

YÖNETİM FELSEFESİ



***Gazi Paşa'nın Perspektifinden
Aksiyolojik Liderlik Üzerine
Mülahazalar***

Dr. Murat ŞENGÖZ

Ankara, 2019

YÖNETİM FELSEFESİ

*Gazi Paşa'nın Perspektifinden Aksiyolojik Liderlik Üzerine
Mülâhazalar*

Dr. Murat ŞENGÖZ

© Bu eserin bütün hakları saklıdır.

1. Baskı / Ankara / 2019

ISBN

978-605-5010-34-8

Kapak Tasarımı

Adalet KAHVECİOĞLU

Sayfa Tasarımı

Bahadır DOĞAN

ASTANA YAYINLARI

Akademisyen Eğitim Danışmanlık Yayıncılık Hizmetleri A.Ş.

Taşkent Caddesi No: 3/2 Bahçelievler Çankaya/ Ankara

Tel: 0 312 230 04 85 Belgegeçer : 0 312 230 04 89

www.astanayayinlari.com astanayayinlari@gmail.com

BASKI

Bizim A.Ş. (41356)

Önsöz

Hiçbir ordu sadece kuru kahramanlık öyküleri ile sevk edilmez. Bir ordunun başarısı bir bütün olarak modern çağın taleplerini karşılayan harp silah ve araçları, etkin bir komuta kontrol, işlevsel bir kurumsal yapı, disiplinli, silah arkadaşlığı olgusu yerleşmiş bir yönetim iklimi, iyi yetiştirilmiş itaat duygusu gelişmiş askerlerin varlığına bağlıdır. Ne kadar gelişmiş harp, silah, araç ve gereçlerine sahip olunursa olunsun, o sistemleri kullanacak fedakâr, serdengeçti, iyi yetişmiş, temiz yürekli askerler olmazsa muvaffakiyet sağlanamaz.

Nasıl ki bir futbol maçında takım ruhu olmaksızın dünyanın en iyi yıldızlarının sahada, en iyi teknik direktör ve diğer profesyonel ekibin kulübede oturması, en coşkulu taraftarın tribünde bulunması kesin bir başarı vaat etmez. En modern harp, silah ve araçlarına sahip, en iyi eğitimi almış askerlerden müteşekkil bir ordu dahi eğer silah arkadaşlığı ruhu tesis edilmemiş, yürekler ortak bir idealde birleşmemiş, askerleri birbirlerinin dizlerinde can vermeye hazır değilse muvaffak olamaz.

Silah arkadaşlığı kavramı, bir ordunun manevi atmosferinin bir yansımasıdır, bir orduyu gerçek bir ordu yapan ve orduya ihtiyaç duyduğu kuvveti veren harmonik bir enstrümandır. Silah arkadaşlığı paylaşılan bir idealler kümesidir, kardeşlik hukukudur, bir ulusun sahip olduğu namus ve şeref, bağrından çıkardığı

VI

askerlerinin yüreğinde olgunlaşmış, pişmiş, ete ve kemiğe bürünmüş, vücut bulmuş halidir.

Subaylar mensubu oldukları orduların şeref ve namusunun teminatı ve dayandığı asıl güçtür. Subaylar ordularının beynini ve kalbini besleyen toplardamarlarıdır, omurgasıdır.

Bu çalışmada Silahlı Kuvvetlerin sevk ve idaresine yani yönetimine ilişkin prensipler; örgüt yapısı, görev ve sorumluluklar, teşkilatlanma esasları, yönetim işlevi, yönetimin bilim ve sanatla ilişkisi, yönetim iklimi, subayların sahip olması gereken nitelikler; komutan ve lider kavramları ve subayların yetiştirilmelerinde üzerinde durulması gereken hususlar harbin dinamikleri, ordunun karakteristiği ve liderlik mefhumu, aksiyolojik bir paradigma ve normatif kıstaslarla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dr. Murat ŞENGÖZ

İçindekiler

İTHAF	IV
ÖNSÖZ	V
I. ASKERİ TEŞKİLLERİN YÖNETİMİ	9
II. YÖNETİMDE BİLİMSEL VE SANATSAL BAKIŞ AÇISI	17
III. ORGANİZASYON-KUVVET YAPISI	27
A. Kademelenme	31
B. Profesyonellik	43
C. Yönetim Alanı	48
IV. PERSONEL YETİŞTİRME	55
A. Profesyonel Eğitici Personelin Yetiştirilmesi.....	60
B. Eğitici Personelin Sertifikasyonu-Modüler Eğitim Sistemi	63
C. Personele Savaşçı Ruhun Kazandırılması	65
D. Eğitimde Simülasyon Sistemlerinden İstifade Edilmesi ...	70
V. HARBİN SEVK VE İDARESİ	73
VI. YÖNETİM İKLİMİ	85
A. Kültürel Özellikler	91
B. Silah Arkadaşlığının Tesisi	95
C. Sinerji Yönetimi	101
VII. ATATÜRK'ÜN SUBAYLARA HİTABI	109
A. Atatürk'ün Subaylara Hitabı	113
VIII. GAZİ PAŞA'NIN PERSPEKTİFİNDEN KOMUTANLIK MEZİYETLERİ	117
IX. FAYDALANILAN KAYNAKLAR	137

I. Askeri Teşkillerin Yönetimi

Antik çağdan günümüze insanlık tarihi birçok bakımdan bir savaşlar tarihidir. Tarih kitaplarında nedense barış dönemleri pek bir yer işgal etmez. Sanayi devrimi öncesi devletler büyük ölçüde garnizon devletlerdir. Krallar aynı zamanda generaldirler. Ordunun varlığı halkın refahı ve emniyeti ve zenginliğinin teminatıdır. Bu yönüyle yönetim özünde askeri birliklerin sevk ve idaresidir. Özünde yönetim bilimleri dahi, önceleri orduların sevk ve idare tecrübelerinden elde edilen bilgi birikimleri ve sivil sahaya aktarılan tecrübelerle kavramlaştırılmıştır.

