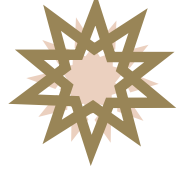




Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Yıldız Social Sciences Institute Journal

Web sayfası bilgisi: <https://ysbed.yildiz.edu.tr>
DOI: 10.14744/ysbed.2021.00006



Kitap İncelemesi / Book Review

Yönetimin yeni yüzü: Değişim yönetimi^a

Merve VURAL ALLAHAM^{b, c*}

*İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü,
İstanbul, Türkiye*

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 03 Temmuz 2020

Kabul tarihi: 21 Haziran 2021

Anahtar kelimeler:

Değişim yönetimi, Enformasyon yönetimi, 21. yüzyılda yönetim, Peter Drucker

GİRİŞ

Peter Ferdinand Drucker 19 Kasım, 1909 yılında Avusturyada dünyaya gelmiştir. Eğitim seviyesi yüksek bir ailenin çocuğu olan Drucker, üniversite eğitimini Frankfurt Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Eğitimi süresince Keynes ve Schumpeter gibi önemli iktisatçılardan ders almıştır. Birçok gazetede finans yazarlığı yapmış, New York Üniversitesi'nde 21 yıl boyunca ders vermiş ve 38 kitaba imza atmıştır. 37 dile çevrilen kitapları lineer ve nicel olmaması sebebiyle akademik çevrede eleştiri almış ve akademik kaynak olarak kullanılmamıştır. İşletme alanına önemli katkıları 1940'lar da başlamış ve günümüze dek kullanılan neredeyse tüm modern yönetim kavramları ilk onun ifadeleri ile var olmuş ve şekillenmiştir. Bugün bilinen yönetim uygulamalarının çoğunluğu Peter Drucker'ın düşüncelerinden türetilmiştir. Gazeteci, profesör, ekonomist ve yönetim bilimci olarak 95 yıl katkı sağlayan Drucker 11 Kasım, 2005 yılında vefat etmiştir.

Drucker'a ait bazı basılı eserler şu şekildedir: “Geleceğin Lideri”, “Fırtınalı Dönemlerde Yönetim”, “Kapitalist Ötesi Toplum”, “Yönetim Uygulaması”, “Sonuç İçin Yönetim”, “Etkin Yöneticilik”, “Yeni Gerçekler”, “Gelecek İçin Yönetim”, “Geleceğin Toplumunda Yönetim”, “Etkin Yöneticinin Seyir Defteri”, “Kendinizi Yönetmek”, “21. yy İçin Yönetim Tartışmaları”, “Yönetimin Sınırları”, “İnovasyon ve Girişimcilik”.

Optimist Yayınları tarafından 2011 yılında basılan kitap 302 sayfadan oluşmaktadır. Kitap Drucker'ın 1990'lı yıllarda yazdığı makaleler bir araya getirerek kaleme alınmıştır. 90'lı yıllar yönetim düşüncesi çerçevesinde post-modern yaklaşımların görüldüğü bir dönemdir. İnsana verilen değer, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme gibi kavramların hakim olduğu dönemde, sürekli değişim, sürekli öğrenme, stratejik düşünme ve profesyonelleşme gibi uygulamalar hakimdir. Bu kavram ve uygulamalar günümüzde de hala güncelliğini korumaktadır. Bunlara ek olarak bilgi odaklı olmak, ortaklıklar kurmak, dijital-

***Sorumlu yazar / Corresponding author**

*E-mail adres: mvural@gelisim.edu.tr - mvallaham@gmail.com

^aDrucker, P. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim (Z. Dicleli, çev.)*. İstanbul: Optimist Yayınları.



Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, tarafından yayınlandı.

Telif hakkı 2021, Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu, CC BY-NC lisansı kapsamında açık erişimli bir makaledir. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

leşme ve karmaşıklık dikkat çekmektedir (Nişancı, 2015). O yıllarda kişisel bilgisayar kavramının yeni yeni geliştiği görülmektedir fakat internet bugünkü kadar yaygın bir şekilde kullanılmamaktadır. Küreselleşmenin de etkisi günümüzdeki hali ile hissedilmemiştir. Buna rağmen Drucker'ın gelecek nesillerin yöneticilerine zamandan ve mekandan bağımsız, öngörüye dayalı bir yol haritası sunduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; Peter Drucker'ın "Büyük Değişimler Çağında Yönetim" isimli kitabını yönetim düşüncesini oluşturan yaklaşımlar ve teoriler kapsamında değerlendirmektir. Yönetim ve organizasyon alanına sağladığı katkılar bakımından, yazar tarafından vurgulanan düşüncelerin eleştirel bir bakış açısıyla okuyucuya aktarılması hedeflenmektedir.

