmesi liderlik faktörü ile; geçmişteki hatalardan ders almak ve bunu öğrenme sürecine katılmasının sağlanması ise denetim faktörü ile belirlenebilir (Senge, 1990).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden savaş maliyetini örgütte gerekli olan kaynakları temin etme, insan kaynakları planlamasının yapılması ve örgüt içerisindeki işlevler için maliyetlerin belirlenmesi ile açıklanabilir. TKY kapsamında ele aldığımızda; bu tekniğin temel ilkelerinden biride maliyetleri minimize etme, hataları önleme ve sıfır hatadır. Örgütün üretim süreçlerinde maliyetlerine çok önem vermesi gerekebilir. Çünkü maliyetlerin artması işletmenin karlılığına olumsuz yönde etki edebilmektedir (Powell, 1995). DKK örgütün bazı fonksiyonlarına odaklanarak uzman olmadığı alanlardan çekilmesi örgütün maliyetlerini azaltması açısından çok önemlidir. Kıyaslama da örgüt kaynaklarını kullanma seviyesini, zaman ve sermayesinin nasıl kullanacağını öğrenerek maliyetlerini etkin bir biçimde kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır (Eren, 2003; Yıldız, 2002, s.184). Değişim yönetimi açısından, örgüt etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmek için örgütün işlevini etkileyen bölümleri ya da çalışanları çıkararak maliyetleri düşürmek önemlidir. Küçülme kapsamında, maliyet önemli bir unsurdur. Örgütün faaliyetlerini etkileyen rutin işler veya bölümler tasnif edilmelidir. Ayrıca yöneticilerin maliyetleri azaltma bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlar bağlamında savaş maliyetleri ele alındığında, örgütte üst ve astın birlikte öğrenmesi ve yapılan hatalardan ders alınması daha sonra yapılacak faaliyetlerin maliyetlerinin azaltılması bakımından önem taşımaktadır (Schein, 1996).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **savaştta stratejiyi**; örgütün üstün başarıya ulaşabilmesi için rakiplerle mücadele etmeden kazanmayı bilme ile açıkladığı görülmektedir. Savaştta stratejiyi TKY bağlamında ele aldığımızda, yöneticinin tam katılımı ve örgütün ileriye dönük hedeflerinin belirlenmesi bakımından ilişkide bulunması gerekmektedir. Öte yandan, yönetici rakiplerinin stratejilerini ve planlarını çözmesine yönelik çalışmalar yapması önemlidir (Kaynak, 2003). Kıyaslama bağlamında, stratejik araç olarak yeni stratejilerin geliştiri-



