

BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TEMELLERİNE DAİR FELSEFİK BİR İNCELEME

Ramazan ERTURGUT
Uğur KESKİN

ÖZET

Bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair fikirler oldukça eski tarihlere dayanmasına karşın literatürde bu ilişkiyi kodlayan teorik ve ampirik çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Tarihi süreçte farklı düşünürlerin özünde aynı gibi gözüken bu kavramlara gösterdikleri oldukça farklı ve karmaşık yaklaşımlar konunun bir bakıma grotesk bir yönünü de açığa çıkarmakta ve bütüncül bir betimleme yapma ihtiyacını artırmaktadır. Bu bağlamda olmak üzere bu çalışmanın ilgi odağı Platon ve Aristoteles'in görüşlerinden yola çıkarak; konunun derinlemesine bir analizini yapılması, bu suretle bireysel ve örgütsel performans değerlendirme literatürüne katkıda bulunmak temeline dayanmaktadır. Bir başka deyişle çalışma bireysel ve örgütsel performans kavramlarının sürekliliği ve tarihi gelişim seyri içerisinde ilerlemeye dayalı farklı alanları kat edişin izlerini taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Performans, Örgütsel Performans, İnsan Kaynakları Yönetimi.

THE EXAMINATION ON THE FOUNDATIONS OF RELATIONSHIP BETWEEN INDIVIDUAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT

Although ideas about the relationship between individual performance and organizational performance are based on very old dates, the theoretical and empirical studies in the literature that encodes the scarcity of this relationship is striking. History appears to be essentially the same process, different scholars have shown, this is quite different concepts and approaches to complex issues in a way in reviving the direction of a grotesque and increase the need to make a holistic description. In this context, the focus of this study, including Plato and Aristotle's views Based on the subject made an in-depth analysis, thereby contributing to individual and organizational performance assessment is based on literature. In other words, study the concepts of individual and organizational performance in different areas based on the continuity and progress in the course of historical development bears traces of times.

Key Words: Individual Performance, Organizational Performance, Human Resources Management

GİRİŞ

Diderot ve d'Alembert'e göre eleştiri üç temele dayanır: Eski hakikatlerin kanıtlanması, bu hakikatlerin bir düzene sokulması ve yeni hakikatlerin bulunması (Diderot ve d'Alembert, 2005: 191). Bu çalışmada, "eski ve yeni hakikatlerin eleştirel bir tarzda düzene sokulması" şeklinde tarif edebileceğimiz, kökenleri Sofistlere kadar dayanan bir yaklaşım benimsenmiştir. Bilindiği üzere Antik Yunan'da güzel ve etkili konuşma sanatını öğretenlere sofist denilmekteydi. Sofistler, sordukları sorularla insanın gerçeği kendi kendine bulmasını sağlıyorlardı. Hatta Sofistler, öğrencilerinin bir konunun iki tarafını da tartışmalarını isterlerdi. Her ne kadar bu yaklaşım köklü ve objektif esaslara sahip olsa da, yönetim alanında yapılan çalışmalarda ya yeterince bilinmediği ya da herhangi bir konuya bütünsel olarak yaklaşmayı gerektiren külfetli bir çabayı gerektirdiği için çoğunlukla başvurulmayan bir yaklaşımdır. Fakat; göstermelikten uzak, ciddi, olumlu niyet ve gayretlerle yapıldığı takdirde bu yaklaşım, yapılan kuramsal çalışmaların kalitesini ve sağlayacağı katkıyı artırmaktadır (Keskin, 2012: 205).

Charles Perrow'un 1973 yılında örgüt kuramının tarihi gelişimi üzerine ileri sürmüş olduğu düşüncesinden günümüze kadar aslında yeni bir şey söylenmemiştir. Perrow'a göre örgütsel çözümleme alanındaki kutuplaşma, İnsan İlişkileri Okulu ve Mekanik Okul tarafından temsil edilmektedir. Perrow, bu okulların temsil ettikleri görüşleri, sırasıyla "aydınlığın güçleri" ve "karanlığın güçleri" olarak isimlendirmiştir. Yönetim alanında son yıllarda yazılmış klasiklerden birisi olan ve Amerika çapında en çok okunan kitap olmasının yanı sıra pek çok dünya diline çevirisi yapılan Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman'ın *Yönetme ve Yükselme Sanatı* adlı kitabı, Selami Sargut tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Sargut, çevirisini yapmış olduğu kitabın sunuş bölümünde, evrensel ak-kara bakış açılarının yönetim alanında da var olduğunu ve çağın, ortamın, toplumların koşullarına bağlı olarak grinin değişik tonlarında sürekli gündemde olduğunu belirtmiştir. Sargut, "bazen Mekanik Okulun yeni kaleler ele geçirdiğine, bazen de İnsan İlişkileri Okulunun karşı saldırıya geçtiğine tanık oluruz" (Peters ve Waterman, 1995: 8) diyerek sosyal bilimlerdeki temel felsefi yönelimleri sade bir şekilde betimlemiştir. Bu konudaki bizim argümanımız ise, sosyal bilimlerde var olan bu iki temel düşüncenin tarihsel olarak geriye doğru götürülebileceğidir. Sosyal bilimlerdeki ak-kara, yumuşak unsur - sert unsur, içeriden bakış - dışarıdan bakış gibi yaklaşımların; bir adım geriye götürüldüğünde, İmmanuel Kant'ın numenler dünyası - fenomenler dünyası şeklinde yaptığı ayrımın, bir adım daha geriye götürüldüğünde ise Platoncu ve Aristocu yaklaşımların belirginleştiği görülecektir (Keskin, 2012: 206).

Bu çalışmadaki amacımız literatüre katkıda bulunanları; okullar, ekoller veya Platoncu-Aristocu temelinde kamplaştırmak değildir. Her ne kadar eleştirel kaynak incelemesi, milattan beş yüz yıl önce sofistlerin metodolojisine dayansa da günümüzde bu tür çalışmalara rastlamak çok zordur çünkü günümüz yazarlarının, ele aldıkları konunun fikri temellerini araştırmaktan anladıkları, objektif davranıp hem kendi görüşünü hem de karşıt görüşü açıklamak yerine doğrudan doğruya kendi düşüncelerini destekleyen öncüllere başvurmaktan ibarettir. Bunun sebebi; siyasi, dini veya ideolojik güdülerle hareket edilmesidir. Söz konusu güdülerle aktarılmak istenen düşünce her ne olursa olsun, yazarlara bu iddiasını doğrulayacak veri ve kaynakları sunmakta oldukça cömert davranmaktadır. Mevcut veri ve kaynak bolluğunda durumlarından gayet memnun olan yazarlar, karşıt görüşlere yer vermeye gereksinim duymamakta veya bunun işlerine gelmeyeceğini düşünmektedirler. Ayrıca, siyaset, din veya ideolojiler, araştırmacılara böyle bir mecburiyeti de yüklemektedirler. Objektif davranıp eleştirel kaynak incelemesi yapmanın önündeki bir diğer engel ise, Montaigne'in "sadece kitaba girmiş tanıklıklara inanan" diye adlandırdığı, Osmanlı bilim camiasında ise "delile inanan, tabi olan" anlamına gelen "müttebilerin", günümüzde de varlığını sürdürüyor olmalarıdır. Delile inanan bilim insanlarının fen bilimlerinde varlığını sürdürmeleri anlaşılır bir şeydir. Somut deliller ve nümerik değerlere yönelmeleri fazla itiraz götürmeyebilir ama bu sorunlu yaklaşımın sosyal bilimlere de sirayet etmesi asıl düşündürücü olanıdır. Kuramsal çalışmalara tepeden bakan ve her çalışmanın sonunda en azından bir anketsel veya istatistiksel delil arayan "müttebi" akademisyenler, eleştirel kaynak incelemesinin önündeki en önemli engellerdir. Salt kendi deliline odaklanmış bir düşünce yapısına sahip oldukları için karşıt görüşlerin ya farkında değildirlere ya da önemsememektedirler. Farkında olup önemsemeleri durumunda bile bunu araştırmalarında uzun uzadıya ve karşılaştırmalı olarak tartışmaktan uzak durmaktadırlar (Keskin, 2012: 207).

İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe; bireysel ve örgütsel performans konularının gösterdiği seyir ile ilgili kuramsal çalışmalar yapılmış olmasına karşın (Salancik (1984), Wright ve Mc Mahan (1992), Near ve diğ., (1993), Blum ve diğ., (1994), Ingram ve Simons (1995), Barringer ve Milkovich (1998), Tremblay ve diğ., (2003) (Üsdiken, 2007: 124; Tokmak ve Polat, 2010: 96), bu konuları tarihsel süreçte çok daha geriye doğru götürerek teorik temellere dayandıran çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Bireysel ve örgütsel performansa bakış açısı, tarihsel süreçte geriye doğru incelendiğinde, Platon ve Aristoteles'e kadar gidilebilmekte ve iki ana ekol ekseninde ele alınabilmektedir. Son yıllarda örgütsel ve bireysel performans ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda söz konusu performansların; açıkça

ifade edilmemiş olsa da, örgüt içi veya örgüt dışı değişkenlerle ele alındığı için, temelde Platon veya Aristoteles'in düşüncelerine dayanmaktadır. Dolayısıyla, "son yıllarda yapılan çalışmalara yönelik incelemeyi bilimsel yönetim öncesine doğru götürmek, karşıt görüşlerin birlikte ele alındığı eleştirel bir kaynak incelemesi yapmak ve tarihsel/bütüncül bir yaklaşımla konuyu ele almak", literatürde bu alanda var olan boşluğu doldurmak için ihtiyaç duyulan ve yapılması gereken çalışma biçimini ifade etmektedir. İşte bu çalışmada; yukarıda belirtilen amaçlara hizmet etmek üzere, tarihi süreçte çok önemli kilometre taşlarını oluşturan birincil kaynakların eleştirel kaynak incelemesi yapılmıştır.