Topluluklar halinde yaşamının oluşması ve gelişmesi, bu toplulukların kendilerini idare edecekleri, toplumsal yaşamı yönetecekleri çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar yapmalarına neden olmuştur. Böylece ortaya öncelikle askeri bir yönetim olarak devlet idaresi uygulamaları çıkmıştır. Çünkü yakın bir zaman öncesine kadar şehirler birer kışla, ülkeler garnizonlar şeklinde tertiplenmiş ve idare edilmekteydi. Eski zaman devletlerinin mülki amirleri aynı zamanda komutan ve başyargıcılardır. Öte yandan başta harp silah araç ve teçhizatı olmak üzere, yaşamın hemen her alanında ortaya çıkan göreceli teknolojik gelişmeler, yenilikler, buluşlar, tüm yönetim alanlarında uzmanlaşmayı zorunlu kılmıştır.

Esasen yönetim bilimi müktesebatı ilk çağlardan itibaren saraylarda veliahtların ve devletin üst düzey

kadrolarında görev yapacak lider askeri personelin yetiştirilmesi amacıyla toparlanmış bir müfredata sahiptir. Bu uygulamaların en meşhur ve kendini kanıtlamış olan bir örneği de Osmanlı Devleti'nin Enderun Mektebi sistemidir. Enderun Mektebi modern anlamda ilk üniversite örneklerinden birisidir. Öyle ki, sancaklarda yaşayan birçok anne babanın hayalini süsleyen bu okul yetenekli çocuklara eğitim ve öğretim fırsatı vererek, kaliteli ve iyi yetişmiş elit bir kadronun ülkeye hizmet etmelerine imkân vermiştir. Enderun kuşkusuz yetiştirdiği vatanına sadık, ülkesine bağlı, aidiyet duygusu yüksek, serdengeçti kadrolarıyla Osmanlı Devleti'nin elde ettiği başarılarında büyük pay sahibidir.

Önceleri yönetim kavramından sadece devletin, devletin bir kısmının, askeri teşkillerin sefer ve barış durumlarında idaresi anlaşılmaktaydı. Bu sebeple modern anlamda üniversitelerin oluşmasından çok daha önce, devlet adamları ve profesyonel askeri liderlerin yetiştirilmesine yönelik butik eğitim modülleri bulunmaktaydı. Yönetim biliminin modern anlamda bir eğitim alanı veya bir bilim dalı olarak okutulması sanayi ve ticaret devrimleri sonrası döneme rastlar. Yönetim bilimi görülen iş sahasına, kullanılan yönetim teknolojisine göre özel bir uzmanlık gerektiren interdisipliner ve multidisipliner bir eğitim modülünü tarif etmektedir.

Yönetim olgusu süreçler, işlevsellik, yönlendirme ve fizyolojiyi incelerken, örgüt kavramı daha çok biçimselliği, yapıları ve anatomiyi anlatır. Bu sebeple

II. Yönetimde Bilimsel ve Sanatsal Bakış Açısı

Günümüzde bilgiye ulaşmak muhakkak geçmişle mukayese edilemeyecek ölçüde çok daha kolaydır. Günümüz yönetim dünyası, endüstri 4,0 (akıllı makineler) ve endüstri 5,0 (kendi kendini programlayan makineler)'lafaın konuşulduğu, bilişim ve bilgisayar teknolojilerinin artan bir yoğunlukta kullanılmaya devam ettiği, rekabet üstünlüğün bir numaralı tema olduğu bir döneme atıf yapmaktadır. Kuşkusuz tüm bu gelişmelerden silahlı kuvvetler de ziyadesiyle nasibini almaktadır. Ancak sevk ve idare özünde, savaş örgütünün sevk ve idaresidir ve kendine has bir takım teknik, taktik ve stratejileri çok yönlü ve holistik bir bakış açısı ile kullanılan bir bilim dalı olmanın yanında, kullanılan teknoloji hangi nispette olursa olsun ana nüvesi insan olduğundan yaratıcılık yönü yüksek bir takım davranışsal norm ve standartlara ihtiyaç gösteren sanatsal bir faaliyettir.

Teknolojik gelişmeler her zaman beka, sürdürülebilirlik, özgünlük, emniyet ve gizliliğin korunması gibi bazı hassasiyetlerle beraber, elde edilen mevcut bilgilerin bir araya getirilerek işlenmesi ve olguların açıklanması sürecinde de bir takım zorluklara sahiptir. Çünkü elde edilen bilgilerin karmaşıklığı ve çeşitliliği, bilgilerin işlenerek anlamlı bir sonuç çıkarma sürecini güçleştirmektedir. Bu sebeple güvenlik ve harp ortamına ve askeri teşkillerin yönetsel alanına dair

faaliyetler tümüyle skolastik düşünce kabulleriyle, deterministlik neden sonuç denklemleriyle açıklanabilecek ve çözülebilecek basitlikten uzaktır. Günümüzde güvenlik ve harp ortamı ile alakalı meydana gelen gelişmeler ve hadiseler, rölatif bir biçimde, küresel, bölgesel ve yöresel ilişkilerinin, insana dair bilgilerin bütüncül bir biçimde dikkate alınarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Dünyada olup biten hiçbir hadise, tüm tarafları için eşzamanlı olarak aynı zaman paradigması içinde gerçekleşmez. Yani günümüz dünyasında fiziksel zaman izafiyet teorisinde göre gerçek zaman değildir (Einstein, 1905). Güvenliğin modern dünyasında da, "zaman mutlak biçimde tanımlanamaz." Çoğu kez oyun kurucular için yazılmış, yaşanmış ve bitmiş bir hadise, her şeyden habersiz sıradan oyuncular için henüz ilk emarelerini vermeye başlamış olabilir. Dolayısıyla günümüzde zaman, herkes için ayrı bir ölçek ve göreceli bir hızda akar. Bunun için bugünün dünyasında hadiseleri çok yönlü ve rölâtivist bir bakış açısı ile ele almak icap eder. Bu dinamik iş görme biçimi liderlerin yönetsel etki ve ilgi alanlarında daha fazla değişkeni dikkate almalarını zorunlu kılar.

Ancak bir komutanın her zaman tüm verileri dikkate alarak karar verebilmeleri mümkün değildir. Ne var ki komutanlar bir takım yönetsel taktik ve tekniklerle ve de kişisel meziyetleriyle kabul edilebilir yeterli bir nispette rasyonel kararlara ulaşabilirler.