ANALİZ VE DEĞERLENDİRME

Ekonomi ve toplumdaki dönüşümler işlerin ve organizasyonların yapısını değiştirmiştir. Kitap bu değişim dünyasında organizasyon için en önemli unsurları dört ana başlıkta toplanmaktadır: yönetim, enformasyon, ekonomi ve toplum. Bu başlıklara ait alt başlıklar şu şekildedir:

Yönetim: "İş Teorisi", "Belirsizlik İçin Planlama", "Beş Ölümcül İş Günahı", "Aile Şirketinin Yönetimi", "Başkanlığın Altı Kuralı", "Ağ Toplumunda Yönetim".

Enformasyon Tabanlı Örgüt: "Yeni Örgütler Toplumu", "Üç Tür Ekip", "Perakendecilikteki Enformasyon Devrimi", "Veri Okumayı Öğrenmek ve Ne Bilmek Gerekliğini Bilmek", "İhtiyacımız Saymak Değil Ölçmek", "Yöneticilerin İhtiyaç Duyduğu Enformasyon".

Ekonomi: "Dünya Ekonomisinin Ticaret Dersleri", "ABD Ekonomisinde Güç Kayması", "Yeni Pazarlar Nerede?", "Pasifik Kıyısı ve Dünya Ekonomisi", "Çin'in Büyüme Pazarları", "Japonya AŞ'nin Sonu mu?", "Zayıf Dolar Japonya'yı Güçlendirir", "Yeni Süper Güç: Dış Çinliler".

Toplum: "Sosyal Dönüşüm Yüzyılı", "Gönüllü Kuruluşları Güçlendirmek Bizi Güçlendirir", "Bilgi Çalışması ve Cinsiyet Rollerini", "Devleti Yeniden Yaratmak", "Demokrasiler Barışı Kazanabilir mi?".

Peter Drucker analizlerini 90'lı yıllarda yapmış olmasına rağmen, gözlem ve sonuçlarının 21. yüzyılda hala geçerli olduğu görülmektedir. Herhangi bir organizasyon ayrımı yapmadan; özel, devlet ve gönüllü tüm kuruluşların yönetim tecrübelerine dair örnekler kitapta yer almaktadır. Bu yönüyle kitabın hedef kitlesi sadece işletme ve iktisadi anlamda yöneticiler olarak sınırlandırılmamalıdır.

Drucker yazımının birçok noktasında geçmişte bağlantılı olduğu ve incelemeler yaptığı şirketler üzerinden tecrübelerine yer vermiştir. Kitap çeviri bir kitap olmasına karşın akıcı ve anlaşılır bir dile sahiptir. Yorumlayıcı bir paradigma ile ele alınan fikirler çoğunlukla gözlem ve tecrübeler dayalıdır. Kitap içerisinde nitel, nicel ve karma bir yöntem uygulaması yer almamaktadır, istatistiksel bir analiz ve bulguya yer verilmemektedir. Kitap hiçbir şekilde geleceği

öngörmeye çalışmamaktadır. Geleceğin öngörülmesi için yöneticilerin yapması gereken şeylere odaklanmaktadır. Bu yönüyle analitik bir yaklaşım sergilemekte ve teorik bilgilere dayanmaktadır.

Kitapta çok farklı konu başlıklarının yer aldığı söylenebilir. Konu bütünlüğü açısından konular birbirinden farklı olmasına rağmen ana tema olan "değişim" her konu için farklı olarak ele alınmış ve anlam bütünlüğü hep korunmuştur. Önsöz öncesi ana başlık ve alt başlıkların yer aldığı bir içerik bölümü bulunmaktadır. Drucker tamamen basit kavramlar üzerinden konuyu ele almıştır. İşletme ve yönetim alanındaki terimlere aşina olmayan birisi de kitabı okuduğunda anlayabilir. Yapısı itibarıyla de makalelerin derlendiği kitap formal bir üslup ile yazılmıştır.

