

YÖNETİMDE SİNERJİ İÇİN KUANTUM BAKIŞ AÇISI

Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL¹

ÖZET

Günümüz küresel rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve büyümeleri için, iktisadın temel amacı olan kıt kaynakların etkin kullanımı ifadesini kıt kaynakların birlikte ve sinerjik kullanımı olarak değiştirmek yerinde olacaktır. Ancak bu geleneksel ya da Newtoncu yaklaşımla mümkün değildir. Bunu başarmak takım çalışmasına dayalı, esnekliği benimsemiş, sinerjik bir yönetim tarzı ile olabilecektir. Neredeyse tüm disiplinlerde olduğu gibi yönetim disiplini de Newton tarafından geliştirilen mekanik dünya görüşü ile şekillenmiştir. Dolayısı ile örgütler neden sonuç ilişkileri ile tanımlanmıştır. Öngörülebilirlik, yönetim disiplininde yönetici çalışan gibi ikili durumları tanımlarken, ara durumlar göz ardı edilmiştir. Ancak Kuantum Yaklaşımı ara durumları göz ardı etmeden Newtoncu görüşe karşı çıkarak değişimi, dinamikliği ve bütüncül bakış açılarını desteklemiştir. Bu çalışmada sinerjik yönetim ve Kuantum yaklaşımı açıklanarak, bu iki kavramın birlikte örgüte işlenmesi sonucunda sinerjik bir etkinin oluşabileceği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinerji, Sinerjik Yönetim, Newton Yaklaşımı, Kuantum Yaklaşımı

QUANTUM VIEW FOR SYNERGY IN MANAGEMENT

ABSTRACT

In order to survive and grow in today's global competitive environment, it would be appropriate to change the expression of the effective use of scarce resources, which is the main purpose of economics, to the combined and synergistic use of scarce resources. However, this is not possible with the traditional or Newtonian approach. Achieving this will be possible through a synergistic management style based on teamwork, adopting flexibility. As in almost all disciplines, management discipline is shaped by the mechanical worldview developed by Newton. Therefore, organizations are defined by cause and effect relations. Predictability defines binary situations such as executive employee in management discipline, while intermediate situations are ignored. However, the Quantum approach supported the change, dynamics and holistic perspectives by opposing the Newtonian view without ignoring the intermediate situations. In this study, synergistic management and quantum approach are explained and it is stated that a synergistic effect can occur as a result of the integration of these two concepts into the organization.

Keywords: Synergy, Synergistic Management, Newton Approach, Quantum Approach

¹ Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, msanal@cu.edu.tr

GİRİŞ

Günümüz dünyasında teknolojik gelişimler hız kazanmış ve bilgi maddi değerlerin önüne geçmiştir. Bu durum da; örgütlerin işleyiş şekillerinde temel değişikliklerin yapılmasını ve hantal tarafların zaman kaybedilmeden bertaraf edilmesini gerektirmiştir. Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek için kaynakların en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. Literatüre sürekli yeni yönetim stratejilerinin eklendiği bir dönemde önemli olan doğru stratejiyi bulmaktır. Küreselleşmenin etkisiyle her geçen gün daha kompleks bir yapıya evrilen günümüz pazar şartlarında başarının sırrı esneklik ve bütüncül bakış açısıdır (Pınar, 2005). Bu kompleks yapı içinde yöneticilerin başarılı olmasını sağlayacak kritik öneme sahip olan etkenlerden biri; örgütün tüm fonksiyonlarında pozitif yönde sinerjik etki yaratmaktır. Örgütlerde sinerjik etkinin yaratılması, yani örgütün kendi kaynaklarının toplamından daha fazla değer üretebilmesi için, verimsiz noktaları tespit etmek gerekmektedir (Tutar, 2007: 152).

Sinerji parçaların hepsinin birarada toplamının, tek tek toplamından daha fazla etki yaratması anlamına gelmektedir. Son yıllarda giderek artan rekabetin etkisiyle sinerjik yönetim anlayışının geliştiği görülmektedir. Yönetimde sinerjiyi sağlamak organizasyonun verimliliği açısından önem arz etmektedir.

