

YÖNETİM UYGULAMALARINDA EVRİM, DOĞAL SEÇİLİM VE YENİDEN ÜRETİM: DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ÖRNEĞİ

EVOLUTION, NATURAL SELECTION AND REPRODUCTION IN MANAGEMENT APPLICATIONS: THE CASE OF REENGINEERING

Gürcan PAPATYA*

* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
gurcanpapatya@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9647-5662>

ÖZ

Her yönetim uygulaması bir evrime ve doğal seçilime tabidir. Bu durum yönetim uygulamalarının yeniden üretimini zorlar. Yeniden üretim öncekinden yenisini üretme şeklinde, ardıl uygulamalar olarak tekâmül eder.

İşte bu makale “değişim mühendisliği” teması üzerinden, yönetim uygulamalarının evrimini, doğal seçilimi ve yeniden üretimi, bilgi-yöntembilim (info-metodolojik) ile açıklamaya dair niteliksel bir analizi kapsar. Bu analiz ile neden bazı yönetim uygulamalarının zamanla yok olduğunu veya etkisini yitirdiğini ve yenilerin nasıl üretildiğini tartışmak amaçlanmaktadır.

Giriş bölümünde yönetim düşünce tarihi ve uygulama arayışı çerçevesini anlamaya yönelik kısa notlama sonrası, makale iki ana bölüm şeklinde düzenlenmiştir: Birinci bölümde yönetim uygulamalarının doğal seçim/evrim ile oluşan yeniden üretim durumunu açıklamak; ikinci bölümde son dönem yönetim uygulamalarında izlenen değişim mühendisliğinin yeniden üretimini örneklemek ve örnek makale analizi üzerinden somutlaştırmak. Ayrıca ek okuma kısmında değişim mühendisliğini yeniden mühendislemek (X-engineering) diyagramı bütünleşik olarak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Uygulamaları, Evrim, Yeniden Üretim, Doğal Seçilim, Bilgi-yöntembilim, Değişim Mühendisliği, Karşı Etkileşimli Mühendislik.

Jel Kodları: M1, M10, O32, B5, Y5

ABSTRACT

Each management practice is subject to evolution and natural selection. This forces the reproduction of management practices. Reproduction is matures as successor applications in the form of producing a new one from the previous one.

This article includes a qualitative analysis of the evolution of management practices, natural selection and reproduction, info-methodological through the theme of “the practice reengineering of processes”. With this analysis, it is aimed to discuss why some management practices have disappeared or lost in time and how new ones are produced.

After a brief grading on the introduction to the history of management thought and the framework for the pursuit of implementation, the article is organized in two main sections: In the first section to explain the reproduction status of management practices by natural selection/evolution, in the second chapter to exemplify the reproduction of reengineering in recent management practices and to embody it through sample article analysis. In addition, the re-engineering of reengineering (the X-engineering) diagram is presented in an integrated reading.

Keywords: Management Applications, Evolution, Reproduction, Natural Selection, Info-methodological, Reengineering, X-engineering.

Jel Codes: M1, M10, O32, B5, Y5

GİRİŞ

Yönetimin dinamik doğası uygulamalar ile görünür hale gelir. Yazında yönetim uygulamaları işe, ilişkilere ve insanlara dair pratik, teknik ve görgül üretimleri kapsar. Bu kapsama son zamanlarda, anlamları ve sembolleri de içerimleyen zengin teorik, organik ve epistemolojik üretimler de eklenebilir. (Astley, 1984: 259-262) Tüm söz edilecek bu üretim girişimleri yönetim uygulamalarının bir evrime ve doğal seçilime tabi olduğu düşüncesini çağırır.¹

Günümüzde yönetim uygulamaları evrimi (1800'lerin başında beri) “işletme yönetimi” ağırlıklı izlenir. Ancak bu ağırlık yönetimin daha önceden uygulamaları olmadığı anlamına gelmez. Belki, burada konuyu özetlemesi için şu üç vurgunun ifade edilmesi gerekir: Birincisi yönetim uygulamalarının bilimsel olarak ele alınması yakın tarihidir. İkincisi tarihin her döneminde amaca yönelik yönetim uygulamalarını düzenleme çalışmalarının hep yapılabilir olduğudur. Son olarak ve daha ileri anlatı ile yönetim uygulamaları evriminin el'an devam ettiği.

Bu makale yönetim uygulaması “Değişim Mühendisliği” makale teması üzerinden, evrimi, doğal seçilimi ve yeniden üretimi, bilgi-yöntembilim (info-metodolojik) ile açıklamaya dair niteliksel bir analizi kapsar. Bu analiz ile neden bazı yönetim uygulamalarının zamanla yok olduğu ya da neden etkisini yitirdiği ve/dahi yenilerinin üretildiği konusuna ışık tutmak amaçlanmaktadır.

Makale iki ana bölümde düzenlenmiştir: (a) Birinci bölümde yönetim uygulamaları evrimi/doğal seçim ile oluşan yeniden üretim durumunu açıklamak, (c) ikinci bölümde son dönem yönetim uygulamaları olarak izlenen değişim mühendisliğinin yeniden üretimini örnek makale analizi üzerinden somutlaştırmak. Ayrıca makalenin ek okuma kısmında, değişim

mühendisliğini yeniden mühendisleme (X-engineering) konusunda bütünlük bir yorum yapılarak, tartışmanın yönlendirilmesi hedeflenmiştir.

MAKALEYE DAİR: TANIMLAR VE SINIRLAR

Başlangıçta, makalede kavramsal ve kuramsal bir karmaşayı ve olası önyargıları önlemek adına, literal ve kavramsal olarak yönetim uygulamalarını tanımlama, kuramsal olarak da evrim ve yönetim düşüncesine dair sınırları zorlama yararlı olabilir. Buna göre dört noktada açıklama yapılabilir: (bkz. Özcan, Barca, 2010: 1-31; ayrıca bkz. Wren, 1994)

- (a) Öncelikle “yönetim uygulamaları” nedir? Açıklanması gereken temel soruya şöyle yaklaşmak mümkün: Öğrenimlere göre yönetim uygulamalı bir bilimdir. (bkz. Luthans, Davis, 1984; ayrıca bkz. Simon, 1976) Uygulamalı bilim teorik vurgulardan ziyade pratik yönlüdür. Yani sadece düşünce ve kuramsal alanda kalmayıp, işe dönüşen, tatbiki ve amelî bilimlerdir. Bu nedenle uygulamalı bilimlerde, bir ya da daha fazla doğa/temel bilim alanında bilginin, özellikle yaşanan sorun çözümünde kullanılması ve doğa/temel bilim/lerin sahada bizzat kullanılması esastır.² Bu açıdan makalede “uygulama vurgusu” ile –tartışmada merkezkaçı düşmemek için- yönetimde (karşılaşılan sorunların çözümünde) kullanılan teknik, model, yöntem, anlayış veya yaklaşımın

¹ Son dönemlerde çokça söz edilen yönetimde meta-kuram arayışı, yönetimin evrimi ve yeniden üretimi için bir çerçeve sunma potansiyeli yarattığı düşünülebilir.

² Yönetimde bu yön “disiplinlerarasılık (interdisciplinarity)” olarak işaret edilir. Doğal, beşeri, sosyal, biçimsel bilimler ve sanatlar (antropoloji, sosyoloji, psikoloji, siyaset, tarih, edebiyat, sanat, felsefe, ekonomi, matematik, coğrafya, biyoloji, tıp vs.) yönetim uygulamalarını açıklamada kullanılır. Buna koşut birden fazla disiplinin (multidisciplinarity) yönetim konuları üzerine odaklanmasını ifade etmeye yönelik “yönetim bilimleri” şeklinde bir kullanım da dikkat çekicidir. bkz. Gaulejac, 2013: 56-67.

ontolojik ve epistemolojik yönü yanında, pratikleri ile görünen anlam yükleri ve üretimleri kastedilmiştir.

- (b) İkinci olarak yapılması gereken açıklama, evrim ile ne ifade edildiğidir? Evrim (evolution) biyo-ideolojik kapsamda Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829), Charles Darwin (1809-1882) hatta Ernst Haeckel (1834-1919) eserleri ve görüşleri temel alınır ve açıklama olanağı araştırılır: Lamarck evrimi “dönüşüm (transmutation)”, Darwin “değişerek türeme (descent with modification)”, Haeckel de “yok-tekrarlı eniyi üretim (no-repetitive best production)”³ olarak vurgulanır. O halde burada şöyle bir soru-cevap vermek gerekir: “Evrim bir ilerleme mi, yoksa dönüşüm veya tekâmül mü?” Bunun için dönüşümün iddialı tarafı muhafaza edilerek, evrimin İngilizce karşılığı “ilerleme kavramı” en kabul edilebilir olduğu düşünülebilir. Ancak bu makalede teknik olarak önceden tahmin edilebilir sonuçları niteleyen tekâmül (nakıstan kemale gitmek, derece derece oluşan sürekli gelişme/değişme veya olgunlaşma) kavramı, ilerleme kavramından anlam-değer olarak daha kapsayıcı olduğu ve makale içinde yapılacak açıklamaları daha etkili karşılayabileceği görülmüş ve evrim bu anlamda kullanılmıştır.

- (c) Yine makale kapsamında, evrimin bir teori olmasından öte, “olgular bilimi” olduğu yönünde görüş benimsenmiş ve her (yaşayan/canlı) olgunun değişim ve dönüşüm sürecinde tahmin edilebilir bir bilgisi olduğu kabul edilmiştir. Bu bağlamda makalede evrim tartışmasının asıl yoğunlaştığı yer, evrimleşme sürecini yönlendiren temel mekanizmalar ve nasıl işlediği ile ilgili (süreç teorilerine dair) açıklamalar oluşturmaktadır. Bu nedenle makalede daha ziyade bu mekanizmaların

başında gelen “doğal seçim” konusuna odaklanarak, mantık basitleştirilmiştir: Yani doğal seçim, varoluş için daha çok yeni/den kendini üretme ve çevre koşullarına en uygun yönde değişim gösterme, neticede bu yolla yararlı değişiklikler (tekâmül) sağlamaya dönük vurgulanması önemsenmiştir. (bkz. Alpyağıl, 2013: 22-23)

- (d) Son olarak açıklanması gereken nokta, yönetim uygulamalarının eklektik niteliğidir.⁴ Ekseriya yönetim düşüncesi, sanayi devrimi ve/veya modernleşme ile eşdeğerde/birlikte ele alınır; ve/fakat bu ele alış bir sıkıntı yaratmaktadır. Oysa yönetim düşüncesi ve uygulamaları modern olmayan dönemlerde de söz konusudur. Sosyolojik ve beşeri bir refleks olarak hayatın içinde genişliğine görülebilir. (bkz. Wolf, 1996: 4-10) Ancak/sadece sanayi devriminin itici gücü teknolojik gelişmeler ile yönetimin daraltarak imlenmesi, bütünselliğini, eklektik yapısını ve evrimini zedeleyerek, düşüncede bir kopukluk ve savrulma yarattığı açıktır. (bkz. Pindur, Rogers, Kim, 1995: 59-77) Bu açıdan makalede yönetim (düşüncesi) uygulamaları tarihsel bağlamda bir bütün olarak göz önüne alınmış; ve/fakat açıklamalar işletme yönetim uygulamaları kapsamında yapılmıştır.⁵

³ Bu vurgulamanın ötesinde –fazla iddialı olsa da– evrimi şöyle de düşünmek mümkündür: Olmayacak nitelikte kaybolmuş olanların yeni/den üretimi.

⁴ Eklektizim bir düşünce akımı olarak, farklılar arasından seçilenlerin ayrı bir şekilde birleştirilmiş oluşumdur. Yönetimde eklektizim en iyiyi arama açısından değerlendirilir. Bu bağlamın (iş/letme) yönetim yazınında ele alınmasına dair bkz. Ramos, Tolson, 2008; ayrıca bkz. Baum, Singh, 1994, içinde; March, “The Evolution of Evolution”: 39-49; Guillen, 1994: 75-86; Wood, Wood, 2002, içinde; Gullien, “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models”.