Örgütsel performans ve bireysel performans, üretimle ilgilidir ve tarihi insanlık tarihi kadar eskidir fakat literatürde, bilimsel yönetim dönemi öncesine ait sistemli çalışmalara rastlamak oldukça zordur. Bu çalışmada, konuyu daha net çizgilerle ele alabilmek için, Platon ve Aristoteles iki ana eksen olacak şekilde bir anlatım benimsenmiştir çünkü diğer bütün görüşler az veya çok bu iki temel anlayışa yaslanmaktadır. Literatür incelendiğinde, gerek örgütü gerekse bireyi yani performans değerlendirme sisteminde yer alan iki önemli unsur her yazarın kendi bakış açısına göre ele aldığı görülecektir. Örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi; Platon ve takipçileri karşılıklı bağımlılık ilişkisi, Aristoteles ve takipçileri ise bireyin örgüte olan tek taraflı bağımlılık ilişkisi olarak ele almışlardır. İdealist yaklaşımın fikri temellerini paylaşan düşünür ve yazarları (Platon, 2004: 113-114; El Katib, 2007: 12; Keykavus, 2008: 170-171; Erasmus, 2007: 71; Hacib, 2005: 149-150; Sultan Murat Han, 1978: 105; Lukes, 2006: 51; Buhr ve Kosing, 1999: 307; Fukuyama, 2005: 62; James, 2003: 134; Baykan, 2000: 44; Hogan, 2009: 13; Erçetin, 2001: 73-74; Drucker, 2003: 232; Einstein, 2009: 8-9; Gökalp, 2006: 95-96; Kastan, 2008: 37; Buladı, 2006: 136-138; Tabakoğlu, 1996: 20; Armağan, 2005: 52-53; Fay, 2005: 51) ve karşıt görüşte olan düşünür ve yazarları (Aristoteles, 2008: 8; Epiktetos, 2009: 63; More, 2003: 146-147; Koçi Bey, 2008: 67; Weber, 1999: 43; Giddens, 1999: 36-37; Marks, 1996: 28-29; Marks ve Engels, 1997: 18-19; Korsch, 2007: 50; Fromm, 1997: 71-72; Lenin, 1992: 24-25; Turan, 2001: 36-37; Maier, 2006: 31; Oğuz, 2007: 215;) sınıflandırmak ve tarih sırasına koymak mümkündür. Çünkü kuramcılar genellikle birbirinin antitezi olarak görülen bu iki alternatifin ya birini ya da öbürünü savunmaktadırlar (Fay, 2005: 102). Hiçbir teori gerçeği mutlak bir biçimde yansıtamaz fakat her bir teorinin kendi içinde faydalı olan yönleri mevcuttur. En büyük faydaları da kuşkusuz eski olguları özetlemeleri ve yenilerine de öncülük etmeleridir (James, 2003: 32; Horner ve Westacott, 2001: 161).

1. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA PLATONCU BAKIŞ

Bu bölümde; Platon ve ardılı olan düşünürlerin, iki temel unsur olan örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiye ve çalışanların kendi aralarındaki ilişkiye bakış açıları ele alınmıştır. Söz konusu ilişkilerin var oluş biçimi, Platon ve takipçilerince “karşılıklı bağımlılık ilişkisi” olarak belirlenmiştir. İnsanlar ve kurmuş oldukları örgütler arasında benzeşim ve karşılıklı bağımlılık olduğunu ileri süren ilk düşünür Platon’dur. Platon, bütün insan toplulukları için geçerli olacağına inandığı ideal bir devlet örgütlenmesi tasarlamıştır. Platon; devletin özelliklerini, yönetici ve çalışanları ile onlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinden aldığını ileri sürmüştür (Platon, 2004: 113-114). Platon’a göre, insan devlet olmadan yaşayamaz. Toplumsal yaşamın dışında mutluluk yoktur. Devlet toplumsal yaşamı düzenleyen ve iyileştiren organdır. İnsanların daha mutlu ve erdemli olması için devletin güçlü olması gerekir. Devlet insanın eksikliğini ve güçsüzlüğünü gidermektedir (Aydın, 2004: 25).

Roma dönemi düşünürlerinden Aziz Augustinus’a göre (354-430), tarihsel süreçleri başlatan temel unsur insan iradesidir. Örneğin savaşlar her zaman insanın hükmetme arzusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İntikam arzusu, paraya sahip olma arzusu, kazanma arzusu gibi kimi arzular da vardır ki bunlar toplumsal hayata yön veren başlıca unsurlardır. Hükmetme arzusu o denli güçlüdür ki, insanı yaratılıştan kendisine eşit olan kardeşini özgürlüğünden mahrum bırakmaya, yani kölelik kurumunu yaratmaya kadar götürmüştür. Aristoteles’ten farklı olarak, kölelik kurumunu doğaya aykırı bulan Augustinus, köleliğin Tanrısal iradeden bağımsız olarak ortaya çıktığını kanıtlamak için yaratılışa vurgu yapmıştır (Çıvgın ve Yardımcı, 2007: 67).

İslam tarihinde ilk siyasetnameyi yazan kişi Abdülhamid El Katib’tir. 746 yılında Emevi hükümdarı Mervan’ın ağzından kaleme alınan bu eser, yöneten ile yönetilen arasındaki ayrılmaz ilişkiyi düzenlemek amacıyla yazılmıştır (El Katib, 2007: 12). El Katib bu eserde, örgütsel yapılanmayı bio-organik bir şekilde ele alarak platonik görüşlerin etkisi altında olduğunu hissettirmektedir (El Katib, 2007: 46).

Onuncu yüzyıl Türk düşünürü Farabi’ye göre, erdemli bir toplum, bütün organları birbiriyle uyumlu çalışan organizmaya benzemektedir. Organizmanın her organı, belli bir işleve sahiptir. Örneğin sindirim, solunum, dolaşım vb. işlevler farklı organlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bu işlevlerin bir kısmı birincil, diğerleri ise ikincil ve üçüncül derecede önemlidir. Organizmanın en önemli organı, aynı zamanda başkan olan kalptir. Üçüncü derecede önemli olan organlar ikinciyeye, ikincil derecede önemli olan organlar ise

birinciye yardımcı olmakla yükümlüdürler. Organizmanın fiziksel durumuna göre en önemli organları üst bölümde yer alır. Aşağı doğru gidildikçe önem derecesi düşer. Toplumlar da böyledir. Üstte yönetici kesimler altta ise bunların buyruklarını yerine getirerek hizmet üreten insanlar bulunur. Özetle Farabi, toplumsal yaşamın zorunlu olduğu kadar yararlı olduğunu da düşünmektedir. Çünkü insanlar ancak birbirlerine yardım ederek gereksinimlerini karşılayabilecektir. Ayrıca çatışma ve anlaşmazlıkların çözümü için de etkin bir devlet örgütü gereklidir (Aydın, 2004: 123).

On birinci yüzyılın başlarında Büyük Selçuklu İmparatorluğu'na Alparslan (1063-1072) ve Melikşah (1072-1092) dönemlerinde otuz yıla yakın süreyle vezir olarak hizmet eden Nizamülmülk tarafından yazılan *Siyasetname* adlı eserde, kurumlara işlerlik kazandırmak için yapılması gereken düzenlemelere yer verilmiştir. Bu kapsamda, konumuzla ilgili olarak "Hizmetkârların haklarının teslim edilmesine dair" başlığı altında çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesinde şu konulara dikkat çekilmiştir: "Hizmetçilerden bir kimse takdir edilen bir hizmet yaptığı zaman, onun anında takdir görmesi ve onun semeresinin kendisine ulaşması lazımdır. Zaruret ve hata olmaksızın kusur işleyen kimseye kabahati nispetinde bir ceza vermek lazımdır ki hizmete rağbetleri artar ve işler yolunda gider" (Nizamülmülk, 2009: 170). Nizamülmülk'ün kurmuş olduğu Nizamiye Medresesi'nde yetişen büyük düşünür Sadi Şirazi, işveren çalışan ilişkileri konusunda Nizamülmülk ile benzer görüşleri paylaşmaktadır (Şirazi, 2009: 46-47).

Ziyaroğulları Devletinin hükümdarı Keykavus bin İskender, İran'da, Tuğrul ve Alparslan'a tabi olarak 1049-1069 yılları arasında hüküm sürmüştür. Keykavus, müstakbel hükümdar olan oğlu Gilan Şah'a hitaben yazmış olduğu eserinde açıklamış olduğu insan kaynakları yönetimine ilişkin yaklaşımlarında Platoncu görüşler hâkimdir. Bu eser; işveren-çalışan ilişkileri ile bireysel ve örgütsel performansın etkileşimi açısından incelendiğinde, belirli amaçlar için bir araya gelmiş bireylerden kurulu olan örgütlerde, bireysel performansın, örgütsel performansa yansıdığı ifade edildiği görülmektedir (Keykavus, 2008: 170-171).