Yönetim

Yönetim kavramının öncesinde post kapitalist yönetici kavramının açıklandığı giriş bölümü, yöneticinin enformasyonu etkin bir şekilde yönetmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Teknolojik değişimler bilgi kavramını farklı bir boyuta taşımış ve enformasyon olarak adlandırılan kavram ortaya çıkmıştır. Yönetici teknolojik bağlama takılı kalmadan organizasyon için enformasyonu hangi yollarla sağlayacağını, hangi araçları kullanacağını, var olan enformasyonu nasıl yöneteceğini bilmeli ve bu süreci yönetmelidir. Aynı zamanda ast-üst ilişkisini ifade etmesi sebebiyle yönetici kavramını doğru bulmadığını ifade eden Drucker, yönetici kavramı yerine icra eden, icracı (executive) kavramını kullanmaktadır.

Günümüz için ele alınırsa, icra etme kavramı yerinde kullanılmış bir kavramdır. Yönetici, icra eden rolü ile bugün büyük veri olarak adlandırdığımız verilerin üretilmesi, saklanması, analiz edilmesi ve veriden anlamlı çıkarımlar elde edilmesi sürecini icra eden kişidir. Değişim çağındaki yönetici, icra etme görevini üstlenerek bu süreci yöneten ve raporlanan bu bilgi keşfini organizasyon için doğru zamanda doğru yerde icra eden kişidir. Burada dile getirilen, enformasyon yönetim sürecidir. Teknolojik olarak analiz ve raporlama araçlarının teknik yönlerinin bilmesinden bağımsız bir süreç yönetimidir. Bu sürecin icrasını gerçekleştirmek, dönüşümcü liderin yetenekleri ile açıklanabilir (Eisenbach vd., 1999: 81). Dönüşümcü lider; örgütün adaptasyonunu ve yenilenmesini gerçekleştiren ve üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2003: 605; Tunçer, 2011: 69).

Unvanlar eskiden sahip oldukları önemi yitirmekte ve zaman zaman bir anlam ifade etmemektedir. Eskiden yöneticiler kendilerini "en iyi terfi imkânları" için nasıl hazırlayacakları sorusunu sorar iken, günümüzde "gelişimlerine katkı sağlayacak pozisyon" arayışlarına girmişlerdir. Bu durumda vurgulanan nokta; yöneticinin sadece belli bir kurumda belli bir pozisyona bağlı kalacak bir kariyer planı yapmaması, dünya ve iş ortamı değiştiğinde her türlü değişime karşı yetkinliklerini geliştirip esnek olmayı benimsemelidir. Yöneticiler, iş ilişkilerinin giderek güven ve ortak

sorumluluk üzerine kurulan ortaklıklara dayandığı bir ortamda çalışmayı öğrenmelidir.

Değişim, herhangi bir olguda veya olaydaki mevcut dengenin bozulmasına neden olmakta ve belirsizliği de beraberinde getirmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Belirsizlik durumunda yapılması gereken; eğilimleri belirlemek ve pazarın hangi yöne doğru evrildiğini tespit etmektir. Yeterince esneklik kazanmış örgütler bu değişimlere ayak uydurabilecek ve fırsatları yakalayabilecektir.

Her işletme Drucker'ın "iş teorisi" olarak tanımladığı şeye sahiptir. Böyle bir teori, müşteriler, rakipler, değerler, pazarlar, güçlü ve zayıf yönlerle ilgili varsayımlara odaklanmaktadır. Mevcut işletmelerle ilgili en büyük sorun, bu varsayımların sürekli olarak yeniden düşünülmemesi olarak ifade edilmektedir. Hayatta kalabilmek için mevcut örgütler iş teorilerini yeniden oluşturmalıdır. Yazımlarında Drucker hep temel olanı hatırlatmaktadır. Kitapta bunu dile getirmese de değişimin iş teorisi süreçlerine uygulanmasındaki sorun yönetimin beş temel fonksiyonunu hatırlatmaktadır. Planlanan, örgütlenen işler, değişen düzene uygun olarak düzenli olarak denetim ve kontrole tabi tutulmadığında bu tür zayıflıklar ortaya çıkmaktadır.