⁵ İşletme yönetimi öğretim ve eğitiminin Kuzey Amerika ve ABD eksenli vurgusunu, yönetim uygulamalarının/evriminin “20.yy. için güncellediği” biçiminde algılamak mümkündür. O halde (iş/letme) yönetim uygulamaları evrimi açısından öğretim ve eğitim konusu üzerinde ciddiyetle durulması kaçınılmaz bir olgudur. Genel iş/letme öğretim ve eğitimi konusunda yıllar önce

YÖNETİM UYGULAMALARI: ÇATALLAŞMA VE EVRİMSEL YÖN

Yönetim Uygulamalarında Çatallaşma

İnsanlık tarihi ile başlayan ve günümüzde işletme yönetimi ile çatallaşan yönetim uygulamaları (evrim) bilgisi, bilimsel yönetim dönemi öncesi ve sonrası olarak ele alınır.⁶ Bilimsel dönem öncesi yönetim uygulaması daha ziyade kamu yönetimi (ordu, tapınak, devlet vs.) ağırlıklı belirişi, “arkeolojik buluntular” ile daha y/etkin açıklanır: Geçmişte Sümer ve Mısır yazıtlarına bağlı yaklaşık MÖ. 4000-3500 yıllarına düşülen ilk yönetim uygulama notları (bkz. Hodgetts,1990; ayrıca bkz. Kramer, 2002), şu an için 1995 yılında Alman arkeolog Prof. Klaus Schmidt’in bilimsel danışmanlığında yapılan kazılar sonucu ortaya çıkan Göbeklitepe kült merkezi ve yerleşimi ile MÖ. 9600 yıllara doğru geliştirilmesi mümkün durmaktadır. (bkz. Karul, 2011)

Urfa sınırları içinde bulunan Göbeklitepe tarihte en eski ve en büyük kült merkezi olarak İngiltere’de bulunan Stonehenge kült merkezinden 7000 yıl, Mısır piramitlerinden 7500 yıl daha eski bir yapılaşmadır. Yaklaşık 300 metre çapında ve 15 metre yüksekliğinde geniş görüş alanına hâkim bir konuma sahip Göbeklitepe’de ağırlıkları 40 ilâ 60 ton arasında değişen T sütunlar ve üzerinde 3 boyutlu hayvan figürleri bulunan taşlar, 2 kilometre uzaktan el arabaları ve yük hayvanları olmaksızın taşındığı düşünüldürse, güçlü bir yönetim disiplini dikkat çeker.⁷

yapılmış tespitler ve öneriler için bkz. Öz-Alp, 1972; Astley, 1985: 497-513.

⁶ Bu tasnif 1990 yılların başında yaygın halde kullanıldığı görülür. Bu kullanımın temelinde yönetimin modern bir uygulama olarak söz edilmesi önemli olmuştur. bkz. Yozgat, 1989; ayrıca bkz. Leland, “960: 421-447; Nişancı, 2015: 257-294.

⁷ Özellikle Göbeklitepe ile zorunlu olarak “göçebe toplulukların çiftçilik ve hayvancılık ile yerleşik hayata geçtiği tezine karşılık, avcı ve toplayıcı toplulukların Göbeklitepe gibi “kült merkez”lerde bir araya gelerek yerleşik hayata geçtiği vurgulanmıştır. Bu da gösterir ki, “dinler tarihi”

Ancak bu noktada şu not düşülebilir: MÖ. 11600 yıla uzanan Göbeklitepe ile geri götürülen yönetim uygulamaları bilgisinin, gelecekte yapılacak kazılar ile daha gerilere götürülmesi çok mümkündür.⁸ Yanı sıra sanayi devrimi ile var edilen ve Taylor öncülüğünde var edilen bilimsel (işletme) yönetim uygulamalarının (bkz. Baransel, 1979; Freeman, 1996: 35-41; ayrıca bkz. Taylor, 2014), günümüzde siber-uzay teknolojisi ve post’laşma düşüncesi ile yeni bir çatallaşma sürecine girdiği de rahatlıkla söylenebilir.⁹ Diğer bir deyişle, sanayi 1.0 ile söz edilen (işletme) yönetim uygulama bilgisi, yakın gelecekte sanayi 5.0 ile yeni bir evrime gebe olduğu açıktır. (bkz. Clarke, Clegg, 2000: 45-64)

Evrim Fikri ve Yönü

Teorik Kapsam: Yönetim uygulamaları evrimine yaşanan sorunlara bağlı iki şekilde yaklaşmak mümkün görünmektedir:¹⁰ Birincisi mevcut yönetim uygulamalarının

açısından insanların pagan dönemlerde bile bir inanç ve ibadet merkezi ihtiyacı olmuş ve “inanç merkezli bir yönetim ve organizasyon düşüncesi” imlenmiştir. bkz. Schmidt, 2007; Özcan, 2014: 30-39.

⁸ Arkeolojinin yarattığı etkiyi analiz için bkz. Trigger, 2014.

⁹ Jeo-bilgi çağından post-bilişim çağına dönüşüm için bkz. Negroponte, 1996: 151-157; ayrıca bkz. Lyotard, 1994; Gephart, 1996: 90-96; Parker, 1992: 1-17; Lyotard, 1990.

¹⁰ Bu yönde evrim kanıtları, alan dinamikleri, teoride/pratikte yaşanan gelişmeler ve (sistematik) bilginin hangi yöne doğru evrildiği “yazınölçme ve değerlendirme (İngilizce “bibliometric” karşılığı olarak 2018 yılında tarafımdan kullanılmış ve önerilmiştir) çalışmalarında” yakinen görülebilir. Yanı sıra, “meta analizler” ve “yapılandırılmış literatür çalışmaları” ile yönetim araştırmaları performansına ve motivasyonuna dair kanıtlar izlenebilir. Son dönemlerde disiplinlerin, alanların, uzmanlıkların, dokümanların ve yazarların birbiri ile ilişkisinin uzaysal temsilini gösteren “bilimsel haritalama (science mapping)” veya “bilimsel haritalama yöntemi”, alandaki eğilimleri kanıt temelinde keşfetme fırsatı sunma açısından önemli bir katkı vermektedir. bkz. Demir, Erigüç, 2018: 91-114; Bibliyometrik yöntem ve analizler için bkz. Pritchard, 1969: 358-359; Ariaa, Cuccurullo, 2017 : 959-975; Zupic, 2015: 429-472; ayrıca ilk olarak 1976 yılında Gene V. Glass isimli eğitim psikologu/istatistikçi tarafından kullanılan meta analiz için bkz. Glass, 1976: 3-8 ile bilimsel haritala için bkz. Cobo vd., 2011: 1382-1402; Chen, 2017: 1-40; Martinez vd., 2015: 257-77.

yaşanan sorunları çözmeye yetersiz kalması; ikincisi de, yaşanacak sorunların çözümünde yeni yönetim uygulamaları geliştirme beklentisi. Her iki halde de, yönetim uygulamaları evrimi sorun odaklı izlenebilir. Ancak evrim, daha çok çözüm pratiğinin bir yansıması olarak göze çarpar. Çözüm pratikleri, genel olarak yönetim uygulamaları arayışını karakterize eder ve evriminde temel oluşturur.¹¹

Yönetim uygulamaları evrimi yazını, zihin, din ve bilim felsefesine atf-ı nazar ederek, biyolojik, fizyolojik ve sosyolojik olarak tartışılır ve “genel süreç teorileri” ile açıklama olanağı araştırılır. Yazında “genel süreç teorileri” dört kategoride incelenir: (daha geniş açıklama ve yazın için bkz. Özkara, 1999; ayrıca bkz. Van De Ven, Poole, 1995: 510-540)

- (a) **Yaşam Seyri Teorisi:** Yönetim uygulamaları belirli bir tasarım ve mantıksal program dahilinde (organik ya da müdahalesiz) bir yaşam seyri izler. Comte, Spencer ve Piaget öncülüğünde gelişen teori, doğuşa bağlı oluş için doğrusal ve tersine çevrilmeyecek şekilde diğerlerinden farklılaşma esasına bağlıdır. Burada çevrenin belirleyici özelliğinin altı çizilir.
- (b) **Diyaletik teori:** Yönetim uygulamaları karşılıklı (yaratıcı) gerilimin bir üretimi olarak görülür. Hegel, Marx ve Freud öncülüğünde bu teoride yönetim uygulamaları, karşıtların yarattığı güç dengesinde/ısrarında görünür olur. Denge noktasında çatışma, gerginlik ve karşıtlık uyum biçiminde kendini

gösterir. Uyum varsa, durgunluk vardır. Uyumsuzluk her iki tarafın varlığını ve bağımlılığını işaret eder. Ancak bir tarafın diğerine bütünüyle uyduğunda, erişilen durum değişim değil, kesintili devam eden adımları niteleyen sentez olur. Burada karşıtlık, güç dengesi ve uyum ana belirleyicidir.

- (c) **Teleolojik teori:** Yönetim uygulamaları, amaca (işlevsellik) dönük çevresel fırsatları değerlendirmeye ve tehditlerden uzak olmaya yöneliktir. Mead, Weber ve Simon öncülüğünde bu teori, amaçların uyumunu araştırma temelinde/amaç-araç konusunda işbirliği esasına bağlı açıklanır. Burada değişim amaçlara erişmek adına gerekli bir süreçtir. Amaçlar, değişimin önceden düşünülen sonucunu oluşturur ve amaca ne derece ulaşıldığına ilişkin bir ölçü (etkenlik) olarak kullanılır.
- (d) **Evrime teorisi:** Yönetim uygulamaları güçlü evrim yaşar ve öncekilerin yeni/den üretimi için doğal seçilime girer. Lamarck, Darwin, Mendel öncülüğünde teori, çevreye uyum sağlamayan, uygun olmayan veya işe yaramayan yönetim uygulamaları üzerinden açıklanır. Çevreye en iyi uyum sağlayan ve rekabetçi olan uygulamalar, tekrarlama sayısına bağlı doğal seçimden güçlenerek çıkar; aksi halde yok olur. Burada temel belirleyici çevresel değişim, uyarılma veya çevresel beklentileri karşılama konusunda eylem/davranış geliştirme olmaktadır.

Yukarıda ifade edilen teorilerde iki konunun altı çizilebilir: Birinci konu, süreçte ayakta kalan yönetim uygulamalarını güçlendirme, ikinci konu yeni/den yönetim uygulamalarını üretme.¹² Birinci konu, yönetim uygulamalarındaki

¹¹ Galiba şu tespiti burada yer vermek mümkündür: Sistem ve durumsallık yaklaşımlarını meta-teori (kapsayıcı teorik perspektif) olarak kurgulama eğilimi, “geliştirici çerçeve” oluşturmak için düşünülebilir. Burada sistem ve durumsallık yaklaşımlarının meta-teori olma önerisi, bağlamsallıktan ve bütünsellikten ziyade, evrimsellik açısından değerli görülebilir. Evrilme sürecinde yapılan düzenleme ve denetleme faaliyetleri, daha sonra yaşanacak süreçlerin temelini oluşturacağı da iddia edilebilir. Meta-teori yazın okumaları için bkz. Tsoukas, 1994: 289-301; Sousa, 2010: 455-503.

¹² Sayın Prof. Dr. Belkıs Özkara Van De Ven ve Poole'den (1995) alımlayarak, yeni yönetim uygulamaları üretimini değişim üzerinden açıklar ve düzen ve biçim açısından “kurucu ya da devrimci güç” olarak vurgular. bkz. Özkara, (1999): 135-136; Van De Ven, Poole, 1995: 510-540; ayrıca bkz. Gersick, 1991: 10-36.

dönüşüm faaliyeti ya da uyarlanacak kapsamları; ikinci konu yeni oluşan durumlar karşısında geliştirilmesi gereken yeni uygulamalara dikkat çeker. Kısaca yaşam seyri teorisi ile evrim teorisi tekâmülü, teleolojik teori ile diyalektik teori, kurucu ya da devrimci niteliğe sahip olduğu görülür.

Pratik Kapsam: Makale kapsamında yönetim uygulamaları, -güçlü bir şekilde- genel süreç teorilerinden “evrim teorisi”ne dayanarak açıklama olanağına sahip durmaktadır. Ancak öncelikle yönetim uygulamaları evrim izleğinde, modern söylemin post-modern olarak evrildiği ve daha çok olanları kategorize etmeye yönelik düşünsel değerlendirmeler ile (seçilim değerinin) önplana çıktığı ifade edilmelidir. (bkz. Hassard, 1999 “: 171-195; ayrıca bkz. Kumar, 1999) Yani yapılan/yapılacak olan her kategorizasyon, geliştirilen yaklaşım, model, teknik veya daha kapsayıcı ifade ya da “yönetim bilgi piyasası”nda ayrık gibi duran bilgi bölüklerini, evrimi ve yeniden üretimi açıklamaya yöneliktir.