Yusuf Has Hacıp tarafından 1070 yılında yazılan Kutadgu Bilig'de, birey ile örgüt ilişkisi ele alınmıştır. Yusuf Has Hacıp'e göre yöneticiler, devlet hizmeti görevine getirdikleri kişileri çok iyi izlemeli, doğru ve adil iş yaptıklarına tanık olduktan sonra görev kapılarını açmalıdır. Memurun başarılı bir staj devresini geçirdiğini gördükleri ve işin ehli olduğuna inandıkları zaman ödül olarak asli görevini vermelidirler (Hacıp, 2005: 84). Yusuf Has Hacıp, bu yaklaşımı ile çalışanların bireysel performans değerlendirmesine ilişkin görüşlerini açıklamıştır. Yusuf Has Hacıp'in uygulanmasını salık verdiği yukarıdaki yaklaşım, çağdaş

anlamda çalışanların asaletlerinin onaylanmasından önceki çalışma süresi içinde tabi tutuldukları insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Yusuf Has Hacı, çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmiştir: Ey kudretli hükümdarım! Emri altında çalıştırdığı kendi memurundan bile fakirliği gidermeyen bir insan nasıl bey olabilir? İnsan emeğini takdir etmeyene bey denemez (Hacı, 2005: 131). Hizmette bulunmak zahmetli ve ağır bir iştir. İşverenler bunu takdir ederlerse, çalışan daha çok gayret eder, işverenini memnun etmek ister. Bu hizmetleri için işveren, onların hakkını ödemeli; onlara şefkatle muamele etmelidir. İşverenler, çalışanların nasıl olduğuna ve işe yarayıp yaramadığına her vakit dikkat etmelidirler. İşe yaradığı nispette ona ihsanda bulunmak ve hizmeti nispetinde onun hakkını ödemek lazımdır. Çalışan da böylece işverenini sever, ona candan bağlanır, onun huzurunu temin için kendisi zahmet çeker” (Hacı, 2005: 149-150).

On ikinci yüzyıl düşünürü İbn Zafer, hükümdarı, halk kitlelerine hizmet edecek bir köle olarak görmektedir. İbn Zafer’e göre, yönetim eylemi, çift yönlü bir sokaktır. Hükümdarın görevi, kullarına hizmet etmektir ve buna karşılık olarak da onlardan itaat etmesini bekler; diğer bir deyişle güvenli ve etkili bir şekilde yönetmek için meşruiyete ihtiyaç duyar. Yönetenler ve yönetilenler, karşılıklı bir ilişki ile birbirlerine bağlıdırlar (İbn Zafer, 2009: 72).

Kuzey Avrupa Rönesansı’nın öncü düşünürlerinden Desiderius Erasmus (1466-1535), birey ile örgüt arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi konusunda öncülleri ve Platon ile hemfikirdir. Erasmus’a göre, kişi veya kurumların, buyruğundakilerin becerilerini kendi becerisi sanıp övünmesi büyük bir yanılısamadır (Erasmus, 2007: 71). Hatta Joseph de Maistre ve Fransa’daki Katolik restorasyoncu düşünürler bu düşünceleri en aşırı biçimine ulaştırmışlardır (Lukes, 2006: 14).

Nasihati Sultan Murad, adından da kolayca anlaşıldığı gibi, günlük olayları düşüncelerine perspektif yaparak Sultan Murad’ın, oğlu Fatih Sultan Mehmet’e bir şehzadenin anlayabileceği dille yaptığı ahlaki ve sosyal öğütlerden meydana gelmektedir. Eser baştan sona insanın his ve duygularına ilk bakışta ürkütücü gelen şeyleri yumuşatarak, sevimli bir şekilde sokarak göstermektedir. Sultan Murad, öğütlerinde karşısındakini korkutup ürkütmeden sevdirciliği ve sempatiyi esas yöntem olarak benimsemiştir (Sultan Murat Han, 1978: 11). Sultan Murat Han’ın, oğlu Fatih Sultan Mehmet için vermiş olduğu yönetimsel tavsiyeler aşağıda sunulmuştur: Benim çoğu zamanlar, mütevazı ve iyiliksever kimselere yardımım dokunur. Bu yüzden halkımdan birçoğunu, içinde buldukları şartlar gereği, değersiz yerlerden çıkarıp yüksek mevkilere getirmişimdir. Hâlâ, akıl, hareket ve tavırlarına göre birçoğuna kendilerine uygun ve yakışan rütbeler dağıtmaktayım. Efendisine kalbinin

bütün samimiyetiyle bağı, akli başında ve hareketleri düzgün olan bir kimseye, efendisi de aynı davranışı göstermelidir. Böyle bir insanın yapmış olduğu hizmet ve fedakârlıkların, karşılık olarak, aynı hizmet veya parayla ödenmesi gerektiğine inanıyorum (Sultan Murat Han, 1978: 105).

On altıncı yüzyılın başlarında Floransa kent devletinin ikinci sekreterliğini yapan Niccolo Machiavelli; *Prens* adlı eserinde yönetim bilimlerinin çeşitli alanlarında yöneticilere rehber olabilecek bazı tavsiyelerde bulunmuştur. Türkçeye ilk olarak Sultan IV. Murat tarafından çevirisi yaptırılarak ilgiyle okunan bu eserde Machiavelli, bireysel performans değerlendirme açısından yöneticiler için şu tavsiyelerde bulunmuştur: “Bir prens şu ya da bu meslekte başarılı olanları onurlandırarak çeşitli yetenekleri değerlendirmesini bildiğini göstermelidir. Yurttaşlarını ister ticaret, ister tarım isterse başka herhangi bir dalda olsun rahatça çalışması için yüreklendirmelidir. Bu zanaatkârlara ödüller verilmelidir. Meslek örgütlerini hesaba katmalı, zaman zaman toplantılarına gitmelidir” (Machiavelli, 1994: 129). Downs’a (1997, 64) göre, Adam Smith’in, “Milletlerin Zenginliği” adlı eserini dayandırmış olduğu ana fikir Machiavelli tarafından ortaya atılmıştır. Smith’e göre (Downs, 1997: 67), çalışanların, mümkün mertebe emeklerinin ürünlerinden pay almaları ahlaki eşitlik gereğidir. Emeğin cömertçe değerlendirilmesi insanları daha çalışkan yapar. İşçi ücretleri çalışmayı teşvik eder; çalışkanlık da, her beşeri vasıf gibi, gördüğü teşvikle doğru orantılı olarak gelişir. Böylece, ücretlerin yüksek olması halinde işçiler daima şimdikinden daha faal, daha dikkatli ve verimli olacaklardır.

İbn Haldun, Machiavelli ile en çok kıyaslanan düşünürlerin başında yer almaktadır. Her ne kadar Machiavelli kadar popüler bir düşünür olmasa da Machiavelli’den yüzyıllar önce yazdığı başyapıtındaki metodolojik öncülüğü ve kapsamlılığı, geniş kabul görmektedir. Machiavelli, *Prens* adlı eseri ile çok tanınıyor olmasına karşılık İbn Haldun’un 1377 tarihinde tamamladığı Mukaddime adlı eserindeki görüşleri, diğer birçok konuda olduğu gibi, performans değerlendirme konusunda da Machiavelli’den çok daha kapsamlıdır. Çünkü bu görüşler Machiavelli’ninki gibi etik değerler üzerine değil, ampirik veriler ve teorik analizlerin bir sentezi üzerine kurulmuştur. “Servet sahibi olmanın yolu, işleri düşük ücretle gördürtmek ve işleri için sarf edecekleri paraları ceplerinde kalacak bir biçimde insan çalıştırmakla mümkündür bu da emeğin kıymetinden ibarettir” diyen İbn Haldun, bireysel performans değerlendirmenin yanı sıra üretim ilişkilerini de açıklayan ilk düşünür olmuştur (Hassan, 1998: 188-189). İbn Haldun’un gerçekçi yaklaşımı, ekonomik ve beşeri temelleri değerlendirirken hiçbir şekilde metafizik bir yüklenim getirmemesi, çalışmalarında “felsefe”

yapmadığını doğrulamakta (Hassan, 1998: 344) ve Machiavelli ile bu anlamda ayrışmaktadırlar. Dolayısıyla, İbn Haldun'un *Mukaddime* adlı eseri, deneysel veriler ve teorik analizlerin kapsamlı bir sentezi üzerine kuruludur ve Machiavelli'nin eserlerinde olduğu gibi normatif yaklaşımlar söz konusu değildir.

Materyalist düşünürlerden olan John Locke, "mutlak yönetim tartışılmaz bir yönetimdir ve gücünü Tanrı'dan alır" ilkesini eleştiri konusu yapmış ve kral yetkesinin hangi koşullarda bozulup dağıldığını araştırmaktan geri kalmamıştır. Locke'a göre, toplumsal anlaşma insanlara yeni haklar getirirken onları bir bütün olarak iş görmeye yöneltmiştir, bireyin kendi sınırlı gücüyle gerçekleştirmeye çalıştığı bir iş böylece en kolayından topluca gerçekleştirilir olmuştur. Dolayısıyla yöneticilerle yönetilenler arasındaki ilişkiyi de bu çerçevede yorumladığımızda, bu ilişkinin hiç de tek yanlı bir ilişki olmadığını görürüz. Birey toplumda hiçbir zaman tam tamına edilgin bir varlık olmayacak, tersine kendi yazgısını, daha doğrusu toplumun yazgısını tartışan ve gerektiğinde işe karışabilen bir varlık olacaktır (Timuçin, 2005: 194).