rilmesi gerekmektedir. Bu stratejiler rekabet üstünlüğü sağlama açısından örgüte katkılar sağlamaktadır (Barca, 2002, s. 16). DKK örgütler stratejik kararlar alınmasında ve uygulanmasında üst yönetime önemli katkılar sağlamaktadır. Çünkü örgüt DKK yöntemini kullanarak örgütün uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Değişim yönetimi kapsamında, uzun dönemli plan ve programlar uygulayarak üst yönetimin etkinliğini arttırmakta, değişen ve yenilen teknolojin imkânından yararlanmaktadır. Küçülme bağlamında, örgütün etkinliğini, küresel rekabet gücünü ve etkinliğini arttırarak örgütün karlılığını ve örgüt performansına önemli katkılar sağlamaktadır. Öğrenen örgütler kapsamında, sürekli öğrenmeyi temel alarak örgüt içinde yapılan stratejik değişiklikleri daha kısa zamanda uygulamaya yansıtması örgüt için çok önemlidir (Kıngır ve Mesci, 2007).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden taktiği örgütün, yenilmezliği savunma taklitlerine bağlı olduğunu ve pazarda rakiplerle mücadele etmek için gerekli hazırlıkların yapılması gerektiğini belirtmektedir. Taktiği, TKY kapsamında ele alındığında, rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütlerin kalitenin ve diğer önemli birleşenleri zaman ve şartlara bağlı olarak kullanması önemlidir (Tari, 2005). Bu durum hem maliyetlerin azalmasına hem de örgüt faaliyetlerinin etkin bir biçimde gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Kıyaslama bağlamında ele alındığında, örgütün pazarda en iyi uygulamaları öğrenmesi ve bu uygulamaları rekabet avantajına dönüştürebilmesi için zamansal ayarlamalar önemlidir. DKK açısından, çevresel şartların hızla değişmesi sahip olunan bilgilerin öneminin yitirilmesi örgütleri örgüt için gerekli stratejik yeni bilgilere ihtiyaç duymasını sağlamaktadır (Rodrigez, 2004). Bu nedenle örgütler çevresel şartlara aktif tepki verebilmesi için taktiksel bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Değişim yönetimi bakımından, örgütün değişim ile ilgili stratejilerinin belirlenmesi ve hedeflerinin ortaya konulabilmesi için taktiksel sürece ihtiyaçları vardır. Küçülme kapsamında, örgütün işlevsel bölümlerin ortadan kaldırılmasıyla, örgüt karar alma süreçlerini etkin ve verimli bir biçimde kullanmaya çalışmaktadır (Nantaporn ve Brian, 2003). Öğrenen örgütler bağlamında, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak örgütün süreç içinde zayıf yönlerini avantaja dönüştürebilmek için gerekli olan stratejik hedeflerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Mesci, 2011, s. 115).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **enerji**, yöneticilerin ürettikleri enerjileri örgütün menfaatine uygun olarak kullanılmalıdır. Enerjiyi TKY bağlamında ele alındığında, örgütün bireysel düşünme sürecinden takım halinde düşünme sürecine dâhil olarak enerjisinin toplam verimliliğine harcaması ile açıklanabilir. Kıyaslama kapsamında enerji değerlendirildiğinde, örgütün kıyaslama yaparak verimlilik sağlama, çalışanlarının motivasyonlarını arttırma, örgüte yeni anlayış-

lar kazandırma açısından örgütün pazarda güçlü olmasını sağlamaya çalışmaktadır (Wober, 2001). DKK açısından, örgütün kendi faaliyet gösterdiği alanda uzman olduğu işi yaparak örgütün gücünü etkin ve verimli kullanmasına olanak sağlaması gerekmektedir. Değişim yönetimi kapsamında, örgütün yeni ürün üretme, çalışanların verimliliğini artırma ve örgütün faaliyetlerini iyileştirme sürecine bağlı olarak örgütün etkinliği için gücünü doğru kullanabilmesine yönelik çalışmaların yapılması önemlidir. Küçülme açısından, örgütün çevresel değişimlere ve rekabet ortamına bağlı olarak faaliyetlerindeki küçülme, örgütün enerjisini öz yetkinliğini geliştirmeye fırsat sağlayarak hızlı stratejik kararlar alabilmesine imkân sağlamaktadır (Quinlan, 2007). Örgütün değerlerinin örgütün bütün çalışanları ile paylaşılması ve özümsemesi örgütte güçlü bir örgüt ruhunun oluşmasına katkı sağlayabilir ve pazarda güçlü konuma getirebilir.