Yönetsel faaliyetlerde bilimsel bakış açısı kararların mantıksal pozitivism esaslarına göre bir taraftan

III. Organizasyon-Kuvvet Yapısı

Soğuk savaş sonrası değişen tehdit durumuyla orantılı olarak silahlı kuvvetlerin göreceli olarak, konvansiyonel kuvvetlerden ziyade çabuk intikal edebilir, kısa süreli muharebelerle hızlı, çevik ve atılgan bir şekilde paramiliter ve terörist unsurlarla savaşabilecek, belli bir bölgenin kontrolünü sağlayabilecek kuvvetlerden teşkil edilmesine gereksinim duyulmaktadır.

Günümüzde silahlı kuvvetler, keşif ve gözetleme sistemleri ile silah sistemlerinin etki yarıçaplarının artması neticesinde, geniş cephelerde ve derinliğine tertiplenme, gerektiğinde süratle kuvvetlerinin kaydırılmasını mümkün kılan bir ulaştırma ve intikal yani yer değiştirme imkân ve kabiliyetine ihtiyaç duymaktadırlar.

Geniş cephelerde ve derinliğine tertiplenen askeri teşkillerin sevk ve idaresinin sağlanabilmesi için entegre edilmiş, güvenilir ve kesintisiz bir muhabere sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda silahlı kuvvetler, alçak, orta ve yüksek mesafe hava savunma sistemleri ile entegre edilmelidir. Hava savunma sistemleri de MEBS gibi öz yetenek olarak geliştirilmelidir. Tüm askeri teşkilleri harekât ve lojistik sistemleriyle bütüncül bir anlayışla, modüler ve hibrid bir yapıda teşkil edilmelidir.

Günümüzde güvenlik ve harp ortamında yaşanan değişimler neticesinde ortaya çıkan ihtiyaçlar

muvazenesinde silahlı kuvvetlerin görev ve sorumluluk alanları coğrafya temelli, vazife odaklı ve yetenek merkezli bütüncül bir anlayışla teşkil edilmekte ve birliklerin konuşlanmaları bu esaslarla düzenlenmektedir. Planlama ve icra sorumlulukları bizatihi işin sahibi, vazifenin tahakkukundan mesul makamlarca aynılık prensibi ile yerine getirilmektedir.

Askeri teşküller, organizasyon şemalarında kutu ve kutucuklar olarak değil, imkân ve kabiliyetleri, yani yetenek ve hassasiyetleriyle birlikte birer sistem olarak tarif edilmelidir. Muharebelerde başarı veya başarısızlık mutlakdır. Ya kazanırsın, ya da kaybedersin. Muharebelerde hakeme itiraz edilemez, maçın tekrarı talep edilemez. Maçın galibini gerçekler ortaya koyar. Bu sebeple muharebe sahası muğlâklık kabul etmez. Hiçbir yalanı affetmez. Yine de muharebede ikame edilemeyecek tek şey liderliktir.

Yönetim bilimlerinde farklı durum ve koşullar, farklı kavramsal bakış açısı, farklı sosyoteknik beceriler kullanılmasını gerektirir. Yönetimde her durumda uygulandığında aynı şekilde başarı vaat eden hazır ve pratik standart organizasyon yapıları yoktur. Organizasyonların adaptasyon ve çevreye uyum, görev ve vazifelerinin, kuruluş maksatlarının gereğini yerine getirebilmek için, farklı durum, ihtiyaç ve koşullara uygun olarak, farklı esaslarla farklı, vazife ve durumun gerekli kıldığı nitelikte örgütsel özellikler geliştirmesi akılcılığın bir sonucudur. Çünkü her koşul ve durumda geçerli ve kesin başarı vaat eden standart organizasyon ilkeleri ve yapıları olamaz. Koşulsallık hem

A. Kademelenme

Silahlı kuvvetlerde stratejik, operatif ve taktik seviye birlikler arasındaki fark birliklerin vazife ve sorumluluklarıyla alakalı bir durumdur. Stratejik seviye politik seviyede istenen son durumun gerçekleşmesine odaklanır. Operatif seviye birlikler kendi kendine yeterli, müstakilen bir cephede harekâtı sevk ve idare edebilecek, harbin planlanması, yönlendirmesi yani sevk ve idaresi, tüm işleyişin yani operasyonun takip, kontrol ve denetimini yerine getirebilecek bir organizasyonal anlayışı tarif eder. Operatif seviye, stratejik seviye tahayyülün realize edildiği, sevk ve idarenin mimarisinin kurgulandığı bir yönetim seviyesidir.

Bununla birlikte operatif seviye birliklerin sorumluluk sahaları ve vazifeleriyle ilgili hazırlayıp sundukları bilgiler de stratejik seviye için esas bilgi unsuru olarak işlem görür ve stratejik tercihlerin oluşmasına, istenen son durumların ortaya konmasına, direktiflerin hazırlanmasına ve vazifelerin tevdi edilmesine katkı sağlar. Operatif seviyenin altındaki tüm askeri kademeler kavramsal olarak taktik seviyedir. Taktik seviye sadece kendisine verilen görevlerin tahakkuk ettirilmesi için çalışır, vazifenin stratejik anlam ve önemini hesap etmez. Böyle olmasaydı Mustafa Kemal Çanakkale harbinde askerlerine ölmeyi emredemezdi. Ne var ki taktik seviye unsurlar kimi zaman doğrudan stratejik gayelerin elde edilmesini de mümkün kılabilir. Onbaşı

Seyid'in Seddülbahir'de bir top mermisiyle düşman zırhlısını batırması ve İtilaf Devletlerinin deniz harekâtını akamete uğratması gibi. Bu sebeple stratejik, operatif veyahut taktik seviye ayrımı sadece bir iş bölümünden ibarettir, askeri kuvvetlerin kademelenmesinde kesinlikle bir önem sıralaması değildir. Atalarımızın dediği gibi muharebede, "bir mih bir nal kurtarır; bir nal bir at kurtarır; bir at bir er kurtarır; bir er bir cenk kurtarır; bir cenk bir vatan kurtarır". Taktik unsurlar satranç oyunundaki piyonlar gibidir, öyle zamanlar olur ki bir piyon rakibin bir vezirine değerdir, bazen kendisi bizatihi bir vezir kuvvetinde olur.