Bu amaçla makalede¹³ yönetim uygulamaları evrimi merkezi konu ve evrim sürecini yönlendiren temel mekanizmalardan doğal seçim ve yeniden üretim (evrim) üzerinden (yukarıda çizilen fikri ve fiili arka-plan ve çerçevesinde) hareket etme tercihi daha makul olacaktır.¹⁴ Çünkü günümüzde öne-alınan yönetim uygulamalarının önceki uygulamaların t/üretimleri (creation) olarak izlendiği, fikri yapısını dünden, fiili yapısını gelecek koşullarından aldığı ve biçimlendiği izlenir. Bu nedenle yönetim uygulamaları evrimi dünden alınan veya önceki uygulama parçalarına yapılan eklemeler ve çıkarımlar

¹³ Bu makalenin ilhamını veren ve yazmayı kolaylaştıran Sayın Prof. Dr. Kubilay Aktulum’un eserleri için bkz. Aktulum, 2018: 17-30; Aktulum, 2002.

¹⁴ Doğal seçilimi ve yeniden üretimi (evrimi) yönetim uygulamaları hiyerarşisi içinde, dallanma (türeme) ve kalıcılık (hayatta kalma) biçiminde uyum, seçim ve uygunluk perspektifli tartışma mümkündür. Bu nedenle doğal seçim ve yeniden üretim (evrim) gerek hiyerarşik, gerek kategorizasyonel olarak kullanışlı bir yaklaşımdır. Bu yönlü bir çalışma için bkz. Arnold, Fristrup, 1982: 113-129.

dahilinde gelecek eylem tasarımı şeklinde düşünülebilir.

Konuyu bu merkezde tutarak, şu şekilde geliştirmek mümkündür: Önceki/ler ile olan ilişki, yönetim uygulamalarının, koşullara uydurulmasından ziyade, uygulama koşullarını hazırlamak şeklinde gelişir. Bu diyalektik, bir bakıma, uygulamaların sürekliliğini de gösterir. Diğer bir deyişle, hiçbir yönetim uygulaması (diyalektik teoriye burada önceleyerek) diyalektik ilişkiden kopuk değildir; canlılık bu ilişkiye bağlıdır. Belki burada düşünsel düzeyde rahatça söylenebilecek bu konunun eylemsel düzeyde görünebilir tarafı üzerinde durmak gerekir.

Şu tespitin vurgulanması da iyi olur: Her yönetim uygulaması, dinamik, diyalektik ve evrimsel görülmelidir; ve/fakat her yönetim uygulamasının t/üretimi, öncekinin yinelenmesi olarak düşünülmemelidir. Galiba burada bizi daha rahatlatan düşünce, öncekilerden t/üretilen yeni uygulamaların bir kopyalama şeklinde değil, “evrilerek biçimlendirme” olduğudur.

Evrimin ilkesi, hayat bulmak/varoluş için doğal seçim içinde kalmaktır. Aynı zamanda doğal seçimle evrilen yönetim uygulamaları, amaç-araç (teleoloji) ilişkiseliliği dahilinde ele alınır. Ancak her uygulama düzen sağlamaya (teleonomi) dönük yeniden üretim süreçlerine tabidir ve yeni uygulama önceki/lerin parçaları ile üretilir. Amaçsallık ve düzenlilik ise “yüksek uyum” ile izah edilebilir. Uyumu sağlama/uyarlama doğal seçim yasasına bağlanır ve uyum sağlamayan uygulama doğal seçimle işlevsizleşir, kaybolur. (bkz. Darwin, 1970: 104-113) Doğal seçimle ayakta kalan uygulamalar ise, evrilmiş içindedir ve “kalıcılık”tan ziyade, yeniden kendini üretme noktasında bulunur. Evrilerek gelen uygulamalar, “geçerlilikleri”ni sağlamak için sürekli kendini denetler ve yaşanan doğal seçim ile varlık arar.

Neticede her uygulama, kendini oluşturan koşula/duruma bağlanılır ve yenilenme zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Bu yenilenme, -tıpkı biyolojideki- hatalı

genlerin ayrıştırılması ve sağlam genler ile DNA ikileşmesi (kendini eşlemesi)¹⁵ yani, evrilmiş olan uygulama ile açığa çıkma biçimdedir. Her yeni/den üretim, bir DNA ikileşmesidir. Ancak ikileşmenin bir kalıtsallık içermediği de düşünülmemelidir.

Bu düşünce izlendiğinde genetik olarak hatalardan arındırma süreci evrim, doğal seçim ile karşımıza çıkar. Bu durum “değişim (mutasyon-nitelik değiştirme) süreci”dir; yani, yeni uygulama önceki/kökler ile benzerlik taşısa da, farklı uygulamalar şeklindedir. Daha öz anlatımla bu değişim ile “yeni” var olur. (klasik evrim bilgileri için *bkz.* Demirsoy, 2017; Demirsoy, 1995)

Konu kapsamına bilgiyi daha da yaklaştırdığımızda şu cümle kurulabilir: Yeni/den üretim için elverişli olan yönetim uygulamaları, yeni olduğu kadar doğal seçim ile güçlendirilmiş uygulamalar şekline dönüşür. Bu uygulama, olandan ilhamla oluşan uygulamalar (ardıllar) biçiminde bir “seçilim değeri” yaratır. Yani uygulamanın yeniden üretim sayısı ve alıntılanma potansiyeli, uygulamaların “seçilim değeri”ni artırmış olur.

Vurgulamaya devam edersek: Ortaya konan yeni, önceki/leri yerinden etmedir; ve/fakat bu önceki/ler ile (öncenin izlerini ya da hatalardan arındırılmış genomlar olarak) benzerlik ortaya koymak için değildir. En rahat ifade ile yeni, bir öncekinin dönüşümü ile sağlanan bir yinelenmedir; ama önceki izlerin silinmesi değildir.

Burada “her yönetim uygulaması kendi rüştünü ispata mükelleftir” cümlesinin altı çizilmelidir. Süreçte varoluşu sürdürmek için yapılan didinmeler, hem rüştün hem de yenilemenin birlikte olması gerektiğini işaret eder ve işe yarar, işlevsel ve değerli uygulama beklentisi korunur. Bu noktada şu sonuca yönelik cümle kurulabilir: Her yönetim uygulaması, doğal seçilime girer; ve/hatta yönetim uygulamasının işe yarar

olabilmesi için sürecini el’an yenilenmesini zorlar, yeni/den üretim öncekinden yenisini üretme olarak devam eder.

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ÖRNEĞİ

Günümüzde yönetim uygulamalarının evrimi, iş/letmelere dair özel ve özgül ağırlık kazanması, iş/letme yönetim uygulamalarını (sözgelimi Toyota sistemi, Z yönetimi, Sixsigma yöntemi vs.) genelleştirme eğilimini çoğaltmaktadır. Kurumsal olarak izlenen bu uygulamalar, yazında genellikle bazen teknik bazen de yaklaşım ya da başka şekilde düzenlemeler olarak karşımıza çıkar. Burada -farklı görüşler öne sürülse de-sadece bu eğilim bile yönetim uygulamalarının gelişimine yadsınmaz bir katkı verir.¹⁶

Yöntem Üzerine

Makalenin bu noktasından sonra, yönetim uygulamaları arasında yer alan ve 2002 yılında yayınlanmış “Değişim Mühendisliği” makale teması üzerinden, evrim, doğal seçim ve yeniden üretim konusuna dair bilgi düzenlemeleri ve uygulama bilgisi sorgulanacaktır. Nasıllardan daha çok nedenler/niçinler üzerinden yapılacak bu sorgulamada “bilgi-yöntembilim (info-methodological)”¹⁷

¹⁶ Bu noktada yazında sözü edilen birçok yönetim uygulamasının moda yaklaşımlar şeklinde nitelendirilmesine ve motivasyon sağlanmasına haklı gerekçeler izlenebilir. İlişkin yazın için *bkz.* Abrahamson, Fairchild 1999: 708-740; Williams, 2004: 769-780; ayrıca *bkz.* Gibson, Tenose, 2001: 122-133.

¹⁷ Yazında tarafımdan ilk kez kullanılan ve isimlendirilen “bilgi-yöntembilim (info-methodological)” önerisi, -Talât Said Halman’ın isimlendirmesi ile- şair-i azam, düşünür ve entelektüel Sayın Hilmi Yavuz’un, John Berger’in “Görme Biçimleri” kitabına özenerek (benzerlik içermese de) edebî bir metni okunma, yorumlanma ve anlamlandırılma biçimlerini içeren ve Hirsch, Gadamer gibi eleştirel kuramcılarının tespitleri ile desteklenen kitabı “Okuma Biçimleri” ve edebiyat bilimde değerli-sayıllı eserler veren germanist, eleştirmen ve bilim insanı Sayın Prof. Dr. Gürsel Aytaç’ın “Genel Edebiyat Dersleri” kitabına bağlı, “edebiyat teorisi ile eleştiri pratiğinin” yazımsal metin (text) ve okurun karşılıklı etkileşimi üzerinden açıklama olanağı olarak değerlendirilmiştir. Bilgi-yöntembilim, ideal

¹⁵ Genel olarak çoğalmanın biyolojik/genetik sürecini ve üretim tarzını vurgulamak için kullanılan bu kavramsallaştırmaya yönelik *bkz.* Aktulum, 2018: 24.

uygulanacaktır. Bilgi-yöntembilim (biçem temelli biçimsel ve niteliksel biçim) ile sadece makale teması olan değişim mühendisliğini teknik olarak değil, ilgili (gömülü) bilgisinin patrikte olan evrimi ve yeniden üretimi de yorumlanmış olacaktır.¹⁸

Genel olarak bilgi-yöntembilimi, yazınsal metin bilgisinin eleştiri pratiğini geliştirme kapsamında, teori ile pratiğin örtüşme olanağını araştırmak ve mutlak sınırkoyucu öbeklendirmeyi anlamak, aşmak ve açıklamak noktasında yararlı bir yöntem olarak önerilebilir ve değerlendirilebilir. (bu kapsamda değerlendirilen eleştirel bir yaklaşım için bkz. Habib, 2005) Bilgi-yöntembilimde iki-artı okuma biçimi öncelenir: “Yazar (akademisyen) merkezli okuma” yani yazarın niyetini (intention author-intentio auctoris) ve “metin

(uygulama-pratik) merkezli okuma” yani, metnin niyetini (intention to text-intentio operis) açığa çıkaracak bir okuma söz konusudur. Buna, “okur (öğrenim) merkezli okuma biçimi” yani, okurun niyetini (intention of the reader-intentio lectoris) açığa çıkaracak bir okuma da “artı” olarak eklenebilir.¹⁹

Biçimsel ve Bilimsel Değerlendirme

Bilgi-yöntembilim uygulanacak makale, 2002 yılında İstanbul merkezli ulusal düzeyde faaliyet gösteren ve Türkiye’de iş/letme ve ekonomi dergisi tutkunlarına, küresel bakış açısı oluşturmaya yönelik yayıncılık yapmak amacıyla 2000 yılından kurulan İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. tarafından yayınlanan İnfomag (Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi) Dergisi’nde²⁰ 7 sayfa olarak yayınlanmıştır. Makale tam künyesi şu şekildedir:

koşullarda üretilen ve yüzeysel okunmaması gereken ve (özellikle edebi, entellektüel ve akademik) yazınsal metinde yakalanan özel/pratik bilgi düzenlemelerin ve stoklarının nasıl üretildiğine dair betimsel ve yorumsal analizi içerimler. Bu açıdan bilgi-yöntembilim derin ve ileri okumalara bağlı yazınsal metin (bu çalışmada ilgili makale) biçimini ve (biçimsel yapı ve bilimsel yapılandırma olarak) açık/örtük bilgiyi açığa çıkarmaya ve ortaya koymaya yönelik iki yönlü niteliksel bir analiz denemesi olarak ele alınabilir. Bilgi yöntembilimi daha çok “metin (text) bilgisi merkezli okuma” bakış açısı ile metin bilgisinin nasıl d/okunduğu, tekno-bilgilerin (logos ve lojik) hangi yollarla bütünleştirildiği ya da felsefi ve fiili duruma bağlı bilginin yeniden nasıl üretildiği konusunda bir çözümlerdir. Böylece bilgiyi (metni) üretme boyutu (geleceği ya da evrimi), akademik, kuramsal ve kavramsal (temel) bilişsel becerileri (görgül içgörüler, değer yönelimleri ve politika seçenekleri vs.) geliştirme ve alanda yapılması gereken çalışmaları/kapsamları keşfetme ve izlenme olanağı hedeflenir. Daha ilerde, önerilen yöntem ile ilgili bilgileri genişletme/zenginleştirme, pratik (uygulama) ile ilişkilendirme ve kullanışlı hale getirme konusunda tanımlayıcı ve normatif bilgilerin etkileşimi ve güçlendirme zemini sağlanır ve tartışılır. Ayrıca bu yöntem ile bilginin sürekliliğine eklenmiş, hem betimleme hem yorumlama olanağı yaratılır ve ileri-geri uygulama bilgisini öğrenme durumu güncel tutulur. Yöntem düşüncesi ve ilhamı için bkz. Yavuz, 2010; Aytaç, 2016; ayrıca bkz. De Beaugrande, 1984: 533-559.