Organizmacı ve evrimci düşünürlerden olan Herbert Spencer'a göre, toplumun birer parçası olan bireyler arasında, karşılıklı ilişki ve bağlılık vardır. Bireyler ve toplum, canlı bir biyolojik organizma gibi davranmaktadır. Organizma büyüdükçe, yapı ve görevler farklılaştığı için fonksiyonlarda da farklılaşma meydana gelmektedir. Organizma ve toplumun birer besin ve dağıtım (organizmada kan damarları, toplumda ticaret yolları), birer düzenleyici (organizmada sinir sistemi, toplumda yönetim sistemi gibi) sistemleri bulunmaktadır (Demir, 2004: 23). Özetle Spencer, sosyal olayları biyolojik organizmayla bir tutarak yapı ve gelişimini, biyolojik gelişim yasalarına dayanarak açıklamıştır (Buhr ve Kosing, 1999: 307). Diğer bazı düşünürler de Spencer gibi, sosyal olayları biyolojik organizmayla bir tutarak yapı ve gelişimini, biyolojik gelişim yasalarına dayanarak açıklamıştır. Bu yaklaşım, genellikle işbirliği boyutunu vurgulamakta ve örgütlerden, ortak bir amaca yönelmiş tek tek parçalardan oluşan yekvücut bir organizma olarak söz etmektedir (Spinoza, 2007: 63; Fukuyama, 2005: 62; James, 2003: 134; Baykan, 2000: 44; Hogan, 2009: 13). İşbirlikçi süreçler, doğadaki işbirliğini tanımlamaktadır ve doğanın bir parçası olarak bireyler ve örgütler açısından da böylesi işleyişten söz edilebilir. Belli bir dönem yaygın kabul gören Sosyal Darwinizm anlayışı daha sonraları işbirliği, hatta daha geniş kapsamda önemli bir aşama kaydetmiştir. 1990'lı yıllardan sonra makro ve mikro düzeyde işbirliğine dayalı süreçlerin başarılı performans sağladığı sinerjinin oluşumunu kolaylaştırdığı düşüncesi egemen olmaya başlamıştır (Erçetin, 2001: 73-74). Birçok düşünür, birey ile örgüt arasındaki ilişkinin

önemini açıklayarak bunu örgüt ile çalışan arasındaki işbirliği ilişkisi olarak değerlendirmiştir (Drucker, 2003: 232; Einstein, 2009: 8-9; Gökalp, 2006: 95-96). Aslına bakılırsa, organizmacı görüşlerin temeli, Platon'un *Yasalar* adlı yapıtına dayanmaktadır. Platon bu yapıtında, örgütlenme biçimi olarak site toplumunu ideal bir organizma olarak ele almış ve sitenin bekasının ancak onu oluşturan bireylerin çalışkanlığı ve bu çalışma ahlakını içselleştirmeleriyle mümkün olacağını ileri sürmüştür (Çıvgın ve Yardımcı, 2007: 45).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak, yöneticiler de kendi bakış açılarını yansıtan eserler yazmakta ve birey ile örgüt arasındaki bağımlılık ilişkisine dair görüşlerini ifade etmektedirler. Garih'e (2004: 188-189) göre, modern sanayi, ticaret ve iş hayatında en önemli öge insandır. İnsan kaynaklarına aşırı önem verilmesi gerekir. Kurumlarda yukarıdan aşağıya emir ve talimat yerine, kararların bir alt kademe oluşturularak bir üst düzeyde onaya sunulması politikasının egemen olmasına çalışılmalıdır. İnsan kaynakları birimi, her bir yönetici ile yakın işbirliği kurarak her bir çalışanın değişen ve gelişen profilini periyodik olarak ortaya koyan, çeşitli işlerin gerektirdiği profillerin saptanmasını sağlayan bunlara uygun profile sahip kişileri rotasyon ile kendilerine en uygun işleri yapma durumuna getiren, terfi ve atamalarda bu nedenle etkili olan, çeşitli bünye içi araştırmalarla çalışanların motivasyonunu artıracak unsurları keşfedip, bunları yöneticileri inandırarak uygulatan, çalışanların işi ile ilgili performanslarını geliştirmek için ortak bilgi gereksinimlerini saptayarak, gerekli eğitimleri yaptıran, araştırmacı, eğitimci, denetleyici ve tüm örgütle işbirliği içinde çalışması gerekli en önemli birimlerden biridir. Sabancı'ya (1993: 180-184) göre, işçi ve işveren tırnak ve et gibi birbirine yapışık varlıklardır. Biri olmadan diğeri olmaz. Çalışanın hakkı, alın terinin karşılığı önemlidir, mutlaka korunmalıdır. Ancak işçinin de işverene karşı görevleri, sorumlulukları ve yükümlülükleri vardır. İşçi ve işverenin karşılıklı hak ve görevlerinin iyi bilinesi ve uygulanması gerekir. Bir işçi aldığı ücretin karşılığında üretim veya hizmet olarak belli verimliliği sağlamak zorundadır. Bunu gerçekleştirmediği takdirde, şirket bundan zarar görecektir.

Bu bölümde son olarak birey ile örgüt arasındaki bağımlılık ilişkisine, Platonik bakış açısıyla yaklaşan çağdaş yazarların görüşlerinin de kısaca aktarılması gerekmektedir çünkü bu çalışmada aktarılan ve karşıt görüşler olarak varlığını hep sürdürmüş bulunan evrensel ak-kara tartışmasının günümüzdeki taraftarlarına da kısaca yer vermek, çalışmanın bütünselliği adına önemli bir gerekliliktir. Kastan'a (2008: 37; Buladı, 2006: 136-138) göre, yönetici personele değer verir, personelin dertleriyle ilgilenir, derman bulmaya çalışır. Personelin, hayatın zorlukları karşısında kendini yalnız ve kimsesiz hissetmesine meydan vermez. Çalışanlar,

yöneticilerine karşı güven duymak isterler. Yönetici bu güven duygusunun oluşması için çaba göstermelidir. Personel amirin gazabından, hiddetinden, öfkesinden, zarar verme ihtimalinden değil, sözü edilen güven duygusunu ve amirin sevgisini kaybetmekten çekinmelidir. Tabakoğlu'na göre İslam iktisadı, işçi işveren ilişkilerini Batı'dan farklı olarak, çatışma içerisinde değil işbirliği ve devlet düzeni içinde tanzim etmiştir. İmtiyazlara kesin bir şekilde karşı çıkan İslam, kabiliyet derecelenmesini ve farklılaşmayı tabii kabul edip bunu iş bölümünün, içtimai hareketliliğin ve iktisadi faaliyetlerin canlılığının temeli sayar (Tabakoğlu, 1996: 20; Armağan, 2005: 51). İşçi ile işveren arasındaki hukuki münasebet, kira akdi sebebiyle bir tarafın hakkı diğer tarafın borcunu teşkil eder. İşçi-işveren münasebetleri, işçi ile işveren arasında adil bir muvazene gerektirir (Armağan, 2005: 52-53).

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü üzere, çok sayıdaki düşünür ve yazar Platoncu bakış açısından hareketle örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi ve işveren ile çalışan arasındaki ilişkiyi “karşılıklı bağımlılık ilişkisi” olarak değerlendirmiştir. Bu yazar ve düşünürlerle birçok ilave yapmak mümkündür (Drucker, 2003: 232; Einstein, 2009: 8-9; Gökalp, 2006: 95-96) fakat konuyu daha fazla uzatmadan, söz konusu ilişkiyi “tek taraflı bağımlılık ilişkisi” olarak açıklayan Aristocu yaklaşıma geçmekte fayda vardır.

2. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ARİSTOCU BAKIŞ

Yöneten ve yönetilen olarak tanımladığı efendi ile köle ilişkisini ve köleliği doğal bir kurum olarak gören Platon'un öğrencisi Aristoteles'e göre, kimilerinin gerçekten özgür olabilmesi için ötekilerin köle olmaları gerekir. Yönetenle yönetilenin birleşmesi de tıpkı bunun kadar gereklidir; bunların bir araya gelmelerinden amaç, güvenliklerinin korunmasıdır. Bundan ötürü, efendiyle köleyi birleştiren bir çıkar söz konusudur (Aristoteles, 2008: 8). Aristoteles, köleyi, özgür insanın gündelik yaşamını idame ettirmek için ihtiyaç duyduğu canlı araç olarak tanımlamaktadır. Köle, efendiye hasbelkader bağlanmış bir mal değildir: başkasına ait olmak ve canlı bir araç olarak işlev görmek, onun doğasında vardır. Başka bir deyişle, köle, efendi var olduğu için ortaya çıkan bir aktör değildir. Onun köleliğe ilişkin yazgısı, efendinin varlığını bile öncelemektedir. Kimin özgür kimin köle yaratılışlı olacağına, doğanın bizzat kendisi karar vermektedir (Çıvgın ve Yardımcı, 2007: 53).