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **gücün kullanımı** örgütün rakibine karşı rekabet etmek istediği ortamı çok iyi bir biçimde belirlemesi gerektiğini belirtmektedir. Güç kullanımı, TKY kapsamında ele alındığında, örgütün güçlü bir kurum kültürüne sahip olması, müşteri ve çalışanların tatmini önemsemesi, temel yeteneklerin ortaya çıkarılması ve sürekli gelişim felsefesinin kullanılması örgütün pazarda rakiplerine karşı güçlü konumda olması gerektirebilir (Curkovic ve Sroufeb, 2007). Kıyaslama bağlamında ele alındığında, örgütün pazarda en iyi uygulamaya sahip olan işletmelerin yapmış oldukları faaliyetleri kendi örgütünde uygulayarak rakiplerine göre güçlü konuma gelmeyi temel almaktadır. DKK açısından ele alındığında, örgütün öz yetkinliklerine odaklanmasıyla örgütü uzman olduğu alanda güçlü kılmayı sağlamaktadır. Değişim yönetimi açısından, örgüt üst veya orta kademedeki yükleri azaltmak ve örgüt içerisindeki koordinasyonu güçlendirmeye çalışmaktadır (Balogu, ve Jenkins, 2003). Küçülme kapsamında, örgütün işlevselliğini ve verimliliğini etkileyen faaliyetler ortadan kaldırarak örgütün asıl odaklanması gereken kaynaklarına önem verebilmesine olanak sağlar. Örgütün kaynaklarına odaklanması küresel pazarda rakiplerine karşı rekabet gücünü artırır. Öğrenen örgütler açısından, örgüt içinde ortaya konulan yeni fikirlerin örgüt kademesinin her bölümde paylaşılması; örgüt içerisinde alınacak kararların hızlı ve etkin alınabilmesine olanak sağlamaktadır (Çam, 2002, s. 66).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **savaştta manevra** örgütün, daha önce hiç bilmediği pazarlara, ürünlere ve faaliyet alanlarına girmesinin tehlikeli olabileceğini belirtmektedir. Savaştta manevrayı, TKY bağlamında ele alındığında, örgütün hedeflerine yönelik, sürekli gelişmeyi amaç edinme, faaliyetlerin kontrolüne dayalı üretim sistemi ve çalışanlarına önem vermesi gibi sıralanan bu unsurların önceden planlanmalı ve değişen çevresel şartlara göre önem alınması ile ilgilidir (Fiskel, 1993). Kıyaslama kapsamında, kıyaslama süreci örgütün sürece

bağlılığı ile değerlendirilmektedir. Bu süreç içerisinde meydana gelebilecek dışsal çevresel şartların örgütün hedeflerini etkilememesi için hazırlıklı olunması gerekebilir. Kıyaslama bu bağlamda şartlara göre en iyi uygulamaya örgüt içerisinde uyarlanabilmesine olanak sağlaması açısından önemlidir (Jarrar, ve Mohamed, 2001). DKK bağlamında ele alındığında, örgütün iş yaptığı örgütlerde meşrulaşma zayıfladığında B planı gibi diğer örgütlerde de işbirliğine gidecek kapıları kapatmaması önemlidir. Yani örgütün taşören firmalarda gücü zayıfladığında gücünü elinde tutabilecek farklı firmalarla da işbirliği yapabilme fırsatlarından yararlanabilir. Değişim yönetimi bağlamında, örgütün faaliyetini sürdürdüğü dönemde, bu faaliyetin kötüye gittiği zamanlarda üst yönetimin ve çalışanların ortak bir karara alarak örgüte kısa vadeli çözümler sunabilmesi açısından önem taşımaktadır (Sewell, 2002). Bu dönemlerde örgüt bu olumsuzlukları çalışanları ile paylaşabilmelidir. Çünkü bu durumlar örgüt içerisinde karışıklığa neden olabilir. Küçülme açısından, örgütün rekabet gücünü artırmak için kendini yenileme veya değiştirme çabalarını gerçekleştirerek varlığını sürdürmeye olanak sağlamaktadır. Örgütün küçülmeyi uygulayarak çevresel şartlardaki değişimlere cevap verme kabiliyeti gelişebilmektedir (Büte, 2008, s. 1555). Öğrenen örgütler bağlamında, örgütün tüm imkânlarını kullanarak çözmeye çalışması ve yeni düşünceler üreterek bu durumlara karşı hazırlıklı olabilmesine olanak sağlayabilir.