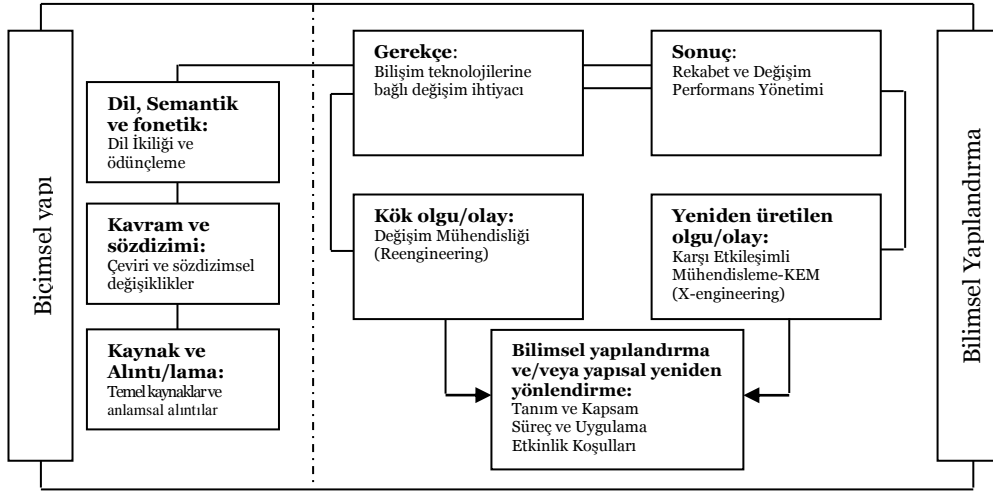
¹⁸ Sosyal bilimlerde genel çerçeveleme, yeni açıklamalar yapma ve kavramlar araştırma konusunda benzer ve yararlı bir yaklaşım nitel araştırma yöntemi “gömülü teori” için ayrıca bkz. Strauss, Glaser, 1967.

¹⁹ Özellikle metinlerde anlamın, yazarın niyeti (intention auctoris) ile özdeş olduğuna ilişkin yazar merkezli okumalardan ve okurun niyetiyle (intention lectoris) özdeş olduğuna ilişkin okuma merkezli okumalardan sonra, metnin niyetini (intention operis) referans olarak alan ve anlamı, yazarın ya da okurun değil de, metnin niyetini okuyan akademik yaklaşımları görmek gerek. Bu yaklaşımlar 20. yüzyılın başında Rus biçimcileri (formalistleri) ile başlayıp Amerikan İngiliz yeni eleştirelleri (new criticism) ile ve 1960’ların başından itibaren de Fransız yapısalılık’ı (strüktüralizm) ile devam eden tarihsel süreç, teorik bağlamı inşa eder. bkz. Yavuz, 2010: 27-28; ayrıca bkz. Aytaç, 2016: 114-220; Moran, 2002.

²⁰ Ulusal düzeyde 2000 ile 2008 yıllarında aylık yayınlanan ve daha ziyade e-ticaret konuları ile Türkiye Bilişim Sektörü nabzını tutan bir dergi olarak konumlanan İnfomag dergisi zamanla, zengin iş/letme ve ekonomi içeriği ve kategorisinde özgün tasarımıyla büyük ilgi yaratmıştır. Dönem dergileri Forbes, Capital, Para vb. gibi dergilerinden farklı, iş/letme ve ekonomi dünyasının nabzını tutan strateji, liderlik, yenileşim, insan kaynakları, girişimcilik, finans ve küresel iş dünyası konuları ve geleceğe dair yazıları ile geniş bir okuyucu kitlesine (CEO’lar, üst düzey yöneticiler, yöneticiler, girişimciler, iş/letme ve ekonomi akademisyenleri ve öğrenciler) sahip olmuştur. İnfomag dergisi kapandıktan sonra kaliteli ve başarılı yayın faaliyetlerini sürdüren iş/letme, “Bloomberg Businessweek (2005)” ve “Harvard Business Review Türkiye (2012)” gibi dünya iş/letme ve ekonomi dergilerinin Türkiye sürümünü

Papatya, G. (2002), “Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkılar ve Katılımlar”, **İnfomag: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, 23 (Eylül): 62-69.

Çizim 1: Makaleye Dair Bilgi-yöntembilim Çerçevesi



Biçimsel Yapı: 7 sayfa ve 17 kaynağa bağlı yazılan makale; genel anlamda değişim kastını vurgulamaya ilişkin giriş sonrası; (a) Değişim Mühendisliğinin gerekçesi, (b) ilerleyen kısımda Değişim Mühendisliğinin süreci ve uygulama hatalarına bağlı etkinlik koşulları ile (c) Değişim Mühendisliğinin yeniden üretimi “Karşı Etkileşimli Mühendisleme (X-engineering)” önerisini tanımlamaya dönük içeriklendirilmiştir.

İşletme yönetiminde güncel bir konunun okuyucuya bilgisel aktarımı dışında, pratiğinin anlamlandırılmasını gözeten ve inceleme konusu yapılan “Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkılar ve Katılımlar” adlı makalenin biçimsel yapısı; kullanılan dil, kavram, kaynak gösterme ve alıntı/lama olarak şu şekilde incelenebilir:

- (a) İnceleme konusu yapılan makalede kullanılan dil, alan için iki dilli konuşmadan ziyade “ödüncleme”²¹ biçiminde ele alındığı söylenebilir. Bu ödüncleme her yerde bilgiyi anlaşılır hale getirmeye yönelik bir dil stratejisi olarak görülebilir. Ancak bu strateji, İngilizceden ithal edilen “Değişim mühendisliği”nin Türkçe çeviri girişiminin sorunsuz olduğu göstermez. Yanı sıra inceleme konusu yapılan makalede yer yer ithal dil kavramları değiştirme girişimleri olsa da, genel

(versiyonları) ve basımını (edisyonları) el’ân yapmaktadır. Ayrıca İnfomag Yayıncılık kurumsal dergicilik (Temmuz 2009’dan itibaren Türk Hava Yolları’nın uçuş dergisi Skylife, Business ve First Class yolcularına özel olarak hazırlanan Skylife Business ve Türk Hava Yolları’nın alt markası olan AnadoluJet’in kendi ismiyle yayınlanan AnadoluJet Magazin ile) faaliyetlerini sürdürmektedir. *bkz.* <https://www.infomag.com.tr>

²¹ Kavram, kelime vs. kopyalayıp yeniden üretme olanağı ödüncleme (terminolojisi) için *bkz.* Haugen, 2010: 131-157.

- olarak yazın ile eşgüdümlü ve pekiştirme yönelimli dil kullanımları tercihi izlenebilir. Bu durum muhtemelen, değişim mühendisliğinin önceki anlatımlarına bağlı anlamın (semantik) devamlılığı etkisiyle “yeniden ödünçleme” düşüncesinden kaynaklandığı düşünülebilir.
- (b) Diğer taraftan inceleme konusu yapılan makalede “Reengineering” kavramının Türkçe çeviri karşılığı “Değişim Mühendisliği”, gerek Türkçede varlık kazanması gerekse ses bilgisi (fonetik) ve çağrışım açısından yeniden ele alma ihtiyacını (çevirinin yeterli olmadığını) göstermektedir. Diğer bir deyişle, “Türkçe çevirinin de çevrilmesi” ihtiyacı vardır.²² Yani alanda yaygın olarak görülebilecek geç alıntılarda olduğu gibi inceleme konusu yapılan makalede de “Değişim Mühendisliği” çevirisinin, kavram anlamını karşılamakta zorlandığı izlenmektedir. Dolayısıyla inceleme konusu yapılan makalede her ne kadar “dil ikiliği”ni önleme konusunda benzer çeviri kullanımı olsa da, genel olarak makalede konunun anlaşılması için gerek semantik gerek fonetik düzeltmeler yapma ihtiyacı bulunduğu söylenebilir.
- (c) Ayrıca sözdizimsel değişiklikler kimi kez cümlelerde kaymalar yaratsa da, anlamsal vurguları yakalama noktasında sorun oluşmadığı söylenebilir. Aynı zamanda inceleme konusu yapılan makalenin yayımlandığı dergi ve dönemi, niteliği ve sınırlılıkları düşünüldüğünde, makale yazarının konu kapsamı ve ilerideki konuyu vurgulama isteği ve ısrarı makul bir yaklaşım olarak izlenir. Ancak genel olarak inceleme konusu yapılan makalede Değişim Mühendisliği yönetim uygulamasının teknik anlatımından öte, yorumbilimsel ve eleştirel niteliği yansıttığı açıkça görülebilir. (bkz. Papatya 1997: 302-308)
- (d) İnceleme konusu yapılan makalede alıntı yapma ve/veya alıntı aktarmalarda, ana kaynakların Türkçe çeviri biçimlerinde anlamsal düzenlemelerin korunduğu ve yapıldığı gözlenir. Daha çok çeviri alıntıları değil, “anlamsal alıntılar” şeklinde yapılan bu düzenlemeler, Değişim Mühendisliği uygulamasının temel koyucuları Hammer-Champy’nin eser bilgileri özleştirme şeklinde verilmiştir. Bu arada, Hammer-Champy’in yazdığı “Değişim Mühendisliği” ve Champy’nin “Reengineering Management” temel kaynak kitabı yanında, Hammer-Steven’in “Değişim Mühendisliği Devrimi” adlı yardımcı kitabı kaynaklarda yer almıştır. Değişim Mühendisliği’nin ilerisinde yer alan ve Champy tarafından geliştirilen “Karşı Etkileşimli Mühendisleme (X-engineering)” kavram, Tekinay’ın yine ulusal düzeyde yayın yapan (2001 ve 2002) iş/letme ve ekonomi dergisine kaynak göstererek vurgulanmıştır.²³
- Bilimsel Yapılandırma:** “Bilimsel yapılanma (morfoloji)” ve/veya “yapısal yeniden yönlendirme (structural reorientation)” kapsamında inceleme konusu yapılan makale²⁴ beş başlıkta şu şekilde incelenebilir:
- (a) **Değişim Mühendisliği gerekçesi:** İnceleme konusu yapılan makalede önemine bağlı ifade edilen değişim karşısında (bkz. Keçecioğlu, 2001) iki davranış seçeneği vurgulanır: Değişerek ölmek ya da değişmeden yaşamak. İkinci seçenekte, değişimin kaçınılmazlığı ya da yok olma biçimi ironik olarak vurgulanmıştır. Bu anlam

²² Bu yönde temel bir okuma için bkz. Aktaş, 1996.

²³ İncelenen makalede, alıntı yapılan ve/veya aktarılan alıntılarda kullanılan kaynaklar, “bilimsel analiz” kısmında yeniden vurgulanacaktır. Böylece makalede, hem yeni kullanılan kaynaklar ile incelenen makalede kullanılan kaynakların (17 sene önce kullanılan kaynakların güncelliğinin) bütünlük olarak görülmesi sağlanacaktır.