1. SİNERJİ KAVRAMI

Strateji, kalite, insan, bilgi ve sinerji küresel yönetimin temel bileşenleridir. Bu kavramların hepsi rekabet üstünlüğü için gerekmektedir. Ancak örgütün etkinliğinin maksimuma çıkarılması ve verimli olması için sinerjik bir atmosferin tesis edilmesi bir adım öne geçmektedir. Sinerji, tek tek parçaların bir bütün haline geldiğinde daha fazla olması (Aktan, 1999) ya da 2+2'nin 5 olması olarak ifade edilebilir.

1.1. Sinerjinin Tanımı

Sinerji Türkçede “görevdaşlık” anlamına gelmektedir. Görevdaşlık ise bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek ve güç olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2019). Sinerji örgütteki işleri anlayabilmek için bütünden parçalara gitmeyi öngören bir yaklaşımdır (Adler ve Gundersen, 2007: 105).

Zincirin en zayıf halkası o zincirin gücüdür ifadesi de sinerjiyi tanımlamakta olup, buradaki ana fikir bütünün etkisinin zincirinin halkalarının bir arada kullanılmasına bağlı olduğudur. Zincirin tek tek parçalarının taşımayacağı yükü zincir bütün olarak yapabilmektedir. İşte bu güç sinerjidir ve sinerji bu grubu hareket ettiren enerjidir (Aktan, 1999).

1.2. Sinerji'nin Türleri

Örgütlerde sinerji etkisi farklı şekillerde oluşturulabilir. Aşağıda bu etkiyi oluşturan başlıca unsurlar açıklanmıştır.

1.2.1. Pazar Sinerjisi

Günümüzde alışveriş merkezlerinde gördüğümüz “birçok ürün ve hizmetin aynı çatı altında sunulması” pazar sinerjisidir (Aktan, 1999). Bunun sonucunda müşterilerin bu şekilde hizmet veren işletmelere olan ilgisi artmaktadır. Dolayısıyla ürünlerin teker teker pazara sunulmasının yaratacağı etki, birlikte sunulmalarının yaratacağı etkiden daha az olmakta ve birliktelik sinerji sağlamaktadır.

1.2.2. Maliyet Sinerjisi

Maliyet sinerjisi, birden fazla ürünün aynı işletmede üretilmesi olarak tanımlanabilir (Aktan, 1999). Şirket birleşmeleri sonucunda da maliyetlerde belirgin faydalar elde edilebilir. Örneğin P&G ile Gillette’in birleşme operasyonu 57 milyar dolara mal olmuş ve iki şirketin yıllık toplam satışlarının 60 milyar doları geride bırakacağı öngörülmüştür. bu birleşme sonucunda çalışan sayısı 140.000’e ulaşan dev bir şirket ortaya çıkmıştır (arsiv.ntv.com.tr, 2005).

1.2.3 Yönetim Sinerjisi

Eren (2005) yönetim sinerjisini; firmanın örgütsel ve yönetsel sorunlarında sahip olduğu deneyimlerin faaliyetine katılacak yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etki olarak tanımlamıştır. Baykal (1998) ise yönetim sinerjisini; yeni ürünlerin üretilmesinde her türlü yönetsel ve çalışan birikimin kullanılması olarak tanımlarken, Ensign (1998) ise liderin önemine işaret etmiş ve liderlerin sahip olduğu yeteneklerin işletmenin toplamında sinerjik bir etkiye dönüştüğünü ifade etmiştir.

1.3. Sinerjinin İşletmeye Sağladığı Avantajlar

Örgütlerin rekabet ortamında daha güçlü olmalarını sağlayan en önemli etkenlerden biri sinerjidir. Örgütsel faaliyetlerde sinerji yaratıldığında örgüt rakiplerine oranla bir adım önde olacaktır (Trottier, 1998: 2). Sinerjik işletmeler aşağıdaki avantajlara sahip olur.