Drucker, iş teorisinin üç temel unsurunu çevre, misyon ve çekirdek yetkinlikler olarak açıklamıştır. Bu parçalar anlamlı bir şekilde özetlemektedir. Çevre, örgüte ne için para ödeneceğini belirlemektedir. Misyon, örgüt için anlamlı sonuçlar ve fark yaratacak unsurlardır. Çekirdek yani temel yetkinlikler, örgütün liderliğini korumak için nerede "mükemmel" olması gerektiğini tanımlamaktadır. Drucker, demografik hareketler ve tüketicilerin harcanabilir geliri, farklı tüketici gruplarının paralarının çoğunu nerede harcamak istediklerine dikkat edilmesi gerektiğini de hatırlatmaktadır. Drucker, yeni iş ortamında rekabet etmek ve başarılı olmak için iş teorilerini yeniden yaratan ve yeniden yaratan şirketlerin başarılı örneklerini sunmaktadır. Bu tür örnekler okuyucuya iş teorisini yeniden oluşturmanın kritik önemi hakkında sağlam bir bilgi sağlamaktadır.

Drucker çekirdek yetkinliklere odaklanılması noktasında, şirketin en iyi neyi yapabiliyorsa kaynaklarını bu yönde sarf etmesi ve kaynakların boşa tüketilmemesi gereken işler için dış kaynak tedarikinin gerektiğini belirtmektedir. Dış kaynak kullanımı ile beklenen faydalara ulaşmanın yanı sıra bazı kaynaklarca zararları da tartışma konusudur (Özdoğan, 2006; Mersin, 2005). Tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılması, müşteri ilişkilerinin olumsuz yönde etkilenmesi, çalışanların becerilerinin güçlenmemesi gibi olumsuz yanları da mevcuttur.

Aile şirketlerinin ele alındığı bölümde aile üyeleri eğer yetenekli değillerse ve gereken özeni göstermiyorlar ise kesinlikle çalıştırılmamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Düşük performans gösteren aile üyeleri, aile üyesi olmayan diğer çalışanlar için moral ve motivasyon sorunu yaratacaktır. Diğer değinilen nokta ise mutlaka tepe yönetime aile

dışından bir bireyin getirilmesidir. Literatürde de bunun örneklerine rastlamak mümkündür. Dışarıdan yönetici seçimi yapan firmaların karlılıklarının %20 artış gösterdiği görülmektedir (Schuler ve Jackson, 1987).

Enformasyon

Enformasyon tabanlı örgüt bölümünde üç tür ekip tanımlaması yapılmıştır. Drucker ekipleri; beyzbol, futbol ve tenis spor takımları ile benzetme kurarak anlatımı daha basite indirgemektedir. Beyzbol ekip üyeleri birbirleri ile iletişim kurmazlar ve her takım üyesi birbirinden bağımsız çalışarak sadece kendi görevlerini yapmaktadırlar. Futbol takımında herkes birbiri ile paralel hareket eder ve aynı anda çalışır. Tenis ise daha çok doğaçlama yapan bir caz ekibi gibidir, herkes birbirinin güçlü ve zayıf yönlerini bilir ve gerektiğinde birbirinin eksikliğini kapatır. Drucker beyzbol takımlarının yanlış bir ekip biçimi olarak değerlendirildiği eleştirmektedir. Beyzbol ekip türünde her üyenin ayrı ayrı değerlendirilebileceği ve performans ölçümlerinin daha kolay olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan bu ekip türünün esnek olmadığını da dile getirmiştir.

Günümüzün hızlı değişen koşullarında esneklik o kadar önemli hale geldi ki belki de performansın önünde değerlendirilmeye başlandı. Diğer yandan durumsallık yaklaşımı açısından düşünüldüğünde, her endüstri belli kalıplar içerisinde yönetilmeyecektir. Otomobil endüstrisi daha fazla esnek çalışma koşullarına sahipken gıda endüstrisi otomobil kadar esnek olmayabilir. Her organizasyonun işleniş biçimine uygun ekip türü seçilmesi durumsallık yaklaşımı ile açıklanabilir. Şu da bir gerçektir ki günümüzde ekipler daha çok futbol ve tenis tipi ekiplere dönüşmekte ve ekip üyelerinin daha fazla sorumluluk almaları beklenmektedir.