²⁴ Bundan sonra -Değişim Mühendisliği temalı makalede kullanıldığı gibi- Değişim Mühendisliği “DM”, Karşı Etkileşimli Mühendisleme “KEM” olarak kısaltılarak kullanılacaktır.

kelimenin değişim tarafını çözümlyerek, sürekli değişimin yaşandığı iş/letme dünyasında, organizasyonların tepkici nitelikten uzaklaşarak, etkili (proaktif) değişim serisine erişme beklentisi kapsamında ele alınan “değişim performans yönetimi” ihtiyacına dönük ifade edilmiştir. Böylece işletmelerin önemli kaynak ve yetenek kaybına yol açan süreçlerin tespitine bağlı yeniden süreçleme yani, işletmenin kaynak ve yetenek kaybı yaratan süreçleri yeniden düzenlenme durumu olarak “Değişim mühendisliği-DM” bir devrim manifestosu şeklinde tanımlanmıştır.²⁵

- (b) **Değişim Mühendisliği Nedir ve Nasıl Yapılır?:** DM (Business Process Reengineering-BPR) 1990’larda Hammer- Champy tarafından iş/letme yönetim bilgi alanında kullanımı yaygınlaştırılmış ve dilimize “süreç yenileme, yeniden süreçleme, süreçleri mühendisleme, yeniden mühendisleme” gibi çevirileri ile ilgi yaratmıştır. Özellikle iş/letme dünyasında yaşanan şiddetli rekabetin, gelişen bilişim teknolojilerin ve yeni iş dinamiklerin etkisi ile mevcut süreçlerin, yeni iş gerçeklerini karşılamakta yetersizliği karşısında süreçlerin yeniden ele alınması ve performansı için temelden, köklü ve çarpıcı şekilde tasarlanması olarak vurgulanmıştır. (bkz. Jarvenpaa, Stoddart, 1998: 15-27) Bu nedenle inceleme konusu yapılan makalede DM işletmelerin rekabetçi gücünü ve sürdürülebilirliğini olanak sağlamaya dönük bir girişim olarak ifade edilmiştir. (bkz. Hammer, Champy,

1996; Hammer, Steven, 1995; Champy, 1995)

Aynı zamanda inceleme konusu yapılan makalede DM, “değişim yönetimi”nde kullanılan araçlardan biri olarak önemsenmiş; (bkz. Koçel, 1998) ve/fakat daha çok değişim davranışını ve pratiğini karakterize etmeye yönelik açıklamalar ile vurgulanmıştır. DM’nin dayanakları ve başlıca tetikleyicileri; bilişim teknolojileri, organizasyon yapıları, müşteri tipolojileri, rakipler/rekabet veya bizzat değişimin kendisi olarak yorumlanmıştır. Açarsak; 1900’lerdeki müşteri beklentileri ile 2000’li yıllardaki müşteri beklentileri hem içerik olarak, hem de karşılama yöntemleri açısından farklılaşmıştır. Diğer bir deyişle 1960 ve 1970’lerdeki büyüyen kitlesel pazar/larındaki müşteri yerini günümüzde ne istediğini, ne kadar ödeyeceğini ve hangi koşullarda nasıl alacağını “bilen-öğrenen müşteri”ye bırakmıştır. Bu nedenle inceleme konusu yapılan makalede sadık ve sürekli müşteri yaratmak için, işletmelerin yoğun çalışmalarına bağlı rekabet içeriğini biçimlendirme zorunluluğu imlenmiştir.

Devam edersek; klasik rekabette pazara makul bir ürünü/hizmeti en iyi fırsat olarak sunan işletme satış yaparken, gerek rekabetin yeni/lenen yüzü, gerekse rekabette yaşanan derinleşme nedeniyle dönem koşullarında satış için daha çok maliyete katlanmak gerekir. Burada ana yönlendirici teknoloji, rekabetin yapısı ve işletme faaliyetleridir. Özellikle satış sonrası hizmet açısından, yepyeni hizmet tekniklerinin geliştirilmesi, rekabette sürekli ve ısrarcı işletmeler üzerinde artan çevresel farklılaşma baskısı (eşbiçimcilik) yaratmaktadır. Buna değişim hızında artma, ürünlerin kullanım süresini yıllardan aylara/günlere indirme ve organizasyonun hızlı hareket etme mecburiyeti eşlik etmektedir.

²⁵ DM, Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi gibi “süreç yönlü” kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, DM’nde süreç yönlülük, stratejik bir araç ve esas güç kaynağı konumundadır. DM, ana işletme süreçleri üzerinde odaklanır ve süreç yönetiminde “Tam Zamanında Üretim” ve “Toplam Kalite Yönetimi” ilkelerinden faydalanır. Dolayısıyla DM çabaları sonucunda başarı elde eden işletmelerin çok büyük bölümü köklü bir Toplam Kalite Yönetimi geleneğine sahiptir. bkz. Say, Arben, 1997: 409-416; ayrıca bkz. Gunn, 1995: 317-333.

İşte DM, işletmelerin yaşadığı zorunluluğa bağlı önceki süreçleri bir yana bırakıp, ürünü/hizmeti üretmek ve müşteriye üstün değer yaratmak için “iş süreçlerini en başından ele alma” gerek koşulunu karşılamaya yönelik düşünülmektedir. (bkz. Love, Gunesekekan, Li, 1998: 5-22)

Yönetim (uygulamaları) yazınında DM şu soruyla başlar: “Elimdeki bilgi ve teknoloji ile bu işletmeyi yeniden kurmuş olsaydım, nasıl bir şey yapardım?” Bu sorudan hareketle, bir işletmede DM’ni uygulamak, eski süreçler yerine, süreçleri en baştan kurmak anlamına gelir ve en başa dönerek, işi daha iyi yapma yollarını araştırma hedeflenir.

Bu nedenle DM performansta çarpıcı sonuçlar elde etme hedefi için, sıçrama ve atılım yapmak isteyen (meydan okuyan) işletmeler tarafından gözetilen bir uygulama olarak nitelenir. Yanısıra, şu üç pozisyona sahip işletmenin DM yapması söz konusu edilir: (a) Giderleri ve maliyetleri rakiplere göre yüksek, müşteri hizmeti kötü, pazardaki başarı oranı rakiplere göre düşük işletmeler, (b) henüz büyük sorunlar yaşamayan, ve/fakat yakın gelecekte ciddi sorunlarla karşılaşabileceği tahmin edilen işletmeler, (c) pazarda doruk noktasında olan ve rakip işletmelerden avantajlı duruma geçmek isteyen işletmeler. Ancak her pozisyondaki işletmenin DM yapma isteğinin temelinde, “rekabeti yönetmek” ya da “sürdürülebilir rekabetçi olma” niyeti bulunur.

Öyleyse DM, işletmelerin sürdürülebilir ve yeni rekabet koşullarına uyum sağlama (müşterilere daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunma) konusunda organizasyondaki tüm iş yapma biçimlerini ve süreçlerini ya da performansını temelden, kökten ve çarpıcı biçimde yeniden düşünme, yeniden tasarlanma ve yeniden yapılandırılma faaliyeti olmaktadır. Burada sorgulama tüm

alanlarda/adımlarda temelden, kökten ve çarpıcı hangi faaliyetlerin nasıl yapılacağına ilişkindir.

Genel anlamda DM’de; (a) mevcut sürecin zayıf yönleri ve yeni sürecin gerektireceği performansı belirlemek amacıyla uygulana-gelen süreci ve müşteri beklentilerini anlamak ve karşılık vermek, (b) eski varsayımları yok eden yeni bir süreç tasarımı yaratmak, (c) yeni süreci inşa etmek ya da kurulacak sürecin nasıl işleyeceğini ayrıntılarıyla tasarlamak, işletmenin tüm işlevleri üzerindeki etkilerini tahmin etmek, işgörenleri eğitmek ve uygun bilişim sistemlerini oluşturmak, (d) yeni çalışma ve yaşama tarzını işletme kültürüne yerleştirmek esas alınır.

Buna bağlı inceleme konusu yapılan makalede DM’nin başlıca özellikleri - yazarı tarafından yeniden biçimlendirilmiş olarak- şu şekilde belirtilir: (a) Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir (işlevsel benzerlik), (b) işi yapanlar karar verici hale getirilir (yetkilendirme), (c) işleri zorlamadan, kendi doğal sırası ile yapma (kendiliğindenlik sağlama), (d) süreçler işlerin niteliğine göre değişen/değişik biçimlenir (değişkenlik yaratma), (e) yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü enaza indirilir (liderlik etme), (f) katma değer yaratmayan, yinelenen işler elemine edilir (verimlilik artırma), (g) melez ve merkezkaç organizasyon yapı ve işleyişi egemen kılınır (ademi merkezizetçilik gözetme), (ı) ussal olarak daha az girdi kullanılarak, daha çok sonuç elde etmek (etkenlik sağlama), (i) işletmede veri tabanının oluşturulması önemsenir (bilişim yönlü olma).

- (c) **Değişim Mühendisliği Süreci ve Başarısızlık Nedenleri:** İnceleme konusu yapılan makalede, DM işletme yönetimin diğer yeni kapsamı gibi, rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir “yönetim tekniği” olarak okunur.

Bunun için makalede DM'ne dair işletmenin süreçlerde sıradışı iyileştirmeler yerine, köklü ve bütüncül değişiklikler yapmaya yönelik anlatımı yapılmaktadır. Ancak süreç geliştirmek için, öncelikle işin belli bir kısmını ele alarak, tamamı için buna gerek olup olmadığını test etmek; süreçlerin nerede, nasıl bir katma değer yarattığını, başka süreçler ile birleştirilip birleştirilemeyeceğini, yeni sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların bu yeni sürece nasıl katılacağını araştırmak adına öncül çalışmalar önemsenir. Bir bakıma DM için işe "sıfırdan" nereden ve nasıl başlanacağı vurgulanır.

Şöyle: DM iş geliştirme, müşteri değeri yaratma ve süreçleri iyileştirme kapsamında, işlerin ve süreçlerin müşteri isteklerine en hızlı cevap verecek şekilde yeniden düzenlenmesinde birleştirici bir rolü vardır. Burada işletme süreçlerinin sürekli izlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması esastır. Bunu yapacak aktörler, yönetici liderden, "değişim mühendisliği çarı"na kadar (makale yazarı bunu bir tablo şeklinde ayrıntılı olarak sunmuştur) geniş bir yelpazede değerlendirilir. (bkz. Steward, 1993: 40-48)

Pratikte DM uygulama adımları süreçte düzeltilir. Ancak öngörülen ilkeler bozulmaz. Buna göre inceleme konusu yapılan makalede DM sürecinde şu altı adım vurgulanır: (bkz. Hall, Rosenthal, Wade, 1993: 104-112) (a) Hazırlık: Yeniden süreçleme konusunda yönlendirici komite ve çapraz işlevsel (cross functional)-çapraz organizasyonel (cross organizational) yapı oluşturma ya da zihniyet ve bilinci sağlama, tam yetki verme. (b) Teşhis (identification): Yeniden süreçleme kapsamını ve ilgili süreçleri belirleme. Süreç engelleyicileri tanıma, belirsizlikleri giderme ve stratejileri saptama.(c) Uzun erimli hedefler (vizyon): Yeniden süreçlenecek sürecin müşteri, organizasyon ve insana vs.

etkisini değerlendirme. (d) Teknik ve sosyal çözümler: Önceden saptanmış ölçütlere bağlı olarak yeniden süreçleme sonuçlarını/çıktılarını değerlendirme, teknoloji desteği yapma. (e) Dönüşüm (transformation): Süreç tasarım grubu ile yeniden süreçlemeyi uygulamaya sokma. Böylece yeniden süreçlemede olası/olan olumsuz örgütsel direnci enazlama, işletme etiğine azami dikkat etme. (f) Stratejik karar: Güvenden yaratıcılığa kadar geniş yelpazede yapılacak faaliyetler ile kararı destekleme.