Güven: İşletmenin verimli olması ve karlılığını arttırması çalışanlarının ve müşterilerinin işletmeye güven duymasına bağlıdır (Demircan ve Ceylan, 2003). Güven duyulan işletmelerde işbirliği ve eşgüdümlü çalışma daha kolay gerçekleşmektedir (Sitkin ve Stickel, 1996: 196–197).

Üretkenlik: Üretkenlik girdileri çıktıya dönüştürme ölçüsüdür. Verilmiş girdiler çıktıya ne ölçüde dönüştürülebilirse üretkenliğin de o ölçüde yüksek olduğu kabul edilmektedir (www.turkcebilgi.com, 2019). Üretkenlik genellikle bir birim çıktının maliyeti gibi ölçülerle ifade edilmektedir (Gülcü ve Diğerleri, 2004: 91). Sinerji üretkenliği destekleyen bir süreçtir çünkü çalışanların verimliliği sinerji yoluyla arttırılmakta olup, verimlilik artışı üretkenliği de arttıracaktır.

Yenilik: Sinerjinin bir diğer sonucu yeniliktir. Sinerji çalışanlar arası uyumu ve takım çalışmasını desteklediği için yeni fikirlerin gelişmesi daha kolay olabilecektir.

Koordinasyon ve Moral: Sinerji için birimler arası koordinasyon başka bir deyişle ahenk içinde çalışmak gerekmektedir. Koordinasyonun sağlanması için birimlerarası iletişimin sürekli ve etkin olması gerekir, etkin iletişim de ancak takım çalışmasıyla mümkün olabilecektir. Dolayısıyla sinerjik yönetim anlayışı koordinasyonu ve iletişimi destekleyerek, çalışanların moral ve motivasyonunu arttırıcı yönde bir etkiye sahip olacaktır.

2. SİNERJİK YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Sinerji yaratmak günümüz işletmelerinin başlıca amaçları arasında yer almaktadır. İşte bütün bunları yapabilmek için öncelikle yönetim anlayışının sinerji felefesine uygun olması ve örgütü bu felsefenin ışığında organize etmesi gerekmektedir.

2.1. Örgütlerde Sinerjik Yönetim

Sinerjik yönetim; katılımcı, bütünleştirici bir yaklaşım olup, işletmedeki çatışmaların önlenmesi, çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması, yenilikçilik ve doğru iletişimin desteklenmesi için gereklidir. İşletmeler kendisini meydana getiren bileşenlerin gücünden daha fazla güç oluşturma çabası içindedirler. Başka bir deyişle işletmelerin kuruluş nedeni sinerji oluşturmaktır. Sinerjik yönetim; işletme kaynaklarının donanımlı liderler tarafından yönlendirilmesi sonucunda daha yüksek bir enerjinin yaratılması anlamına gelmektedir. Örgütün daha yüksek performansla hizmet sunabilmesi için üretim kaynakları, çalışanlar, iç ve dış çevre faktörleri, müşteriler gibi kritik başarı faktörlerinin işletmenin amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Doctoroff 1977; Killman et al 1991; Genç, 2004: 191; Aktan, 2018: 8; Aktan, 1999).

Kavrakoğlu (1989) sinerjik yönetimi; işletme sisteminin parçaları üzerindeki tüm etkileşimleri kullanarak, elde edilen geri beslemeden yararlanmayı sağlayıp yönetim fonksiyonlarının seferber edilmesi şeklinde tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle işletmenin ivmelenmesi için aynı anda birden fazla stratejiyi uygulayabilme kabiliyetine sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Sinerjik yönetim tıpkı Toplam Kalite Yönetimi'nde (TKY) olduğu gibi bütüncül bakış açısına sahiptir. Bu bağlamda her iki felsefenin birbiriyle organik bağı olduğunu söylemek mümkündür. Bilindiği üzere TKY felsefesi, yönetim disiplinde çığır açan, yönetim alanında çalışma yapan düşünürlere farklı bakış açıları kazandıran ve bunun sonucunda yönetim literatürüne zenginleştiren bir felsefedir. TKY tekniklerine Kıyaslama, Tam Zamanında Üretim, Reorganizasyon gibi teknikler örnek gösterilebilir.