"Perakendecilik kavramı çok değişti." Eskiden müşterinin hizmet anlayışı mağazadaki satış elemanı ile kurduğu iletişim ile sınırlıydı. Bugün ise hizmet enformasyon sağlamak demektir. Drucker, firmaların enformasyonu acilen yönetmesi gerektiğini dile getirmektedir. O günlerde belki büyük verinin ve enformasyon yönetiminin önemi henüz anlaşılammıştı. Bugün ise firmalar ERP, CRM, SAP gibi kurumsal kaynak planlama sistemleri ile üretim, depolama, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, müşteri ilişkileri vb. işletme ile ilgili akla gelebilecek her türlü enformasyonu yönetmekte ve hizmet kalitelerini artırmaktadır. Ek olarak, yukarıda ifade edilen sistemlerden sadece muhasebe sistemi kitap içerisinde ele alınmış ve diğer işletme fonksiyonlarına enformasyon yönetimi çerçevesinde değinilmemiştir.

Eskiden maliyet muhasebesinde tek tek girdi kalemleri hesaplanmaktaydı. Drucker tek tek girdilerin hesap edilmesinin gerçeği yansıtmayacağını, süreci bütünüyle ele alınıp hesap edilmesini vurgulamaktadır. Faaliyete dayalı maliyetlendirme olarak adlandırılan bu yöntem; kalite yönetimi, değer analizi ve maliyetlendirmeyi bütünleştirmektedir. Bu yöntem Peter Drucker tarafından 1960'da ilk kez temel-

lendirilmiş bir yöntemdir (Kurt, 2018). Temelinde faaliyet analizi ve kaynakların maliyet ile birleştirilmesine dayanmaktadır. Faaliyet analizi, faaliyetlerin tanımlanma ve sınıflandırılması sürecidir (Kaygusuz ve Dokur, 2009). Günümüzde bu tür çok kriterli girdi işlemlerinin analizi verimliliği yöntemleri ile kolaylıkla çözümlenmektedir. Kümeleme ve sınıflandırma yöntemlerinin kullanıldığı veri madenciliği yöntemleri ile birbiri ile ilişkili girdilerin önem dereceleri hesaplanabilir.

Ekonomi

Günümüzde organizasyonlar dünya ekonomisinin parçası olarak düşünülmalıdır. Bu ekonomide, konferans, toplantı, bilgisayar, internet, yazılım ve diğer iletişim araçları ile gerçekleşen bilgi akışı birçok alandaki para akışından daha fazladır. Bu bilgi akışı, ekonomik tarihindeki herhangi bir işlemde daha hızlı büyümektedir. Bilgi akışları, yeni küresel toplumda önemli kültürel ve sosyal etkilere sahiptir. Bireysel bir işletme için, bir kaynak veya ürünün yerel ya da yurtdışından gelmiş olmasından çok, en uygun maliyetli tedarikçinin kim olduğu önemlidir. Bu dünya ekonomisinde örgütler, ekonomik entegrasyonun baskın temeli haline gelen ittifaklar kurmaktadır. Bu ittifaklar hem ticarete hem de yatırıma yol açar ve temelde bilgiyi bir araya getirme yöntemleridir. Bu yeni ekonomik ortamda, herhangi bir ülke için ekonomik büyüme ve refah ancak güçlü ortaklıklar ile sağlanacaktır.

Toplum

20. ve 21. yüzyıldaki sosyal değişimler de insanlık tarihinde her zamankinden daha fazla olmuştur. Mavi yakalı işçi, yükselişe geçmiş ve günümüzde bilgi işçisinin yanında düşüş yaşamıştır. Mavi yakalı işçi fabrikanın yükselişi ile ortaya çıkmış ve 1950'lerde tüm gelişmiş ülkelerdeki en büyük tek gruptur. Bugün mavi yakalı işçiler daha az vasıf ve daha çok emek gerektiren işler için talep görürken, yeni iş gücü hem manuel hem de bilgi işi yapabilen teknolojik yetkinliğe sahip uzmanlardan oluşmaktadır. Geçmişte, her şey emek ve deneyime dayalı durumdayken, bir meslekte yeterlik kazanmak genellikle bir çıraklık gerektiriyordu. Bilgi çalışması da öğrenmeye dayalıdır. Drucker bilgi çalışanlarının ihtiyaç duydukları becerileri kazanmaları için örgün eğitime ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir. Günümüzde ise sadece örgün eğitimin yeterli olmadığı, bireyin de kendi gelişimi için üstün çaba sarf etmesi gerektiği görülmektedir. Bilgi çalışanlarının yeterliliği için gereken bilgi, teknoloji, ekonomi ve toplumdaki değişikliklerle birlikte değiştiğinden, öğrenme ve eğitimin sürekli olması ve öğrenmeyi öğrenmek gereklidir.