Tüm yönetim kademelerinde başarının sırrı, ne çok ne az ölçülü ve gerektiği kadar, ne erken ne de geç zamanında müdahalelerdir. Her şeye müdahale komutanlar astlarının yeteneklerini köreltir, cesaretlerini kırar, kendinden iş görme motivasyonlarını yok eder, sistemi kişiye bağımlı hale getirir ve çökertir. Komutanlığın sırrı küçük dokunuşlar ve ince ayarlardır. Komutanlığı yücelten sürekli müdahaleleri değil, muntazaman kurduğu sistem, tesis ettiği disiplin ve aşıladığı şuurla İsviçre saati gibi çalışan bir mekanizma inşa etme kabiliyetidir.

Günümüzde harp, silah ve araçlarının gelişmesi, harbin boyutlarının, bileşenlerinin ve niteliğinin değişmesi ve karmaşıklaşması gibi sebeplerden dolayı askeri teşkillerin kuvvet komutanlıklarına bağlı hiyerarşik bir dizilimde şemalandırılması, sevk ve idare edilmesine yönelik usul ve esaslarda da değişimler

C. Yönetim Alanı

Harbin yönetiminin icrası; askerlik bilimi, siyaset bilimi ve uyulması gereken hukuk normları hakkında sarsılmaz bir bilgi ve değerler kümesine sahip olunmasını gerekli kılar. Siyaset kurumu, harbin fiili yöneticileri ve milli irade arasında tam bir anlayış birliği ve işbirliği şarttır. Harbin ehliyetli komutanlar tarafından idaresi ve bu idarenin demokratik kurumların kontrolü altında yapılması; millî, akılcı ve bilimsel harp yönetiminin bir gereğidir.

Bir ordunun yönetim alanının çerçevesini kuvvet yapısı belirler. Ordu denildiğinde, yani kara, deniz, hava, sahil güvenlik, jandarma kuvvetleri dâhil olmak üzere, bir bütün olarak silahlı kuvvetler ölçeğinde geçerli olan tüm ilişki ve organlar tanımlanmaktadır. Silahlı Kuvvetler yerine ordu kavramının kullanılması galat-ı meşhurdur. Esasında ordu kara kuvvetlerinin en büyük ve kendi başına bir cephede savaş icra edebilme kapasitesine sahip operatif seviye bir birliktir. Bununla beraber bu bölümde ordu ifadesi ile kastedilen silahlı kuvvetlerin bütünüdür.

Komutanın işgal ettiği hiyerarşik seviye, harbin yönetiminde ihtiyaç duyulan bilimsel ve sanatsal harmoninin oranını belirler. Hiyerarşi, askerliğin ayrılmaz bir unsurudur. Hiyerarşi, komutanlığın kontrol ettiği unsurların niceliği, komutanlığın karargâhının seviyesi, birliğin büyüklüğü, birliğin personel mevcudu, birliğin icra ettiği görevler, birliğin planlama seviyesi gibi faktörlerle göre belirlenir. Bir

komutan için, ne sadece rütbesi, ne de karargâhın seviyesi komuta ettiği hiyerarşik seviye için temel belirleyici unsur değildir.

İşlerin karmaşıklığı, etki ve ilgi sahasının genişliği ve derinliği, komuta edilen sistemlerin çeşitliliği, ihtiyaç duyulan karar verme ve planlama süreçlerinin farklılığı, yapılan faaliyetler neticesinde gerçekleşen sonucun büyük resim içindeki yeri ve konumu gibi sebepler bakımından askeri hiyerarşi içinde; ordu komutanları ve kuvvet komutanları seviyesindeki liderler üst kademe; tugay, tümen ve kolordu komutanları orta-üst kademe; alay ve tabur komutanları orta kademe, bölük komutanları ise alt kademe liderler olarak kabul edilebilir.

Tüm yapı spesifik olarak kendisinden beklenen vazifeye uygun olarak, teşkilat, malzeme ve kadro ile teçhiz edilmeli, donatılmalı ve süreçler vazifeye uygun olarak tasarlanmalı, başarı ölçütleri ve akreditasyon buna göre yapılmalıdır. Vazife askeri teşkillerin iş görme düşüncesini (business mind) belirleyen en önemli husustur. Tüm kaynaklar (tools and technology) buna göre belirlenmelidir. Tüm süreçler (process management) vazifeyi gerçekleştirmeye yönelik olarak tasarlanmalıdır.

Manga, silah, kısım, takım, bölük ve hatta tabur seviyesindeki birlikleri idare eden alt ve orta kademe komutanların etki sahası birkaç kişiden birkaç yüz kişiye kadar değişebilir. Taktik seviye birlikler standart eğitim ve öğretim programlarıyla harbe hazırlanmalı ve gerçek bir duruma derhal uyum sağlayacak imkân ve

IV. Personel Yetiştirme

Silahlı Kuvvetlerde iyileştirme ve geliştirme çalışmaları esasen; kuvvet yapısının reorganizasyonu, harp silah ve araçlarının tedarik ve modernizasyonu ile personel yetiştirme usul ve esaslarına yönelik olarak devam eden bir faaliyettir. Mutlaka iyileştirme ve geliştirme çabalarından en önemlisi personelin yetiştirilmesi ile alakalı düzenlemelerdir.

Silahlı Kuvvetler mensupları kuşkusuz içinden çıktıkları milletin bir parçasıdır. Bu anlayış silahlı kuvvetlerinin manevi şahsiyetini, personelinin ruhsal yapısını, terkiibini, savaşma azim ve iradesinin dozunu belirler. Çünkü silahlı kuvvetler mensubu olmak mutlaka ülkeye tam bir sadakat ve hizmete adanmış bir ruha sahip olmayı icap ettirir.

Silahlı Kuvvetlerinin vazifesi yurdunu ve anayasa ile tayin edilmiş olan ülke sınırlarını korumak ve kollamaktır. Daha açık bir ifadeyle; Silahlı Kuvvetler, Yurdu iç ve dış tehditlere karşı korumak ve kollamakla mesuldür. Bu vazifenin ana unsurlarını, vatanın ve milletin bütünlüğüne ve Anayasanın öngördüğü temel ilkelere karşı yönelen tehdidin zamanında ve doğru olarak teşhis edilmesi, bu tehdidi karşılayabilecek bir kuvvet yapısının oluşturulması, hazırlık durumunun idamesi ve tehdidin gerçekleşmesi halinde Anayasa ve Kanunlar çerçevesindeki sorumluluklar muvacehesinde tehdidin bertaraf edilmesi teşkil etmektedir.