TKY'nin bütüncül bakış açısı örgütte “*sinerjizm*”e önem verilmesini sağlamaktadır. Sinerjizm, örgütte tüm çalışanların yönetime katılımının sağlanarak insan, sistem, donanım gibi bileşenlerin birarada bulunması olarak tanımlanabilir (science.ankara.edu.tr, 2007).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında gerek teknolojik gelişmelerin baş döndürücü hızı, gerekse küresel ekonominin barındırdığı bir çok risk, işletmeleri kendilerini aşmaya zorlamaktadır. İşletmeler bu değişime ayak uydurabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için maliyet, insan kaynakları, satış gibi bütün temel fonksiyonlarında sinerji yaratmalıdır.

2.2. Sinerjik Organizasyon

Günümüz koşullarında yöneticilerin ana gündemi küresel rekabete uygun karşılık verebilmektir. Bu karşılıklar, mekanik yapıdan organik yapıya, fonksiyonel yaklaşımdan disiplinler arası çalışmalara, bireysel çalışanlardan takım tabanlı yapılara, kendini yöneten takımlara ve network organizasyonlara doğru bir yöneliş içermektedir. Sinerjik organizasyonun temelinde çalışanların bir ahenk içinde işlerini severek ve benimseyerek yapmaları yatmaktadır (Pınar, 2005: 41).

Günümüz işletmeleri rekabet ortamında sinerji oluşturmak açısından çeşitli organizasyon yapıları oluşturmuşlardır. Bu organizasyon yapıları işletme yöneticilerinin pazardaki diğer aktörleri ve kendi sahip oldukları organizasyonun özelliklerini gözönünde bulundurarak yapmış oldukları tercihler sonucunda gelişmişlerdir (Pınar, 2005: 48). Organizasyon yapılarını belirlerken pazarın iç ve dış çevre şartlarına dikkat edilerek hareket edilmesi işletmenin verimliliği açısından büyük öneme sahiptir.

3. SİNERJİK YÖNETİM ve KUANTUM

Bu bölümde Kuantum Yaklaşımı'ndan bahsedilerek, Sinerjik Yönetim ve Kuantum kavramları arasındaki ilişki ele alınacaktır.

3.1. Kuantum Yaklaşımı

Kuantum kavram olarak “bir şeyin miktarı” anlamına gelmektedir. Genellikle fizik alanında kullanılan kuantum kavramının yönetimin en temel rollerinden biri olan liderlik alanında kullanıldığı bilinmektedir. Newton'a göre kainat sebebin sonucu belirlediği determinist bir yapıyla varlığını sürdürmektedir. Buna karşın Kuantum bakış açısı kainatın yapısının sadece determinist bakış açısıyla açıklanamayacağını savunmuştur. Kuantum yaklaşımının ortaya çıkmasıyla bir “paradigma kayması” yaşandığı, çeşitli disiplinlerdeki pek çok bilim adamınca dile getirilmektedir (Shelton, 1999; Dargahi, 2013; Capra, 1991; Cramer, 1998; Koç, 2004). Kuantum yaklaşımının iki temel noktasından bahsedilebilir (Samur ve İntepeler, 2006: 106):

Belirsizlik ilkesi; örgüt belirsizlik içinde faaliyetini sürdürür.

Bağlamsallık ilkesi; bir şeyin varlığı onun tüm çevresine ve bölünmez bütünü parçası (bütüncül) olarak değerlendirilmesine bağlıdır.

Newton yaklaşımı bugünkü olayları değerlendirir ve bir problem ortaya çıktıktan sonra çözmeye çalışır, Kuantum yaklaşımı ise gelecekle ilgili tahminde bulunarak hareket etmeyi önerir. Newton yaklaşımı kontrole ve öngörülebilirliğe dayanırken, Kuantum yaklaşımı kuşkuya ve bütünselliğe dayanmaktadır. Kuantum parçalar arasındaki ilişkilere odaklanır ve bütünü anlamaya çalışır. Newton yaklaşımının aksine Kuantum yaklaşımı dünyayı soyut, belirsiz bir yapı olarak kabul eder (Değirmenci ve Utku, 2000; Fris ve Lazaridou, 2006; Shelton, 1999).

