

# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

**Editör**

Mustafa KESEN



© Copyright 2024

*Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.*

**ISBN**  
978-625-375-135-7

**Sayfa ve Kapak Tasarımı**  
Akademisyen Dizgi Ünitesi

**Kitap Adı**  
Yönetim ve Organizasyon

**Yayıncı Sertifika No**  
47518

**Editör**  
Mustafa KESEN  
ORCID iD: 0000-0003-1907-7748

**Baskı ve Cilt**  
Göktuğ Matbaacılık

**Yayın Koordinatörü**  
Yasin DİLMEN

**Bisac Code**  
BUS000000

**DOI**  
10.37609/akya.3344

**Kütüphane Kimlik Kartı**

Yönetim ve Organizasyon / ed. Mustafa Kesen.  
Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2024.  
304 s. : şekil, tablo. ; 160x235 mm.  
Kaynakça ve İndeks var.  
ISBN 9786253751357

**GENEL DAĞITIM**  
**Akademisyen Kitabevi A.Ş.**

Halk Sokak 5 / A Yenışehir / Ankara  
Tel: 0312 431 16 33  
siparis@akademisyen.com

[www.akademisyen.com](http://www.akademisyen.com)

# ÖNSÖZ

Büyük İskender'e atfedilen bir sözde "Bir koyun tarafından yönetilen aslan ordusundan korkmam; ama bir aslan tarafından yönetilen koyun ordusundan korkarım." dediği ifade edilir dahi komutanın. Tarihin derinliklerinden en sade ve vurucu haliyle gelen bu veciz söz, yönetimin ve liderliğin önemini iliklerimize kadar hissetmemizi sağlıyor. Yoğun rekabet, hızlı değişim ve karmaşıklığın damgasını vurduğu bu çağda da yönetim ve organizasyon ilkeleri hayati önemini hala sürdürmektedir. Çünkü günümüzde zamanın ruhuna uygun ve etkili yönetimler kurumsal başarının anahtarı olarak görülmekte ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmada en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kitap, günümüzün dinamik ortamında etkili yönetimi tanımlayan çerçeveler, stratejiler ve felsefelerin kapsamlı bir incelemesini sunmaktadır. Özellikle iktisadi ve idari programlar alanındaki öğrencilere, araştırmacılara ve uygulayıcılara yönetim olgusunun kavramsal temellerini sunmak ve bu alandaki çağdaş gelişmeleri derinlemesine incelemek amacı gütmektedir. Eser, klasik ve modern yönetime dair konuları etraflıca irdeleyerek okuyucuların bu dinamik alandaki bilgi birikimlerini artırmayı hedeflemektedir. Çalışma, yönetim yolculuğuna yeni başlayan veya yönetim becerilerini geliştirmeye çalışan okuyucuları, yönetimin temel dinamiklerini düşünmeye, yeni paradigmalara uyum sağlamaya ve sürekli gelişim zihniyetini geliştirmeye davet etmektedir.

Yazarlar, hem klasik teorilerden hem de çağdaş uygulamalardan yararlanarak bir dizi perspektifi titizlikle bir araya getirmişlerdir. Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Yücel tarafından yazılan birinci bölümde yönetim kavramı üzerinde durulmuş ve yönetimin tarihsel gelişim sürecinden bahsedilmiştir. Yine Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Yücel tarafından yazılan ikinci bölümde yönetimin fonksiyonları konusu işlenmiştir. Doç. Dr. Mehmet Ali Canbolat tarafından hazırlanan üçüncü bölümde örgüt yapıları ve tasarımı başlıkları detaylarıyla sunulmuştur. Tarafımca hazırlanan liderlik ve motivasyon başlıklı dördüncü bölümde liderlik konusunun doğasına değinilmiş ve liderlerin başarıya giden yolda yararlandığı en önemli psikolojik enerji kaynağı diyebileceğimiz motivasyon başlığı irdelenmiştir. Dr. Öğretim Üyesi Bora Aksu, yazdığı beşinci bölümde yöneticilerin karar verme süreci ve stratejik yönetim konularını detaylarıyla analiz etmiştir. Altıncı bölümde Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Erkasap, kurumların en önemli kaynağı olarak nitelendirilen insan kaynakları ve yönetimi üzerinde durmuştur. Dr. Öğretim Üyesi Leyla İçerli tarafından hazırlanan yedinci bölümde, yönetim sürecinin

her aşamasında kilit rol oynayan örgütsel iletişim konusu detaylarıyla incelenmiş ve yöneticilerin kullanabileceği iletişim stratejilerine yer verilmiştir. Örgütsel kültür ve değişim yönetimi konularının irdelendiği sekizinci bölümde yazar Dr. Öğretim Üyesi Feride Yılmaz, kültürün yönetimdeki yeri ve öneminden bahsederken değişim çağında değişimin nasıl yönetilebileceğine dair önemli ipuçları sunmuştur. Dokuzuncu bölümde yazar Dr. Öğretim Üyesi Adem Özdemir tarafından stratejik insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmış ve insan kaynakları yönetiminin stratejik hedeflere ulaşmadaki rolü detaylarıyla sunulmuştur. Dr. Öğretim Üyesi Derya Yücel tarafından hazırlanan onuncu bölümde yazar, yönetimin en önemli dinamiklerinden olan inovasyon ve öneminden bahsetmiş ve devamında girişimcilik konusunda önemli ip uçları sunmuştur. Etik ve Sosyal Sorumluluk isimli on birinci bölüm Dr. Öğretim Üyesi Hülya Öcal tarafından hazırlanmış ve ilgili bölümde yönetim faaliyeti sürecinde etiğin ve sosyal sorumluluğun öneminden bahsedilmiştir. Dr. Öğretim Üyesi Emine Karakaplan Özer tarafından kaleme alınan Küresel Yönetim ve Uluslararası İşletmecilik isimli son bölümde ise küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri, uluslararası pazarlara giriş stratejileri ve kültürel çeşitliliğin yönetiminin işletme başarısına katkısı detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Görüldüğü gibi kitap çok önemli bir ekip çalışmasının ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu vesileyle kitabın yazımına katkıda bulunan tüm yazarlara, yayımlanma sürecinde baştan sona destek veren yayınevi proje sorumlusu Musab Bey'e ve akademisyen yayınevi sahibi ve çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Önünüzdeki sayfaları karıştırırken, yönetimin karmaşıklığı içinde güven ve yaratıcılıkla yol almanızı sağlayacak ilham ve rehberlik bulmanız dileğiyle.

*Prof. Dr. Mustafa KESEN  
AYDIN  
Kasım 2024*

# İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1	Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	1
	Mustafa YÜCEL	
BÖLÜM 2	Yönetim Fonksiyonları ve Güncel Tartışmalar .....	27
	Mustafa YÜCEL	
BÖLÜM 3	Örgüt Yapıları ve Tasarımı .....	53
	Mehmet Ali CANBOLAT	
BÖLÜM 4	Liderlik ve Motivasyon .....	63
	Mustafa KESEN	
BÖLÜM 5	Karar Verme Süreci ve Stratejik Yönetim .....	81
	Bora AKSU	
BÖLÜM 6	İnsan Kaynakları Yönetimi .....	105
	Ahmet ERKASAP	
BÖLÜM 7	Örgütsel İletişim ve İletişim Stratejileri .....	137
	Leyla İÇERLİ	
BÖLÜM 8	Örgütsel Kültür ve Değişim Yönetimi .....	161
	Feride YILMAZ	
BÖLÜM 9	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	189
	Adem ÖZDEMİR	
BÖLÜM 10	İnovasyon ve Girişimcilik .....	211
	Derya YÜCEL	

<b>BÖLÜM 11</b>	<b>Etik ve Sosyal Sorumluluk.....</b>	<b>243</b>
	Hülya ÖCAL	
<b>BÖLÜM 12</b>	<b>Küresel Yönetim ve Uluslararası İşletmecilik .....</b>	<b>275</b>
	Emine KARAKAPLAN ÖZER	

## YAZARLAR

**Dr. Öğr. Üyesi Bora AKSU**

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve  
Sekreterlik Bölümü

**Doç. Dr. Mehmet Ali CANBOLAT**

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi,  
Yönetim ve Organizasyon Bölümü

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP**

İstanbul Gedik Üniversitesi, İktisadi, İdari  
ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim  
Bilişim Sistemleri Bölümü

**Doç. Dr. Leyla İÇERLİ**

Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Prof. Dr. Mustafa KESEN**

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi,  
Söke İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları  
Yönetimi Bölümü

**Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL**

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve  
İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

**Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR**

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi  
ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme  
Bölümü

**Dr. Öğr. Üyesi Emine KARAKAPLAN  
ÖZER**

Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve  
Organizasyon Bölüm

**Dr. Öğr. Üyesi Feride YILMAZ**

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi  
Ermenek Meslek Yüksekokulu

**Dr. Öğr. Üyesi Derya YÜCEL**

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,  
Mudurnu Süreyya Astarıcı Meslek  
Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon  
Bölümü

**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YÜCEL**

Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

## Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Mustafa YÜCEL <sup>1</sup>

### YÖNETİM NEDİR?

Yönetim, çeşitli akademik kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşması için insan, malzeme ve finansal kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması süreci olarak kabul edilmektedir. Bu bölümde, yönetim kavramına dair çeşitli tanımlar ve bu tanımların açıklamaları ele alınacaktır.

Fayol (1916), planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere yönetimin beş ana işlevinin temellerini ortaya koymuştur. Fayol'un bu klasik yönetim teorisi, modern yönetim uygulamalarının temelini oluşturmakta ve yönetimin kapsamını geniş bir perspektiften ele almaktadır. Fayol'un tanımı, yönetimin sistematik ve disiplinli bir süreç olduğunu vurgulamakta ve yönetimin bilimsel bir yaklaşımla ele alınmasını önermektedir.

Mintzberg (1973), yönetim sürecini on temel role ayırmıştır. Bu roller, liderlik, iletişim, bilgi yayma, kriz yönetimi ve müzakere gibi yönetsel işlevleri içermektedir. Mintzberg'e göre, yöneticiler, bu rolleri etkin bir şekilde yerine getirerek örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bahsi geçen rol teorisi, yöneticilerin çeşitli durumlara adapte olabilme becerisini ön plana çıkarmakla birlikte yönetimin dinamik doğasını ortaya koymaktadır.

Tannenbaum ve Schmidt (1958), yönetim tarzlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisini inceleyerek, liderlik stillerinin çalışanların performansı ve motivasyonu üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Ek olarak, demokratik ve otokratik liderlik stillerinin farklı sonuçlar doğurduğu belirtilmiştir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mustafayucel@kastamonu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-1818-4189



netim teorileri, verimlilik ve rasyonaliteye odaklanırken, insan faktörünü ihmal ettikleri eleştirilerine maruz kalmıştır. Neo-klasik dönemde, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının yönetim süreçlerine dahil edilmesi gerektiği vurgulanmış, modern dönemde ise çevresel değişikliklere uyum sağlama ve stratejik yönetim yaklaşımları öne çıkmıştır.

Bu çalışma, yönetim biliminin evrimi boyunca ortaya çıkan teorik yaklaşımların, örgütsel başarı üzerindeki kritik rolünü ve önemini vurgulamaktadır. Yönetimin, sadece hedeflere ulaşmada değil, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve verimlilik üzerinde de belirleyici bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Günümüzde yönetim, esneklik, adaptasyon ve stratejik düşünme gerektiren bir disiplin olarak, hem teorik hem de pratik açıdan çok boyutlu bir yapı kazanmıştır. Bu bağlamda, yönetim uygulamaları, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilir başarılarına katkıda bulunmak için sürekli olarak gelişim göstermelidir.

## KAYNAKLAR

- Albrow, M. (1970). *Bureaucracy*. Pall Mall Press.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. Harpers.
- Barbero, A. (2004). *Charlemagne: Father of a continent*. University of California Press.
- Bendix, R. (1956). *Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization*. Wiley.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Bozeman, B. (2016). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, progress, and prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton ve Company.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley ve Sons.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- David, R. (1999). *The pyramid builders of ancient Egypt: A modern investigation of Pharaoh's workforce*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1993). *The practice of management*. Harper Business.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Fairbank, J. K. (1992). *China: A New History*. Harvard University Press.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Feng, L. (1997). *Early China: A Social and Cultural History*. Cambridge University Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Friedman, T. L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a New Science*. Viking Penguin.
- Golden, P. B. (1992). An introduction to the history of the Turkic peoples. *Ethnogenesis and State-Formation in Medieval and Early Modern Eurasia and the Middle East*, 127-36.
- Grant, M. (2000). *History of Rome*. Faber ve Faber.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hatzichronoglou, T. (1996). *Globalisation and competitiveness: relevant indicators*. [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/globalisation-and-competitiveness\\_885511061376](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/globalisation-and-competitiveness_885511061376)
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). one more time: How do you motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley ve Sons.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. Harcourt, Brace ve Company.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson.
- Kahnney, L. (2019). *Tim cook: The genius who took apple to the next level*. Penguin.
- Kanigel, R. (1997). *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. Viking.
- Kennedy, H. (2004). *The Prophet and the Age of the Caliphates: The Islamic Near East from the Sixth to the Eleventh Century*. Pearson Education Limited.
- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Ladikli, M. F., & Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumunu. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 8(2), 139-173.
- Lashinsky, A. (2012). *Inside Apple: How America's most admired and secretive company really works*. Business Plus.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Maenchen-Helfen, O. (1973). *The World of the Huns: Studies in Their History and Culture*. University of California Press.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Harper & Row
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial Work*. Harper ve Row.
- Mouzelis, N. P. (1967). *Organization and bureaucracy: An analysis of modern theories*. Routledge ve Kegan Paul.
- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2018). *Hit refresh intl: the quest to rediscover microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Pollard, J. (1965). *The management of change*. Harvard University Press.