Dış tehdide karşı Yurdun ve milli menfaatlerin kollanması ve korunması; barıştan itibaren caydırıcı bir gücün idamesini, karada hudutlardan, denizde ve havada tecavüz niyetinin açıklık kazandığı yerlerden itibaren yurdun savunulmasını ve toprak bütünlüğünün muhafazasının ve milletlerarası hukuktan doğan hakların taviz verilmeden kullanılmasını gerektirmektedir. Bu sebeple silahlı kuvvetlerin eğitim sisteminin temeli kuşkusuz ülkenin temel nitelikleri de kazanımlarının değerini benimsemiş, nitelikli bir insan gücünün yetiştirilmesine dayanmaktadır.

Silahlı Kuvvetlerin eğitim sisteminin amacı, yüksek sadakat duygusuna sahip, modern güvenlik ve harp ortamının icap ettirdiği niteliklere sahip personeli yetiştirmektir. Silahlı Kuvvetlerde eğitim ve öğretim faaliyetleri bütüncül bir bakış açısıyla, personelin taktik ve teknik becerilerinin geliştirilmesine odaklanmıştır.

Eğitim özünde, personelin belli bir işi yapmak için bilgi ve becerilerinin artırılmasıdır. Eğitim programları personeli öncelikle plan görevlerine hazırlamayı amaçlamalıdır. Bu noktada eğitim hedefi her aşamada silahlı kuvvetlerin istenen son durumuyla ilişkilendirilerek, amaçlanan kuvvet yapısı ve insan gücü politikası ile uyumlu olmalıdır.

Bu anlamda birliklerde yapılan eğitim faaliyetleriyle, okullar ve eğitim merkezleri aynı esas ve ortak vizyonla eğitimlerini planlamalı ve icra etmelidir. Bu kapsamda eğitim merkezlerinde; personelin kullanacakları silah, araç ve malzemelerle taktik ve

C. Personele Savaşçı Ruhun Kazandırılması

Bir ordu bir savaşı ancak savaşma azim ve iradesini kaybederse, yani pes ederse gerçekten kaybetmiş olur. Savaşma azim ve iradesini kaybetmeyen bir ordu son neferi canını verinceye kadar bir savaş kaybedilmiş olmaz. Bu sebeple personelin değer olarak merkeze alındığı, sadakat ve silah arkadaşlığı olgularının her şeyin üstünde tutulduğu, büyük bir aile olan orduya mensubiyet hissiyatının muhafazası her şeyin üzerinde tutulmalıdır. Bu hissiyat ve sorumluluk emekli olduktan ve görevden ayrıldıktan sonra dahi devam edebilmelidir. Çünkü silah arkadaşlığı bir kardeşlik hukukudur. Bu nedenle personelin görevden ayrıldıktan sonra da büyük ailenin bir ferdi olduğundan hareketle, mensupların meslek hayatları boyunca elde ettikleri kazanımları geçerli lisans ve belgelerle sivil hayatta da itibarlarını yüksek tutacak ve ülkeye katma değer sağlayabilecek şekilde ve hak ettikleri üzere kendilerine verilmelidir.

Barış zamanında bu yüz binlerce potansiyel asker birer sivildir ve kendi meslekleri veya ticaretleri ile meşguldürler. Bununla beraber bu potansiyel askerler kurulu ordunun içinde belirli süreler zorunlu askerlik vazifelerini yerine getirmek maksadıyla hizmet yapmışlardır ya da yapmaktadırlar. Barış zamanı silahlı kuvvetlerin asıl işi eğitimidir ve bu yönüyle esasen her üst bir astının eğiticisidir. Çünkü ortaya konacak ürün ne koşulda olursa olsun bir takım oyunudur. Bu yapıda

okul ve kurslar esasen kıtalarla birlikte verilen eğitim için bir başlangıç veya tamamlayıcıdır.

Geniş kapsamlı arazi tatbikatları ve manevralar askerlere savaşma azim ve iradesinin kazandırılması için gösterilen çabaların özünü temsil eder. Çünkü bu sayede hem gelişmiş silah, malzeme ve teçhizatların kullanılması ve denenmesi sağlanırken gerçek durumda karşılaşılabilecek olası durumların provalarının da yapılması sağlanır.

Personele savaşma azim ve iradesinin kazandırılması, onların bilgi ve yeteneklerini geliştirerek, başarılarını artırma çabalarının tümüdür. Askerlik vazifesi sürekli tekrarlar içeren, insan bedeninin zorlandığı, ağır ve güç şartlarda gerçekleştirilen eğitimlere dayanır. Askerlikte bilmek tatbik etmektir. O yüzden askeri eğitimin özü tatbikatlardır. Askerlik, ağır ve zor eğitimlerin yanında askere alınan köylü, işçi gibi sıradan insanlara, bilinçli birer vatandaş olabilmeleri için ihtiyaç duydukları yurt sevgisi eğitimi verilen, askerlik sonrası hayatlarında da kullanabilecekleri, sanayi ve bilgi çağının gerektirdiği bir takım teknik bilgi ve becerilerin kazandırıldığı, millet şuurunun aşılandığı bir öğretim yuvasıdır. Tüm bu faaliyetlerin birinci hedefi askerlere savaşma ve azim ve iradesinin kazandırılması ve vatandaşlık şuurunun pekiştirilmesidir.

Silahlı Kuvvetlerin cari iç siyaset dışı kalması ve iç politik malzemesi olarak kullanılmaması, saygınlığının her daim muhafazası ve savaşma azim ve iradesinin korunması bakımından kritik öneme sahiptir. Silahlı

VI. Yönetim İklimi

Toplumsal kültür, güvenlik algılaması ve devlet mekanizmasının kendine has işleyişi bakımından her bir ülke kendine has ve farklı yönetsel ve örgütsel bir yapıya sahiptir ve özeldir. Bu nedenle her ordu emir ve komuta ilişkisi, astlık ve üstlük algılaması nedeniyle oluşan güç mesafesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve devri, komuta kademesinden beklenen liderlik özellikleri, uzmanlaşma düzeyi ve yönetim alanının belirlenmesi gibi unsurlar aracılığıyla kendine has özellikler taşır.