Kuantum yaklaşımının “her şeyin birbirleriyle ilişki halinde olduğu ve ilişkilerin sürekli değiştiği, değişimin ise belirsizliği doğurduğu” anlayışı, doğayı anlamak ve açıklamakla ilgili radikal ölçüde farklı bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Kuantum yaklaşımında yer, zaman ve kişiler sürekli değişim içerisinde olduğundan çok çeşitli bilgi, iletişim ve etkileşim ağları oluşmaktadır. Kuantum yaklaşımı, organizma ve beyin gibi metaforlar kullanarak örgütü anlamaya çalışmaktadır. Organizma ile örgütün bir canlı gibi düşünülmesi ve çevresel koşullara göre uyarlanıp, sürekli öğrenen açık bir sistem biçiminde faaliyetine devam ettiği ifade edilir. Beyin ise bu sistemi yönlendiren ana sistem olarak görülmektedir (Koçel, 2003; Chadwick, 2010; Curtin, 2011; Taşcı, 2000).

Kuantum bütüncül ve sistemlidir. ‘Hem...hem’ anlayışını benimser başka bir deyişle çok sayıda alternatifli düşünmeyi desteklemektedir yani bu anlayış çalışanı sınırlandırmaz, ‘ya...ya’ anlayışı ise, keskinlik içermekte olup bireyi en fazla iki seçenikle sınırlandırır ve başka bir alternatif düşünmesine engel olur. Kuantum yaklaşımı hatalardan doğruya ulaşılacağını savunduğu için çalışanların risk almasını teşvik eder, bu durumda çalışan karşılaştıkları problemleri fırsat olarak görüp yenilikçilik yönünü geliştirecektir. (Grossman ve Valiga, 2005; Kara, 2013; Chadwick, 2010).

3.2. Sinerjik Yönetim ve Kuantum Arasındaki İlişki

Sinerjik yönetim anlayışında çalışanların birlikte hareket ederek, örgütsel amaçlara ulaşmasıyla, tek tek bireysel faydaların toplamından daha fazla bir faydaya ulaşılacağı savunulmaktadır. Sinerjik yönetim, tıpkı Kuantum yaklaşımı gibi problem ve fırsatları değerlendirirken bütüncül bakış açısını ve ilgili çalışanların tümünün katılımını gerektirmektedir. Başka bir deyişle sinerjik yönetim anlayışı Newtoncu bakış açısına karşı durarken, değişimi ve birlikte başarmayı benimseyen Kuantum yaklaşımı ile uyum içerisindedir. Kuantum yaklaşımı, Newton yaklaşımına karşı olan en güncel yaklaşımdır. Burada güncel ifadesinin kullanılmasının temel nedeni dinamiklik, geri bildirim ve açık sistem gibi kavramları ortaya atan sistem yaklaşımı ile düzensizlik içinde bir anlamlılık olduğunu savunan kaos yaklaşımının Newton yaklaşımının karşısında yeterli olmayışıdır (Koç, 2004). Yönetim disiplini açısından değerlendirildiğinde geleneksel yönetim yaklaşımının temelleri Newtoncu yaklaşım ekseninde iken, modern yönetim yaklaşımları Kuantum yaklaşımı eksenindedir.

Kuantum yaklaşımında yöneticiler “bilmemekten” korkmaz ve bunu kabul ederek biliyor gibi yapmaktan imtina ederler. Esasında bu yöneticilerin amaçsız olduğu anlamına gelmemektedir. Belirsizliğin en üst düzeyde olması bir şeyleri belirli kılarak görev odaklılıktan süreç odaklılığa geçişi sağlamaktadır. Görev odaklı anlayışta çalışanlar tinsel yönlerine dikkat edilmeksizin bir ödül için kontrol altında ve rekabet içerisindeyken Kuantum yaklaşımında çalışanların tinsel yönü desteklenerek farklı bakış açılarının ortaya çıkması desteklenmektedir. Kuantum bakış açısına göre; herhangi bir işe girişmeden önce emin olmak yerine, çalışanların katılımıyla birden çok faaliyeti deneyip, bu yollardan en doğrusuna ulaşmak gerekmektedir (Grossman ve Valiga, 2005; Curtin, 2011; Burns, 2001).