- Pollard, S. (1965). *The genesis of modern management: a study of the industrial revolution in Great Britain*. Edward Elgar Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Riasanovsky, N. V. (2005). *Russian History: From the Earliest Times to the Present*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (Rev. ed.). Prentice-Hall.
- Sinor, D. (1990). *The Cambridge History of Early Inner Asia*. Cambridge University Press.
- Southern, R. W. (1970). *The making of the middle ages*. Yale University Press.
- Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company.
- Swedberg, R. & Agevall, O. (2005). *The Max Weber dictionary: Key words and central concepts*. Stanford University Press.
- Şen, A. T., & Savi, F. Z. (2024). Turkish-Islamic type management scale through the Nizamülmülk ideas. *Afyon Kocatepe İİBFD*, 26(1), 59-72.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review, 36(2), 95-101.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper ve Brothers.
- Tsui, A. S. (2004). *Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research*. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), 491-513.
- Tuteja, A., Joshi, D., Kumar, S.J., Prakash, A., & Gaur, S. (2024). Sustainability strategies in contemporary business management: Integrating environmental, social, and governance (ESG) Principles. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 7562-7568. doi:10.53555/kuey.v30i5.4211
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Ward, C. J., & Thompson, J. M. (2021). *Russia: A historical introduction from Kievan Rus' to the present*. Routledge.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought*. John Wiley ve Sons.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). John Wiley ve Sons.
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldız, F., Dayı, F., Yücel, M., & Çilesiz, A. (2024). The impact of ESG criteria on firm value: A strategic analysis of the airline industry. *Sustainability*, 16(19), 8300.

### Yönetim Fonksiyonları ve Güncel Tartışmalar

Mustafa YÜCEL<sup>1</sup>

#### YÖNETİM FONKSİYONLARINA DERİNLEMESİNE BAKIŞ

Yönetim fonksiyonları, bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabet gücünü sürdürebilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Söz konusu fonksiyonlar, organizasyonun hem iç yapısının düzenlenmesine hem de dış çevresine uyum sağlamasına olanak tanıyan temel unsurlar olarak ele alınmaktadır. Yönetim biliminin temellerini oluşturan planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol fonksiyonları, örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde düzenlenmesini sağlamakta ve değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini artırmaktadır. Günümüzün dinamik ve hızla değişen iş dünyasında, bu fonksiyonların etkin bir şekilde uygulanması, örgütlerin hem kısa vadeli hedeflerine ulaşmasını hem de uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmesini mümkün kılmaktadır (Robbins ve Coulter, 2017; Daft, 2021).

Yönetim fonksiyonlarının önemi, özellikle küreselleşmenin hızlandığı, teknolojik yeniliklerin işletmelerde dönüşümü tetiklediği ve belirsizliklerin arttığı modern ekonomik ortamda daha da belirgin hale gelmektedir. Örgütlerin bu değişimlere ayak uydurabilmesi, yönetim fonksiyonlarının stratejik bir yaklaşımla ele alınmasına bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle pandemi gibi küresel krizler, örgütlerin yönetim süreçlerini yeniden gözden geçirmelerini ve kriz yönetimine uygun esnek stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, yönetim fonksiyonları yalnızca rutin operasyonel işler için değil, gerek krizlere karşı dayanıklılık gerekse inovasyon yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı kazanmak için kritik bir araç olarak görülebilir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mustafayucel@kastamonu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-1818-4189

sürecini izleme, gerektiğinde düzeltici önlemler alma ve sürekli iyileştirme temelindedir (Merchant ve Van der Stede, 2017; Anthony ve Govindarajan, 2007).

Sonuç itibarıyla, yönetim fonksiyonları bir örgütün başarısında hayati role sahiptir ve stratejik hedeflere ulaşma sürecinde birbirleri ile bütünlük sağlanmaktadır. Etkili planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçleri, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamasına, rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde yönetim fonksiyonlarının doğru yönetimi, örgütlerin başarısında belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (8th edition). McGraw-Hill Education.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Banks, G. C., Pollack, J. M., & Seers, A. (2016). Team coordination and organizational routines: Bottoms up—and top down. *Management Decision*, 54(5), 1059-1072.
- Barnard, C. I. (1956). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bateman, T. S., & Konopaske, R. (2018). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (13th edition). McGraw-Hill Education.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2021). *M: Management* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness*. SAGE Publications.
- Comelli, M., Gourmand, M., & Lemoine, D. (2008). A review of tactical planning models. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 17, 204-229.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- DeFilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27612>
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Flamholtz, E. G. (1996). *Effective management control: Theory and practice*. Springer US.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass.

- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Griffin, R. W. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16(5), 201-216.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. The World Publishing Company.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning Custom Publishing.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkoy, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International journal of production research*, 58(10), 2904-2915.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. (7th ed.) Pearson Education.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2017). *Essentials of Contemporary Management*. (7th ed.) McGraw-Hill Education.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Contemporary management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Merna, T., & Al-Thani, F. F. (2008). *Corporate risk management*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Ruivo, P., Oliveira, T., & Mestre, A. (2017). Enterprise resource planning and customer relationship management value. *Industrial Management and Data Systems*, 117(8), 1612-1631. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2016-0340>
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage AU.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Shurrab, H., Jonsson, P., & Johansson, M. I. (2022). Managing complexity through integrative tactical planning in engineer-to-order environments: insights from four case studies. *Production planning & control*, 33(9-10), 907-924.
- Simon, E., & Noblet, J. P. (2012). Integrating ERP into the organization: organizational changes and side-effects. *International Business Research*, 5(2), 51.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in organizations*. McGraw-Hill.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.
- Wright, G., & Cairns, G. (2011). *Scenario thinking: Practical approaches to the future*. Springer.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

#### ÖRGÜT YAPI MODELLERİ

Örgüt yapısı, örgütü oluşturan işlevlerin formel ve sistematik biçimde düzenlenmesi ve işlevler arasındaki ilişkilerin kurulmasıyla meydana gelen bir tasarımdır. Örgütün içinde çalıştığı ve onun sınırlarını çizen yapı formel yapı iken formel yapı içerisinde çalışan iş görenlerin birbirleri ile tasarlanarak oluşturulmamış ilişkileri ise informel yapıyı temsil etmektedir (Üner, 2008). Yönetim ve organizasyonun ilkeleri arasında yer alan örgütlenme fonksiyonu formel bir yapının tasarlanmasını öngörmektedir. Tasarlanan yapılar örgütsel yapı modelleri olarak karşımıza çıkmakta olup çeşitli örgüt yapı modelleri bulunmakla birlikte temel düzeyde aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapılması mümkündür (Şimşek, 2010):

- » Geleneksel örgüt yapı modelleri
  - » Mekanik örgüt
  - » Organik örgüt
  - » Durumsal örgüt yapı modeli
- » Modern örgüt yapı modeli
  - » Matriks örgüt
- » Modern sonrası örgüt yapı modelleri
  - » Şebeke örgüt
  - » Sanal örgüt
  - » Adhokratik örgüt
  - » Yalın örgüt

<sup>1</sup> Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mcanbolat@kmu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-1235-9013

## SONUÇ

Kitabın bu bölümünde örgüt yapı modelleri, örgüt tasarım ilkeleri ve örgütsel değişim bağlamında yeniden yapılanma kavramları teorik olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Örgüt yapı modelleri geleneksel, modern ve modern sonrası olmak üzere üç kategoride toplanmıştır. Geleneksel örgüt yapı modelleri, mekanik, organik ve durumsal örgüt modeli olarak üçe ayrılmaktadır. Matriks örgüt yapı modeli ise modern örgüt yağı modeli olarak kabul edilmektedir. Modern sonrası örgüt yapı modelleri ise şebeke, sanal, adhokratik ve yalın örgüt şeklinde dörde ayrılmaktadır.

Öte yandan örgüt tasarım ilkelerinin on üç başlıktan oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu ilkeler, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, hiyerarşik yapı (basamaklar) ilkesi, amaç birliği ilkesi, emir-komuta birliği ilkesi, sınırlı denetim alanı ilkesi, yetki devri ilkesi, yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi, istisnalarla yönetim (ayrıklık) ilkesi, denge ilkesi, verimlilik ve etkinlik ilkesi, basitlik ilkesi, esneklik ilkesi ve açıklama ilkesinden oluşmaktadır.

Son olarak bir örgütsel değişim aracı olarak görülen yeniden yapılanma ile örgütün beklentilerine uygun bir tasarım yapılabileceği vurgulanmıştır.

## KAYNAKLAR

- Akdoğan, A. A. (2021). Yeni örgütsel tasarımlar. içinde D. Bingöl (Ed.), *Yönetim ve organizasyon*. Atatürk Üniversitesi.
- Aslan, İ., & Çınar, O. (2010). Bir aile şirketinin kurumsallaşması: Yeniden yapılandırma ve varislerin yönetime hazırlanması süreci. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 89-97.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Cindiloğlu, M., Özyer, K., & Canbek, M. (2017). Duygusal bağlılık ve çağdaş örgüt yapıları arasındaki ilişki. *Researcher: Social Science Studies*, 5(9), 265-279.
- Çağlar, İ. (2013). *Küresel normlu çağdaş değişim yönetimi aracı olarak örgüt geliştirme*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çayırılı, B. (2018). *Şirketlerde yeniden yapılandırmada kritik performans göstergelerinin oluşturulması: Bir vaka incelemesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. İstanbul.
- Çelik, A. (2021). Örgütsel yapı ve tasarım. içinde D. Bingöl (Ed.), *Yönetim ve organizasyon*. Atatürk Üniversitesi.
- Çelik, A., & Ozan, E. (2006). KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri araştırması: Kahramanmaraş örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (15), 189-213.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon - çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Göker, M. (1996). *2000'li yıllarda kamu ve özel sektörde yeniden yapılanma*. TÜGİAD Yayınları.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Nobel Yayın Dağıtım.



- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma.
- Kırım, A. (1999). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Kotter, J. P. (2013). Değişimi yönetmek (M. İnan, Trans.). In *Değişim*. Optimist.
- McCaskey, M. B. (1974). An introduction to organizational design. *California Management Review*, 17(2), 13-20.
- Morris, D., & Brandon, J. (1993). *Re-engineering your business*. McGraw-Hill, Inc.
- Özer, M. A. (2013). Weber'in bürokrasisi karşısında yönetimde yeniden yapılandırma arayışları. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(4), 43-57.
- Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., & Gil, F. (2008). Designing organizations: Does expertise matter? *Journal of Business and Psychology*, 23, 87-101.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Akademi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2021). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Tutar, H. (2013). *İşletme yönetimi*. Seçkin Yayınları.
- Tüz, M. (2001). Yeni örgüt modelleri. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XX(1-2), 33-41.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademik.
- Üner, M. (2008). *Genel işletmecilik*. Detay Yayıncılık.
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve kurumsal değişimde yeniden yapılanma stratejileri*. Kariyer yayıncılık.
- Varışlı, N. (2021). *Yeniden yapılandırma boyutuyla: Pozitif örgütsel davranış*. Gazi Kitabevi.
- Vosniadou, S., & Brewer, W. F. (1987). Theories of knowledge restructuring in development. *Review of Educational Research*, 57(1), 51-67.

### GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski ama bir o kadar da her zaman güncelliğini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hangi tür ve büyüklükte bir organizasyon olursa olsun grupların bir lider olmadan hedefe ulaşmaları imkansızdır. Kitlelere yol gösteren, onları motive eden ve rol model olan bir lidere hep ihtiyaç duyulmuştur ve bundan sonra da ihtiyaç olacaktır. Devletlerde, ordularda, sivil oluşumlarda lidere ihtiyaç duyulduğu gibi kar odaklı organizasyonlarda da liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Her liderliğin kendine has özellikleri bulunmaktadır ve liderler hedeflere ve takipçilerine göre liderlik davranışlarını değiştirmek ve uyarlamak zorundadır (Kesen, 2016). Bu bölümde geçmişten günümüze liderliğe yönelik bakış açıları ele alınacak ve işletmelerde modern dönemde uygulanan liderlik modellerine yer verilecektir. Diğer taraftan liderlerin astlarını hedeflere ulaştırmada en çok yararlandıkları araçlardan olan motivasyon konusu üzerinde durulacaktır.

### LİDERLİK

Liderlikle ilgili birbirinden farklı yaklaşımlar bulunduğu için literatürde tek bir tanımdan ziyade liderliğin farklı yönlerine vurgu yapan tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Lider veya önder ‘başkalarına hükmeden, rehberlik eden veya ilham veren kişi’ (Hanks, 1986: 476) veya “neyin başarılabilceğine dair bir vizyona sahip olan ve bunu başkalarına ileterek vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştiren kişi” (Wajdi, 2017) olarak tanımlanabilir. Liderlik etme süreci

<sup>1</sup> Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, mkesen@adu.edu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-1907-7748

organizasyondaki adalet duygusunu pekiştirir ve bireyler motive bir şekilde çaba gösterirler. Ancak, eğer bu denge sağlanmıyorsa ve bir eşitsizlik durumu ortaya çıkıyorsa, bu durum bireyde gerilim yaratır.

Çalışanlar, adalet duygusunu yeniden sağlamak için çeşitli tepkiler geliştirebilirler. Örneğin eşitsizlik algıladığında bireyler girdilerinin seviyesini değiştirebilir (daha az çaba, düşük katılım, hedeften sapma vb.) veya çıktılarının seviyesini değiştirebilirler (haksız kazanç, düşük kalite vb.). Sonuçta eşit girdi sağladığı arkadaşlarıyla eşit çıktılara sahip olmadığını gören bireylerin motivasyonları olumsuz etkilenebilir veya performanslarını düşürebilirler. Bu nedenle, organizasyonlar çalışanlarda adalet algısını güçlendirmek için çalışanların çabalarını ve ödülleri dengeye tutmaya özen göstermelidirler.

## SONUÇ

Liderler, tarihsel süreç içerisinde toplumların, devletlerin ve kurumların yönlendirilmesi ve istenen amaçlara ulaştırılmasında çok büyük rol oynamışlardır ve oynamaya devam edeceklerdir. Bu öneminden yola çıkarak organizasyonların da varlık amaçlarına ulaşmasında belki de en önemli görev ve sorumluluk bu önderlere düşmektedir. Bu bölümde liderlik kavramı çeşitli yönleriyle incelenmiş ve farklı liderlik modelleri temel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Devamında ise liderlerin takipçilerine vurgu yapılmış ve takipçilerin organizasyonun hedeflerine ulaşması için liderlerin ve kurumların çalışanları nasıl motive edebileceklerine dair literatüre dayalı bilgiler verilmiştir. Sonuç olarak etkili liderlerin motive olmuş bir insan kaynağıyla kurumsal hedeflere ulaşabileceği, tüm uygulayıcılar ve araştırmacıların kabul ettiği bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Budak, G., & Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. S. (2011). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*. SAGE Publications.
- Daft, R. (1997). *Management*. The Dryden Press, Fort Worth.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdas ve Küresel Yaklaşımlar)*. Genişletilmiş Beşinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fiedler, F. E. (1964) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.

- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hanks, P. (ed.) (1986). *Collins Dictionary of the English Language: An Extensive Coverage of Contemporary International and Australian English*. Sydney: Collins.
- Hasdemir, F. N., & Aydođdu, E. (2023). Adams' in Eşitlik Kuramı Bağlamında Yönetici ve Öğretmenlerin Kullandıkları Stratejiler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(3), 1857-1882.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 43-59.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McKenra, E. F. (1987). *Psychology In Business. Theory and Applications*, London.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. Sixth Edition, Prentice Hall.
- Nur, Y. A. (1998). Charisma and managerial leadership: The gift that never was. *Business Horizons*, 41(4), 19-27.
- Özdemir, N. D., & Kış, A. (2022). X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin, X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1080-1111.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç., (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No 111.
- Riggio, R. (2015). *Introduction to industrial and organizational psychology*. Routledge.
- Robbins, S. & De Conza, D.A. (1998). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Printice-Hall International Editions.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2010). *Essentials of Organizational Behavior*. tenth Ed., New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1996). *Örgüt psikolojisi*. Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., & Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tikici, M. & Deniz, M. (1993). *Örgütsel davranış*. Malatya: Özmert Ofset.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Wagner, J.A. & Hollenbeck, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*, First Ed., Prentice Hall.
- Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1).
- Zajda, J. (2023). *Globalisation and dominant models of motivation theories in education*. Springer.

### Karar Verme Süreci ve Stratejik Yönetim

Bora AKSU <sup>1</sup>

#### STRATEJİ VE KARAR VERME

Strateji kavramı insanlık tarihi boyunca örgütlü hareket edilmesi gereken durumlarda ortaya çıkan amaç ve sonuç odaklı davranışların mantığı ile ilgilidir. Kelimenin anlamını komutan mantığı olarak tanımlamak mümkündür. Elimize yazılı tarihi oldukça detaylı olarak ulaşan Roma İmparatorluğunda, orduların yönetimi ve savaş başarısı elde edebilmeleri için komutanların karar vererek aldıkları rol ve üstlendikleri risklerin mantığını anlayabilmek önem kazanmıştır. Latince üst düzey komutan ya da general anlamına gelen “stratos” kelimesi ve mantık anlamına gelen “logos” kelimelerinin “Stratos-logos”, “Stratoloji” gibi birleşik kullanımlarının “Strateji” kelimesine dönüştüğü kabul edilebilir. Günümüzde strateji siyasi, ekonomik ve askeri faaliyet alanlarında bulunan örgütlü hareketlerde rakipler ya da düşmanlar gibi karşıt insan toplulukları ya da toplumlara yönelik üstünlük sağlayabilme odaklı faaliyetleri tanımlamak için kullanılabildiği gibi, bu tanımın sınırlarının biraz daha genişletildiğini görmek de mümkündür. Özellikle coğrafi mesafeleri kat etmek için gereken sürenin giderek kısalması ve iletişimin ışık hızında gerçekleşebilmesi ile ortaya çıkan küreselleşme olgusu bu tanıma genişletme ihtiyacını ilk ortaya çıkaran etmen olarak kabul edilebilir. Dünyanın büyük uçsuz bucaksızlık hissini giderek kaybolduğu ve her noktasına kolayca erişilebilen küçük bir küre hissini verdiği, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde hem rekabet kavramı hem de iş birliği kavramı yeni boyutlar kazanmış, strateji geliştiren örgütlerin yöneticilerini rekabet kavramını yeniden kurgulamaya zorlamıştır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, bora.aksu@marmara.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-5836-0226

yeterli olmadığı kanaati oluştuğunda protestolara, boykotlara hatta yasal süreçlere varan sonuçlarla da karşılaşılabilir. Bu sebeple stratejik yönetimlerin eylem planlarında giderek sosyal açıdan sorumlu stratejilere doğru bir kayma olduğu gözlenebilir. İşletmeler, yalnızca kârlılığa değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluğa da odaklanan stratejileri giderek daha fazla benimsemekte ve bu faktörlerin onları hem tüketicilerin hem de yatırımcıların gözünde farklılaştırabileceğini kabul etmektedir.

Stratejik kararlar üzerinde, jeopolitik gerilimler ve iklim riskleri gibi küresel eğilimlerden giderek daha fazla etki oluşturmaktadır. İşletmeler artık bu faktörleri stratejik plan çerçevelerine dahil etme ihtiyacı hissetmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik ve jeopolitik istikrarın iş modelleri ve rekabet stratejilerini giderek daha çok etkilemesi beklenebilir. Sürdürülebilir çevre hedefi ile beraber toplumsal sorunları çözmeye yönelik kurumsal sosyal sorumlulukların da stratejik planlamalara dahil olması kaçınılmazdır. Bu hedefler ile paralel olarak, daha kapsayıcı, bütünleştirici ve eşitlikçi stratejiler oluşturmak, bu stratejik hedefleri, insan kaynakları, pazarlama gibi sosyal yönü ağır basan tüm faaliyetlerde ilkesel olarak benimsetmek yöneticilerin stratejik hedeflere ulaşabilmeleri için verdikleri kararların içerisinde yer almalıdır.

## KAYNAKLAR

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan Co.
- Aksu, B. & Aksu, M. V. (2023). Organizational Mnemonics of Gray Collar Workers: Implementing SNA, ABM, and ANT. Paliskiewitz, J. Varoğlu, D. (Eds.) *Management and Organizational Studies on Blue-and Gray-collar Workers: Diversity of Collars* (Vol. 8, pp. 105-117). Emerald Publishing Limited.
- Andrews, K.R. (1965). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Ansoff, H. I., & Sullivan, P. A. (1993). Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, 26(5), 11-23.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1) 7-38.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Bıçakçı, Y. & Aksu, B. (2022). Turizm ve Seyahat Bürolarında Yapay Zekâ Uygulamaları. Çelik, D. (Der.) *Dijital Dönüşümün Turizme Yansımaları*. Beta Basım Yayın (sf. 139-153).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass, 5(1), 12-48.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.

- Crosby, P. B. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain*. Mentor; Cover Bent edition
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood CA
- De Holan, P. M., & Phillips, N. (2004). Organizational forgetting as strategy. *Strategic Organization*, 2(4), 423-433.
- Deming, E. (1960). *Sample Design in Business Research*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Drucker, P. F. (1946). Keynes: Economics as a magical system. *The Virginia Quarterly Review*, 22(4), 532-546.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et e. Pinat.
- Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J., & Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives: A theoretical framework. *Business History*, 59(8), 1176-1200.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (2005). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford University Press.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control*. Prentice Hall Direct
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
- Juran, J. (1974). *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill
- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425-1452.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mintzberg, H. (1967). The science of strategy making. *IMR; Industrial Management Review* (pre-1986), 8(2), 71.
- Mintzberg, H. (1972, August). Research on strategy-making. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 90-94). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Mintzberg, H. (1991). Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12(6), 463-466.
- Nilsson, N. J. (2014). *Principles of artificial intelligence*. Morgan Kaufmann.
- Penrose, (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press
- Pham, Q. V., Nguyen, D. C., Huynh-The, T., Hwang, W. J., & Pathirana, P. N. (2020). Artificial intelligence (AI) and big data for coronavirus (COVID-19) pandemic: a survey on the state-of-the-arts. *IEEE access*, 8, 130820-130839.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192-210.
- Raisch, S., & Fomina, K. (2024). Combining human and artificial intelligence: Hybrid prob-

- lem-solving in organizations. *Academy of Management Review*, (Yayın öncesi ön izleme)
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*, 31(1), 69-87.
- Savage, N. 2023. Drug discovery companies are customizing Chat GPT: Here is how. *Nature Biotechnology*, 41: 585-586.
- Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*. 1(3), 46-51.
- Simon, H.A. (1956) Rational choice and the structure of the environment, *Psychological Review*, 63, 129-138.
- Stewart, R. F., Benepe, O. J., & Mitchell, A. (1965). *Formal planning: The staff planner's role at start up* (No. 250). California: Stanford Research Institute.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Wadhvani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M., & Popp, A. (2018). History as organizing: Uses of the past in organization studies. *Organization Studies*, 39(12), 1663-1683.
- Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy and does it matter?* London: Routledge



## BÖLÜM 6

### İnsan Kaynakları Yönetimi

Ahmet ERKASAP<sup>1</sup>

#### GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi disiplini geçtiğimiz yüzyılda önemli bir başkalaşım yaşamış, personel yönetimindeki temel başlangıcından çağdaş organizasyonlar içinde çok önemli bir unsur olarak günümüzdeki konumuna doğru ilerlemiştir. Bu gelişme, toplumda işin işlevini ve kuruluşlara dayatılan talepleri yeniden şekillendiren ekonomik, sosyal ve teknik ortamlardaki daha geniş değişimleri örneklemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi günümüzde kurumsal strateji ve insan sermayesinin çarpıştığı bir konumda yer almaktadır. Sorumluluğu sadece personeli denetlemek değil, aynı zamanda stratejik hedeflerle uyumlu hale getirerek ve yüksek performanslı bir kültürü teşvik ederek kurumsal performansı artırmaktır.

Küreselleşme, teknolojik ilerleme ve değişen çalışan demografisinin getirdiği zorluklar ışığında, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sorumlulukları, kurumsal başarının elde edilmesi için gerekli olan çok çeşitli işlevleri içerecek şekilde genişlemiştir. Yukarıda bahsedilen alanlar yetenek kazanımı ve yönetimi, çalışan gelişimi, performans yönetimi ve bireysel ve kurumsal hedefleri senkronize eden ödül sistemlerinin oluşturulmasını kapsamaktadır. Odak noktası, idari süreçleri optimize etmekten stratejik katkılar sağlamaya doğru değişmiştir ve İnsan Kaynakları Yönetimi artık rekabet avantajı elde etmek için çok önemli bir katalizör olarak kabul edilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin daha geniş kurumsal planlara dahil edilmesi, yaygın olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak bilinir, İnsan Kaynak-

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ahmet.erkasap@gedik.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-6239-1700

nakları profesyonellerine yönelik çağdaş beklenti, yalnızca işgücünün yönetimi ve geliştirilmesinin ötesine geçerek değişimlerin öngörülmesini, yenilikçiliği ve kurumsal dönüşümde liderliği de kapsamaktadır.

Bu bölümde, personelin etkin yönetimi yoluyla kurumsal performansın artırılmasında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli işlevi vurgulanmıştır. Firmalar, stratejik insan kaynakları yaklaşımlarını kullanarak olağanüstü performans kültürünü geliştirebilir, yüksek vasıflı çalışanları muhafaza edebilir ve giderek daha rekabetçi hale gelen küresel pazarda sürdürülebilir başarıyı garanti altına alabilir. İnsan Kaynakları Yönetiminin geleceği kaçınılmaz olarak daha da gelişecek, stratejik entegrasyona, teknoloji kullanımına ve insan kaynakları yönetimine kapsamlı bir yaklaşıma daha fazla önem verecektir. İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik sonuçları ayarlama ve ilerletme kapasitesi, 21. yüzyılın karmaşık zorlukları karşısında işletmelerin direncini ve başarısını belirlemede çok önemli bir rol oynayacaktır.

Nihayetinde İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumsal stratejinin temel bir unsuru olarak iş hedefleri ile bunları gerçekleştirmekten sorumlu bireyler arasında bağlantı kurar. Kuruluşlar, potansiyelden etkin bir şekilde yararlanmak, inovasyonu teşvik etmek ve ortaya çıkan zorluklar ve fırsatlar karşısında rekabet üstünlüğünü korumak için insan kaynaklarının stratejik yönetimine öncelik vermelidir. İnsan Kaynakları Yönetimi, işin ve kurumların geleceğini tanımlamadaki önemli rolünü sürdürmek için, gelişmeye devam ederken uygulamalarını, stratejilerini ve etkilerini sürekli olarak değerlendirmelidir.

## KAYNAKLAR

- Abela, A. V. (2004). *Marketing and the common good: Essays from Notre Dame on societal impact*. Routledge.
- Agarwala, T. (2009). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<347::AID-HRM4>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM4>3.0.CO;2-B)

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2015). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Breaugh, J. A. (2017). *Recruitment: Science and practice* (3rd ed.). Routledge.
- Bush, R. J., & Amesh, J. W. (1984). Human resource management in action. *Personnel Review*, 13(1), 12-19. <https://doi.org/10.1108/eb055487>
- Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*. South-Western Publishing.
- Byfuglien, J. (2013). Human resource management: Impact on business performance. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 56-72.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Pearson Education.
- Chruden, H. I., & Sherman, A. W. (1976). *Personnel management: The utilization of human resources* (5th ed.). South-Western Publishing.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness* (6th ed.). SAGE Publications.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2017). Global talent management: Understanding key trends and the role of talent management systems. *Journal of World Business*, 52(2), 173-182. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.10.006>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042173>
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Cuming, M. W. (1988). *The theory and practice of personnel management* (7th ed.). Heinemann.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- Davis, K. (1980). *Human behavior at work: Organizational behavior* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the

- self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DeNisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. M. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24(3), 219-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., & Stodd, J. T. (1995). The history and evolution of human resource management. *Journal of Management History*, 1(1), 19-32. <https://doi.org/10.1108/13552529510085516>
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 107-116.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (2007). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00004-4)
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Garavan, T. N., & Heraty, N. (2016). Organizational learning and human resource development: Evolution in concepts and practices. In M. J. Wang, R. A. Noe, & G. T. Lee (Eds.), *Handbook of human resource development* (pp. 42-61). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784714813.00011>
- Gathungu, J. M., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2016). Role of human resource management practices in talent management in state corporations in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(4), 549-567.
- Glen, C. (2007). Fostering talent opportunity: Getting past first-base. *Strategic HR Review*, 6(3), 16-19. <https://doi.org/10.1108/14754390780000867>
- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2016). *Gower handbook of leadership and management development* (5th ed.). Routledge.
- Guest, D. E., & Clinton, M. (2007). HRM and performance: Can partnership address the ethical dilemmas? *Journal of Business Ethics*, 76(3), 505-519. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9177-4>
- Hendry, C., & Pettigrew, A. M. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3-8. <https://doi.org/10.1108/eb055554>
- Heneman, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource practices alignment: A strategic human resource management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 438-454.
- Holland, P., & Pyman, A. (2005). The management of workplace conflict: A review of theory and practice. *Journal of Industrial Relations*, 47(5), 483-501. <https://doi.org/10.1177/0022185605058157>
- Horwitz, F. M., & Budhwar, P. (2015). *Handbook of human resource management in emerging markets*. Edward Elgar Publishing.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, produc-

- tivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Hussain, T., Ahmad, Z. M., & Tirmizi, S. A. (2012). Strategic human resource management: A literature review. *Management and Labour Studies*, 37(4), 303-317. <https://doi.org/10.1177/0258042X13484844>
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa*. African Studies Centre.
- Jones, G. R., & Walters, B. A. (1994). Human resource management and firm innovation: The mediating role of organizational culture. *Journal of Business Research*, 30(1), 55-64. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90054-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90054-X)
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organizational performance? An integrative approach based on line managers' perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797-819. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2015-0190>
- Kaufman, B. E. (1993). *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States*. Cornell University Press.
- Kaufman, B. E. (2015). Theoretical perspectives on work and the employment relationship. *Industrial Relations Research Association*.
- Khan, W. A. (2012). Career management: A study of career management practices for organizational effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 42-50.
- Kiiru, D., & Muraga, K. (2015). The role of training in employee commitment, retention, and performance. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(1), 13-20.
- Korir, M., & Kipkebut, D. J. (2016). The impact of reward systems on employee productivity in the public sector: A case study of Kenyan public universities. *Journal of Human Resource and Leadership*, 1(1), 20-32.
- Kuchava, M., & Buchashvili, G. (2016). Strategic human resource management: An approach to increase organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 8(12), 86-94.
- Kummamuru, A., Singh, S. K., & Sharma, R. (2014). Human resource management in corporate governance. *Global Business Review*, 15(1), 65-82. <https://doi.org/10.1177/0972150913515573>
- Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 687-720. <https://doi.org/10.1080/09585199400000043>
- Lyria, R. K., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2014). Effect of talent management on organizational performance in companies listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(17), 2222-2839.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel admi-

- nistration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241. <https://doi.org/10.1177/014920638601200207>
- Mansor, M., Tayib, M., & Ibrahim, A. (2012). Human resource management practices and firm performance in the Malaysian insurance industry. *Journal of Global Business and Economics*, 5(1), 1-14.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2011). Best practice human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124. <https://doi.org/10.1080/09585190050075108>
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work* (6th ed.). Kogan Page.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McLean, G. N., & McLean, L. D. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/13678860110059339>
- Meyer, J. P. (2016). Employee commitment, motivation, and retention: The effect of training on employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 26(3), 273-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.001>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mincer, J. (1962). On-the-job training: Costs, returns, and some implications. *Journal of Political Economy*, 70(5), 50-79.
- Mis, M. (2011). The changing nature of work and careers in a knowledge-based economy. *Journal of Career Development*, 38(3), 215-228. <https://doi.org/10.1177/0894845310362176>
- Moore, B. (1966). Human resource management and industrial relations: The role of technology. *Industrial Relations Journal*, 1(2), 30-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1966.tb00038.x>
- Morgan, R. M., & Jardin, G. (2010). SMART goal setting: Get clear on the future. *Journal of Management Development*, 29(9), 817-834. <https://doi.org/10.1108/02621711011072425>
- Ngethe, J. M., Namusonge, G. S., & Iravo, M. A. (2013). Influence of leadership style on academic staff retention in public universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 297-299.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-994. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Papalexandri, N., & Bourantas, D. (2002). *Human resource management: Theory and practice*. Athens: Benos Publications.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pettingor, R. (2010). *Managing organizational change*. Pearson Education Limited.
- Rajini, K., & Sankaranarayanan, M. (2009). Human resource development and the role of management. *Journal of Management Development*, 28(4), 1-12.
- Rao, T. V. (2014). Human resource development as national policy in India. *Human Resource Development International*, 17(1), 11-22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.856156>

- Recardo, R. J. (2016). The need for strategic human resource management in the 21st century. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(2), 12-25.
- Reddington, M., Williamson, A., & Withers, M. (2008). *Transforming HR: Creating value through people*. Routledge.
- Roe, R. A., & Taylor, M. S. (2018). Improving organizational performance through HRM: The role of employee engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 1-14. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1381031>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Ross, G. M. (1981). Personnel management and human resources: The evolution of the field. *Business Horizons*, 24(4), 56-64. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90054-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90054-7)
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (1998). *Human performance improvement*. Gulf Publishing Company.
- Russ, G. S., McNeilly, K. M., & Comer, J. M. (1998). Human resource management: A critical literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-33. <https://doi.org/10.1080/095851998341049>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Schiemann, W. A. (2009). *Reinventing talent management: How to maximize performance in the new marketplace*. Wiley.
- Schmitt, N. (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press.
- Schultz, T. W. (1962). Reflections on investment in man. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 1-8.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sheehan, M. (2012). Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and performance in multinational corporations (MNCs). *European Journal of Training and Development*, 36(1), 66-85. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 731-744. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P)
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2013). *Managing human resources* (17th ed.). Cengage Learning.
- Sondhi, R. (2014). *Total organizational excellence: Achieving world-class performance*. Kogan Page.
- Sondhi, R., & Nirmal, S. (2013). *Total organizational excellence: Achieving world-class performance*. Kogan Page.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060208>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Tamer, J. M., & Singh, R. P. (2013). The impact of strategic human resource management on corporate performance. *Global Business Review*, 14(1), 25-42. <https://doi.org/10.1177/0972150912466146>

- Thomson, A., & Mabey, C. (2011). Developing HR leadership capability: HR's role in driving strategic change. *Human Resource Management International Digest*, 19(4), 7-10. <https://doi.org/10.1108/09670731111140730>
- Tyson, S. (1995). *Human resource strategy: Towards a general theory of human resource management*. Pitman Publishing.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2007). Human resource management: A pivotal point of global success. *Journal of World Business*, 42(2), 121-128. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.03.001>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.009>
- Ulrich, D., & Ulrich, W. (2010). *The why of work: How great leaders build abundant organizations that win*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Vernon-Wortzel, H. (1994). The evolution of the strategic human resource management concept. *Human Resource Management Review*, 4(3), 232-252. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(94\)90015-9](https://doi.org/10.1016/1053-4822(94)90015-9)
- Waiganjo, E., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2013). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.
- Webb, S., Webb, B., & Webb, B. (1994). *The history of trade unionism* (New ed.). Longmans.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Williamson, I. O. (2011). Employer brand and employee identity: New approaches to talent management. *Human Resource Management Review*, 21(2), 150-157. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.001>
- Wolf-Wendel, L. (2012). Linking organizational mission and work-life integration: A strategic human resource management approach. *Journal of Higher Education*, 83(1), 25-43. <https://doi.org/10.1353/jhe.2012.0000>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>



### Örgütsel İletişim ve İletişim Stratejileri

Leyla İÇERLİ<sup>1</sup>

#### GİRİŞ

Örgütler sadece mevcut durumlarını koruyabilmek için değil aynı zamanda hayatlarını devam ettirebilmek için hem örgüt içinde hem de örgütün dış çevresiyle sürekli etkin bir iletişim sürecinde olmalıdır. Günümüzün zorlu rekabet koşullarında ve sürekli değişen çevresel şartları altında örgütler, hem örgüt içinde ortak fikir birliği sağlama ve çalışanlar arasında işbirliğini geliştirme hem de dış çevreden gelen dinamik bilgilerle çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için çaba göstermektedir. İletişimin en temel fonksiyonu olan eşgüdümleme yani koordinasyon sürecinde gerek örgütsel adaptasyon, ortak görüş sağlama gerekse örgütün çevreye olan uyumu ve bilginin doğru verilerden alınıp örgüt içerisinde ilgili birimler tarafından doğru bir şekilde kullanılmasına yönelik faaliyetlerdeki başarı, etkili bir örgütsel iletişimle sağlanabilir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 100). Örgütler belirlenmiş ortak hedeflere ulaşabilmek için oluşturulmuş sistemlerdir. Örgütler, bu belirlenmiş kuruluş amacıyla, her yönden işbirliğine olanak tanıyan bir yapı ortaya çıkararak, bireylerin, bireysel olarak üstesinden gelemeyecekleri faaliyetleri, kolektif olarak dayanışma ruhu ve işbirliği duygusuyla yerine getirmektedirler. Yönetimsel bir araç olarak kullanılan iletişim ise yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinde etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Yatkın, 2009, s. 51). Bu bağlamda örgüt yönetiminde iletişim, bir koordinasyon unsuru olarak faaliyetlerin planlama aşamasından uygulamanın nihai noktasına kadar oldukça önemli bir rol oynar. Bilgi, hangi yer ve zamanda gerekli ve isteniyorsa, arzu edilen nicelik ve nitelikte ilgili bireylere aktarılması örgüt başarısına katkı sağlar (Eroğlu, 2011, s. 134).

<sup>1</sup> Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, leylaicerli@aksaray.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-7538-0165

## KAYNAKLAR

- Aduabato, S. (2008). What were they thinking? Crisis communication: The good, the bad, and the totally clueless, USA: Rutgers University Press.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177980>
- Artan, S. (1977). İşletmelerde iletişim (haberleşme). *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 13(2), 63-83. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eitiad/issue/55441/759925>
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67. <https://jast.hho.msu.edu.tr/index.php/JAST/article/view/133>
- Aziz, A., & Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*, İstanbul: Hiperyayın.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7), 1-30. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868884.pdf>
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, 3. Basım, Nobel Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, Y. (1991). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cho, S. H., & Gower, K. K. (2006). Framing effect on the public's response to crisis: Human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame. *Public Relations Review*, 32(4), 420-422. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.09.011>
- Coombs, W.T. (2001). Teaching the crisis management/communication course, *Public Relations Review*, 27(1), 89-101. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(01)00072-8)
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. Eds., W. T. Coombs, S.J.Holladay, *The handbook of crisis communication* (pp. 17-53), Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>
- Çelebi, E., & Sezer, N. (2017). Kurumsal itibarın kriz iletişim stratejileri üzerine etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 116-134. <https://doi.org/10.31123/akil.437310>
- Çetin, M., & Toprak, Y. E. (2016). Kriz iletişimi ve sosyal medya: Emisyon krizinde Volkswagen'in Facebook kullanımı, *Selçuk İletişim*, 9(3), 54-68. <https://doi.org/10.18094/si.51665>
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1). <https://doi.org/10.19145/guifd.14905>
- Diyaroğlu, B. N. (2011). *Kriz iletişiminde medya yönetimi ve 2009 Türk Hava Yolları Krizi ve 2001 Amerikan Hava Yolları krizi karşılaştırmalı incelemesi*, (Yayın No. 28523219) [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi], Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış Örgüt ve Birey*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/558625>
- Falkheimer, J., & Heide, M.(2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), 180-189. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00494.x>

- Günaydın, Ü. (2024). *Telekomünikasyon şirketleri örneğiyle COVID-19 sürecinde kriz iletişimi bağlamında sosyal sorumluluk projelerinin analizi*, (Yayın No. 850659) [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi], Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul:Der Yayınevi.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir uygulama. *Atatürk Ün. İİBF Dergisi*, 14(1), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/29906>
- Karaca, M. (2016). Sosyolojik perspektiften iletişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 626-648. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/229736>
- Karaçor, S., & A. Şahin. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 97-117. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28434/302883>
- Karasoy, H. A. (2021). Yönetim fonksiyonları ekseninde örgütsel iletişimin önemi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(1), 81-92. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kaypod/issue/61367/885428>
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 17. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- König K. (1991). Comments on The Chernobyl Disaster and Nuclear Fallout, Eds., U. Rosental & B. Bijnenberg, *Crisis management and decision making* (pp. 30-43), Kluwer Academic Publishers. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-3398-2\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-3398-2_3)
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113. <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/MGT/6540/Bakhsheshy/crisismanagement.pdf>
- Özkan, S., Tüzün, H., Dikmen, A. U., & İlhan, M. N. (2020). Salgınlarda toplum davranışı ve sağlık okuryazarlığı. *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research*, 4, 105-110. <https://doi.org/10.34084/bshr.719139>
- Özpinar, Ş. B., & Aydın, G. (2020). Kriz iletişimde infografik kullanımı: Covid-19 pandemi sürecinde infografikler üzerine bir inceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 240-261. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iticusbe/issue/55168/754941>
- Pektaş, G. (2019). Örgüt içi iletişimde karşılaşılan problemler ve çözüm önerileri: Erciyes üniversitesi akademik personel örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(20), 94-110. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.664179>
- Ray, T. (1999). *Strategies Communication in Crisis Management Lessons from the Airline Industry*, Westport: Quorum Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, İ. E. Artan, G. Eser (Çev. Eds), 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 8. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Diken, A. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taşcı, D., & Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin kişilik özellikleri ile kullandıkları ikna ve etkileme taktiklerinin kullanım sıklığı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17), 533-546. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61793/924221>
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, *İletişim*, <https://sozluk.gov.tr/>

- Weiner, D. (2006). Crisis communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-6. <https://cathlenamartin.org/UF/GEB3213/crisis-commarticle1.pdf>
- Woodyard, T. M. (1998). Crisis communication: A commanders guide to effective crisis communication. *Air Command and Staff College, Air University, USA*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c3419d7d18499c5f5456d18ab32f58f34fd8ba28>
- Yağcı, T., & Uçar, M. (2018). İletişimde engeller ve etkinlik. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3 Ek), 142-160. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/563014>
- Yatkın, A. (2009). Örgütsel yöneti(ileti)şim. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 47-55. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fudad/issue/47175/594058>
- Yıldırım, S., Arıkan S., & Aşan, Ö. (1996). Örgütlerin yönetiminde iletişimin önemi. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(1), 177-187. <http://openaccess.izmirakademi.org/pdf/594/32007/358600>