Bu yönüyle yönetim iklimi, toplumsal kültürün bir alt kümesi olarak, başta ordunun kuvvet yapısını karakterize eden; amaç, uzmanlaşma gereksinimi ve işbölümü, formelleşme derecesi, yöneticinin kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, organizasyondaki merkezileşme ve adem-i merkezileşme seviyesi, işlerin komplekslik derecesi, departmanlaşma, fonksiyonel yani emir komuta ve danışman yani kurmay yönetim kademelerinin varlığı ve nispeti, özel göreve yönelik karma birlik ve müşterek karargâh yapıları ile komuta kontrol kanalları üzerindeki etkisi nispetinde kuvvet yapılarını dahi etkiler.

Askeri birlikleri başarılı kılan şey ne tek başına iyi yetişmiş asker, ne kullanılan harp teknolojisi, ne de mükemmel bir sistemdir. Askeri teşkillerin yönetimindeki başarının asıl sırrını “yönetim kültürü” ya da “yönetim iklimi” nde aramak gerekir. Çünkü tam

bir savaşma azim ve iradesine sahip, canını vermeyi göze almayan askerlerden oluşmayan bir askeri teşkil günün sonunda muhakkak başarısız olmaya mahkûmdur.

Sadece kahramanlık öyküleri ve mitlerle askerler yetiştirilemez, askerlik bir yaşam biçimidir. Gerçek askerler daha çocuk yaşlardan itibaren askeri mekteplere kabul edilirler. Askeri mekteplerde bir taraftan askerlik için ihtiyaç duyacakları zihinlerini açan ve genişleten formel eğitim alırken, diğer taraftan da askeri nosyon ve formasyonun gerektirdiği sadakat, cesaret ve dayanıklılıklarını artıran sıkı bir eğitime tabi tutulurlar. Askerliğin özü disiplin ve sıkı bir eğitimidir. Bir askerde olmazsa olmaz üç temel özellik vardır. Bunlar: canlılık, cesaret ve sadakattir. Bunun için askerler yazları askeri kamplarda açık havada uyutulur, geceler boyu uykusuz bırakılır, kilometrelerce yol yürütülür, açlığa ve susuzluğa alıştırılır ve ölümden daha az korkar hale getirilirler.

Toplumsal kültürün etkileri, organizasyonlar arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin de kaynağıdır. Toplumsal kültür örgüt yapılarını belirleyen ve yönetim felsefelerini biçimlendiren elbette tek öge değildir ancak, örgüt yapılarını ve yönetsel davranışları etkileyen çok önemli bir parametredir. Bununla beraber toplumsal kültürün örgüt ve yönetim denklemine etki ve/veya katkısının ortaya konulabilmesi, özellikle içinde bulunduğumuz endüstri sonrası toplumda (yenidünya düzeninde) pek kolay değildir. Çünkü dünya ordularının kayda değer bir oranı

A. Kültürel Özellikler

Bir yönetim teşkilinin yönetim ikliminin doğasını anlayabilmek için öncelikle organizasyon yapısı ve işleyişine bakmak da fayda vardır. Eğer bir organizasyon aşırı merkezi bir yapıya sahipse ve her türlü kararlar üst kademelerde alınıyorsa, kısa vadeli planlamalar ve kriz yönetimi dolayısıyla stratejik planlama yapılamıyorsa, oldukça basit konularda bile çağın sunduğu bir takım kolaylıklardan istifade edilemiyor ve yenilik yapılamıyorsa, başarısızlıklar için sürekli olarak beceriksiz astlar suçlanıyorsa, yüksek makam sahipleri değişim ve reformlar için riskten kaçınıyor ve değişimin önünde direnç ve engel oluşturuyorlarsa, çalışanlar isteksiz ve gönülsüz, yaptıkları işin sonucuna ve faydasına inanmıyorlarsa, yapı içinde çalışan personel zorunluluktan dolayı bir araya gelmek mecburiyeti hissediyor ve parçalanmış bir çoğulculuk var ise, liderlere güvenilmiyorsa, ödül ve mükâfat sistemine güvenilmiyorsa, o organizasyonda etkin bir yönetim ikliminden bahsetmek mümkün olamaz.

Orduların değişen tehdit algulamaları ve beliren güvenlik ihtiyaçlarına uygun olarak teşkilat, kadro ve malzeme eksiklikleri konusunda kendi inisiyatifleriyle düzenlemeler yapabilme kapasitesine sahip olması özünde bir yönetim kültürü sorunudur.

Kültür gerçek hayatta değerler ile vücut bulur. Hofstede (1989) bu kapsamda IBM Bilgisayar Şirketinin 40 ayrı ülkede çalışan personeline yönelik bir araştırma

yapmıştır. Çalışmasında toplumsal kültürü belirleyen insana özgü kültürel özellikler olarak temelde dört kategori tespit edilmiştir. Bunlar bireyin toplum içinde bireysel veya grup hedeflerini dikkate alarak davranması, eril veya dişi kişilik özellikleri göstermesi, belirsizlik karşısındaki tutumu ve amirleriyle arasındaki güç mesafesi olarak belirlenmiştir.

Bu özellikleri kısaca açmak gerekirse kişinin bireysel özellikler göstermesinden, kişinin menfaatlerini ve beklentilerini içinde yer aldığı grubun menfaatleri ve beklentilerinin önünde tutması anlaşılır.

Toplumdaki bireylerin eril veya dişi özellik göstermesi ise bireylerin; güç ve başarı ile uyum ve dayanışma arasında tercih yapmak durumunda kaldıklarında neyi tercih ettikleri ile alakalıdır. Eril özellik gösteren bireyler uyum ve dayanışma yerine, güç ve başarıyı tercih eder ve hayatlarında güç ve başarıya vurgu yaparlar.

Güç mesafesi ise bir toplumda, makam, unvan ve statülere yapılan vurgu ve her seviyede lider personel ile görece astların iletişim kurma, kendini ifade etme ve öneride bulunma konusunda algıladıkları güç ve cesaretle ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma bireylerin değişen durumlar karşısındaki tutumları, inisiyatif üstlenme konusundaki istek durumları, sadece işin doğru değil de aynı zamanda doğru işin doğru yapılması konusundaki anlayışları, iş geliştirme, iş zenginleştirme ve sürekli

C. Sinerji Yönetimi

Toplumlar geliştikçe yönetim modelleri de geleneksel otoriteden, yasal rasyonel otorite içeren yönetim modellerine doğru aşama kaydetmektedir. Özellikle değişimin günümüzde küreselleşmenin bütün dar kalıpları yıkmasının da etkisiyle, dar alanlı bir faaliyetten ziyade bir süreç olarak değer kazanması ile beraber artık yönetim faaliyetleri yani liderlik tarzları ve otorite kullanım şekilleri de değişmektedir.