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **taktik değiştirme**, örgütler zor koşullar altındaki pazarlara girmemeli, yüksek belirsizliğin olduğu durumlarda ise örgüt ortakları ile işbirliği yapmalıdır. Taktik değiştirme, TKY kapsamında ele alındığında, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi örgütün, çevrenin beklentilerini ve ihtiyaçlarını belirlemesi ve uygun süreçlerin yerine getirmesine bağlıdır. Kıyaslama bağlamında, örgütün çevresinde meydana gelen durumların görülebilmesi ve bu durumlara karşı değişim ve yeniliklerin oluşturulması yardımcı olmaktadır (Saraç, 2005, s. 54-56). DKK kapsamında, örgütün üst yönetimin alacağı kararların başarısı derinlemesine yapılan araştırmalarla doğru orantılıdır. Örgütün stratejik rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için dışsal ve içsel çevreye karşı hazırlıklı olmalıdır. Bunun için örgütün farklı stratejik kararlara sahip olması gerekir (Ergin ve Şahin, 2005, s. 72-74). Değişim yönetimi kapsamında, örgütün içinde bulunduğu pazarı yakından takip etmek ve olabilecek gelişmelere karşı çıkarımlarda bulunabilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bilgiyi sağlama ve bu bilgiyi zamanında kullanabilmesine yönelik çalışmalarda bulunması da önemlidir (Dolaşır, 2005:12). Küçülme açısından, örgütün çevresel baskıların ve belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda, bu belirsizliği azaltmak için gerekli önlemleri alması önemlidir. Bu faaliyetlerden biride örgüt içerisinde küçülmenin etkin kullanılmasına bağlıdır (Çoşkun, 2002:145).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **ordunun ilerlemesi**, örgütün yeni bir pazara girmesi ile ilgilidir. Ordunun ilerlemesini, TKY bağlamında ele alındığında, örgüt içinde çalışan bireylerin, grupların yapmış olduğu faaliyetlerin değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi veya ceza yaptırımların uygulanmasına yönelik çalışmalarla ilgilidir. Kıyaslama açısından, etkin bir değerlendirme için doğru bir plan, eğitim ve departmanlar arasında verimli bir iletişim faaliyetleri yapılmalıdır. Örgütün faaliyet sürecinde iyileştirme ve yenilik gerektiren çalışmaların yapılması önemlidir (Kaya, 2004, s. 39-40). DKK kapsamında, örgütün içsel ve dışsal çevresinde meydana gelebilecek değişimlere karşı uygun planlar ve çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca bu sürecin örgütün üst yönetimin bilgisinde olmalı ve çalışanlara bu bilgi paylaşılarak motivasyonlarının artırılması sağlanmalıdır. Değişim yönetimi bağlamında, örgütün faaliyet süreci belirli bir sıra ile gerçekleştirilmelidir. Bu sürecin etkin bir biçimde yapılmasına neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması önemlidir (Uçkun, 2002:104). Ayrıca gerekli görüldüğünde süreç içerisinde önemli bazı değişiklikler yapılabilir. Küçülme bağlamında, örgütün etkin bir planlamaya gitmesi gerekebilir. Bu planlama içerisinde örgüt içinde çalışanların düşüncelerine ve dışsal çevre unsurlarının değerlerine önem verilmelidir. Öğrenen organizasyonlar açısından, örgütün sürekli gelişim ilkesine bağlı kalarak planlar yapması ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için örgütsel öğrenme bilgisinin tüm örgüt bünyesinde taşınması gerekebilir (Choe, 2004). Ayrıca örgüt içerisindeki bu bilginin doğru ve verimli bir biçimde sürmesine katkıda bulunulması önemlidir.

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **arazi faktörü**, örgütün varlığını sürdürdüğü pazar ile ilgilidir. Arazi faktörü, TKY açısından ele alındığında, örgütün küresel pazarda konumunu koruyabilmek ve rekabet edebilmek için, en hızlı, en az maliyet, sıfır hata ile ürünlerini üreterek avantajlı konuma gelmesiyle ilgilidir (Klassen, ve McLaughlin, 1996). Kıyaslama bağlamında, örgütün rakip firmalarının ürünlerini nasıl ürettiği veya firmasının nasıl faaliyetlerini sürdürdüğü hakkında bilgi edinerek bu faaliyetlerini kendi örgütü ile karşılaştırarak en iyiyi bulmaya çalışmalıdır. DKK bağlamında, örgütün pazarda işi en iyi yapan tedarikçi firmayı seçebilmesi ve seçim esnasında firmalar arasında meydana gelen rekabetten örgütün en iyi bir biçimde yararlanması gerekebilir (Ertürk, 2000:280-290). Bu yarar fiyatı düşürme veya kalitede üstünlük sağlama şeklinde olabilir. Değişim yönetimi kapsamında, değişen çevresel şartlara cevap verebilmek için örgütün, araştırma, yenilik yapma, bilgi üretme ve planlama yaparak rekabet edebilme gücüne kavuşabilmelidir. Küçülme açısından, örgütün gereksiz kademelerden kurtularak, örgütün etkinliğini ve küresel rekabet edebilme gücünü artırır (Coşkun, 2002, s. 151). Öğrenen organizasyonlar bağlamında, örgütün rekabet