### Örgütsel Kültür ve Değişim Yönetimi

Feride YILMAZ<sup>1</sup>

#### ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Küreselleşme nedeniyle örgütler, ulusal ve uluslararası alandaki rekabet güçlerini arttırmaya çalışmaktadır. Rekabet gücünü artırma, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmeleri ve örgüt için özveride bulunabilmeleri ile mümkündür. Bu ise örgütlerde ortak bir gücü gerektirir. Tüm örgütlerdeki bu ortak güç kültürdür (Köse ve ark., 2001, s. 219). Örgüt kültürü, 1980'lerden günümüze kadar olan süreçte işletme yönetiminin yeni bir yönü olarak ortaya çıkmakla birlikte dinamik çevre ile etkin şekilde başa çıkmada bir yol olarak kabul edilmektedir (Nam ve Kim, 2016, s. 1107). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler ve semboller bütünü (Saruhan ve Yıldız, 2010) olarak ifade edilen örgütsel kültürün yansımaları işletmelerle olan deneyimlerimizde görmek mümkündür. Örneğin bir alışveriş için gidilen mağazaların, büroların fiziksel özelliklerinin ve havasının, çalışanların giyimlerinin, iş yeri temizliğinin, kurum içi ve müşterilerle olan diyaloglarının, müşterilere nasıl davrandıklarının, ürün ya da hizmetleri sunum tarzlarının birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Tüm bunlar, o işletmedeki veya kuruluştaki örgütsel kültürün müşteriye yansımasıdır. Örgütsel kültür, bir işletmeyi diğerinden ayıran, onu farklı bir konuma yerleştiren bir unsurdur (Ulukan, 2018, s. 55). Örgütün gelişiminin başlangıcında olduğu gibi büyüme ve gelişmesinde de örgüt düzenini şekillendirmektedir (Poškienė, 2006, s. 47). Aynı zamanda örgüte istikrar kazandırır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Ermenek Meslek Yüksekokulu, fcetinkaya@kmu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-0965-5295

ise daha kapsamlı bir yaklaşım sunarak, değişim için aciliyet yaratmadan vizyon oluşturmaya ve bu vizyonu örgüt kültürüne yerleştirmeye kadar ayrıntılı adımları içerir. Hiatt'ın ADKAR Model'i ise bireylerin değişime adaptasyon sürecine odaklanarak farkındalık, arzu, bilgi, yetenek ve güçlendirme aşamalarıyla kişisel düzeyde değişimi yönetir. Bu modellerin her biri, değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için farklı bakış açıları ve stratejiler sunmaktadır. Ancak her modelde ortak olan nokta, örgütsel kültürün ve çalışanların değişime tepkilerinin dikkate alınması gerekliliğidir. Başarılı bir değişim yönetimi, örgütsel kültürü bir engel olarak değil, bir araç olarak kullanmayı başaran örgütlerin, hızlı değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynar. Bu bakımdan, rehberlik sağlayan değişim yönetimi modelleri, uygulamada örgütsel kültüre uygun stratejilerle birleştiğinde başarıya giden yolda kilit bir etken olmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. & Yay, S. (2016). Organizasyonel değişimde iki farklı kültür: Değişim kültürü ve değişime direnç kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-16.
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1990). Why change programs do not produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative analysis of change management models based on an exploratory literature review. *New horizons in business and management studies* (s. 98-110). ISBN: 978-963-503-867-1. [https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1\\_10](https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1_10).
- Berberoğlu, G. (1994). Örgüt kültürü. İnan Özalp (Eds.), *Yönetim ve organizasyon* (s. 264-281). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 951, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 521.
- Berberoğlu, G., Besler, S. & Tonus, H. Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.

- Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management a complete guide to the models, tools & Techniques of organizational change* (2nd ed.). Kogan Page.
- Chang, K. & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 549-568.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: Employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27(9), 1261-1287.
- Cornescu, V. & Adam, R. (2016). Organizational Change-Managing Employees Resistance. Ovidiu Nicolescu & Lester Lloyd-Reason (Eds.), *Challenges, performances and tendencies in organisation management* (s. 381-389). World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. [https://doi.org/10.1142/9789814656023\\_0042](https://doi.org/10.1142/9789814656023_0042).
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan, N. & Sayın, Z. (2022). Türkiye’de örgütsel değişim ve örgüt geliştirme alanındaki bilimsel çalışmaların bibliyometrik analizi. *KAÜİİBFD*, (13) (Kongre Özel Sayısı), 327-350.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Furxhi, G. (2021). Employee’s resistance and organizational change factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30-32. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>.
- Garvin, D. (2000) *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon-Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (göz. geç. 3. baskı). Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2011). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). Prentice Hall.
- Gill, R. (2002) Change management-or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. <https://doi.org/10.1080/714023845>.
- Güçlü, N. & Şehidoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Research.
- Hiatt, J. M. & Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change* (2nd ed.). Prosci Inc.
- Higgins, J. M., & McAllaster, C. (2002). Want innovation? Then use cultural artifacts that support it. *Organizational Dynamics*, 31(1), 74-84.
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>.
- Jick, T. (1991). *Implementing change note*, class note 9-491-114. Harvard Business School Press.
- Jucevičienė, P. (1996). Universitetai reformos procese: Save ugdančios organizacijos koncepcija ir jos realizavimo reikšmė. *Acta paedagogica Vilmensia*, (3), 16-31. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.1996.03.9386>.
- Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergisi*, 1(2), 6-24.
- Kazmi, S. A. Z. & Naarananoja, M. (2014). Collection of change management models-an opportunity to make the best choice from the various organizational transformational techniques. *GSTF Journal on Business Review*, 3(1). <https://doi.org/10.7603/s40706-014-0023-9>.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). Beta Basım A.Ş.

- Kotter, J. (2012). The 8-step process for leading change. *Kotter*. <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kumarasinghe, H. P. N. I. & Dilan, H. K. T. (2021). Organizational change and change management. *Contemporary innovations in management* (s. 49-69). Global Learners Academy of Development Korattur, Chennai.
- Laig, R. B. D. & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-Step Change Model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50. <http://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>.
- Lee, Q. F. (2023, March 31). Change management toolkit: the top 10 models and how to choose the right one for your organization. *Chmltech Operational Excellence Consulting*. <https://www.chmltech-consulting.com/post/change-management-toolkit-the-top-10-models-and-how-to-choose-the-right-one-for-your-organization#viewer-d49dc>.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Dorwin Cartwright (Eds.). Harper&Brothers Publishers.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press.
- Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3(1), 45-59. <https://doi.org/10.1080/714042520>.
- Nam, Y. M. & Kim, H. S. (2016). Influences of organizational culture characteristics on job attitudes of organizational members in semiconductor industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1106-1115. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.162>.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Organizing Engagement. (n.d.). *Appreciative inquiry*. <https://organizingengagement.org/models/appreciative-inquiry/>.
- Ovington, T. (2023, June 7). The 5 best change management models for 2023. *Change Management*. <https://change.walkme.com/change-management-models/>.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C. J. & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Poškienė, A. (2006). Organizational culture and innovations. *Engineering Economics*, 46(1), 45-50.
- Revenio, C. & Jalagat, J. R. (2016). The Impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(11), 1233-1239.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (14. baskı). (Çeviren Eds. İnci Erdem). Nobel Yayınları.
- Ryerson University (2011). *Change management leadership guide*. Ryerson University.
- Saruhan, S. C. & Yıldız, M. Y. (2010). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Basım Yayım.
- Shayah, M. H. & Zehou, S. (2019). Organizational culture and innovation: A literature review. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, (344), 465-472. doi:10.2991/icecsd-19.2019.58.



- Stouten, J., Rousseau, D. M., & de Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Türk Dil Kurumu. (n.d.). Kültür. Türk Dil Kurumu Sözlüğü içinde. 20 Mayıs 2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu. (n.d.). Direnç. Türk Dil Kurumu Sözlüğü içinde. 27 Mayıs 2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Tüz Vergiliel, M. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademi Kitabevi.
- Ulukan, C. (2018). Yönetim çevresi. Güneş Nezire Zeytinoğlu (Eds.), *Yönetim ve organizasyon* (s. 44-73). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270.
- Zincirkıran, M. & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış* (1. baskı). Dora Basım -Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

### Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Adem ÖZDEMİR<sup>1</sup>

#### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (PERSONEL YÖNETİMİNDEN YETENEK YÖNETİMİNE)

İKY' nin yeni vizyonu olarak değerlendirebileceğimiz yetenek yönetimine başlamadan önce personel yönetiminden yetenek yönetimine kadar geçen sürede neler yaşandığını kısaca anlatmakta fayda olduğu düşünülmektedir.

Personel yönetiminin başlangıcı her ne kadar 18. YY. başları olarak söylenirse de Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. 1920'lerde, sendikaların ve dış faktörlerin baskısıyla personel yönetimi kavramının kapsamı genişlemiştir. Çalışanların insani ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla personel yemek odaları, dinlenme alanları oluşturulması ve personel şikayetlerinin dinlenmesi gibi görevleri üstlenen “refah sekreterleri” ve “sosyal hizmet görevlileri”, personel yönetiminin ilk uygulayıcıları olmuştur. Personel yönetimi literatüre ilk kez, Birinci Dünya Savaşı sırasında orduya uygun kişilerin alınması için psikolojik testlerin kullanılmaya başlanmasıyla girmiştir (Geylan, 2007). Türkiye’de ise personel yönetiminin bir yönetim süreci ve akademik disiplin olarak uygulanması, ilk kez 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kuruluşuyla başlamıştır (Güler, 2005).

Personel yönetiminin ilk dönemlerinde, personel birimlerinin başlıca görevi; maaşlar, ek ödemeler, sigorta kayıtları, izinler, raporlu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmaktı. Bu dönemde, personel yöneticisi işletmedeki en alt düzey yönetici olarak kabul edilirdi (Gürüz ve Yaylacı, 2007). Bu süreçte, personel yönetimi, çalışanlara maliyet odaklı yaklaşan, çalışan kayıt-

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, aozdemir@agri.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-3127-6846

performansı ve inovasyonu güçlendiren stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin, kültürel farklılıkları bir zenginlik olarak benimsemesi, onların daha geniş bir pazara hitap etmelerini ve küresel rekabet ortamında başarılarını sürdürmelerini kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi; yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti, çok kültürlü iş ortamları ve çeşitlilik yönetimi gibi temel unsurların etkin bir şekilde bütünleştirilmesini gerektirir. İşletmeler, bu unsurları stratejik hedefleri doğrultusunda yöneterek, hem kısa vadede rekabet avantajı elde edebilir hem de uzun vadede sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilir. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi, yalnızca operasyonel bir faaliyet alanı olmaktan çıkmakta, işletmelerin stratejik yönünü belirleyen kritik bir unsur haline gelmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*. İmge Kitabevi.
- Akdemir, B. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Akunda, D., Chen, Z., ve Gikiri, S. N. (2018). Role of HRM in talent retention with evidence. *Journal of Management and Strategy*, 9(2), 8-19.
- Alabbas, M., Tayseer, M., ve Bin, D. (2020). Talent Management and Service Quality in the Jordanian Information Technology Companies: Conceptual Framework. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 56-59.
- Alas, R., ve Mousa, M. (2016). Organizational culture and workplace spirituality. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 5(3).
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde yeni dönem: yetenek yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Aljbour, A., French, E., ve Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348-3376.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Armstrong, M., ve Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Atlı, D. (2017). Yetenek Yönetimi (Talent Management), Geliştirilmiş 3. Baskı, Abaküs Yayınları, İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Nobel Yayın. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayansar, R. (2024). Türk Kamu Personel Yönetimi ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin Beşeri Sermayeye Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 35-60.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Beechler, S., ve Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

- Bingöl, D. (2016). İnsan kaynakları yönetimi, 10. *Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.*
- Bogaert, S., ve Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal, 23*(4), 483-493.
- Bolander, P., Werr, A., ve Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review, 46*(8), 1523-1551.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, 44*(511), 55-74.
- Cascio, W. F., ve Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business, 51*(1), 103-114.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., ve Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly, 3*(44).
- Chieh Lee, C. and Jen Chen, C. (2013), The relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *American Journal of Industrial and Business Management, 3*, 196-208.
- Christensen Hughes, J., ve Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of contemporary hospitality management, 20*(7), 743-757.
- Collings, D. G., ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review, 19*(4), 304-313.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., ve Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business, 49*(2), 225-235.
- Çırpan, H., ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi, 52*(16), 110-116.
- Danullis, M., ve Dehling, S. (2004). *Diversity management- a new paradigm*, Kristianstad University, January, s.21.
- De Vos, A., ve Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(9), 1816-1831.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2011). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37*: 1-40.
- Doğan, S., ve Demiral, A. G. Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(3), 145-166.
- Eskildsen, J. K., ve Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management, 11*(8), 1081-1094.
- Esty, K., Griffin, R., ve Hirsch, M. S. (1995). A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity. *Boston: Adams Media.*
- Fang Li, F., ve Devos, P. (2008). Talent management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. *Unpublished master's thesis*. University of Kalmar, Sweden.
- Ferguson, L. (2008). Çok kültürlülüğe giriş, Future Worlds Center. *Editör: Yiannis Laouris, Nicosia, Cyprus.*
- Fındık, M., ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirleme-ye yönelik bir araştırma. *International Iron ve Steel Symposium. Karabük: International Iron ve Steel Symposium.*
- Foxman, E., ve Easterling, D. (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *Journal of Education for Business, 74*(5), 285-288.
- Gencer, Ö. G. Z. T. (2011). Çok kültürlü toplumlarda iletişim: Divriği örneği. *Gümüüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 1*(1).