Romalı bir köle olarak hayata başlayan, Roma hükümetinde görev alacak kadar yükselen ve dünyada olup biten her şeyin önceden tasarlanmış bir plana göre Tanrı tarafından belirlendiğine inanan, kadercı yaklaşımıyla bilinen Epiktetos (M.S. 98-117), yönetici ve yönetilenlerin birbirleri ile olan ilişkisini, yazarın oyuncuya biçtiği bir ol olarak ele almıştır.

Epiktetos, *Kılavuz Kitap* adlı eserinde şunları vurgulamıştır: “Görevler çoğunlukla içinde bulunduğunuz koşullara göre değerlendirilir. Sana kimin hükmü geçiyorsa ona itaat etmen gerekir. Azarladığı ve katı davrandığı zamanlarda sabır göstermek zorundasındır” (Epiktetos, 2009: 63).

İngiliz hümanist Thomas More, dünyaca tanınmış Ütopya adlı eserinde mevcut beşeri sistemi anlatırken işveren çalışan ilişkisini şu şekilde açıklamıştır: Bir işçi gecesini gündüzüne katarak çalışıp duruyor ve az kazanıyorlar ve kıt kanaat yaşıyorlar. Emeklerinin karşılığını almaksızın ter döküp zahmet çekmekle kalmıyor, aldıkları gündelik o anki ihtiyaçlarını bile karşılamaya yetmiyor. Yoksulların günübirlik kazandıkları o üç beş kuruşa göz diken zenginler, sadece kendi düzenbazlıklarıyla değil, çıkarttıkları yasalarla da onların ekmeğini ufalttıkça ufaltırlar. Zenginler diledikleri şekilde yasa çıkararak çalışanları ezmekte, böylece bu adaletsizliğe yasal bir kılıf geçirmektedirler. Zorla elde ettikleri her şeye sıkı sıkıya yapışan, onları yitirmemek için yeni tertipler icat eden zenginler, yoksulları ezmek, onların emeğini en ucuza satın almak için türlü dolaplar çeviriyorlar (More, 2003: 146-147).

Sultan IV. Murat’ın Başdanışmanı Koçi Bey, imparatorluğun durumu konusunda ayrıntılı bir rapor yazmıştır. Koçi Bey, düşüncesinin inceliği ve zarafeti nedeniyle geniş kabul görmüştür. Eleştirisinin ana noktaları, Machiavelli’nin liderler için önerdiği “yapmayacaksın”lardan müteşekkil bir el kitabına temel oluşturabilecek şekildedir (Mütercimler, 2006: 44). Koçi Bey’in, Sultan IV. Murat’a sunduğu *Devlet Yönetimindeki Bozukluklar ile Alınması Gereken Tedbirler Hakkındaki Risale* adlı eserde, bugün X Teoremi olarak bilinen görüşlerin ağır bastığı görülmektedir. Koçi Bey *Risale*’de, bağımlılık ilişkisi konusuna şu şekilde bir yaklaşımda bulunulmuştur: “Nasihat ile kul zapt olunmaz ve iltifat ile düzeltilmesi mümkün olmaz. Bu asrın kulu öyle bir kuldur ki aydan aya bütün ulufeleri peşin verilse, her birinin bütün levazım ve mühimmatı devlet hazinesi tarafından görülse; her biri çeşit çeşit iyiliklere boğulsa; bütün ulema ve şeyhler bir yere gelip bunlara nasihatler eyleyip öğütler verseler, her birini bin nasihat ile itaat yoluna yöneltseler birinin de kulağına girmez ve zerre kadar faydası olmaz. Velhasıl insanoğlu kahr ile zapt olunur; yumuşaklıkla olmaz (Koçi Bey, 2008: 67).

Marks’a göre emek gücünün, değerinden fazlasını sağlamak gibi eşsiz bir özelliği vardır ve bundan dolayıdır ki para sahibi pazara çıkıp onu satın almıştır. Bu olguya ise işçinin vereceği bir yanıt yoktur. Kendi metasının gerçek fiyatını almıştır; değişim kanunu tam olarak uygulanmıştır ve satın alınan meta olan işçinin metanın kullanımına karışmaya hakkı yoktur (Marks, 1996: 28-29; Korsch, 2007: 50). Özellikle fabrika çalışanları askerler gibi

örgütlenerek sanayi ordusunun sıradan erleri olarak hiyerarşinin komutası altına sokulmuşlardır. Bu durum ise ezen ile ezileni sürekli karşı karşıya getiren kesintisiz, kimi zaman örtük kimi zaman açık bir savaştır (Marks ve Engels, 1997: 18-19; Korsch, 2007: 48-49). Erich Fromm, bu konuyu değişik bir benzetme ile şu şekilde açıklamıştır: “İnsan, gücünü, sanatsal yeteneğini bir put yapmak için harcar. Sonra kendi inansal çabasının bir sonucundan başka bir şey olmayan bu puta tapar. Burada insanın yaşam güçleri bir nesneye ad olmuş ve bir put olan bu şey, insanın kendi üretici çabasının bir sonucu olarak değil de insandan ayrı, onun üstünde ve ona karşı, insanın taptığı ve boyun eğdiği bir şey olarak benimsemiştir. Endüstri toplumunda çağdaş insan, bu putperestliğin biçimini değiştirmiştir. O, yaşamını yöneten kör ekonomik güçlerin objesi haline gelmiştir. Kendi ellerinin emeğine tapmakta, kendisi bir nesneye dönüşmektedir (Fromm, 1997: 71-72). Lenin, bu görüşleri büyük ölçüde benimsemiş olmasına karşın, söz konusu sorun alanlarını giderebilmek için çözüm olarak, çalışma yaşamında katılımcılığın önemine vurgu yapmıştır. Çalışanların kullanımını akla en uygun biçimde birleştirmek için üretimde bulunan kitlenin tümünün bilinçli olarak katılımının gerekli olduğunu belirtmiştir. O’na göre, “Bu amaca bürokratik yöntemle ve tepeden inme emirlerle ulaşılamaz; tersine üretime katılan herkesin kendi yaptığı görevin gerekliliğini ve yararını kavraması şarttır; üretime katılan herkes tepede saptanan görevleri yerine getirmekle yetinmemeli, aynı zamanda üretimdeki hem teknik hem de örgütsel bütün hataların giderilmesine bilinçli olarak katılmalıdır. Fabrika ve atölyelerde kötü bir yönetim yüzünden emeğin kullanımında ortaya çıkacak bütün hatalar saptanmalı ve değerlendirilmelidir. İşçilerin ihtiyaçlarının düzenli bir şekilde karşılanması için iase komiserliğinin, merkez ve eyalet komisyonlarının özel bir dikkat göstermesi gerekmektedir” (Lenin, 1992: 24-25).

Bireysel performansın Bilimsel Yönetim nazarındaki konumunu esasen bu dönemin başlangıcı olan Frederick Taylor’a kadar götürmek gerekir. Bu döneme baktığımızda 1920 ve 1930’larda bilimsel ve teknolojik buluşlar geniş bir siyasal spektrum içeriyordu. Bilimsel ve teknolojik buluşlar özellikle Taylor gibi yönetim reformcuları, Morris Cooke gibi ilerici mühendisler, Herbert Hoover ve Theodore Roosevelt gibi iş dünyası liderleri ve yöneticileri, Thornstein Veblen ve Lewis Mumford gibi Marksist olmayan teknokratlar tarafından kullanılmıştı. Bu dönem teknolojik ilerlemenin kendiliğinden kanıtlanan bir gerçeklik durumuna yükseldiği, verimlilik ve israftan kaçınma kültürlerinin gündelik yaşama egemen olduğu bir dönemdi. Modernliğin işlevsel mimarisindeki ilerlemeciler, muhafazakârlar ve Taylorist bilimsel yönetimin savunucuları tutumluluk ve verimlilik söylemini paylaşıyorlardı. Bilim ve sanayi ortaklığında uygulamalı bilim olarak teknolojik ilerleme kapitalist büyümenin

temel mantığını oluşturmaktaydı. (Erturgut ve Soyşekerci, 2010: 5). Diğer taraftan bu dönemin başat aktörlerinden olan Max Weber klasik yönetim anlayışı çerçevesinde ve mekanik görüş ekseninde, işveren çalışan ilişkisi ile örgüt çalışanlarının, örgütsel performansa olan katkısını, Thomas More'un bu konudaki görüşüne yakın bir şekilde ele almıştır. Weber, *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu* adlı eserinde örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi çalışanın örgüte olan tek yönlü bir bağımlılık ilişkisi olarak açıklamıştır (Weber, 1999: 43; Giddens, 1999: 36-37; Baykan, 2000: 28-29). Weber'e göre, fabrikalardaki örgütsel disiplin tümüyle rasyonel bir temel üzerine kurulmuştur. Tek tek işçilerin optimum karlılığı, uygun ölçme yöntemlerinin yardımıyla, üretimin tüm öteki maddi araçları gibi hesaplanmaktadır. Amerika'daki bilimsel yönetim sistemi, bu hesaplamalara dayanarak iş performanslarının rasyonel olarak belirlenmesi ve eğitilmesinde en yüksek zaferleri kazanmaktadır (Teber, 2001: 101-102).