Bugün artık hiçbir zafer tek kişilik bir gösteri değildir. Ortak zafere ulaşabilmek için paylaşılan bir vizyona ve ortak ideallere sahip olmak gerekir. Başarı tam bir ekip çalışması ve koordine edilmiş gayretlere ihtiyaç gösterir. Faaliyetler bilgi merkezlidir. Komutanlar mahiyetlerince izlenen ve bir emri ile can verilen kişidir. Ancak komutanları ayrıcalıklı yapan şey sadece sahip oldukları yasal otoriteleri değildir. Komutanları bu kadar özel yapan şey onların gerçekten özel olmaları ve mahiyetleri tarafından bu şekilde kabul edilmeleridir. Bu ise komutanların yüksek bir ahlaka sahip olmaları ile birlikte, yaptıkları işi iyi bilmeleri ve mahiyetlerine güven vermeleri ile mümkün olabilir.

Subaylar, yasaların kendilerine verdiği yasal ve zorlayıcı otoritelerinin yanında, karizmatik ve uzmanlık yönetim güçlerini de kullanırlar. Subay, sürekli öğrenen, başkalarının tecrübelerinden de istifade eden, kendine güvenen, gerektiğinde fedakârlıkta bulunmasını bilen kişidir.

Ordu mensuplarının bilinçaltına kazınmış abartılı güç mesafesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan norm ve anlayışlar, kazanarak temizlenmeli ve silah arkadaşlığı kavramı üzerine karşılıklı güven ve sadakati mümkün kılan, emanetlerine sahip çıkan pozitif kurumsal yönetim anlayışı pekiştirilmelidir. Çünkü abartılı güç mesafesi, laçkalık ve lakaytlık kadar tehlikeli ve sahtedir.

Yüksek güç mesafesine sahip teşkillerde, mensuplarının görüşlerini açıkça dile getiremedikleri ve çekingen kaldıkları bir vakıdır. Böyle organizasyonlarda mensuplar mümkün olduğunca amirleri ile çatışmadan kaçınan, amirlerinden aldıkları emri eleştirmeden itaat etmeye üzere sosyalleştirilmişlerdir. Yüksek güç mesafesinin olduğu ordularda her zaman komutan haklıdır, komutanlar her işin en iyisini bilir inancı hâkimdir. Bu algının yerleşmesinde, mensuplarının güvenilirlik ve işlerini kaybetme, utanç duyma veya terfi edememe gibi olası sonuçlardan endişe duymaları önemli bir sebeptir. Bu sebeple mensuplar eksik ve hata gördükleri noktalarda dahi sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Muvazzaf personelin çekingenliğinin bertaraf edilmesi muhakkak kuruma pozitif katkı sağlar. Komutanlar mahiyetine sorunların çözümlenmesi bakımından görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı vermelidir. Komutan astlarını tanımaya çalışmalı, silah arkadaşlığını pekiştirecek ve sadakat duygusunu artıracak bir yönetim iklimini tesis etmelidir. Atatürk'ün ifadesiyle aklın emrine uymak kolaydır.

VII. Atatürk'ün Subaylara Hitabı

Mustafa Kemal Paşa, Kurtuluş Savaşı esnasında batı cephesinde yürütülen hazırlıkları denetlemek ve direktiflerini vermek maksadıyla Meclis Başkanı sıfatıyla ve bir kısım milletvekilleriyle birlikte 27 Temmuz 1920 tarihinde Afyonkarahisar'a hareket eder. Atatürk bu denetleme gezisi esnasında 31 Temmuz 1920 tarihinde, Afyonkarahisar'da konuşlu Kolordu Komutanlığında subaylara hitap eder. Atatürk'ün Afyon'da konuşlu Kolordu Komutanlığında vazifeli muvazzaf subaylara hitabı hem İstiklal Harbinin yani Türk Kurtuluş Mücadelesinin ana fikrinin bir özeti, hem de Türk Ordusunun bir röntgenidir. Bu eşsiz hitap, özü ve coşkusu, yarattığı şevk ve heyecan itibariyle sadece Türk Ordusunun şerefli subayları için değil, yüreği vatan ve millet sevgisi ile atan her bir dünya insanı için dahi bir prensipler manzumesi niteliğindedir.

Mustafa Kemal Paşa bu manifestosunda subayların sahip olması gereken temel değerlere vurgu yapar. Mustafa Kemal'e göre subaylar her daim yiğitlik, onur ve cesaretleri ile ülkeyi koruma ve kollama ve memleket insanına önderlik etme vazifesi ile mesuldürler. Bu tarihi misyon subaylar üzerinde reddedilemez bir miras ve vazgeçilemez bir emanettir.

Mustafa Kemal Paşa'ya göre subaylar bir ülkenin izzet-i nefsinin vücut bulmuş halidir. Bir ülkenin subaylarının itibarı aynı zamanda ülkelerinin itibarıdır,

çünkü ordu millettir, millet ordu. Ordu millet ilişkisi ontolojik olarak simbiyotiktir, biri diğeri olmadan anlamsızdır.

Subaylar ebet müddet, bila kayd ü şart içinden çıktıkları milletin, vicdanı, izzet-i nefsi ve çocuk yaşta ettikleri askerlik yemini ile sancak, vatan ve cumhuriyetin namus, şeref ve itibarının yeminli muhafızlarıdır.¹ Silahlı Kuvvetler bir milletin namusudur. Bu sebeple kendi ordusuna kumpas kuran, tuzağa çeken, kirli siyasi emellerine vasita etmeye çalışan, onuruyla oynayan, izzet-i nefesine çamur atanlar her türlü namus ve şereften yoksun kalmış, aciz ve aşağılık kimselerdir. Nitekim Mareşal Mustafa Kemal Atatürk'ün veciz ifadesiyle, "bir millete taarruz eden düşman önce taarruz ettiği ülkenin subaylarını aşağılamak ister."