- Geylan, R. (Ed.). (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Anadolu Üniversitesi.
- Goffee, R., ve Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard business review*, 85(3), 72-9.
- Güler, B. A. (2005). *Kamu personel yönetimi*. Ankara Üniversitesi. SBF Ders Notları.
- Gürüz, D., ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. MediaCat Kitapları.
- Hays-Thomas, R. (2004). *Why now? The contemporary focus on managing diversity*. In Stockdale, M. S., Crosby, F. J. (Eds.); *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 330). USA: Blackwell.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hofer, C., Schendel D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Pub Co.
- İçaçan Orbay N., Kartalkaya K. (2023). Çeşitlilik yönetimi ve sembolik şiddet ilişkisi. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1 (2). 238-245.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The İcfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Kamaşak, R., ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların etkin yönetimi: çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma. B. Dereli (Dü.) içinde, *İşgücünde Farklılıkların Yönetimi* (s. 31-57). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Karaboğa, T. (2021). *Stratejik yetenek yönetimi*, stratejik İnsan kaynakları yönetimi ve çağdaş yaklaşımlar, (ed). Gürol Y., Karaboğa, T., Nobel Yayınevi.
- Karataş, A. (2008). *Örgütsel etişin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kirby, E. L., ve Harter, L. M. (2003). Speaking the language of the bottom-line: the metaphor of "managing diversity". *The Journal of Business Communication* (1973), 40(1), 28-49.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group and Organization Management*, 28(1), 4-17.
- Lewis, R. E., ve Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Madhavi, T., ve Mehrotra, R. (2019). Competency-based talent management—an effective management tool. In *Proceedings of the Third International Conference on Microelectronics, Computing and Communication Systems: MCCS 2018* (pp. 291-299). Springer Singapore.
- McClelland, D. C. (1976). Testing for Competence Rather than 'Intelligence'. *The IQ controversy*.
- McDonald, K. S., Hite, L. M., ve Mansour-Cole, D. (2006). Capturing career reflections: construction of an instrument to explore careers and career development. *Online Submission*.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., ve Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- Mello, J. A. (2015). *Strategic human resource management*. Cengage Learning.
- Mercan, N. (2016). Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetim sanatı: kültürel zekâ. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 32-49.
- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*, 143(4), 415-431.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muriithi, F. W., ve Makau, M. S. (2017). Talent Management: A conceptual framework from Review of Literature and a research agenda. *Journal of Human Resource Management*, 5(6), 90-94.

- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Özdemir A., Tunçbilek M. M. (2021). Türkiye'de yetenek yönetimi. YÖK tez merkezi verilerine göre bir içerik analizi. Lambert Academic Publishing.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 359-374.
- Özyürek, M. (2005). *Bireysel farklılıkları inceleme yaklaşımları*. Ankara: Kök Yayıncılık
- Prahalad, C. K., ve Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59). Routledge.
- Sageer, A., Rafat, S., ve Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
- Sathyanarayana, S., Gargesa, S., ve Lekha, V. (2019). Effectiveness of talent management strategies: evidence from Indian IT sector. *Int J Manag Stud*, 6, 19-33.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... ve Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline* (Vol. 34). Fontainebleau: Insead.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... ve Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Strachan, G., Burgess, J., ve Sullivan, A. (2004). Affirmative action or managing diversity: what is the future of equal opportunity policies in organisations?. *Women in Management Review*.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden sonuca insan kaynakları* (1. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P., Foster, C., ve Williams, H. (2006). Talent management: understanding the dimensions change agenda.
- Taşdemir, D. D., Çekmeceliolu, H. G., ve Yıkılmaz, İ. (2019). Çok kültürlü ortamda çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin duygusal emek gösterimlerine etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 719-740.
- Türk Dil Kurumu (2024). *Büyük Türkçe sözlüğü* <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 17.07.2024.
- Utangaç, B. (2021). Kariyer ve yetenek yönetiminin kamu kurumları ve özel sektör bağlamında araştırılması: Gaziantep örneği. *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., ve Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Wahba, M., ve Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145-162.
- Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world: How organizations can create the future and not be consumed by it. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33-36.
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Zare, M. S., Tahmasebi, R., ve Yazdani, H. (2018). Maturity assessment of HRM processes based on HR process survey tool: a case study. *Business Process Management Journal*, 24(3), 610-634.

# İnovasyon ve Girişimcilik

Derya YÜCEL <sup>1</sup>

## GİRİŞ

İnovasyon ve girişimcilik kavramları ekonomik gelişme ile olan yakın ilişkileri nedeni ile onlarca yıldır gerek akademik olarak ve gerekse uygulamada çok sayıda çalışmaya konu olmuş kavramlardır. Her ne kadar ekonomik gelişmeye etkileri noktasında farklı bulgular elde edilmiş olsa da, genel olarak olumlu etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Braunerhjelm, 2010; Drucker, 1993). Bu etkileşim ülkelerin inovasyonu ve girişimciliği destekleyen çeşitli politikalar üretmesine de neden olmuş, ancak uygulamalar her ülkede benzer sonuçları ortaya çıkarmamıştır. Buna rağmen geline nokta, hem ülkeler hem de firmalar için rekabet üstünlüğünün ve gelir artışının en önemli kaynağı olarak görülen inovasyon ile yeni fikirlerin bir ürün veya girişime dolayısıyla istihdam ve refaha dönüşmesinin anahtarı olarak görülen girişimcilik, araştırma derinliği ve boyutu artarak genişleyen birbiri ile yakın ilişki içerisindeki önemli iki kavram olarak önemini hala korumaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler ve bu ülkelerde faaliyet gösteren firmalar açısından inovasyon gelişmiş ülkelerle aralarındaki rekabet açığını kapatmada en önemli araç olarak görülmektedir. Zira bilinen ürünlerin üretimi aradaki katma değer açığını yakınsamada yeterli olmazken, farklı şekillerde yapılacak inovasyon sayesinde yeni ürün veya süreç olarak yakalanacak ilerleme daha hızlı yol alınmasını sağlayacaktır.

Konuya gelişmiş ülkeler ve firmalar açısından bakıldığında ise durum en az gelişmekte olanlar kadar önemlidir. Zira bu ülke ve firmaların mevcut durumu-

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Mudurnu Süreyya Astarıcı Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, deryayucel@ibu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-1853-2673

Türkiye açısından girişimcilik ekosistemlerinin sadece kamu eliyle oluşturulup desteklenmesi değil özel sektör tarafından da girişimcilik ekosistemlerinin oluşturulup girişimci ve inovatif faaliyetlerin desteklenmesi uluslararası rekabet ve işletmelerin gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

## KAYNAKLAR

- Ahmad, NA., Rasul, MS., Othman, N., & Jalaludin, NA. (2022). Generating Entrepreneurial Ideas for Business Development. *Sustainability*, 14(9):4905,1-11.
- Ahmad, S.Z. K. (2009). *Theory Process*, Dan Amalan; Leeds Publications Sdn. Bhd: Selangor, Malaysia.
- Ahmetoğulları, K., Yücel, R., 2022 How do R&D and Firm Size Play a Role in The Relationship Between Public Incentives and Firm Performance?, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(1), 210-230.
- Aldrich, H. & Martinez, M. (2001). Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 41-57.
- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. in Sexton, D. and Smilor, R. (eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger Publishing, Cambridge, Ma.
- Amiri, N.S. & Marimaei, M.R. (2012). Concept of Entrepreneurship and Entrepreneurs Traits and Characteristics. *Scholarly Journal of Business Administration*, 2(7), 150-155.
- Andries, P., & Debackere, K. (2006). Adaptation in New Technology-Based Ventures: Insights at the Company Level. *International Journal of Management Reviews*, 8 (2), 91-112.
- Audretsch, D. B. (2021). Have we oversold the Silicon Valley model of entrepreneurship? *Small Business Economics*, 56, 849-856. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00272-4>.
- Aydoğuş, O., Türkcan, B., Çalışkan, E.T., & Kopurlu, B.S. (2018). Kriz Teorileri: Kondratieff, Schumpeter ve Wallerstein. *Efil Journal*, 1(2), 110-131.
- Bales R.F., & Strodtbeck, F.L. (1951). Phases in group problem-solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46: 485-495.
- Baron, R. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, February, 104-119
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98, 893-921.
- Berkhout, A.J. (2000). *The Dynamic Role of Knowledge in Innovation an integrated framework of cyclic networks for the assessment of technological change and sustainable growth*. Delft University Press. ISBN 90-407-2077-0.
- Berkhout, A.J., Hartmann, D., Van Der Duin, P. & Ortt, R. (2006). Innovating the innovation process. *International Journal of Technology Management*, 34:3-4, 390-404.
- Boer, H. and Daring, W.E. (2001). Innovation, What Innovation? A Comparison between Product, Process and Organizational Innovation. *International Journal of Technology Management*, 22, 83-107. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2001.002956>
- Braunerhjelm, P. (2010). Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth - past experience, current knowledge and policy implications. Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation, Royal Institute of Technology, CESIS - Centre of Excellence for Science and Innovation Studies, 224: 9.
- Cantillon, R. (1755). *Essai Sur la Nature. du Commerce en General*, London.
- Cantner, U., Cunningham, J.A., Lehmann, E.E., & et al. (2021). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57, 407-423. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0>



- Carvalho, L., Dominginhos, P. & Costa, T. (2010). *Creating an entrepreneurship ecosystem in higher education*. Soomro, S. (Ed.), *New Achievements in Technology Education and Development*, INTECH Open Access Publisher, London.
- Casson, M.C. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Castro, M.P., Scheede, C. R., & Zermeño, M. G. (2020). Entrepreneur profile and entrepreneurship skills: Expert's analysis in the Mexican entrepreneurial ecosystem. *International Conference on Technology and Entrepreneurship - Virtual (ICTE-V)*, San Jose, CA, USA, 2020, pp. 1-6.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2011). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Sloanselect Collection Winter 2011, 35-41.
- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- Collura, M. & Applegate, L.M. (2000). *Entrepreneurial Mindset Tool*, Building E-Business Online. Boston: HBS Publishing.
- Cooper, R. G. (1979). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing*, 43(3), 93-103. <https://doi.org/10.1177/002224297904300310>
- Cooper, R.G. (1994). Third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 1, 3-14.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (1990). *New Products: The Key Factors in Success*. American Marketing Association, Chicago, IL.
- Cosenz, F., & Noto, G. (2017). Turning a business idea into a real business through an entrepreneurial learning approach based on dynamic start-up business model simulators. *In Proceedings of the 1st Business Model Conference on "Configuring the Business Model Knowledge*, Venice, Italy, 18-19 May 2017.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Dal Bello, U., Marques, C.S., Sacramento, O. & Galvão, A.R. (2022). Entrepreneurial ecosystems and local economy sustainability: institutional actors' views on neo-rural entrepreneurship in low-density Portuguese territories. *Management of Environmental Quality*, 33(1), 44-63. <https://doi.org/10.1108/MEQ-04-2021-0088>
- Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- Docherty, M. (2006). Primer on open innovation: Principles and Practice. *PDMA Visions*, 30(2), 13-17.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Collins Publishers, Inc., New York.
- Er, P.H. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 75-85.
- Eren, M. Ş., Yücel, R., & Eren, S. S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık Ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Journal Of Yasar University*, 5(18), 3102-3116.
- Fuerlinger, G., Fandl, U. & Funke, T. (2015). The role of the state in the entrepreneurship ecosystem: insights from Germany. *Triple Helix* 2, 3, 1-26. <https://doi.org/10.1186/s40604-014-0015-9>
- Gabrielsson, J., & Politis, D. (2012). Work experience and the generation of new business ideas among entrepreneurs: An integrated learning framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 48-74. <https://doi.org/10.1108/13552551211201376>
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.

- Gedik, Ş., Mimana, M., & Kesici, S. (2015). Characteristics and Attitudes of Entrepreneurs Towards Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195: 1087-1096.
- Greenhalgh, C., & Rogers, M. (2010). *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*, New Jersey: Princeton University Press.
- Higgins, S., Baumfield, V., Lin, M., Moseley, D., Butterworth, M., Downey, G., Gregson, M., Ober-ski, I., Rockett, M., & Thacker, D. (2004). *Thinking skills approaches to effective teaching and learning: what is the evidence for impact on learners? In: Research Evidence in Education Library*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.
- Hofstrand, D. (2021). Idea Assessment and Business Development Process. Iowa State University, *Ag Decision Maker*, C5-02, 1-3. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-02.html>
- Holcombe, R. (1998). Entrepreneurship and Economic Growth. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 1, 45-62.
- Hughes, G.D., & Chafin, D.C. (1996). Turning new product development into a continuous learning process. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 89-104
- Isenberg, D.J. (2010). The big idea: how to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 88 No. 6, pp. 40-50.
- Jaruzelski, B., Dehoff, K. and Bordia, R. (2005). Money Isn't Everything. *Tech & Innovation*, Winter 2005, 41, online at <https://www.strategy-business.com/article/05406>
- Kaplan, J.M. (2001). *Getting Started in Entrepreneurship*; John Wiley: New York, NY, USA.
- Karadeniz, E.E., & Ozdemir, O. (2009). Entrepreneurship in Turkey and Developing Countries: a Comparison of Activities, Characteristics, Motivation and Environment for Entrepreneurship. *MIBES Transactions*, 3(1), 30-45.
- Kenney, M., & Patton, D. (2011). Does Inventor Ownership Encourage University Research-Derived Entrepreneurship? A Six University Comparison. *Research Policy*, 40(8), 1100-1112.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin, Boston.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: developing the innovative organisation. *Corporate Governance*, Vol. 2 No. 1, pp. 27-36. <https://doi.org/10.1108/14720700210418698>
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*, 58, 72-83.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. New York, Harcourt, Brace and World, Inc.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W. & Petty, J.W. (2006). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 13th ed. Mason, Ohio: South Western College Publishing.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Maroufkhani, P., Wagner, R. & Wan Ismail, W.K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: a systematic review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(4), 545-564.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Reprinted 1997 by Prometheus Books, London.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. available at: [www.oecd.org/cfe/lead/Entrepreneurial-ecosystems.pdf](http://www.oecd.org/cfe/lead/Entrepreneurial-ecosystems.pdf) (accessed 10 November 2022).
- Mattes, V., & Schallmo, D. (2023). Entrepreneurial Ecosystems : A systematic literature review and bibliometric analysis. In: *(Proceedings of the) XXXIV ISPIIM Innovation Conference "Innovation and Circular Economy"*, June, 4-7, 2023, Ljubljana, Slovenia. ISBN 9789526506937