avantajı elde etme ve bu avantajı sürekli hale getirebilmesi için örgütün içsel ve dışsal çevre analizlerinin yapılması ve değerlendirilmesi önemlidir. Öğrenen örgütler bu kapsamda geçmişte yapılan faaliyetler hakkında bilgi vermesi açısından örgüte önemli katkı sağlamaktadır (Mesci, 2011, s. 116).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **arazide dokuz konum**, çevresel şartların çok güçlü ve belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütün faaliyetleri ile alacağı kararları kapsamaktadır. Arazide dokuz zemini TKY açısından ele alındığında, örgütün sürekli iyileştirme ve gelişmeyi faaliyet gösterdiği bütün süreçlere yayılması önemlidir. Kıyaslama bağlamında, örgütün temel amaçlarından biride pazarda yüksek performansa sahip örgütlerin belirleyerek bu örgütlere nasıl iletişim kurulacağı yada nasıl bu örgütlerden faydalanacağına ilişkin çalışmaların yapılması olmalıdır (De Brujin ve diğ., 2004). DKK açısından, örgütün pazarda yeni talepleri daha az maliyetle değerlendirebilmesine olanak sağlamaktadır. Değişim yönetimi bağlamında, "örgütün çevreye ayak uydurabilmesi ve neden değişime ihtiyaç duyduklarını örgüt içerisindeki çalışanlara, müşterilere ve ortaklara gerekçesi ile birlikte açıklanması" gerekebilir (Koçel, 2003:685-695). Küçülme kapsamında, örgütün gelecekte olabilecek belirsizliklere karşı önlem almasıyla ilgilidir. Örgütte "gelecekte kimlerin işlerine son verileceğini ya da kimlerin kariyer planlama ile ilgili faaliyetlerinin yapılacağını belirlenmesi hususunda gerekli çalışmalar yapılması" önemlidir (Dolaşır, 2005, s. 11-14). Öğrenen organizasyonlar kapsamında, örgütün içinde bulunduğu şartlarda, pazardaki değişikliklerde ve örgütler arasındaki rekabette belli bir değişim yapması gerekebilmektedir. Bu durumda örgütün farklı alternatifler kullanarak değişim olanaklarından yararlanabilir (Mesci, 2011, s. 116).

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **ateşle saldırının** TKY kapsamında ele alındığında, etkili bir rekabet stratejisi hazırlayarak örgütün kendini geliştirebilmesi ve geleceğe hazırlayabilmesi önemlidir (Yalçın, 2007:6-11). Kıyaslama kapsamında, örgüt yeni stratejiler geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışarak pazarda lider konumda olmaya çalışmaktadır. DKK kapsamında, örgüt öz yetkinliklerini arttırmaya çalışmalı, gerekirse bu yetkinlikleri dışarıdan sağlamalı ve örgütün geliştirdiği bu kaynakları rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanmalıdır (Gökdere, 2000, s. 26-47). Değişim yönetimi açısından, örgütün faaliyetini sürdürdüğü çevrede açık ve dışa dönük bir yönetim yapısı ile örgütün amacına dönük değişim süreçlerini yerine getirmesi gerekebilir. Bu değişim süreci örgütün varlığını etkin ve verimli bir biçimde sürdürebilmesi için gereklidir. Küçülme açısından, örgütün gereksiz faaliyetlerini arındırarak yani küçülme yoluyla kaynaklarını daha etkin kullanılmasına yönelik stratejiler geliştirmelidirler (Büte, 2008, s. 1556). Öğrenen organizasyonlar kapsamında, örgütün içsel ve dışsal faktörleri

bütüncül bir bakış açısı ile ele alınması ve bu bakış açısının örgütün tüm çalışanların katılması örgütün stratejik kararların alınmasında önemli katkılar sağlayabilir.