Eğer söz konusu adımlar ve vurgulanan noktalar dikkat edilmezse, DM uygulama başarısızlığı söz konusu olur ve beklenen yarar sağlama yönü zayıflar. (bkz. Davenport, 1993: 103-107) Bu durumda DM'nin başarısını etkileyen eksik ve hatalı hareketler – makale yazarı tarafından yapılan kategorizasyon ile- şu başlıklarda verilir: (bkz. Attaran, 1993: 749-801) (a) Algılama hatası: Fiiliyatta DM uygulanmamasına rağmen, uygulandığını söylemek ve farklı uygulamaları (Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim-Just in Time vs.) DM olarak algılamak, (b) Bütüncül yaklaşım eksikliği: DM'ne uygun olmayan süreçlere uygulamak ve tüm süreçten kopuk değerlendirme yapmak, (c) Analiz etme eksikliği: DM uygulanacak süreçleri doğru ve kapsamlı analiz etmeden uygulamak, (d) Destekleme eksikliği: DM yönetici lider kayıtsızlığı ve yıkıcı ekip çatışması yaşamak (e) Öngörme eksikliği: DM konusunda stratejik düşünmeyi yapmamak, (f) Uygulama eksikliği: DM uygulamalarını test etmemek, (g) Devşirme eksikliği: Doğru yapılmayan DM ile hızlı sonucu almayı istemek, (h) Tamamlayıcı yapı eksikliği: DM uygulamalarında süreci tamamlayıcı işlevleri yeniden yapılandırmamak, (i) Eylem eksikliği: DM'ne ilişkin eksik eylem planı yapmak, (i) Empati eksikliği: DM'nde

çalışanlara ilişkin kaygılar ile ilgilenmemek ve insan duygularını izlenememek.

(d) **Değişim Mühendisliği Etkinlik Koşulları:**

İnceleme konusu yapılan makalede DM etkinlik koşulları (daha çok bilişim sektöründe faaliyet gösteren) işletmeler üzerinden ele alınır (*bkz.* Earl, 1994: 5-22; Davenport, Short, 1990: 11-27) ve pratikte yaygın yapılan hatalara ya da bu hatalara göre şekillenen etkinlik koşulları –makale yazarı tarafından yapılan hatalar ve bağlı parantez içinde etkinlik koşulları alıntılanmış ve imlenmiş şekilde- şöyle sıralanır:²⁶ (a) Bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak. (Tamir et!) (b) İş süreçleri üzerinde yoğunlaşmamak. (İş yapma süreci üzerinde yoğunlaş!) (c) Sürecin yeniden tasarlanması dışında çoğu şeyi göz ardı etmek. (Sürece bütüncül bak!) (d) İnsanların değer ve inançlarını ihmal etmemek. (İnsanların ruhsal zekâlarına seslen!) (e) Küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak. (Büyük oynat! Riske gir!) (f) Çok erken vazgeçmek. (Sabret! Çalış!) (h) Sorun kapsamının tanımlanmasına öncelik vermemek. (Kapsamı kolla!) (i) Uygulamaya en alttan en üste doğru uygulamaya çalışmak. (Liderlik et! Gönüllü eşgüdümü özendir!) (i) Çalışmayı yönetmek üzere, uygulamayı içselleştirmemiş bireyleri görevlendirmek. (İşi ehline ver!) (j) DM’ne ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik etmek. (Kaynak ayır!) (k) Kısa zamanda elde edilecek sonuç üzerine yoğunlaşmak. (Değişime odaklan! Sonuca değil!)

(e) **Değişim Mühendisliği’nin Yeniden Üretimi ve Karşı Etkileşimli Mühendisleme (X-engineering):**

İnceleme konusu yapılan makalede, yaşanan teknolojik gelişmelere ve farklılaşan yönetim uygulamalara bağlı

DM’ni yeniden düzenlenme ifadeleri belirleyici bir sonuç olarak karşımıza çıkar. Özellikle iş/letme kaynaklarının etken olarak kullanılmasında, gelecek yeteneklerin oluşturulmasında, organizasyonların öğrenebilen duruma gelmesinde “değişim (rekabet, performans ve verimlilik) performans yöntemi” olarak düşünülen DM, olanın ötesinde uygulamaları araştırma yani, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar veya tüm paydaşları kapsayan genişletilmiş iş bileşenleri ile yeniden mühendisleme/süreçleme faaliyeti olarak potansiyel bir alan olarak belirtilmiştir. (*bkz.* Gray, Mitev, 1995: 6-18) Bu yönde yeni kavram “Karşı Etkileşimli Mühendisleme-KEM (X-engineering)” kısaca açıklanmıştır:²⁷

KEM, bilişim teknolojileri ile iş yapma biçimlerin/süreçlerin mühendislemesinde, daha geniş içsel kaynakları, paydaş faaliyetleri ve katılımları açıklar. Özellikle, internetin, e-pazaryeri ve e-ticaret siteleri kurma zemininden çok, iş süreçlerini (müşteri ve tedarikçi veya paydaşlarla ilişkin süreçleri, ürün tasarımı, üretim ve dağıtım süreçleri gibi) derinden etkileyecek, kökten değiştirecek ve çarpıcı sonuçlar verecek bir kavram olarak düşünülür. (*bkz.* Attaran, Attaran, 2004: 415-429)

Daha çok, DM’nde müşterilerin ve tedarikçilerin hayati rolü, pazarlama noktasında ele alınır. Bu nedenle inceleme konusu yapılan makalede, gelecek işletme yönetim uygulamalarında pazarlamanın temel belirleyici olacağı ve pazarlamanın da işletmenin bizzat kendi olduğu yönünde güçlü vurgular yapılır. Bu anlamda pazarlama, yönetimin “mütemmim cüz’i” (terside ifade edilebilir) olarak vurgulanır. Yani DM sadece yönetimin konusu değil, aynı zamanda pazarlamanın ya da bizzat

²⁶ Buna yönelik Hammer-Champy Öneri Yöntemi, Davenport Öneri Yöntemi, Manganelli-Klein Öneri Yöntemi, Kodak Öneri Yöntemi yaygın olarak kullanılır. *bkz.* Hammer, Champy, 1996.

²⁷ KEM, Champy tarafından yeniden üretilen bir kavramdır. *bkz.* Champy, 2002; Tekinay: 124-128; ayrıca *bkz.* Tekinay, 2001: 135-138.

işletmenin temel konusu olduğu imlenir.

Böyle bakıldığında, inceleme konusu yapılan makalede bütün bu söylenenlerin anlamı şu şekilde netleştirilebilir: Yönetim uygulaması olarak DM evrilmiş, doğal seçim içinde kalmış ve yeniden t/üretimi KEM olarak gerçekleştirmiş bir işletme olgusudur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

İncelemeye konu olan makalede şu madde kapsamları sonuç olarak tartışılabilir:

- (a) 1990'ların başında temellendirilen ve "bir devrim manifestosu" olarak karşımıza çıkan DM yönetim uygulaması evriminde tecridi-teknolojik gelişme koşulları belirleyici özelliğini korur.²⁸ Daha çok Sanayi devriminden bu yana teknolojinin değişim/dönüşümdeki rolü, uyum sağlamak ve yok olmak şeklinde bir davranışa yönelik vurgulanması buna dair değerlendirilebilir. Ancak değişim/dönüşüm performansını yönetmek, daha farklı uygulamalar gerekir.

Diğer yandan yönetim uygulamalarının evriminde post-modern dönem ve sanayi 4.0 dönemi, dijital veya siber-uzay çağı yeni içeriklere bağlı post'laşması ve rekabetçilik/sürdürülebilirlik için, önceki süreçlerin yeni gerçekleri/koşulları karşılama olanağı yarattığı düşünülebilir. Çünkü post-modern evrilmiş, çok olanların ayrışarak sınıflandırılmasını (categorization) ve/veya yeni bilgi bölüklerinin üretimini destekler niteliktedir. Bu nedenle mevcut yönetim uygulamaları pratikte yaşanan sorunları çözme veya karşılama noktasında yetersiz kalması -post'laşan ve endüstri 4.0 dönemi ihtiyacına yönelik arayış - DM'nin evrimini ve

doğal seçilime bağlı yeniden üretimini zorlamıştır.

- (b) DM iş geliştirme, müşteri değeri yaratma ve süreçlerde iyileştirme yapma kapsamında, yeniden düzenlenme ve/hatta süreçlerin "sıfır"dan tasarlanmasına ilışıkindir. Bu durum DM'nin yeniden üretimini ve güçlendirme yaptığını dair bir değerlendirmeyi zorlar. Diğer bir deyişle DM'nin güncel yetersizliği ve/veya pratikteki başarısızlığı, yeni koşullar ve değişim etkisi karşısında kökten, temelden ve çarpıcı yeni/den üretim veya doğal seçilimi tekâmülünü gösterir. Bu noktada DM'nin evrime tabi olan ve uygulama potansiyeli yüksek yönetim uygulaması olarak doğal seçilimi, neden ve niçinleri algılayıp nasılları yapma konusunda (başarısızlıklara bağlı) yeniden üretim olanağı yaratır.

Her yeni yönetim uygulaması önceki/ler ile devamlı ilişki içinde (diyalektik) oluşu, yönetim uygulamalarının sürekliliğini ve dinamikliğini, dahası uygulama bilgisinin saflaşmasını destekler. Ancak bu yeni/den üretim, önceki/ler ile olan diyalektiğinin kopması anlamı taşımaz. Süreklilik ve dinamiklik için diyalektik korunur. Bu yüzden her yönetim uygulaması, dinamik ve evrimsel olarak görünür; ve/fakat her uygulamanın yeni/den üretimi, önceki/lerin yinelenmesi veya kopyalanması olarak ifade edilemez.

- (c) Pratikte yapılan hatalar ile beklenen sonucun gerçekleşmemesi, DM'ni "kötü bir uygulama" olduğunu ifade etmez. Aksine değişen koşullara ve uyum zorluğuna dönük doğal seçim kapsamında bulunduğunu ve güçlendiğini ifade eder. (bkz. Harari, 1996: 49-52)

Evrimin en-temel ilkesi doğal seçilimdir. Ayakta kalan olgular evrilmeye devam eder, geleceğe kalma zemininde itibar görür. Bu nedenle doğal seçim ile gelen her yönetim uygulaması, canlılığı güçlendirir ve

²⁸ Bunu teknolojik evrim ile birlikte okuyan bir çalışma için bkz. Utterback, Abernathy, 1975: 639-656.

“eskinin yenisini” dirençli hale getirir. Ancak doğal seçilimden gelen her yönetim uygulamasının yeniden üretimi, öncekinden daha güçlü düzenlemeye tabi olacağı da açıktır. Bu bağlamda DM'nin evrilim ve uygulama etkinliği olarak Karşı Etkileşimli Mühendisleme-KEM (X-engineering), tabi olunan düzenlemenin bir gereği olarak ortaya çıktığı düşünülmelidir.

Diğer yandan KEM, DM'nin yeni/den üretiminde ve düzenlenmesinde uyum ve uyarlama çabalarını önceler. Çünkü uyum sağlayan her yönetim uygulaması doğal seçim ile ayrışır ve süreçleri ve dinamikleri görerek, yeni/den üretime tabi olur. Bu noktada doğal seçim ile evrilen DM'nde KEM'i, kalıcılıktan ziyade kendini yeniden üretme çabası açısından görmek gerekir. O halde kendini üretme potansiyeli taşıyan her yönetim uygulamasının, sürekli evrilme içinde olduğu söylenebilir.

- (d) El'an evrime tabi olan yönetim uygulamaları, geçerliliklerini sağlamak (rüşünü ispatla mükellef oluşu) zorundadır. Geçerlilik için denetime ihtiyaç duyulması bunu işaret eder. Böylece değişen ve zenginleşen dirençli içeriği ve uygulama potansiyeli, ihtiyacı karşılayacak şekle dönüşmüş olur.

KEM şimdilik ihtiyacı karşılayacak uygulama potansiyeline sahip görülebilir; ve/fakat her yönetim uygulaması gibi içinde olduğu koşullara/durumlara sürekli yeniden bağlanarak kendini yeni/den üretme durumu araması kaçınılmaz. Bu arayışta KEM'de hatalı genlerin ayrıştırılması ve sağlam genler ile DNA ikileşmesi (X-engineering'in yeniden üretimi) içinde olacağı söylenebilir. Ancak DM ile KEM arasındaki ilişkiye bir kalıtsallık içeriminden öte bakmak gerekir. O halde her yeni/den üretim, farklı düzey, boyut ve katmanda varlığını,

benzersizlik içinde sürdürme direnci, arama sürecini niteler.