Performans değerlendirmeye konu olan insan faktörünü pazarcı (piyasacı) karakter olarak nitelendiren Turan'a (2001: 36-37) göre rekabetçi pazar ile piyasacı insan karakteri aynı özde işler. Bundan dolayı modern kapitalist toplumun egemen karakterinin bu olduğunu söylemek mümkündür. Maddi manevi her alanda başarı onun temel amacıdır. Başarılı olmak için, kendisini insan pazarına iyi sunmalı, iyi rol yapmalı, kendi mezziyetlerini iyi tanıtmalı, toplumun çoğunluğuna nasıl uyum gösterdiğini ve ne kadar güvenilir olduğunu ispat etmelidir. Bu karakter için başarının ölçütü, kendi kişiliğini ne kadar yüksek fiyattan sattığına ve karşıda mal olarak gördüğü bireyi ne kadar ucuza aldığına bağlanmıştır. Önemli olan duygular, sevgi, benlik, entelektüel doymuşluk değil, malın alış satış fiyatıdır. "İş dünyasında oynanan büyük oyunda, asıl oyuncu şirkettir. Siz sadece bir piyonsunuzdur ve şirket size iş vermekle bir lütufta bulunmuştur. Kibar ve itaatkar davranır, rahatsız etmemek için sesinizi yükseltmez ve sessizce ay sonunda maaşınızı almayı beklersiniz. Kendinizi satmak ve satış yapmak için buradasınızdır" (Maier, 2006: 31).

3. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA MODERN SONRASI YÖNETİMDE BAKIŞ

Modern sonrası yönetim döneminde bireysel ve örgütsel performansa yaklaşımların genellikle detaylı ölçme ve değerlendirme teknikleri ile ölçme sonuçlarının insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarına girdi sağlama merkezli evrildiğini görmekteyiz. Bu bağlamda öncelikle örgütsel performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi, yoğun değişimlerin yaşandığı 1990'ların temel rekabet konusu olmuştur. Yapılan son çalışmalar, rekabet avantajı kazanmak için performansın sürekli ölçülmesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır

(Schiemann ve Linge, 1999: 7). Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan geleneksel ölçüm yöntemleri ve analizler günümüz ekonomik çevresinde yetersiz hale gelmiştir. Performans ölçümünün son elli yılındaki gelişimi Tablo 1’de verilen tekniklerin (Sipahi, 2005: 107), bu sürece dair bir fikir vereceği değerlendirilmektedir.

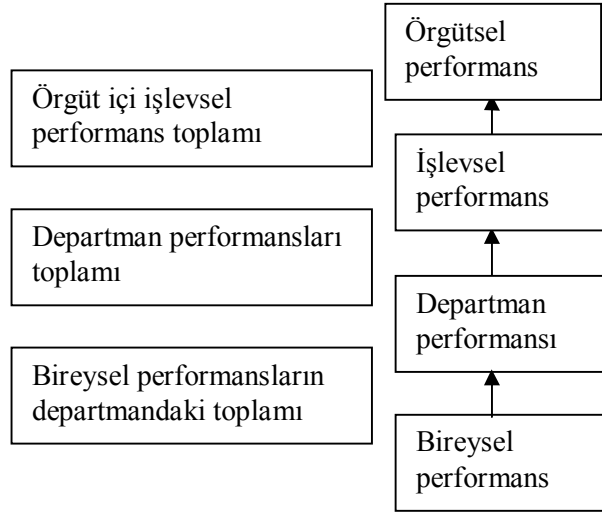
Tablo 1. Örgütsel Performans Ölçümünün Son Elli Yılda Gelişimi ve Kullanılan Teknikler

Yıllar	Odak Nokta	Gelişmeler
1960’lar	Finansal	Muhasebe kazançları Hisse başına kazanç Net bugünkü değer Yatırım getirisi
1970’ler	Finansal	Muhasebe kazançları Artık değer Yatırım getirisi
1980’ler	Finansal-Yönetmel	Birim maliyet Katma bütçeler Faaliyet karları Nakit akışları
1990-1999	Finansal- Finansal Olmayan	Balanced Scorecard Ekonomik katma değer Faaliyet tabanlı maliyetleme
1999-2000	İnternet Esaslı Ölçüm	İnternet sayfasına giriş sayısı Görülen sayfa sayısı

Kaynak: Sipahi (2005: 108)

Diğer taraftan örgütsel değerlendirme sisteminin temel taşının birey olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bireyin ortaya koyduğu performansın, sırasıyla departman, işlevsel ve örgütsel performans üzerinde önemli bir role sahip olduğu anlaşılmıştır. Bireysel ve Örgütsel performans ilişkisine dair formülasyon Şekil 1’de yer almaktadır. (Gökçe, 2000: 232-233; Helvacı, 2002: 155; Bayraktaroğlu, 2002b: 50-51). Buna göre bireysel performans departman ve işlevsel performansına etkiyerek örgütsel performans için birincil katkıyı sağlamaktadır.

Şekil 1. Bireysel Performans Örgütsel Performans İlişkisi



Kaynak: Gökçe, (2000: 233)

Modern sonrası yönetim döneminde ilgi duyulan konulardan biri de yüksek performanslı takımlar ve yüksek performanslı örgütler olmuştur. Bu konuda yapılan araştırmaların çoğunda işletmeyi yüksek performans sağlamaya iten veya işletmenin yüksek performans sergilemesinde etkili olan faktörlerin tespiti üzerinde durulmaktadır. Örneğin, 1972-1992 yılları arasında en yüksek performansa ulaşan beş şirketi inceleyen Pfeffer (1995: 4), bu şirketlerin ortak yanının teknoloji, patent yada stratejik konumları değil, bireysel performansı yönetme yöntemlerindeki üstünlükleri olduğunu belirlemiştir. Diğer taraftan İKY içinde bireysel performans değerlendirmenin önemine değinen Kearney ve Hays (2002: 17), sadece günümüzde değil gelecekte de bireysel performans değerlendirmenin, İKY'nin en temel unsuru olmayı ve popülaritesini sürdüreceğini fakat sürecin desentralize olacağını öngörmektedirler. Trend olarak öngörüde bulunarak hem özel sektör hem de kamu kesiminde aynı durumun geçerli olacağını belirtmişlerdir.

Cleveland ve diğerleri (1989), Judge ve Ferris (1993) ve Smith ve diğerlerinin (1996) yaptıkları çalışmalarda örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde en önemli bileşenin performans değerlendirme olduğu ortaya konmuştur. Bu önem ve popülarite ise, çok kaynaklı değerlendirme yöntemlerinin kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Bruns ve Derayeh, 2002: 188; Wagar ve Rondeau, 2006: 3; Halbesleben ve Buckley, 2009: 74).

Üsdiken (2007: 104-105), kaynaklara dayalı yaklaşımın son yirmi beş yılda gösterdiği seyiri incelemiştir. Bu çalışmaya göre, örgütsel başarı ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili

olarak yapılan çalışmalar sırasıyla şunlar olmuştur: Salancik (1984), Wright ve Mc Mahan (1992), Near ve diğ., (1993), Blum ve diğ., (1994), Ingram ve Simons (1995), Barringer ve Milkovich (1998), Tremblay ve diğ., (2003). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını açıklamak için kaynaklara dayalı yaklaşıma başvuru bu çalışmalarda, bu yaklaşımın getirdiği düşünceler esas olarak görevlerin örgüt için ne denli kilit olduğunu yakalamaya çalışan örgüt içi değişkenlerle ölçülmüştür (Üsdiken, 2007: 124). Bu bağlamda özellikle organizasyon yapısı ve insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır (Altunışık, 2002: 285). Görüldüğü gibi insanın işletmelerdeki en önemli öz kaynak olduğu görüşüne hemen hemen herkes katılmaktadır. Buna karşın bu görüşü işletmelerin yaşamına geçirme konusunda önemli sıkıntılar olduğu anlaşılmaktadır. (Peters ve Waterman, 1995: 49).

SONUÇ

Ernst Becker, birçok yönetim uzmanı tarafından göz ardı edilen önemli bir kuramsal yaklaşımı gündeme getirmiştir. Becker'e göre, insan zorunlu bir ikilem tarafından yönlendirilmektedir. İnsanoğlu hem bir bütünün parçası olma gereksinimini duymakta, hem de bir başına olmak istemektedir. Aynı anda hem kazanan takımın kurallarına uyan birisi olmayı istemekte, hem de kendi başına yıldızlığa soyunma gereksinmesini duymaktadır. Önemsizlik, insanın içinde sürekli yanan bir tutkudur (Peters ve Waterman, : 26; Mill, 1965: 58). Alfred Adler ise, *İnsan Tabiatını Anlama* adlı kitabında insanları boyun eğen ve boyun eğdiren olmak üzere iki tipe ayırmaktadır. Adler'e göre, uşak ruhlu birey başkalarının koyduğu kurallar ve yasalara göre yaşar ve adeta içinden gelen bir zorlamaya uyarak, kendine uşakça bir mevki arar. 'Nasıl herkesten üstün olabilirim?' diye soran boyun eğdiren tip ise bir yöneticiye ihtiyaç duyulduğu zamanlarda ortaya çıkar. Her iki tipin en aşırıları istenmeyen tiplerdir (Russell, 1976: 23).