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensiplerinden **casusluk ve istihbarat** örgütün varlığını sürdürebilmede önemli bir kaynak olan bilgi elde etme kaynağı ile ilgilidir. Casusluk ve istihbarat TKY bağlamında ele alındığında, örgütün iç ve dış müşteri odaklı bir anlayış çerçevesinde beklenti ve isteklerinin yerine getirilmesiyle örgütün rakiplerine göre avantaj elde etmesidir (Bolat, 2002, s. 27). Kıyaslama bağlamında, örgütler rasyonellik ve etkinlik kapsamında varlıklarını sürdürme eğilimdedirler. Bu nedenle faaliyetlerini örgütün belirlemiş olduğu amaçları kapsamında sürdürülmesi gerekebilir (Eren, 2003; Yıldız, 2002, s. 185-186). DKK açısından, örgütün pazarda tedarik faaliyetini gerçekleştirdiği firmalar arasında bir tercih kullanarak örgütün menfaatine yönelik tedarikçi seçimlerinin yapılması önemlidir. Değişim yönetimi bağlamında, pazarda genel ekonomik durumu yakından takip ederek çevresel şartlara bağlı olarak örgütün işlevliğinde bazı değişimlere gitmesi gerekebilir (Coşkun, 2002; Uçkun, 2002, s. 107-108). Bu kapsamda örgüt gelecekte olabilecek değişimlere karşı tahminde bulunabilme yeteneğine sahip olabilir. Küçülme kapsamında, örgütün küçülme planı ve programı çalışanlarının düşüncelerine değer vererek yapılması örgütün alacağı kararlarda daha objektif bakabilmesi açısından çok önem taşımaktadır.

## **5. SONUÇ**

Bu çalışmada modern yönetim teknikleri, Sun Tzu'nun savaş sanatı prensipleri çerçevesinde irdelenmiştir. Çalışmada modern yönetim tekniklerinin ne olduğu veya bu tekniklerin örgütlere ne gibi katkı sağladıklarından çok, bu tekniklerin savaş sanatı prensipleri bağlamında değerlendirilmesi ön plana çıkmıştır. Modern yönetim tekniklerinin örgütler açısından, taşıdıkları stratejik önem dikkate alındığında örgütlerin bu teknikleri felsefi açıdan sorgulayabilmeleri gerektiği söylenebilir. Bu noktada savaş sanatı prensiplerinin böyle bir sorgulama için önemli bir araç olduğu görülmektedir.

Günümüzde örgütlerin faaliyette bulunduğu pazarlar bir savaş alanını andırmaktadır. Pazarların, yeni rakiplerin girmesi, bir kısmının varlığını sürdürememesi ve değişen küresel eğilimler gibi nedenlerden dolayı sürekli değişen yapısı, örgütleri sürekli bir mücadele ile karşı karşıya bırakmaktadır. Gelinen noktada örgüt yöneticileri pazarların değişken yapısı ve rekabetten kaynaklanan nedenlerle savaş alanındaki bir komutanı andıran şekilde davranmalarına yol açmıştır. Yöneticiler rekabet savaşını kazanabilmek için farklı araçlar kullanmaktadırlar. Modern yönetim teknikleri bu anlamda yöneticilerin sıklıkla kullandığı enstrümanlar içerisindedir. Modern yönetim tekniklerinin savaş sanatı prensipleri çer-

çevesinde ele alınması, bu tekniklerin, rekabette nasıl daha etkin kullanılabileceğini ortaya koymuştur.

Sun Tzu'nun savaş sanatı prensipleri daha çok askeri yönlü stratejiler olduğu için örgütlerin yeni yönetim teknikleri açısından değerlendirilmesi ilk bakışta belki yadsınabilir. Fakat kavramlar derinlemesine irdelendiğinde, özellikle planlama, savaş maliyeti, savaşta strateji, taktik, gücün kullanımı, savaşta manevra, taktik değiştirme ve arazi faktörü konularında, örgütün modern yönetim tekniklerini oluşturulması ve uygulanması açısından oldukça önemli bilgiler sunduğu görülmektedir.