Kısacası kuantum anlayışı; dinamik süreçlerin kaçınılmaz olduğu çoklu faktörlerin karşılıklı etkileşimine dayalı ve sürekli değişerek, yaşananlardan sürekli öğrenen ve öğrendiğini sürece yeniden katan bir işleyişe sahiptir. Bu durum öngörülemez süreçler içerisinde herkesin bir lider gibi potansiyelini ortaya çıkarmasını, örgütte **sinerji** ve etkileşim yaratarak fırsatların yakalanmasını, bütüncül bakış açısını, iletişimi ve işbirliğini beraberinde getirmektedir (Erkan ve Erkan, 2007; Burns, 2001; Dargahi, 2013; Kara, 2013).

Değişim yöneticilerin esnek olmasını gerektirir. Yöneticilerin sağladığı esneklik ile sistemdeki mevcut durum bozulacak ve böylece değişim sistemlerde yerini alabilecektir (Chadwick, 2010; Curtin, 2011). Kuantum yaklaşımına göre örgütler birbirleriyle ilişki ve etkileşim içindedirler, esnek ve yaratıcıdır. Bu yaratıcılıkları, örgütteki birimlerin ilişkiler kurarak kendi toplamlarından daha büyük sistemler oluşturma becerilerinden yani sinerjik yönetim tarzlarından ve tahmin edilemeyen durumlara karşı geliştirdikleri esnek düşünüp davranabilme yeteneklerinden gelmektedir (Değirmenci ve Utku, 2000).

SONUÇ

Sinerjik yönetim uygulamalarının işletmelerde doğru bir şekilde geliştirilmesi, işletmelerin zirveye sadece ulaşmalarını değil aynı zamanda orada kalmalarını sağlayacaktır (Pınar, 2005: 181). Hızla değişen piyasa şartlarında, örgütlerin direnç gösterebilmeleri için varlığından daha çok çaba içine girmeleri gerekmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında rekabet edebilmek için sadece maddi değerlerin olması bir anlam taşımamaktadır. İşletmenin sahip olduğu maddi değerlerden daha önemli olan “bilgi” bir sihir gibidir ve bilgi düzeyi yüksek olan işletmeler benzerlerinden daha üstündür. Bilgi çağının dinamik yapısının içinde mücadele edebilmek için sinerjik bir tarzın hakim olması yerinde olacaktır. Örgütler satış, maliyet, yönetim gibi temel fonksiyonlarında sinerjiyi yakalayıp faaliyetlerini sürdürebilirse rekabet üstünlüğünü kolayca elde edebileceklerdir.