Bu çalışmada birbirinin antitezi olarak görünen iki yaklaşım incelenmiştir. Başöğretmenin Platon olduğu İnsan İlişkileri Okulu, yönetsel analizin temel unsurunun karşılıklı bağımlılık ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır. Başöğretmen Aristoteles'in Mekanik Okul'u ise tek yönlü bağımlılık ilişkisinin, yönetsel süreçlerin analizinde açıklayıcı temel olması gerektiğini vurgulamaktadır. Genellikle yönetim bilimciler bu iki alternatifin ya birini ya da öbürünü savunmaktadırlar. "Hiçbir teori gerçeği mutlak bir biçimde yansıtamaz fakat her bir teorinin kendi içinde faydalı olan yönleri mevcuttur. En büyük faydaları da kuşkusuz eski olguları özetlemeleri ve yenilerine de öncülük etmeleridir" (Horner ve Westacot, 2001: 165; James, 2003: 32).

Bu çalışmadaki amacımızın, literatüre katkıda bulunanları; okullar, ekoller veya Platoncu-Aristocu temelinde kamplaştırmak olmadığı, daha önce de ifade edilmiştir. Bu tür aşırı bir determinizmden kaçınmayı gerektirecek sayısız örnek vardır fakat konu ile ilgili birkaç örnek vermek yeterli olacaktır. Yukarıdaki anlatımlarda da değinildiği gibi Machiavelli, *Prens* adlı yapıtında tam bir monarşik yönetim yanlısı olarak karşımıza çıkmış ve otokratik devletin düşünsel altyapısını oluşturmuştur. Fakat bu, Machiavelli'nin bir yüzüdür. Öbür yüzü olan cumhuriyetçi kişiliği, *Söyleşiler* adlı yapıtında ortaya çıkmaktadır. Bu yapıtta, *Prens* adlı yapıtında savunduğu politik felsefeyi, yurttaşları iyi olmayan ve yozlaşmış bir ülkenin yönetimi için öngördüğünü belirtmiştir. Onurlu insanların yaşadığı bir ülke ise, zorbalıkla ve yalanla değil, erdemın simgesi olan cumhuriyet ile yönetilmelidir. Böyle bir devlette yöneticiler halkın onayını kazanmak zorundadır. Bu durum halk ile yöneticiler arasında güç dengesinin sağlanmasına bağlıdır. Bu amaçla yöneticiler halkın güvenini kazanmak ve insanların birbirlerine bağlanmaları için uygun fırsatlar sağlamalıdır (Aydın, 2004: 143-144). Görüldüğü gibi, Machiavelli'nin yapıtları arasında görüş farkları oldukça belirgindir. Benzer farklılıkların; Platon, Lev Tolstoy, Ludwig Wittgenstein gibi birçok düşünürün yapıtlarında da söz konusu olduğu bilinmektedir. Düşünürlerin belirli konulardaki fikirlerinde determinizm aramanın yanlış olduğu, yukarıdaki anlatımda da açıkça görülmektedir. Örneğin materyalist yönüyle tanınan John Lock'un, ele alınan bağımlılık ilişkisi özelindeki görüşünün, idealist yani Platoncu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sınırlı da olsa bu tür geçişkenliklerin her zaman için söz konusu olabileceği ve genellemeler yapmak konusunda dikkatli olunması gerektiği unutulmamalıdır. Hatta, Ertuna gibi her iki görüşün bir sentezini yapmaya çalışanların var olduğu da dikkatten kaçırılmamalıdır. Ertuna, birer inanç sistemi olarak nitelendirdiği kapitalizm ve sosyalizmde insan için üretime katılmanın bir külfet, üretimden sağlanan gelirin bir nimet olarak ele alındığını ifade etmiştir. Hatta ona göre kapitalizm insanları doyumsuz, bencil ve çıkar peşinde koşan varlıklar olarak kabul etmekte, benimsemekte, buna yönelik sistemler geliştirmekte ve insanları bu şekilde olmaya yönlendirmektedir. Doğu kültürlerinde ve genel olarak diğer etik inanç sistemleri ise insanları doyumsuzluktan, bencillikten ve çıkar peşinde koşmaktan uzaklaştırmaya çalışmakta, onları başkalarını düşünmeye kanaatkâr olmaya, dayanışmaya ve paylaşmaya, doğruluk ve hak peşinde koşmaya yönlendirmeye çaba harcamaktadır (Ertuna, 2005: 64).

Tekrar vurgulamak gerekirse, dünya görüşü ile düşünce arasında tam bir korelatif ilişkinin kurulması, kültürel determinizmi getirir ki bu da, düşünürlerin niçin farklı düşündüklerini anlamamıza katkıda bulunmaktan ziyade, tersine, engelleyici bir durum

yaratmaktadır (Demir, 1996: 2). Buna rağmen; ele alınan konular, farklı açılar ve modeller uygulayanlar tarafından farklı şekillerde yorumlanabilirler. Çünkü düşünce farklılığının mümkün olduğu her konuda gerçeklik, birbiriyle çarpışan gruplar halindeki nedenler arasındadır.

Filozoflardan aktarılan yukarıdaki görüşler, çağdaş “Endüstriyel İlişkiler” kuramının temellerinden birini oluşturmaktadır. Endüstriyel İlişkiler literatürü de genellikle sanayi devrimini milat olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla, sanayi devrimi sonrasında kavramsal olarak “çalışan-yöneten” ilişkilerinin “Endüstriyel İlişkiler” olarak adlandırılıyor olması, bu çalışmada genel yaklaşım biçimi olarak benimsenen yönetimin felsefi ve tarihi kurgusunu yanlışlamamaktadır. Yönetim alanında ortaya çıkan kuram ve uygulamaların büyük bir çoğunluğu, çalışan ile yöneten arasındaki ilişkiyi en iyi düzeye taşımayı amaçlamaktadır. Zaten; “çalışan” veya “yöneten” kavramlarından herhangi biri tümüyle ortadan kaldırılacak olsa, geriye yönetim düşüncesi diye bir şey kalmayacaktır.

Uzun bir sürece yayılmış olmasına rağmen bazı eksiklikleri olabileceği ve eleştirilerle giderilebileceğine inandığımız bu çalışmada Bireysel ve örgütsel performansa tarihi bir bakış yanında Platon ve Aristoteles’in görüşlerinden yola çıkarak; bireysel ve örgütsel performans değerlendirme literatürüne katkıda bulunabilmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda bireysel ve örgütsel performansın yol alımı; Platoncu görüşte örgüt, çekirdeği birey olan ve idealleştirilen bir aygıttır. Bu yapı aynı zamanda devlet kurumunu da besleyen en önemli zemindir. Bireylerin performansı toplamda ait olunan başat örgütün performansını artırmaktadır. Aristocu bakış açısına göre de bireylerin edimlerinin kaynağı onları yapılaşmış kendi kültürü ile kodlayan kurumlardır. Dolayısıyla örgütün performansı bireysel performansın itici gücüdür. Modern sonrası yönetim ve uygulamalarının bireysel ve örgütsel performansa ölçme ve ölçme sonuçlarının İKY uygulamalarına yansıtılması yönelimli olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bireysel ve örgütsel performansa modern sonrası bakışın, özünde Platoncu ve Aristocu görüşlerin sentezi şeklinde ortaya çıkan grinin tonları şeklinde bir seyir izlediği görülmektedir.

KAYNAKLAR

ARİSTOTELES (2008), **Politika**, Çev. Mete Tunçay, 10. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 8.

ARMAĞAN, Servet (2005), **İslam Ekonomisi**, İstanbul: Gündönümü Yayınları, s. 51-53.

- AYDIN, Ayhan (2004), *Düşünce Tarihi ve İnsan Doğası*, Gendaş Kültür Yayıncılık, İstanbul, s. 25.
- BAYKAN, Fehmi (2000), **Nietzsche'nin Felsefesi**, 1. Baskı, , İstanbul: Kaknüs Yayınları, s. 28-29.
- BAYRAKTAR, Serkan (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, s. 82, Sakarya.
- BUHR, Manfred ve Alfred Kosing (1999), **Bilimsel Felsefe Sözlüğü**, 2. Baskı, Çev. Veysi Bildik, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları, s. 62.
- BRUNTS, Stephane ve Mehrdad Derayeh (2002), "Multisource Assesement Programs in Organizations: An Insider Perspective", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 13, No: 2, s. 188.
- BULADI, Kerim (2006), **Başarılı ve Güvenilir İş Adamının Yol Haritası**, 1. Baskı, İstanbul: Bilge Yayınları, s. 136-138.
- ÇIVGIN İzzet ve Remzi Yardımcı (2007), **Siyasal Düşünceler Tarihi**, 1. Baskı, Nobel Yayınevi, s. 45, Ankara.
- DEMİR, Nilüfer (2004), **Birey, Toplum, Bilim: Sosyoloji Temel Kavramlar**, Turhan Kitabevi, Ankara, s. 23.
- DEMİR, Ömer (1996), **Kurumcu İktisat**, Vadi Yayınları, İstanbul, s. 2.
- DİDEROT ve d'Alembert (2005), **Ansiklopedi Bilimler, Sanatlar ve Zanaatlar Açıklamalı Sözlüğü**, 3. Baskı, Çev. Selahattin Hilav, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, s. 191.
- DOWNS, Robert B. (1997), **Dünyayı Değiştiren Kitaplar**, 4. Baskı, Çev. Erol Güngör, Ötüken Yayınları, İstanbul, s. 64-67.
- EL KATİB, Abdülhamid (2007), **Doğunun Hükümdarı**, Çev. Güldane Gündüzüöz ve Soner Gündüzüöz, İstanbul: Lacivert Yayıncılık, s. 12-46.
- ERASMUS, Desiderius (2007), **Deliliğe Övgü**, 1. Baskı, İstanbul: Oda Yayınları, Çev. E. Murat Cengiz, s. 71.
- ERÇETİN, Şule (2001), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, s. 70.
- DRUCKER, Peter F. (2003), **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, 1. Baskı, İstanbul: Hayat Yayınevi, s. 232.