- (e) Farklı olan yeniliği beraberinde getirir. KEM bu noktada farklı bir uygulama olarak alana bir yenilik getirdiği şeklinde düşünülebilir. Bir ileri anlatı ile her yeniliği ve yeni/den üretimi, doğal seçim ile güçlenen bir değişim/dönüşüm uygulaması olduğu söylenebilir ya da DM'nin KEM ile bir uygulama canlılığı yarattığı ve bir bakıma “ardıl uygulamalar” şeklinde tekâmül ettiği de vurgulanabilir. O halde DM'nin ardıl uygulamaları (KEM ve daha sonra yeniden üretimi, sayısı ve alıntılendirme potansiyeli) ile evrimini sürdüreceği ve seçim değerini artıracığı düşünülebilir.

Son söz olarak kaleme alınan bu makale üzerinden şu genel cümleler kurulabilir ve temenni yapılabilir: Sosyal bilimlerde kuramsal her makale gibi bu makale de erken yazılmış ve daha etkili yazılması mümkün bir makale olarak görülebilir. Hatta -gerek yöntem önerisi, gerekse kuramsal düzenleme konusunda- ilk defa denenen bu makale yayımı hakkında “aceleci” olduğu iddia edilebilir. Ancak burada makale yazımı ve yayımı için şunun altı çizilmelidir: Bu makale, iş/letme yönetim yazımında tekrarlı çalışmaların, artı-değer üretmeyen bilgilerin ve aşırı rakamsal anlatıların ötesinde bir yönelişin ve bilişin neden yaratılması gerektiğini imleme açısından önemsenmelidir. Ayrıca makale içeriği kuramsal bakış ve kavramsal çatılandırma konusunda farklı bakışın niçin olması gerektiğini göstermesi açısından değerlendirilmelidir. Bu açıdan makale, kuramlı düşünce düzeyine erişme ya da etkili bilimsel bilgi üretiminin nasıl yapılacağına ilişkin öncü çalışmalardan biri olarak tartışılması mümkün durmaktadır. Belki bu noktada akademi için yapılacak apaçık temenni; her akademisyenin “bilimsel anlamı yeniden aramak ve bulmak” hedefinden sapmamak olabilir.

KAYNAKÇA

- (a) **Ana Makalede Yararlanılan Kaynaklar**
1. Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999), "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", **Administrative Science Quarterly**, 44, 4: 708-740.
 2. Aktaş, T. (1996), **Çeviri İşlemine Genel Bir Bakış**, Ankara: Orsen Matbaacılık.
 3. Aktulum, K. (2002), **Kopuk Yazı-Kopuk Yapıt**, İstanbul: Öteki Ya.
 4. Aktulum, K. (2018), "Metinlerarasılık ve Evrim", **Yeni Türk Edebiyatı Araştırmaları**, 10, 20 (Temmuz-Aralık): 17-30.
 5. Alpyağıl, R. [der.] (2013), **Evrime ve Tasarım**, İstanbul: İz Ya. No. 770-303.
 6. Ariaa, M., Cuccurullo, C. (2017), "Bibliometrix: An R-tool For Comprehensive Science Mapping Analysis", **Journal of Informetrics Journal**, 11: 959-975.
 7. Arnold, A. J., Fristrup, K. (1982), "The Theory of Evolution by Natural Selection: A Hierarchical Expansion", **Paleobiology**, 8: 113-129.
 8. Astley, W. G. (1984), "Subjectivity, Sophistry and Symbolism in Management Science", **Journal of Management Studies**, 21, 3: 259-262.
 9. Astley, W. G. (1985), "Administrative Sciences as Socially Constructed Truth", **Administrative Science Quarterly**, 30: 497-513.
 10. Aytac, G. (2016), **Genel Edebiyat Bilimi**, İstanbul: Doğu-Batı Ya.
 11. Baransel, A. (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: Venüs Ofset, İstanbul Üniv. Ya. No. 3295.
 12. Baum, J., Singh, J. [ed.] (1994), **Evolutionary Dynamics of Organizations**, New York: Oxford University Press içinde; March, J., "The Evolution of Evolution": 39-49.
 13. Chen, C. (2017), "Science Mapping: A Systematic Review of The Literature", **Journal of Data and Information Science**, 2, 2: 1-40.
 14. Clarke, T., Clegg, S. (2000), "Management Paradigms for the New Millennium", **International Journal of Management Review**, 2, 1: 45-64.
 15. Cobo M. J. vd. (2011), "Science Mapping Software Tools: Review, Analysis, and Cooperative Study Among Tools", **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 62: 1382-1402.
 16. Darwin, C. (1970), **Türlerin Kökeni** (çev. Öner Ünal), Ankara: Sol Ya.
 17. De Beaugrande, R. (1984), "Writer, Reader, Critic: Comparing Critical Theories As Discourse", **College English**, 46, 6: 533-559.
 18. Demir, H., Erigüç, G. (2018), "Bibliyometrik Bir Analiz ile Yönetim Düşünce Sisteminin İncelenmesi", **İş ve İnsan Dergisi**, 5 (2): 91-114.
 19. Demirsoy, A. (1995), **Kalıtım ve Evrim**, Ankara: Meteksan.
 20. Demrisoy, A. (2017), **Evrime**, İstanbul: Asi Kitap No. 50/35.
 21. Freeman, M. (1996), "Scientific Management: 100 Years Old: Poised for the Next Century", **Advanced Management Journal**, 61, 2: 35-41.
 22. Gaulejac, V. (2013), **İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum** (çev. Özge Erbek), İstanbul: Ayrıntı Ya. No. 720/249.
 23. Gephart, R. P. (1996), "Postmodernism and the Future History of Management", **Journal of Management History**, 2, 3: 90-96.
 24. Gersick, C. J. (1991), "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of The Punctuated

- Equilibrium Paradigm”, **Academy of Management Review**, 16: 10-36.
25. Gibson, W., Tenose, D. V. (2001), “Management Fads: Emergence, Evolution and Implications for Managers”, **Academy of Management Executive**, 15, 4: 122-133.
26. Glass, G. V. (1976), “Primary, Secondary, and Meta-Analysis”, **Educational Researcher**, 5, 10 (November): 3-8.
27. Guillen, M. F. (1994), “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models”, **Sloan Management Review**, (Fall, October 15): 75-86.
28. Habib, M. A. R. (2005), **A History of Literary Criticism: From Plato to the Present**, Oxford: Blackwell.
29. Hassard, J. (1999), “Postmodernism, Philosophy and Management: Concepts and Controversies”, **International Journal of Management Reviews**, 1, 2: 171-195.
30. Haugen, E. (2010), “Dil Bilimsel Ödünçlemenin Analizi (çev. Caner Kerimoğlu)”, **Dil Araştırmaları**, 7: 131-157.
31. Hodgetts, R. M. (1990), **Management Theory, Process, and Practice**, USA: Harcourt Brace Jovanovich.
32. <https://www.infomag.com.tr>
33. Karul, N. [ed.], (2011), **Göbekli Tepe**. İstanbul: Arkeo-atlas Özel Koleksiyon içinde; Schmidt, K., **Tarihöncesinden Demir Çağına Anadolu'nun Arkeoloji Atlası**.
34. Kramer, S. N. (2002), **Tarih Sümer'de Başlar** (çev. Hamide Koyukan), İstanbul: Kabalıcı Ya.
35. Kumar, K. (1999), **Sanayi Sonrası Toplumundan Post-Modern Topluma: Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları**, (çev. Mehmet Küçük), Ankara: Dost Kitabevi.
36. Leland, J. (1960), “Early Phase of Management”, **Administrative Science Quarterly**, (December): 421-447.
37. Luthans, F., Davis, K. [ed.] (1984), **Management**, USA: McGraw-Hill Series in Management.
38. Lyotard, J. F. (1994), **Postmodern Durum** (çev. Ahmet Çiğdem), İstanbul: Vadi Ya.
39. Martinez M. A. vd., (2015), “Analyzing The Scientific Evolution of Social Work Using Science Mapping”, **Research on Social Work Practice**, 25: 257-77.
40. Moran, B. (2002), **Edebiyat Kuramları ve Eleştiri**, İstanbul: İletişim Ya. No. 509/80.
41. Negroponte, N. (1996), **Dijital Dünya** (çev. Zülfi Dicleli), İstanbul: Türk Henkel Dergisi Ya. No. 5.
42. Nişancı, Z. N. (2015), “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 13(25): 257-294.
43. Öz-Alp, Ş. (1972), **Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi**, Ankara: Sevinç Matbaası, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya. No. 100/56.
44. Özcan, E. S. (2014), “Göbekli Tepe Dünyanın En Eski ve En Büyük Tapınma Alanı”, **Bilim ve Teknik**, 560: 30-39.
45. Özcan, K., Barca, M. (2010), Yönetim Düşüncesinin Evrim Dinamiği: Çevresel Determinizm mi, Düşünsel İlerleme mi?”, **Amme İdaresi Dergisi**, 43, 1: 1-31.
46. Özkara, B. (1999), **Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon: AKÜ Ya.
47. Parker, M. (1992), “Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory?”, **Organization Studies**, 13, 1: 1-17.
48. Pindur, W., Rogers, S. E., Kim, P. S. (1995), “The History of Management:

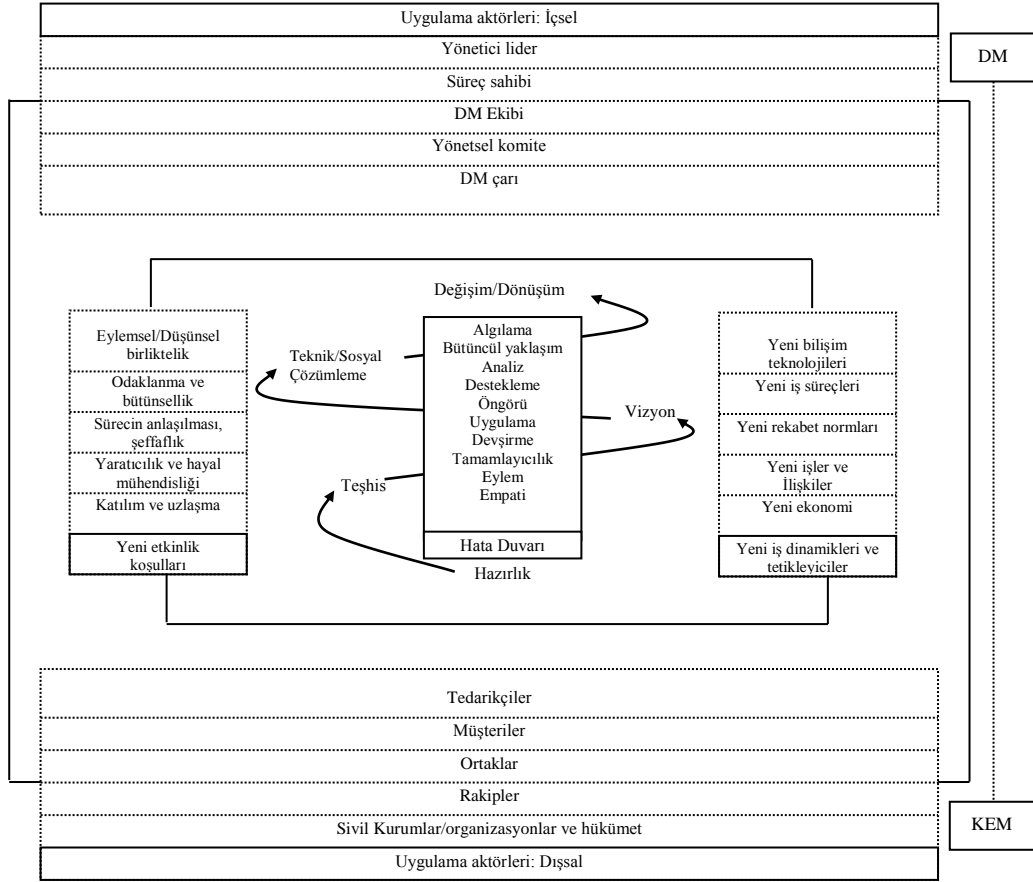
- A Global Perspective”, **Journal of Management History**, 1, 1: 59-77.
49. Pritchard, A. (1969), “Statistical Bibliography or Bibliometrics”, **Journal of Documentation**, 25: 358-359.
50. Ramos, B.M., Tolson, E. R. (2008), **The Task Centered Model, Theoretical Perspectives for Direct Social Work Practice: A Generalist Eclectic Approach**, USA: Springer Publishing.
51. Schmidt, K. (2007), **Taş Çağı Avcılarının Kutsal Alanı Göbekli Tepe: En Eski Tapınığı Yapanlar**, İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Ya.
52. Simon, H. A (1976), **Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**, London, UK: Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
53. Sousa, F. J. (2010), “Meta-theories in Research: Positivism, Postmodernism, and Critical Realism”, **Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks Advances in Business Marketing and Purchasing**, 16: 455-503.
54. Strauss, A. Glaser, B. (1967), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, Chicago: Aldine Publishing Company
55. Taylor, F. W. (2014), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** (çev. H. Bahadır Akın), Ankara: Adres Ya.
56. Trigger, B. G. (2014), **Arkeolojik Düşünce Tarihi** (çev. F. Aydın), Ankara: Eski Yeni Ya.
57. Tsoukas, H. (1994), “What is Management? An Outline of a Metatheory”, **British Journal of Management**, 5(4): 289-301.
58. Van De Ven, A. H., Poole, M. S. (1995), “Explaining Development and Change in Organizations”, **Academy of Management Review**, 20, 3: 510-540.
59. Williams, R. (2004), “Management Fashions and Fads: Understanding the Role of Consultants and Managers in the Evolution of Ideas”, **Management Decision**, 42, 6: 769-780.
60. Wolf, W. B. (1996), “Reflections on The History of Management Thought”, **Journal of Management History**, 2, 2: 4-10.
61. Wood, J. J., Wood, M. C. [Ed.] (2002), **Critical Evaluations in Business and Management**, London: Routledge içinde; Gullien, M. F, “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models”.
62. Wren, D. A. (1994), **The Evolution of Management Thought**, New York: Wiley.
63. Yavuz, H. (2010), **Okuma Biçimleri**, İstanbul: B. 2, Timaş Ya. No. 2245-5.
64. Yozgat, O. (1989), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Marmara Ün. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya. No. 435-688.
65. Zupic, I. (2015), “Bibliometric Methods in Management and Organization”, **Organizational Research Methods**, 18, 3: 429-472.
- (b) **İncelemeye konu olan “Papatya, G. (2002), “Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkılar ve Katılımlar”, İnfomag: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, 23 (Eylül): 62-69” makale kaynakları:**
66. Attaran, M. (1993), “Why Does Re-engineering Fail? A Pratical Guide for Successful Implementation”, **Journal of Management Development**, 19, 9: 749-801.
67. Champy, J. (1995), **Reengineering Management**, London: Harper Collins.