Bir milleti yıkmanın en kestirme yöntemi önce subaylarının itibar ve şereflerini yok etmek, silah arkadaşlığı mefhumunu ortadan kaldırmak ve halk nezdinde güvenilirliklerini sıfırlamaktır. Bir ülkenin ordusunu içeriden parçalamak, o ülkeyi ele geçirmenin

¹ **211 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu**
Askerlik Yemini

Barışta ve savaşta, karada, denizde ve havada her zaman ve her yerde milletime ve cumhuriyetime doğruluk ve muhabbetle hizmet, kanunlara ve nizamlara ve amirlerime itaat edeceğime ve askerliğin namusunu, Türk sancağının şanını canımdan aziz bilip icabında vatan, cumhuriyet ve vazife uğrunda seve seve hayatimi feda eyleyeceğime namusum üzerine ant içerim.

VIII. Gazi Paşa'nın Perspektifinden Komutanlık Meziyetleri

Günümüzde barış ve harp ortamının boyutlarının güvenlik ihtiyaçlarının, dinamiklerinin ve meseleye tesir eden faktörlerin sayı ve çeşitliliği ve de boyutları pek fazla olduğundan sadece emir ve talimatlarla iş gören, inisiyatif kullanamayan ve sorumluluk alamayan mahiyet ve astlarla askeri başarılar elde edilemez. Bu şekilde yetiştirilen mahiyet ve astlar tekemmül etmiş çalışmalar ortaya koyamazlar.

Mustafa Kemal'in ifadesiyle, "Bir ordunun kıymeti, subay ve komuta heyetinin kıymeti ile ölçülür." Çünkü komutan bilgisi, cesareti ve sadakati ile mensubu olduğu ordunun varlığının teminatı, savaşma azim ve iradesinin çelikleşmiş ifadesidir.

Atatürk'ün ifadesiyle, "Subaylar ordularının ve milletlerinin şeref ve itibarlarının yeminli muhafızlarıdır." Subaylar şeref ve itibarları ile yaşarlar, ülkelerinin izzet-i nefisleridir. İzzet-i nefis müdafaa edilmez, muhafaza edilir. Bir ordunun teminatı ve halkın orduya sadakati, ülkesinin subaylarına atfettiği şeref ve itibarla kaimdir. Ordunun şeref ve itibarından toplumun ve devletin hiçbir kesiminin itibar ve kazanımları lehine feragat edilemez.

Milletleri büyük yapan, topyekûn bir milletin büyük ve yüce olması değildir. Her toplumun içinde her zaman çakallar, yılanlar, timsahlar ve türlü türlü yaratıklar vardır. Orman çakalsız olmaz. Bir milletin

büyüklüğü bağrından büyük adam çıkarabilme kapasitesidir. Ancak büyük milletlerin bağrından büyük adamlar çıkar. Öyle ki milletin yazgısı büyük adamların yazgıları ile birleşir. Bir milletin ordusu ise, bir şahsi manevi olarak milletin sütünün özüdür ve ordunun özü de subaylardır.

Subay komuta etme sanatını icra eden kişidir. Bir komutan olarak subay, mahiyetine modern hayatın getirdiği tüm refah içinde dahi gerektiğinde ölmeyi emredecek olan kişidir. Komutan, komuta ve yönetim becerilerini şahsiyetinde toplamış, amir yetkisini kullanan, yaşantısıyla astlarına örnek olan ve rehberlik eden kişidir. Bir komutan asla ve kat'a, sorgulanmamış ve içselleştirilmemiş bir şekilde alışkanlıklar, adetler ve inançlar üzerinden mahiyetini harekete geçiremez ve onlardan askerliğin gerektirdiği şekilde üst düzey fedakârlıklar bekleyemez. Lafa bakılmaz ayinesi iştir kişinin. Komutan işinin ehli, alanında uzman olmalıdır.

Komutanlık, özünde vazife ve görevlerin icrası için, faaliyet, kişi ve zamanın planlanması ve organize edilmesi, kişilerin motive edilmesi, uygun ve yeterli bir iletişim ve muhabere ortamının tesis edilmesi, işlerin yerinde kontrol edilmesi ve denetlenmesi hadisesidir.

Komuta etme, idare etme yani askeri teşkilatın faaliyetini belirleme ve sağlamadır. Askeri teşkilatın vazifesi, silahlı mücadele için milli güçleri sevk ve idaresidir. Sevk ve idarede bilim ve sanat korelasyon içinde, birbirine katkı sağlayan ve birbirini tamamlayan iki temel niteliktir. Sanat askerliğin ruhu, bilim ise bedenidir. İkisi de aynı madalyonun iki ayrı yüzüdür.

IX. Faydalanılan Kaynaklar

Atatürk, Mustafa Kemal, Zabıt ve Kumandan ile Hasb-ı Hal, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2010.

Atatürk, Mustafa Kemal, Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri, Atatürk Araştırma Merkezi, C. I-2, Ankara, 1997.

Aron, Raymond, Çeviren Kormaz Alemdar (2005), Sosyolojik Düşüncenin Evreleri, Kırmızı Yayınları, İstanbul.

Başaran, İbrahim Ethem, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara, 2003

Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013.

Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi İstanbul, 1997.

Demir, Ömer, Bilşm Felsefesi, Sentez Yayıncılık, İstanbul, 2012.

Eren, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Gavet, Andre, Komuta Etme Sanatı, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2001.

Hofstede, G. Cultures and Organizations, London: McGraw-Hill,1991. Çeviren Güvenç Bozkurt, İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 1999.

Kaya Çetin, Uygarlığın Koridorlarından Çağdaş Yönetime, , Beta Yay. İstanbul, 2002.

Kaya Çetin, Yöneticiler, Yöneticiliğe Giden Yollar, Beta Yay. İst, 2002

Klein, Etienne, Dünyayı Değiştiren Fizik Devrimi, Say Yayınları, İstanbul, 2014

Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

Kutaniş, Rana Özen, Örgüt Kültürü ders Notları, Sakarya yayıncılık, Sakarya, 2010.

Machiavalli, Çeviren Alev Tolga, Savaş Sanatı, Say Yayınları, İstanbul, 2014

Sargut, A.S., (2001), Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Yayınevi, Ankara, 2001.

Saruhan Şadi Can, Müge Leyla Yıldız, Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul, Beta Yayınevi, 2013.

Senge, P., The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, N.Y., 1990.

Toffler, A., (1971), Future Shock, Bantam Books, Random House Inc., N.Y.

Yıldırım, Cemal, Bilim Felsefesi, Yargı Yayınları, Ankara, 2008.