Sinerjik yönetim bakış açısı Kuantum yaklaşımı ile desteklendiği takdirde daha hızlı gerçekleştirilebilecektir. Çünkü sinerjinin motivatörleri olan atalet yerine dinamiklik, değişime direnç yerine uyum, belirsizlikten kaçmak yerine belirsizliği yönetmek, bilmişlik yerine bilmediğini kabul ederek bilinmeyenleri öğrenmek gibi avantajlar Kuantum bakış açısının temellerini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde; sinerjizm etkin örgüt yapısı için gereklidir. Bunun için çalışanlar takım çalışmasına yönlendirilmeli ve çalışanların sahip olduğu özelliklerden bireysel olarak değil takım olarak bütüncül bir yaklaşımla faydalanmalıdır. Kısacası 2+2'nin 4 ya da 3 yerine 5 olması Kuantum bakış açısıyla desteklenen sinerjik yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
- Aktan C. C. (1999), *2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri Sinerjik Yönetim*, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- Aktan Can C. (2018), Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler, <https://docplayer.biz.tr/4665904-Yonetimde-yeni-konseptler-ve-yeni-teknikler.html>, 1–13, 13.12.2018.
- Baykal, C. (1998). Cumhuriyetin 75. Yılında DTM'nin KOBİ'lere Bakışı, İhracatta Sektörel Dış Ticaret Şirketi Modeli ve Devlet Yardımları, *Dış Ticaret Dergisi*.
- Burns, J. P. (2001). Complexity science and leadership in healthcare. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(10), 474-482.
- Capra, F. (1991). Fiziğin Taosu (Çev: Kaan. H. Ökten). *İstanbul: Arıtan Yayınevi*.
- Cramer, F. (1998). Kaos ve Düzen. Çev. *Veysel Atayman. İstanbul: Alan Yayıncılık*.
- Chadwick, M. M. (2010). Creating Order Out of Chaos: A Leadership Approach. *AORN Journal*, 91(1), 154-170.
- Curtin, L. (2011). Quantum Leadership: Succeeding İn Interesting Times. *Nurse Leader*, 9(1), 35-38.
- Dargahi, H. (2013). Quantum Leadership: The Implication for Iranian Nursing Leaders. *Acta Medica Iranica*, 411-417.
- Değirmenci, M., & Utku, Ş. (2000). Yönetim ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekanığı Açısından Bir Bakış.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Doctoroff, M. (1977). Synergistic Management: Creating The Climate For Superior Performance. Amacom.
- Ensign, P. C. (1998). Interrelationships And Horizontal Strategy To Achieve Synergy and Competitive Advantage in The Diversified Firm. *Management Decision*, 36(10), 657-668.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta.
- Erkan, H., & Erkan, C. (2008). Bilgi Bazlı Yenilikçi Gelişme Stratejisi Bağlamında Türkiye'nin Kurumsal Dönüşüm İhtiyacı. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 3(1), 53-66.

- Fris, J., & Lazaridou, A. (2006). An Additional Way of Thinking About Organizational Life and Leadership: The Quantum Perspective. *Canadian Journal of Educational Administration And Policy*, (48).
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Grossman, S. C., & Valiga, T. M. (2005). The New Leadership Challenge. *The New World and New Leadership*, 27-37.
- Gülcü A., Coşkun A., Yeşilyurt C., Coşkun S., Esener T. (2004). Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi'nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 87–103.
- Kara, S. B. K. (2013). Yeni Bilim ve Liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 34, 1-13.
- Kavrakoğlu İbrahim (1989); “Sinerjik Yönetim”, *Yöneylem Araştırması 12. Ulusal Kongresi*, Bilkent Üniversitesi, Ankara.
- Kilmann, R. H., & Kilmann, I. (1991). *Making Organizations Competitive: Enhancing Networks And Relationships Across Traditional Boundaries*. Jossey-Bass.
- Koç, U. (2004). Komplekslik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları*, 419-432.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Basım. *İstanbul, Beta Basım Yayın*.
- Pınar, A. H. (2005). Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi*, Adana.
- Trottier, R. M. (1998). How the Successful Acquirer Keys on Market Power. *Mergers And Acquisitions-Philadelphia-*, 32, 30-34.
- Samur, M., & İntepeler, Ş. S. (2016). Karmaşıklık Bilimi Işığında Hemşireliğin Değişimi: Kuantum Teorisi ve Kompleks Adaptif Sistemler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(3).
- Sitkin, S. B., & Stickel, D. (1996). The Road To Hell: The Dynamics of Distrust in An Era of Quality. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research*, 196, 215.
- Shelton, C. (1999). *Quantum Leaps: 7 Skills For Workplace Recreation*. Routledge.
- Taşcı, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma. *Kurgu Dergisi*, 17, 171-182.
- Tutar, H. (2007). Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 142-161.
- Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite, <http://science.ankara.edu.tr/~ozdemirt/istatistikselkalitekontrolu/KAL%DDTE%20KONTROL/%C7a%F0da%FE%20Y%F6netim%20Anlay%FD%FE%FD.doc>, S:1–15, 04.11.2007.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, 01.07.2019.
- <http://arsiv.ntv.com.tr/news/306929.asp>, 28.01.2005.
- <https://www.turkcebilgi.com/%C3%BCretkenlik>, 02.03.2019.