68. Davenport, T. H. (1993), "Review of Re-engineering The Corporation", **Sloan Management Review**, (Fall): 103-107.
69. Davenport, T. H., Short, J. E. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Tecnology and Business Process Redesign", **Sloan Management Review**, (Summer): 11-27.
70. Earl, M. (1994), "The New and The Old of Business Process Redesign", **Journal of Strategic Information Systems**, 3, 1: 5-22.
71. Gray, C., Mitev, N. (1995), "Reengineering Organisations: A Critical Apparisal", **Personel Review**, 24, 1: 6-18.
72. Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J. (1993), "How to Make Re-engineering Really Work", **Harvard Business Review**, (July-August): 104-112.
73. Hammer M., Steven, A. S. (1995), **Değişim Mühendisliği Devrimi** (çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Ya.
74. Hammer, M., Champy, J. (1996), **Değişim Mühendisliği** (çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Ya.
75. Keçecioglu, T. (2001), **Bir Değişimin Anatomisi**, İstanbul: Alfa Ya. No. 916/016.
76. Koçel, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: B. 5, Beta Ya.
77. Love, P. E. D., Gunesekaran A., Li, H. (1998), "Putting an Engine into Reengineering: Toward A Prosess-oriented Organisation", **International Journal of Operations&Production Management**, 18, 9/10: 5-22.
78. Papatya, G. (1997), "Değişim Mühendisliği: Yeni Bir Verimlilik Etiği ya da Retoriği mi?" **1. Ulusal Üretim Sempozyumu Bildirileri**, 30-31 Ekim İstanbul: 302-308.
79. Say, M. L., Arben, A. (1997), "TQM and BRP: Symbiosis and A New Apporach for Integration", **Management Decision**, 35/1: 409-416.
80. Steward, T. (1993), "Reengineering The Hot New Managing Tool", **Fortune**, 128, 4 (August 23): 40-48.
81. Tekinay, N. A. (2001), "Yeniden yapılanmada En son Yaklaşımlar", **Capital Dergisi** (Kasım): 135-138.
82. Tekinay, N. A. (2002), "Yönetimde X Hareketi", **Capital Dergisi** (Mart): 124-128
- (c) **İncelemeye konu olan "Papatya, G. (2002), "Değişim Mühendisliğini Yeniden Mühendisleme: Teorik Çerçeveye Yeni Katkıları ve Katılımları", adlı makaleyi tamamlayıcı kaynaklar:**
83. Attaran, M., Attaran, S. (2004), "The rebirth of re-engineering: X-engineering", **Business Process Management Journal**, 10(4): 415-429.
84. Champy, J. (2002), **X-Engineering The Corporation: Reinventing Your Business in The Digital Age**, New York: First Edition, Warner Business boks.
85. Gunn, B. (1995), "Second versus Third Wave Management", **Total Quality Management**, 6, 4: 317-333.
86. Harari, O. (1996), "Why did re-engineering Die?", **Management Review**, 85, 6: 49-52.
87. Jarvenpaa, S, Stoddart, D. (1998), "Business Process Redesign: Radical and Evolutionary Change", **Journal of Business Research**, 41, 1: 15-27.
88. Utterback J. M., Abernathy, W. J. (1975), "A Dynamic Model of Process and Product Innovation", **Omega**, 3: 639-656.

Ek: KEM: DM'nin Yeniden Üretimi

Makale teması DM üzerinden evrim ve yeniden üretim (yeniden mühendisleme) kapsamı ve ilişki diyagramı Çizim 2'de izlenebilir.²⁹

Çizim 2: Yeniden Mühendisleme Kapsamı: DM ve KEM İlişki Diyagramı



²⁹ Çizim 2'de yeniden mühendisleme kapsamı, DM'nin yeniden üretimi ve/veya KEM (X-engineering) bilgisi, daha ileride tartışılabilir bilgi bölüklerinin ne'ler olması gerektiğine dair bir yorumlama kapasitesinin olabileceğine yönelik ele alınmıştır.

Çizim 2'ye bağlı şu zihin açıcı ve yönlendirici notları düşmek mümkündür:

- **Yeniden mühendisleme kapsamı bütünsel bir değişim/dönüşüm olanağıdır:** Yeniden mühendisleme kapsamı iş süreçlerinin, organizasyonel yapının, yönetim sisteminin, yeni inanç ve davranışların yeniden yapılandırılmasına bağlı (süreçsel) yeni/lenmiş bir kavram olarak, işletmenin toplam yetenek portföyü, artan performans, huzurlu ve sağlıklı bir çalışma/iş ortamı, yönetsel katılım ile tüm paydaşlara yönelik kurulan özgüven ve yaratıcı ortam açısından canlılık ve ortakyaşar-bütün bilinci açısından önemli bir uygulamadır. Yani yeniden mühendisleme kapsamı sadece iş süreçlerin yeniden tasarlanması değildir; daha ötede tüm paydaşların özellikle müşteri ve tedarikçi yönlü (üretim, dağıtım ve tüketim) süreçlerde, şeffaf ve uyumlu çalışma açısından vazgeçilmez bir değişim/dönüşüm aracı olarak ele alınmalıdır.
- **Yeniden mühendisleme kapsamı sürekli gelişim için temeldir:** Dijital ekonomi, işletmeler açısından teknoloji temelli bir (iş) süreci geliştirmeyi zorlar. Bilgi teknolojileri ile yaratılan yeni (iş) süreçleri, mühendisleme için önemli bir gelişme fırsatı oluşturur. Ancak, mevcut süreçleri anlamadan yeniden mühendisleme kapsamı oluşmaz. Bunun için (iş) süreç performansını etkileyen faktörler ve içerimleri hakkında bilgiler öncelikli değerlendirilmelidir. Analizin belgelenmesi ilerideki çalışmalarda yadsınmaz veri kaynağı olacaktır. Fakat sürecin (tali) ayrıntılarına takılı kalmadan, mimariyi (asli) görmek, başarıyı özellikle destekleyecektir. Ayrıntılı yapılan bir analiz, sürece uygulanan mühendisleme ve anlaşılması için güçlü dayanak olabilir. Çünkü anlamak analizden çok daha zordur. Yeniden mühendisleme kapsamı başarısında eylem savunusu ve vizyon bildirisi, hem mühendisliği yapılacak süreci anlamada, hem de yeniden mühendisleme pratiğini yapmada yardımcı olacağı düşünülmelidir.
- **Yeniden mühendisleme kapsamı süreçlere odaklanma ve yoğunlaşmadır:** Süreçlerin belirlenmesi ve süreç haritalarının yapılması, önemliliği/önceliği gerektirir. Hiç bir işletme yüksek düzeyli süreçlere aynı anda yeniden mühendisleme uygulanmaz. Bu açıdan kabul edilebilir hata düzeyine bağlı izlenen süreç ve ilkeler çerçevesinde (algılama, bütüncül yaklaşım, analiz, destekleme, öngörü, uygulama, devşirme, tamamlayıcılık, eylem, empati vs.) yeniden mühendisleme kapsamı, öncelik/önemlilik sıralamalarına bağlı değerlendirilmelidir.
- **Yeniden mühendisleme kapsamı tüm paydaşları bir araya getirme ve eşgüdümlü çalışmadır:** Yeniden mühendisleme kapsamı sadece işletme organizasyon görevlilerini (yönetici lider, süreç sahibi, DM ekibi, idare komitesi ve DM çarı) bir araya getirmeye dair değil, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar veya tüm paydaşları da içeren bir platform dahilinde ele alınır. Burada her paydaşın üst düzeyli faaliyeti esastır. Ancak her halde etkili bir ilişki yönelimi gözetilmelidir.
- **Yeniden mühendisleme kapsamında geniş katılım ve uzlaşma kültürü esastır:** Her şeyden önce yeniden mühendisleme kapsamı hız, hizmet, kalite, verimlilik, maliyet gibi küresel norm ve kritik ölçütler dahilinde temelden, kökten ve çarpıcı değişimin başarılması, iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi, tasarlanması ve etkili/süreklili sonuçlar devşirme açısından düşünülür. Yeniden mühendisleme ile oluşacak yeni ve güçlü bir rekabetçilik ortamı, işletmenin tüm paydaş katılımını ve uzlaşımını (motivasyonunu) destekleyebilir. Yaratılan motivasyon

geniş tavanlı işletme kültürünün oluşmasına ön-ayak olabilir.

- **Yeniden mühendisleme kapsamı toplam yaratıcılık ve hayal mühendisliği yapmaktır:** Tüm deneyim, inanç, kural ve süreçleri vs. bir yana bırakmak –belki önce-korkutucu gelebilir. Ancak yeniden mühendislik kapsamının özünü, bilişim teknolojilerinden ve karşı-etkileşimli ortamdaki beslenen, rutin ve algoritmik olmayan süreçlerin oluşturması değişimde kolaylık sağlar. Yeniden mühendisleme kapsamında “hayal mühendisliği”, büyük fikirlerin ve doğru sonuçların elde edilmesinde özellikle değerlendirilebilir.

Neticede kısaca şu söylenebilir: Rekabette başarılı olmak isteyen işletmeler için -hem teknik, hem organik olarak- yeniden mühendisleme kapsamı büyük değer taşır. Ancak yeniden mühendislik kapsamı başarısında güçlü bilişim teknoloji altyapısı ihtiyacı göz ardı edilemez. Bu arada yeniden mühendisleme kapsamı ile “Toplam Kalite Yönetimi” geleneğine sahip işletme modeli, yeniden mühendislik uygulamasını ve işleyişini rahatlatır. Bu amaçla şu an için KEM’i, en ileri yeniden mühendisleme kapsamı ve yeni menzillere varış hamlesi olarak görmek, daha doğru bir yaklaşım şeklinde düşünebilir.