- EINSTEIN, Albert (2009), **Benim Gözümden Dünya**, Çev. Demet Evrenosoğlu, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, s. 8-9.
- EPIKTETOS, (2009), **Kılavuz Kitap**, Çev. Birdal Akar, İstanbul: Şule Yayınları, s. 63.
- ERTUNA, İ. Özer (2005), **Kapitalizmin Son Direnişi**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, s. 64.
- ERTURGUT, Ramazan ve Soyşekerci, Serhat (2010), Bilimsel Yönetim Yaklaşımına Psikanalitik Bir Bakış: Bir Taylor Okuması, **Amme İdaresi Dergisi** Cilt 43, Sayı 2. Ankara, s. 1-16.
- FAY, Brian (2005), Çağdaş Sosyal Bilimler Felsefesi, 2. Baskı Çev. İsmail Türkmen, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, s. 12.
- FINNIGAN, John (1995), **Doğru İşe Doğru Eleman**, 1. Baskı, Çev. Mehmet Kılıç, İstanbul: Rota Yayınları, s. 119..
- FROMM, Erich (1997), **Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum**, 6. Baskı, Çev. Necla Arat, İstanbul: Say Yayınları, s. 71-72.
- FUKUYAMA, Francis (2005), **Devlet İnşası 21. Yüzyılda Dünya Düzeni ve Yönetişim**, 2. Baskı, Çev. Devrim Çetinkasap, , İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 62.
- GARİH, Üzeyir (2004), **Yönetim Teknikleri**, 1. Baskı, , İstanbul: Hayat Yayıncılık, s. 188-189.
- GIDDENS, Anthony (1999), **Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji**, 3. Baskı, Çev. Ahmet Çiğdem, Ankara: Vadi Yayınları, s. 36-37.
- GÖKALP, Ziya (2006), **Türkleşmek İslamlaşmak Muasırlaşmak**, 1. Baskı, Ankara: Akçağ Yayınları, s. 95-96,
- GÖKÇE, Orhan ve Akif Çukurçayır (2009), **Bilimsel Araştırma Teknikleri**, Konya: Dizgi Ofset, s. 48-49.
- HACİB, Yusuf Has (2005), **Kutadgu Bilig**, 1. Baskı, Haz. Kürşat Efe, Ankara: Genç Yayıncılık, s. 149-150.
- HACİB, Yusuf Has (2005), **Kutadgu Bilig**, Güçlü Yayıncılık, İstanbul, s. 84.
- HASSAN, Ümit (1998), **İbn Haldun'un Metodu ve Siyaset Teorisi**, 2. Baskı, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları, s. 188-189.
- HELVACI, M. Akif (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35/1-2, s. 155.

- HOGAN, Robert (2009), **Kişilik ve Kurumların Kaderi**, 1. Baskı, Çev. Selen Y. Kölay, İstanbul: Remzi Kitabevi, s. 135.
- HORNER CHRİS ve Emrys Westacott (2001), **Felsefe Aracılığıyla Düşünme**, 1. Baskı, Çev. Ahmet Arslan, Phoenix Yayınevi, s. 161, Ankara.
- İBN ZAFER, (2009), **Adil Hükümdar**, Haz. Joseph A. Kechichian ve R. Hrair Dekmejian, Kırmızı Kedi Yayınevi, İstanbul, 72.
- JAMES, William (2003), **Faydacılık**, 1. Baskı, Çev. Tufan Göbekçin, Ankara: Yeryüzü Yayınevi,
s.32.
- KASTAN, Ali Kemal (2008), **Kur'an'da İnsan Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Bilge Yayıncılık, s. 38.
- KEARMEY, Richard C. ve Steven W. Hays (2002), "New Trends In State Human Resource Management, **The Journal of State Government**, Winter, 75, 1, s. 17.
- KESKİN, Uğur (2012), **Yönetim Felsefesi**, Değişim Yayınları, İstanbul, s. 205.
- KEYKAVUS (2008), **Kabusname**, Lacivert Yayıncılık, İstanbul, s. 170-171.
- KOÇİBEY (2008), **Koçi Bey Risaleleri**, 1. Baskı, . İstanbul: Kabalcı Yayınevi, s. 67
- LENİN, Vilademir İlyiç (1992), **Sendikalar Bugünkü Durum ve Troçki'nin Hataları Üzerine**, İstanbul: Honca Yayıncılık, s. 24-25.
- LUKASS, Steven (2006), **Bireycilik**, 2. Baskı, Çev. İsmail Serin, Bilim ve Sanat Yayınları, s. 51, Ankara.
- MARKS, Karl (1996), **Kapital 1. Cilt**, 1. Baskı, Çev. Rasih Nuri İleri, İstanbul: Scala Yayıncılık, s. 28-29,
- MARKS, Karl ve Friedrich Engels (1997), **Komünist Parti Manifestosu**, 1. Baskı, Çev. Muzaffer İlhan Erdost, Sol Yayınları, s. 18-19, Ankara.
- MAIER, Corinne (2006), **Merhaba Tembellik İşyerinde Olabildiğince Az Çalışmanın Yolları ve Gerekliği**, 1. Baskı, Çev. Renan Akman, Merkez Kitapçılık Yayıncılık, s. 12, İstanbul.
- MILL, John Stuart (1965), **Faydacılık**, Çev. Şahap Nazmi Coşkunlar, M.E.B. Yayınları, İstanbul, 58.
- MORE, Thomas (2003), **Utopia**, 1. Baskı, Çev. İbrahim Yıldız, Ütopya Yayınevi, s. 146-147, Ankara.

- MACHIAVELLI, Niccolo (1994), **Prens**, Çev. Nazım Güvenç, 2. Baskı, Anahtar Kitaplar Yayınevi, s. 29, İstanbul.
- MÜTERCİMLER, Erol (2006), **Geleceği Yönetmek**, 2. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- NİZAMÜKMÜLK, (2009), **Siyasetname**, Lacivert Yayıncılık, s. 170, İstanbul.
- PETERS Thomas J. ve Robert H. Waterman (1995), **Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış**, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, s. 8.
- PLATON , (2004), **Devlet**, 8. Baskı, Çev. Sebahattin Eyuboğlu ve M. Ali Cimcoz, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 113.
- RUSSELL, Bertrand (1976), **İktidar**, Çev. Mete Ergin, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 23.
- SABANCI, Sakıp (1993), **Değişen ve Gelişen Türkiye**, 2. Basım, Güzel Sanatlar Matbaası, s. 180-184.
- SARGUT, A. Selami (2007), Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri, Derleyenler: SARGUT, A. Selami, Şükrü Özen (2007), **Örgüt Kuramları**, 1. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, s. 42.
- SCHEMANN, William A. ve John H. Lingle (1999), **Bullseye: Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement**, New York: The Free Pres., s. 7.
- SİPAHİ, Barış (2005), “İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 23, s. 107.
- SMITH, Brien N.; Jeffrey S. Hornsby ve Roslyn Shirmeyer (1996), “Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of Managerial Practice”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, 61, 3, s. 13.
- SPINOZA, Benedictus (Baruch) (2007), **Tractatus Politicus**, Çev. Murat Erşen, 1. Baskı, Dost Kitabevi Yayınları, s. 13, Ankara.
- SULTAN Murad Han (1978), **Fatih Sultan Mehmede Nasihatler**, Tercüman Yayınları, 1001 Temel Eser No: 76, s. 105.
- ŞİRAZİ, Sadi (2009), **Gülistan**, Akvaryum Yayınevi, İstanbul, s. 46-47.
- TABAKOĞLU, Ahmet (1996), **İslam ve Ekonomik Hayat**, 2. Baskı, Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, s. 20.
- TEBER, Serol (2001), **İnsanın Hiçleşme Serüvenine Giriş**, Papirüs Yayınevi, s. 101-102, İstanbul.
- TİMUÇİN, Afşar (2005), **Düşünce Tarihi 2**. Cilt, Bulut Yayınları, İstanbul, s. 194-195.

- TOKMAK, İsmail ve Mustafa Polat (2010), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü”, Adana: **XVIII. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, s. 94-102.
- TURAN, Mehmet İnanç (2001), **İnsan Olması Engellenmiş İnsan**, İzmir: Etki/Bulut Ortak Yayın Basım, s. 36.
- ÜSDİKEN, Behlül (2007), “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, Derleyenler: SARGUT, A. Selami, Şükrü Özen (2007), *Örgüt Kuramları*, 1. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, s. 104-105.
- WEBER, Max (1999), **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, 2. Bası, Çev. Zeynep Gürata, . Ankara: Ayraç Yayınevi, s. 43.