- Mazzarol, T. (2014). *Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: The role of regulation, infrastructure and financing*. (SEAANZ White PaperSeries). Small Enterprise Association of Australia and New Zealand (SEAANZ).
- McCarthy, B. (2000). Researching the Dynamics of Risk-taking and Social Learning: An Exploratory Study of Irish Entrepreneurs. *Irish Marketing Review*, 13(1), 46-60.
- Mirela, B. (2008). Innovation - The Characteristic Tool Of Entrepreneurs [online]. Retrieved from <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/1000.pdf>.
- Molaei, R., Reza Zali, M., Hasan Mobaraki, M., & Yadollahi Farsi, J. (2014). The impact of entrepreneurial ideas and cognitive style on students entrepreneurial intention. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 6 No. 2, pp. 140-162.
- Myers, S. & Marquis, D.G. (1969). Successful Industrial Innovations, *National Science Foundation, Technical Report NSF 69-17*, 1-117.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264. <https://doi.org/10.2307/256998>
- O'Reilly, C.A., & Tushman, M.L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives* 27(4). 324-338
- OECD. (1998). *Fostering Entrepreneurship*. OECD, Paris.
- Öz, S., Dindarık, N., & Duman, F. (2019). Schumpeteryan Girişimcilik ve 21. Yüzyıl Girişimcilik Yaklaşımları: Y Kuşağı Girişimcileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 1056-1091. <https://doi.org/10.26466/opus.568703>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Oxford.
- Planports. (2020). *Nokia Neden Başarısız Oldu?* <https://help.planports.com/Blog/Post/nokia-neden-basarisiz-odu#:~:text=Ba%C5%9Flang%C4%B1%C3%A7ta%2C%20yeni%20teknoloji%2C%20dijitalle%C5%9Fme%20d%C3%BCrt%C3%BCs%C3%BC,%C5%9Firket%20olarak%20ba%C5%9Far%C4%B1s%C4%B1zl%C4%B1%C4%9F%C4%B1na%20neden%20oldu>.
- Preez, N. D. du, & Louw, L. (2008). A framework for managing the innovation process. PICMET '08 - 2008 Portland *International Conference on Management of Engineering & Technology*, Cape Town, South Africa, 546-558.
- Ramadani, V., & Gerguri, S. (2011), Innovations: principles and strategies. *Strat. Change*, 20: 101-110. <https://doi.org/10.1002/jsc.888>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rothwell, R. (1974). The Hungarian SAPPHO: Some Comments and Comparison. *Research Policy*, 3, 30-38.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifthgeneration Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Rothwell, R. & Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and Technology*. New York: Longman Group Limited.
- Roundy, P.T., Brockman, B.K., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 99-104.
- Sabir, MN., Wirya Najm Rashid, W.N., Al-Kake, F. & Othman, B.A. (2019). Entrepreneurship Characteristics and Attitude towards Knowledge Commercialization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2): 844-859.
- Say, J.B. (1803). *A Treatise on Political Economy*, reprinted 2001 by Transaction Publishers, Edison, NJ.
- Schön, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, 41(2), 77-86.
- Schumpeter, J. (1911). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 34. Cambridge, Ma.

- Schumpeter, Joseph A. (1939). *Business Cycles*, McGraw Hill Book Company Inc., United States of America.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Simmonds, K. (1986). Marketing As Innovation The Eighth Paradigm. *Journal of Management Studies*, 23: 479-500. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00433.x>
- Stam, E. & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
- Stam, E., & Spigel, B. (2017). Entrepreneurial Ecosystems, forthcoming in: Blackburn, R., De Clercq, D., Heinonen, J. & Wang, Z. (Eds) *Handbook for Entrepreneurship and Small Business*. London: SAGE.
- Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial Ecosystems. *USE Discussion Paper Series*, 16, 1-18.
- Şahinli, M.A. & Kılınç, E. (2013). İnovasyon Ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri Ve Türkiye Karşılaştırması. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 329-355.
- Teoh, H., & Foo, S. (1997). Moderating Effects Of Tolerance For Ambiguity And Risktaking Propensity On The Role Conflictperceived Performance Relationship : Evidence From Singaporean Entrepreneurs . *Journal Of Business Venturing* , 67-81.
- Thornton, M. (2015). Richard Cantillon: İktisadi Teorinin Doğuşu. (Ü. Çetin, Çev.). *Liberal Düşünce Dergisi*, (80), 157-171. (Orijinal eser: Richard Cantillon and the Origin of Economic Theory. *Journal des Economistes Et des Etudes Humaines*, 8(1): 61-74. Yayın tarihi 1998).
- Tidd, J. (2014). Conjoint Innovation: Building A Bridge Between Innovation and Entrepreneurship. *International Journal of Innovation Management*, 18(1), 145001-1-20
- Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Timmons, J.A., Spinelli, S & Ensign, P. (2010). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Canada: McGraw-Hill Ryerson.
- Trott, P. (2012). *Innovation Management and New Product Development*. 5th Edition. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13, 27-55.
- Yücel, D. (2020). *Açık inovasyonun çalışan cesareti ve iş yerinde gelişme üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ab.D.
- Yücel, D. (2022). *Endüstri 4.0 ve İnovasyon Paradıması: Fırsatlar Ve Zorluklar*. Karabulut, Ş. (Ed.) *Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride Ve Uygulamada (Cilt 1) içinde (s:257 -276)*. Gazi Kitabevi.
- Yücel, D., & Yücel, R. (2023). The Effects Of Competition Intensity And Technological Collaboration In Implementation Of Innovation Strategy. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 136-163. <https://doi.org/10.52736/ubeyad.1383542>
- Yücel, R., & Ahmetoğulları, K. (2015). Ar-Ge Harcamalarının Firmaların Net Kâr Değişimi Ve Hisse Başına Kârlılığına İnovatif Etkisi: Bist Teknoloji Yazılım Ve Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 87-104.
- Zacharakis, A. (2006). Who's an Entrepreneur? Retrieved from <http://homepage.cem.itesm.mx/maria.fonseca/master/documents/WhosEnt.pdf>.
- Zhao, H., Seibert S.E & Hills, G.E. (2005). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

### ETİK VE İŞ ETİĞİ KAVRAMLARI

Etik ve sosyal sorumluluk konusu, örgütlerin verimlilik, karlılık ve rekabet üstünlüğü gibi hedeflerinin ötesinde var oluşun gerektirdiği ahlaki ve sosyal yükümlülükleri kapsamaktadır. Bu yükümlülükler, en basit şekilde örgütlerin etik ilkelere uymaları ve etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışını benimsemeleri anlamına gelmektedir. Buna göre etik, bir yandan vicdani ve ahlaki yükümlülüklere rehber oluşturan kural ve ilkeleri, bir taraftan da yaşamın her alanında insan davranışına temel teşkil eden bir inanç sistemini ve felsefeyi ifade etmektedir.

Etığın en temel işlevi insani değerler ile örtüşen iyi, doğru, dürüst ve adil olan davranışın ne olduğuna dair sorgulamaları teşvik etmesidir. Böyle bir sorgulama yapabilmek, öncelikle ölçü alınacak ahlaki normları ve değerleri gerektirir. Normlar ve değerler doğru ve yanlışın ne olduğu konusunda fikir verirler. Değerler doğru ve yanlışın inanç ve yönelimlerle açıklanırken, normlar inanç ve yönelimleri sınırları daha belirgin davranışsal kurallarla izah eder. Burada normlar soyut bir etik düşünce ve davranış kavramının pratik yaşama aktarılmasını sağlar (Trevino ve Nelson, 2013) Normların bağlayıcılığı, hukuki bağlayıcılıktan farklıdır. Buradaki bağlayıcılık inanç ve değerlere bağlılıkla ilişkilidir. Ancak Kant'ın da belirttiği gibi bir eğilim ya da düşünce inançlara dayalı olsa da, insanın rasyonel yönü onu bir kurallar dizisi ile davranışlara yansıtmasını sağlar. Bu nedenle etik değerler, ahlaki yasalar şeklinde formüle edildiğinde, bağlılık güçlenebilir (Morland ve Bos, 2011).

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
ocal@aku.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-8830-3484

deki gelişmeler insan için vazgeçilmesi mümkün olmayan yaşam standartlarını sağlasa da, bunun her zaman etik kurallar çerçevesinde toplum yararına kullanıldığını söylemek zordur. Ayrıca, dijitalleşmenin sosyal, kamusal ve ekonomik yaşamın her alanına etki etmesi ve yapay zeka kullanımı, iş etiği konusunda bazı sorunlar yaratabilmektedir. Bu nedenle, meslek etiği ve evrensel iş etiği kurallarını, sanal çalışmanın ve yapay zeka kullanımının olası problemlerini gözeterek yeniden düzenlemek yarar sağlayacaktır. Sonuç olarak sürdürülebilir bir yaşam için etik değerlere bağlı kalma ilkesi, teknolojik ilerlemelerin etkisi altında yeniden şekilleneceği varsayılan bir gelecek için daha önemli hale gelecektir.

## KAYNAKLAR

- Acar, S. M. (2016). Levinas' Ta Aşknlık Düşüncesine Giriş. *Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, (27), 93-110.
- Atherton, S., Blodgett, M. S., & Atherton, C. A. (2011). Fiduciary Principles. *Journal Of Religion And Business Ethics*, 2(2), 1-15
- Aydın, İ.P., (2001). Yöneltil Mesleki Ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, İstanbul
- Barach, J. A. (1985). The Ethics Of Hardball. *California Management Review*, 27(2), 132-139
- Bauman, Z., & Lyon, D. (2013). Akışkan Gözetim, (Çev. Yılmaz, E.) Ayrıntı Yayınevi
- Bauman, Z. (2000) Postmodernizm ve Hoşnutsuzlukları, (Çeviren, Türkmen, İ) Ayrıntı Yayınevi.
- Benlahcene, A., Zainuddin, R., Syakiran, N., & Ismail, A. (2018). A Narrative Review Of Ethics Theories. *Journal Of Humanities And Social Science*, 23(1), 31-38.
- Bevan, D., & Corvellec, H. (2007). The Impossibility Of Corporate Ethics: For a Levinasian Approach. *Business Ethics A European Review*, 16(3), 208-219.
- Blindheim, T., & Langhelle, O. (2010). A Reinterpretation Of The Principles Of Csr. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 17 (2), 107-117.
- Bishop, J. D. (2000). A Framework For Discussing Normative Theories Of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 563. Doi:10.2307/3857893
- Brickley, J. A., Smith Jr, C. W., & Zimmerman, J. L. (2002). Business Ethics And Organizational Architecture. *Journal Of Banking & Finance*, 26(9), 1821-1835.
- Brown, L. (2012). *World On The Edge*. Routledge.
- Calvao, T. (2016). Codes Of Conduct: Effectiveness And Legitimacy. *Organizational Cultures*, 16(1), 9.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carr, D. (2006). The Moral Roots Of Citizenship: Reconciling Principle And Character In Citizenship Education. *Journal Of Moral Education*, 35(4), 443-456.
- Cherep, A., Voronkova, V., & Androsova, O (2022). Transformational Changes In Organizational Management And Human Resources In The Digital Age. *Baltic Journal Of Economic Studies*, 8(3), 210-219.
- Clark, J. B. (1879). Business Ethics, Past And Present. *The New Englander*, 38, 156-168.
- Collins, D. (2009). *Essentials Of Business Ethics: Creating An Organization Of High Integrity And Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Corvellec, H. (2005). An Endless Responsibility For Justice-For a Levinasian Approach To Managerial Ethics. Levinas, *Business Ethics*, 9.

- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational Justice And Behavioral Ethics: Promises And Prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.
- Daft, R. (2007). *Organization Theory And Design*. South Western
- Davis, K. (1973). The Case For And Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.
- De Graaf, G. (2006a). The Autonomy Of The Contracting Partners: An Argument For Heuristic Contractarian Business Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 68, 347-361.
- De Graaf, G.(2006b).Discourse And Descriptive Business Ethics, *Business Ethics: A European Review*, 15 (3), 246-258.
- Dessler, G. (2001). *Management, Leading People and Organizations in the 21 century*. Prentice Hall.
- DeTienne, K.B., Ellertson, C.F., & Ingerson, MC. (2021) Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique. *J Bus Ethics* 170, 429–448
- Dörfler, V. (2023). *Yöneticiler İçin Yapay Zeka*. (Çeviren: Altay, C.), Türkiye İş Bankası
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & environment*, 29(2), 156-174
- Engle, E. (2004). Corporate Social Responsibility (CSR): Market-Based Remedies For International Human Rights Violations. *Willamette L. Rev.*, 40, 103.
- Esen, D. (2020). Teleolojik ve Deontolojik Kuram Bağlamında İşletmelerin Etik Çalışmalarının Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 296-320.
- Farias, G., Farias, C., Krysa, I., & Harmon, J. (2020). Sustainability Mindsets For Strategic Management .*Sustainability*,12(17).
- Freeman, R. E. (1990). Business Ethics: A Literary View. *Soc. Resp.: Bus. Journalism L. Med.*, 16, 5.
- Fuchs, C. (2022). *Digital Humanism: A Philosophy For 21st Century Digital Society*. Emerald Group Publishing Limited.
- Fukukawa, K. (2003). A Theoretical Review Of Business And Consumer Ethics Research: Normative And Descriptive Approaches. *The Marketing Review*, 3(4), 381-401.
- Geeta, M., Pooja, J., Mishra, P. N., & Park, K. (2016). Ethical Behaviour in Organizations: A Literature Review. *Journal Of Research In Business And Management*, 4(1), 1-6.
- Gilbert,D. & Rasche, A. (2008). Opportunities And Problems Of Standardized Ethics Initiatives a Stakeholder Theory Perspective. *Journal Of Business Ethics*, 82, 755-773.
- Glauner, F. (2016). Future Viability, Business Models, And Values. CSR, Sustainability, Ethics & Governance.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Managing People in Organization*. South-Western
- Hartman, E. M. (1998). The Role Of Character In Business Ethics1. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 547-559.
- Hasnas, J. (2020). The Core Of Business Ethics. *Business And Society Review*, 125(4), 375-385.
- Hendry, J. (2004). *Between Enterprise And Ethics: Business And Management In a Bimoral Society*. Oup Oxford.
- Hosmer, L. T. (1991). Managerial Responsibilities on the Micro Level . *Business Horizons*, 3, 49-55
- Kagan, S.(1992).The Structure Of Normative Ethics. *Philosophical Perspectives*, 6, 223-242.
- Kelly, P., Manley, S., & Corvelo, S. (2024). *Cyberslacking and Employer Monitoring*. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A Review Of The Theory. *Theory Into Practice*, 16(2), 53–59.
- Kuçuradi, İ. (2003). Etik Ve Etikler. *Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423(1), 7-9.
- Küçüköğlü,M.(2012).Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.