Askeri stratejilere dayanarak örgütlerde uygulanan yeni yönetim tekniklerinin değerlendirilmesi çalışmanın sınırlılığı olarak görülebilir. Fakat günümüz iş dünyasının bir savaş meydanını andırır derecede belirsiz ve karşılıklı hamle ve stratejilere sahne olduğundan dolayı örgütlerin modern yönetim tekniklerini kavramların çoğunun askeri terimlerle yakından ilişkili olduğu düşünülürse, çalışma farklı bir bakış açısı oluşturabilir.

Bundan sonra konuya ilişkin yapılacak çalışmalara öneri olarak, savaş sanatı prensiplerinin her birisinin modern yönetim teknikleri bakış açısıyla daha kapsamlı irdelenmesi ve bu prensiplerin uygulamaya dönük önemlilik derecelerini gösteren ampirik çalışmalar yapılması konunun belirlilik kazanmasına yardımcı olabilecektir.

## **KAYNAKLAR**

- Aktan, C. C. (1999). 2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri, İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Aktan, C. C. (1997). Değişim yönetimi ve yeni global yönetim, İstanbul: Mess Yayınları.
- Ağraş, S., ve Kılınç, İ. (2014). Örgütsel yeteneklerin türkiyedeki otel işletmeleri bağlamında analizi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 1-35.
- Bakan, İ. (2004). Çağdaş yönetim yaklaşımları. İstanbul: Beta Basım
- Balogu, J. and J. M. (2003). Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective, *European Management Journal*, 21(2): 247-257.
- Barca, M. (2002). Stratejik açı: Stratejik düşünme düzeyi, tarzı ve gerekliliği, *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*, içinde modern yönetim yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Bolat, T. (2000). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Büte, M. (2008). Örgütsel küçülmenin insan kaynaklarının geliştirilmesi üzerine etkileri ve bankacılık sektöründe bir uygulama, *Journal of Yasar University* 3(11), 1553-1573.
- Choe, J. M. (2004). The relationships among management accounting information, organizasyonel learning and production performance, *Journal of Strategic Information Systems* 13, 61-85.
- Coşkun, R. (2002). Öz yetkinliklere odaklanma stratejisi olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing). içinde *Modern Yönetim Yaklaşımları* İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Curkovic, S. and Sroufe, R. (2007). Total quality environmental management and total cost assessment: An exploratory study, *International Journal Production Economics* 105, 560-579.
- Çakıcı, A. C. (2006). *Toplantı yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çam, S. (2002). Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğü, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çatı, K., Kingir, S ve Mesci, M. (2007). Kıyaslamaya (benchmarking) ilişkin teorik bir çalışma, *Elekt-*

ronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (21), 147-171.

- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- De Brujin, H., Ruben Vendal, D. J. and Voort, H. V. D. (2004). Potentials and risks of benchmarking. *Journal of Environmental Assessment Policy And Management*, 6 (3), 289-309.
- Dalgıç, K. (2007) *Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve Türk silahlı kuvvetlerinde dış kaynak kullanımını uygulamaları: TSK ve dünya ordularında bir karşılaştırma*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Doğan, B. (2007). Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde modern ve postmodern ayrımı. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 23 (2),185-201.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde stratejik yönetim etkinliğini artırmada önemli bir araç: Benchmarking. *ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 1-22.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim yönetimi ve spor örgütleri. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 11-15.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, G. ve Şahin, İ. (2005). Dış kaynaklardan yararlanma aracı olarak hizmet ihaleleri: T.C. sağlık bakanlığı hastane yöneticilerinin değerlendirmeleri üzerine bir çalışma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (1), 51-70.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde yönetim ve organizasyon, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Fiskel, J. (1993). Quality metrics in design for environment. *Total Quality Environmental Management*, 3,181-192.
- Foo, T. C. (2008). The art of war: system of systems engineering perspectives. *Chinese Management Studies*, 2 (4), 317-326.
- Foo, T. C. (2009). Implementing Sun Tzu's Art of War, system of systems (SoS) thinking Integrating pilot's F22 Raptor cockpit and the brain of CEO, *Chinese Management Studies*, 3 (3),178-186.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gökdere, H. (2000). *Bilgi sistemlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın başarısını etkileyen faktörler, bankacılık sektöründe bir alan araştırması*, Doktora tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Ilıcak, G. ve Özgül, R. (2005). Sun Tzu Savas sanatına göre, marka pazar stratejilerinin belirlenmesi, *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 1, 95-105.
- Jarrar, F. Y. ve Mohamed, Z. (2001). future trend sin benchmarking for competitive advantage: A global survey. *Total Quality Management*, 12 (78), 906-912.
- Jung, Y. J. and Wang, Y. J. (2006). *Relationship between total quality management and countinuous improvement of international project management*. *Technovation*, 26, 716-722.
- Kaya, Ü. (2004). *Toplam kalite yönetim tekniği olarak kıyaslama*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaynak, H. (2003). the relationship total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Kingır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), 63-81.
- Klassen, R. D. and McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance, *Management Science*, 42 (8), 1199-1214.
- Ko, A. S. (2003). Can principles from Sun Tzu's Art of War be used to address the problems of consensus-seeking organizations? *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (3), 208-212.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. 9. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kozlowski, S. W., Chao, J., Smith, G., and Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 263-332.
- Lee, S. F., Roberts, P., Lau and W. S., Bhattacharyya, S. K. (1998). Sun Tzu's as business and management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology? *Business Process Management Journal*, 4 (2), 96 - 113.



- Lo, V. H. Y. C. O. H. and Sculli, D (1998), The strategic insights of Sun Tzu and quality management. *The TQM Magazine*, 10 (3), 161 – 168.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Nantaporn, M. ve Brian, H. K. (2003). The effect of downsizing on morale and attrition. *Management Research News*, 26 (2/3/4), 52-62.
- Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). Dış kaynaklardan yararlanmanın yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılması ve uygulama süreci, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 127-142.
- Uçkun, C. G. (2002). *Değişim yönetimi*. İçinde Modern yönetim yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Powell, C. T. (1995). Total quality management as competitive advantage, a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 35-50.
- Prajogo, I. D. and Amrik, S. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management and organization performance, the mediating role of TQM". *Journal of Operational Research*, 166, 35-50.
- Quélin, B. and Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*. 21 (5), 647-661.
- Quinlan, M. (2007). Organisational restructuring/downsizing, ohs regulation and worker health and wellbeing, *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 385-399.
- Rodríguez, T. F. E. ve Robana, V. P. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in canary islands. *Hospitality Management*, 23, 287-306.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve stratejik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 56, 53-78.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38 (1), 9-20.
- Sewell, J. D. (2002). Managing the Stres of organizational change. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 71 (3), 14-27.
- Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17 (2), 182-194.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2006). Organizasyonlarda değişim ve yönetimi. çağdaş Yönetim Yaklaşımları, (Editör: İsmail Bakan), İstanbul: Beta Yayın.
- Tsang, Y. S., and Lee, S. F. (2002). A study on Sun Pin's art of business management strategies matching the MBNQA criteria for business competitiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 13 (6), 386 - 407
- Tzu, S. (2004). *Savaş sanatı*, (çev: Adil Demir), İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Wee, C. H. (1994). Sun Tzu's art of war selected applications to strategic thinking and business practices, *International Review of strategic management*, 5, 83-109.
- Wee, C. H., Lee, K-S. and Hidajat, B.W. (1991). *Sun Tzu War & management*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wöber, K. W. (2001). a heuristic model for benchmarking sme hotel and restaurant businesses on the internet", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2 (3/4), 1-39.
- Wu, W. Y., Chou, C. H. and Wu, Y. J. (2004). A study of strategy implementation as expressed through Sun Tzu's principles of war. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (5), 396-408
- Yalçın, B. (2007). *Toplam kalite ve stratejik yönetimde yeni eğilimler*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yıldız, G., ve Mesci, M. (2010). Toplam kalite yönetiminin başarısında rol oynayan kilit faktörler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 199-208.
- Uçkun, C. Gazi (2002), *Kıyaslama*. İçinde Modern yönetim yaklaşımları, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.