SONUÇ

Drucker ele alınan kitap çalışması boyunca organizasyonlar ile ilgili güncel konulardan bahsetmiştir. Ele alınan her konu diğeri ile ilişkili olarak okuyucunun mevcut iş

dünyasını küresel olarak anlamasını sağlamaktadır. Kitap, küresel çerçevede “Neredeyiz?”, “Nereye gidiyoruz?” ve “Nasıl gideceğiz?” gibi soruların yanıtlarını vermekte ve değişim çağındaki yönetim anlayışı için stratejik anlamda bir yol haritası çizmektedir. Yönetimde, bilgi tabanlı organizasyonda, küresel ekonomide, toplumda, bilgi toplumunda yeni koşullar altında işlerin nasıl daha iyi yapılacağı derinlemesine ele alınmıştır. Anlatımını deneyimi ile destekleyen yazar, verdiği örnekler ve küçük duraksamalar ile konunun özümsemesi ve anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Kanıtlar ile anlatımı ikna edicidir.

Kitaptan çıkarılacak önemli sonuçlar vardır. Ekonomi ve toplumdaki değişiklikler organizasyonların yapısını değiştirmektedir. Eski komuta zincirleri yıkılmaktadır ve yöneticilerin yeni alternatiflere ihtiyacı vardır. Yeni iş ortamı, ittifaklar, ortaklıklar, güven ve ortak sorumluluk ile karakterize edilmektedir. Yöneticiler daha çok yönetici olmaktan ziyade ekipleri için birer koça dönüşmektedir. İstihdam kavramı değişmekte, daha fazla yarı zamanlı ve geçici olarak personel istihdam edilmektedir. Kariyer olanakları değişmekte, aynı şirkette yıllarca çalışmak ve terfi yolları aramak yerine yöneticiler yetkinliklerini geliştirecek pozisyonlar aramaktadır. Değişimin doğası gereği her şeyin hızla değişmesi sebebiyle eski varsayımları terk etmek ve belirsizlik için planlama yapılması gereklidir. Bilgi artık hem bireyler hem de ekonomi için birincil kaynaktır. Bilgi okuryazarlığı, bilgiyi faydalı ve anlamlı bilgiye dönüştürme yeteneği artık bir yönetim kademesinin zorunluluğudur. İş ortaklıkları ekonomik entegrasyonun temelini oluşturmaktadır.

Drucker, sadece yönetim, iş yönetimi konuları ele almamış, toplumsal anlamda değişiklikleri de göz ardı etmemiştir. Modern bir ulusun sosyal zorluklarını ele alan kâr amacı gütmeyen toplum hizmeti kuruluşlarının önemine değinmektedir. Bilgi insanı, bilgi toplumu, bilgi yönetimi yolunda başvurulabilecek, önemli tahlillere değinmektedir. İncelenen eser içinde bulunduğumuz yüzyıl ve sonrasında yöneticilerin, liderlerin ve takipçilerinin dikkatini çekecek konularda bilge ve geniş kapsamlı bir rehberdir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

KAYNAKLAR

- Drucker, P. (2011). Büyük değişimler çağında yönetim (Z. Dicleli, çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Eisenbach, R., Watson, K., ve Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*.
- Güçlü, N., ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Kaygusuz, S. Y. & Dokur, Ş. (2009). *Maliyet Muhasebesi*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kurt, P. (2018). Hastane işletmelerinde faaliyet tabanlı maliyetleme ve sürece dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme:

- Kamu hastanesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Mersin, D. (2005). Dış Kaynak Kullanımının Riskleri (Outsourcing'in Riskleri). <http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmnn-riskleri.html> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 12.04.2020)
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Özdoğan, O. N. (2006). Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83.