- Landrum, N. E. (2017). Stages Of Corporate Sustainability: Integrating The Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*, 31(4), 287-313.7
- Lawande, N., & Bhosale, S. (2012). Gauging Organization's Views On Csr: Case Of Mercedes Benz. *International Journal Of Business Ethics In Developing Economies*, 1(2), 16.
- Levi, M., Adolph, C., Berliner, D., Erlich, A., Greenleaf, A., Lake, M., & Noveck, J. (2013). Aligning Rights And Interests: Why, When And How To Uphold Labor Standards. *Background Paper For The World Development Report*.
- Mees, B. (2019). *The Rise Of Business Ethics*. Routledge Pub.
- Micewski, E. & Troy, C. (2007). Business Ethics–Deontologically Revisited. *Journal Of Business Ethics*, 72, 17-25.
- Morland, M., & Ten Bos, R. (Eds.). (2011). *Business Ethics And Continental Philosophy*. Cambridge University Press.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2000). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, And Challenges*. South Western.
- Nida-R. J. (2022). Digital Humanism And The Limits Of Artificial Intelligence. *Perspectives On Digital Humanism*, 71-75.
- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2009). The Role Of Ethical Values In An Expanded Psychological Contract. *Journal Of Business Ethics*, 90, 251-263.
- Önen, S. M., & Yıldırım, A. (2014). Kamu Yönetiminde Etik Denetimi:OECD Ülkeleri Örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 103-126.
- Oruç, I. & Sarıkaya, M. (2011), "Normative Stakeholder Theory In Relation To Ethics Of Care", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 No. 3, Pp. 381-392
- Özkan, S. Ç. (2019). Levinas'Ta Etik Sonsuzluk Şiddet Ve Derrida. *Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-54.
- Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J., & Bettcher. E. (2005). Up To Code.. *Harvard Business Review*, 83(12), 122-33.
- Pearce, J.& Robinson, R. (2011). *Strategic Management*, Mc Graw -Hill
- Popescu, D., Ceptureanu, E. G., & Ceptureanu, S. I. (2022). Social Responsibility And Management Challenges In Time Of Turmoil. *In Proceedings Of The International Management Conference*, Romania.
- Post, J., & Preston, L. E. (2012). *Private Management And Public Policy: The Principle Of Public Responsibility*. Stanford Press.
- Rozzkowska, P., & Melé, D. (2021). Organizational Factors In The Individual Ethical Behaviour. *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187-209.
- Salomonsson, K. (2020). Flexible, Adaptable, Employable: Ethics For a New Labour Market. *In Magic, Culture And The New Economy*, 117-129. Routledge.
- Sankar, Y. (1988). Organizational Culture, Values and Ethics *International Journal Of Value Based Management*, 1(1), 9-26.
- Schiaffonati, V. (2022). Explorative Experiments And Digital Humanism. *Perspectives On Digital Humanism*, 77-82
- Sethi, S. P., & Sama, L. M. (1998). Ethical Behavior As a Strategic Choice By Large Corporations. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 85-104.
- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability Principles: A Review And Directions. *Organization Management Journal*, 7(4), 246-261.
- Singer, P. (2012). Pratik Etik, (Çeviren: Çatlı, N.) İthaki Yayınevi
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (2016). *Understanding Business Ethics*. Sage Publications
- Svensson, G., & Wood, G. (2003). The Dynamics Of Business Ethics *Management Decision*, 41(4), 350-361.



- Schwager, B. (2018). The Bosch Group's Approach To Innovation And Sustainability Communication. *Innovation Management And Corporate Social Responsibility: Social Responsibility As Competitive Advantage*, 181-194.
- Şenyuva, Z., & Kırkbeşoğlu, E.(2017), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Örgüt Kuramları*, 4.Baskı, 437-466.
- Timms, J. (2017). A Sociological Approach To The Problem Of Competing CSR Agendas. *Corporate Social Responsibility: Academic Insights And Impacts*, Routledge, 103-118.
- Tokgöz,N, & Önce. S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari BilimlerFakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Tong, S., Bambrick, H., Beggs, P. J., Chen, L., Hu, Y., Ma, W., & Tan, J. (2022). Current and Future Threats To Human Health In The Anthropocene. *Environment International*.158
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2013). *Managing Business Ethics* John Wiley & Sons.
- Wasioleski,D.,Waddock, S., & Shrivastava, P. (2020). *Management And The Sustainability Paradox: Reconnecting The Human Chain*. Routledge.
- Werhane, P.(2019). The Normative/Descriptive Distinction In Methodologies Of Business Ethics. *Systems Thinking And Moral Imagination*, 21-25.
- Wild, J.Wild, K. & Han, J.(2006). *International Business*, Pearson Prentice Hall International.
- Wood,J.(1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wood,J.(2010).Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12,50-84.
- Yayla, Y. (2020). Marshall'ın İnsani Kapitalizmi: Endüstri Ve Girişim Özgürlüğü. *Politik Ekonomik Kuram*, 3(1), 38-53.
- Young, S. B. (2007). Fiduciary Duties As a Helpful Guide To Ethical Decision-Making In Business. *Journal Of Business Ethics*, 74(1), 1-15.
- Zakhem, A., & Palmer, D. (2017). Normative Stakeholder Theory. In *Stakeholder Management* 49-73. Emerald Publishing.

# Küresel Yönetim ve Uluslararası İşletmecilik

Emine KARAKAPLAN ÖZER<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Küreselleşme süreci, işletmelerin yerel pazarların ötesine geçerek uluslararası arenada varlık göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin yabancı pazarlara giriş stratejileri büyük önem taşımaktadır. Yabancı bir pazara girmek, bir işletmeye küresel pazarlama alanında birçok fayda sağlayabilir. Çok uluslu bir işletmenin dış pazara girerken karşılaştığı en önemli engel, giriş stratejisinin seçimidir. Dış pazara girmeyi seçerken verilmesi gereken birçok karar bulunmaktadır. Bu kararlar; hangi dış pazarlara girileceğini, ne zaman girileceğini, hangi ölçekte girileceğini ve giriş şeklinin seçimini içerir. Tüm kapsamlı dış pazara giriş stratejileri benzersiz faydalar ve maliyetler sunar ve hiçbir işletmenin giriş stratejisi ve sonuçları aynı değildir (Shaw, 2015: 395). Bu süreç karmaşık ve çok yönlüdür. İşletmeler, uluslararası pazarlara giriş stratejilerini belirlerken birçok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bu faktörler, pazarın ekonomik durumu, yasal ve politik yapısı, kültürel özellikleri ve rekabet düzeyi gibi çeşitli unsurları içerir. Uluslararası işletmelerin yönetimi, yalnızca finansal ve operasyonel açıdan değil, aynı zamanda kültürel çeşitlilik açısından da karmaşık bir süreçtir. Farklı kültürel ve sosyal yapılarla uyum sağlama yeteneği, işletmelerin uluslararası başarılarının anahtarıdır.

Küresel pazarlara açılmak isteyen işletmelerin, stratejik kararlarını alırken kapsamlı bir analiz yapmaları ve dikkatli bir planlama süreci izlemeleri gerekmektedir. Küreselleşme ve uluslararası ticaretin dinamik doğası, işletmeleri esnek ve uyumlu olma konusunda zorlamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın ilk

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölüm, eozer@adiyaman.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-0710-8850

Sonuç olarak, yabancı pazarlara giriş stratejileri işletmeler için kritik bir karardır ve her durum kendi dinamikleri ve gereksinimleri ile değerlendirilmelidir. Pazara girişte tek bir “doğru” yol olmadığı gibi, her strateji de belirli koşullar altında başarılı olabilir. İşletmeler, hedef pazarın politik ve ekonomik koşullarını, uzun vadeli büyüme potansiyelini ve girişle ilgili olası riskleri titizlikle analiz etmelidir. Başarı, sadece uygun stratejinin seçilmesinde değil, aynı zamanda bu stratejinin pazarın özel koşullarına uyarlanmasıyla yatar. Dolayısıyla, işletmeler esnek ve bilgili bir yaklaşımla, pazar giriş stratejilerini belirlemeli ve bu stratejileri sürekli olarak değerlendirmelidir.

Bu çalışmada ele alınan bir diğer konu uluslararası işletmelerin yönetimi ve kültürel çeşitliliğidir. Uluslararası yöneticiler, çeşitli ülkelerin küresel arenada rekabet gücünü belirlemede önemli bir rol oynarlar. Yöneticilerin idari miraslarına dayanan becerileri ve ön yargıları, stratejiler ve kaynak tahsisi üzerinde ince bir etkiye sahip olacaktır. Uluslararası yöneticiler daha fazla kültürü anlamak, daha fazla sosyal sorumluluğu yerine getirmek, daha fazla zaman baskısını dengelemek ve daha fazla ilişkiyi yeniden düşünmek zorundadır. Tüm bu zorluklarla karşı karşıya kalan yöneticinin, kültürler arası etkileşimlere hazırbulunuşluğu kritik öneme sahiptir (Katsioloudes & Hadjidakis, 2007: 55).

Yöneticilere sağlanacak kültürlerarası bir eğitim yöneticinin ev sahibi ülkenin kültürel normlarını, değerlerini, yeteneklerini, tutumlarını, inançlarını, davranışlarını ve uygulamalarını öğrenmelerini sağlar. Yönetici, eğitimden sonra bu kültürlerarası bilgiyi ev sahibi ülkenin kültürel gereksinimlerine göre davranmak için kullanabilir. “Roma’da Romalılar gibi davran” sözü burada geçerlidir. Yönetici, eğitim programında edindiği bilgiyi yeni bilişsel ve fiziksel davranışlara aktarabilir (Daminova, 2013).

## KAYNAKLAR

- Adamczyk, M. (2017). The importance of cultural differences in international business. *Central European Review of Economics and Management*, 1(2), s. 151-170.
- Bernard, A. B., Grazi, M., & Tomasi, C. (2011). Intermediaries in international trade: Direct versus indirect modes of export. *Nber Working Paper Series National Bureau of Economic Research*.
- Beshel, B. (2001). *An introduction to franchising*. New York: The IFA Educational Foundation.
- Brooks, I., Weatherston, J., & Wilkinson, G. (2010). Globalisation, challenges and changes. *The International Business Environment*, s. 306-336.
- Carter, S. (1997). *Global Agricultural Marketing Management. (Marketing and Agribusiness texts - 3)*. Rome.
- Cateora, D., & Graham, B. (2011). *International marketing*. McGraw-Hill.

- Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015). Joint ventures. *Wiley Encyclopedia of Management Online*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Cunningham, M. (1986). Strategies for international industrial marketing. D. Turnbull, & J. Valla içinde, *Croom Helm*.
- Đado, J., Wiktoria, J. W., & Żbikowska, A. (2015). Foreign markets entry motives and strategies of polish exporters. *Marketing & Trade*, 2(18), s. 135-150.
- Daminova, N. (2013). *International Business Management*. Jaipur: JNU.
- Dinu, A.-M. (2018). International market entry strategies. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(2), 20-25.
- Divrik, B. (2023). International market entry strategies. *Origin and Branding in International Market Entry Processes* (s. 1-10). içinde
- Duce, M., & España, B. (2003). Definitions of foreign direct investment (FDI): A methodological note.
- Feng, Z. (2023). Cross-cultural management in international business. *Accounting and Corporate Management*, 5(6), s. 48-52.
- Feng, Z. (2023). Cross-cultural management in international business. *Accounting and Corporate Management*, 5(6).
- Ghimire, B. (2020, Nisan). Globalization and international business.
- Grzelak, K., & Matejun, M. (2013). Franchising as a concept of entrepreneurship development in the SME sector. M. Matejun, & A. Walecka içinde, *Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues* (s. 47-61). Lodz: Lodz University of Technology Press.
- Kalra, P. (2023). Foreign market entry strategies: A comparative analysis. *Asian Journal of Management and Commerce*, 4(1), s. 276-281.
- Kapsaridi, P. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, s. 319-332.
- Kärkkäinen, A. (2011). Selection of international market entry mode. *Seminar in Business Strategy and International Business*.
- Katerina, R., & Aneta, R. (2014). The impact of globalization on the business. *Economic Analysis*, s. 83-89.
- Katsioloudes, M. I., & Hadjidakis, S. (2007). *International business: A global perspective*. Oxford: Elsevier.
- Kelly, P. (2009). *International business and management: Study guide*. Cengage Learning.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2008). *Global marketing management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lloyd's. (2010). *Globalisation and risks for business: Implications of an increasingly interconnected world*. Lloyd's.
- Nandini, N. (2021). Human resource management in international mergers & acquisitions. *Malaya Journal of Matematik*, s. 64\*66.
- Neamat, S. (2022). A strategy for the growth and internationalization of companies: International mergers and acquisitions. *Journal of Applied Science and Technology Trends*, 3(1), s. 20-26.
- Patra, G., & Riya. (2022). A Review article on international merger & acquisitions. *International Journal of Management*.
- Riya, & Patra, G. (2020). A review article on international merger & acquisitions. *International Journal of Management (IJM)*, 11(11), s. 143-157.
- Rosnerova, Z., & Hraskova, D. (2020). The impact of globalization on the business position of European Union. *SHS Web of Conferences Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019*.
- Sharan, V. (2012). *International business management*. New Delhi: Pearson.
- Shaw, K. (2015). Foreign market entry strategies. *China-USA Business Review*, 14(8), s. 395-398.

- Shih, M., Young, . M., & Bucher, A. (2013). Working to reduce the effects of discrimination: Identity management strategies in organizations. *American Psychologist*, 68(3), s. 145-157.
- Sukali, K., & Musyoka, R. (2017). International market entry strategies, organizational characteristics and the performance of manufacturing firms in Kenya. *Journal of Strategic Management*, 1(2), 68-85.
- Tarvonen, J. (2018). The role of corporate culture in company performance case: OK perintä oy. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Business Economics, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences.
- Thuri, V. (2022). <https://wise.com/us/blog/direct-exporting#:~:text=Direct%20Exporting%20%2D%20What%20Are%20The%20Advantages%20and%20Disadvantages>. 08 22, 2024 tarihinde Wise: <https://wise.com/us/blog/direct-exporting#:~:text=or%20direct%20exporting%3F-,What%20is%20direct%20exporting%3F,business%20and%20the%20international%20market>.
- Wilkinson, F. İ., & Nguyen, V. (2011). A Contingency model of export entry mode performance: The role of production and transaction costs. *Australasian Marketing Journal*, s. 317-348.