

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT-YÖNETİM KURAMLARININ ASKERİ KÖKLERİ VE
ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

Doktora Tezi

Eren EROĞLU

Ankara, 2022

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT-YÖNETİM KURAMLARININ ASKERİ KÖKLERİ VE
ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

Doktora Tezi

Eren EROĞLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Can Umut ÇİNER

Ankara, 2022

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT-YÖNETİM KURAMLARININ ASKERİ KÖKLERİ VE
ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Can Umut ÇİNER

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

İmzası

- 1- PROF. DR. CAN UMUT ÇİNER
- 2- PROF. DR. BİRGÜL AYMAN GÜLER
- 3- PROF. DR. A. ARGUN AKDOĞAN
- 4- DOÇ. DR. TEKİN AVANER
- 5- DOÇ. DR. OZAN ZENGİN

**Tez Savunması Tarihi
26.12.2022**

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Prof. Dr. Can Umut ÇİNER danışmanlığında hazırladığım “Örgüt-Yönetim Kuramlarının Askeri Kökleri ve Öncülleri Üzerine Bir Değerlendirme (Ankara, 2022)” adlı doktora tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim. 03.03.2023

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Eren EROĞLU

İmzası

.....

TEŞEKKÜR

Tez konusunun seçilmesi, olgunlaşması ve yazılmasında değerli katkılarıyla bana destek olan başta tez danışmanım Prof. Dr. Can Umut ÇİNER olmak üzere Prof. Dr. Birgül Ayman GÜLER, Doç. Dr. Ozan ZENGİN ve Doç. Dr. Tekin AVANER'e teşekkür ederim. Ayrıca lisansüstü eğitim sürecinde desteklerini esirgemeyen ve bu sürecin her bir aşamasında yanımda olan ve zor dönemlerimin en baştaki destekçileri eşim Tuğçem, oğlum Ertuğ Kemal ve aileme şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİLLER.....	v
RESİMLER	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	29
İKİNCİ DÜNYA SAVAŞI ÖNCESİ ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARININ ASKERİ KÖKLERİ VE ÖNCÜLLERİ	29
1.1. MODERN İŞLETMECİLİK VE ASKERİYE	29
1.1.1. <i>Le Systeme Griebauval</i> 'den Amerikan Üretim Sistemine Askeri Katkılar	30
1.1.2. Modern Örgütlerin Gelişimi: Askeri Alanda Örgütsel Teknolojilerin İcadı ve Endüstriyel Örgütler	36
1.1.2.1. Askeriye'den Endüstriyel İş Örgütlenmelerine Mekanik-Bürokratik Örgütlenmenin İcadı	38
1.1.2.1.1. Mekanik Örgütlenmenin Prototipi Olarak Ordular	38
1.1.2.1.2. Orduda ve Fabrikada Bürokratikleşme: Aracı Mekanizmaların Törpülenmesi	47
1.1.2.2. Askeri Disiplinin İcadı ve Fabrika Disiplini	52
1.1.2.3. Tümen Sisteminin İcadı ve Endüstriyel Örgütlerde Departmanlaşma	58
1.1.2.4. Büyüyen ve Karmaşıklaşan Örgütlerin İlacı: Askeri Bir İcat Olarak Kurmaylık .	63
1.1.3. Örgütsel ve Yönetimsel Teknolojiler Bağlamında Modern İşletmeciliğin Doğuşuna İlişkin Askeri Tezler	71
1.1.3.1. O'Connell'in Tezi: Mühendis Subayların Öncü Rolü	74
1.1.3.2. Hoskin ve Macve'nin Tezi: West Point Kaynaklı Subayların Rolü	79
1.2. KLASİK EKOL: ASKERİ MODELİ ÖRNEK ALMA VE ELEŞTİRME .	85
1.2.1. Bilimsel Yönetim, Taylor ve Askeriye: Negatif Etkilenim	85
1.2.1.1. Soldiering: Askerliği Verimsizlik ve Kaytarmayla Özdeşleştirme	88
1.2.1.2. Taylor, İlkeler Yaklaşımı ve Antoine Henri Jomini	90
1.2.1.3. Taylor, Askeri Tarz Örgütlenme Yerine Fonksiyonel Ustabaşılık Önerisi	92
1.2.1.4. Nassaulu Maurice ve Taylor'un Yöntemlerinin Benzerliği Üzerine	94
1.2.2. Fayol: Vauban'dan Napolyon'a Askeri Geleniğin Yirminci Yüzyıldaki Sivil Uzantısı 104	
1.2.2.1. Fayol'un Ondört İlkesinin Askeri Öncülleri	110
1.2.2.2. Fayol'da Kurmaylık ve Fonksiyonel Ustabaşılık Tartışması ve Askeri Etkiler	127
1.2.3. Weber: Askeri Disiplin ve Bürokrasi	130
1.2.3.1. Rasyonel Bürokrasinin Mükemmel Örneği: Ordular	133
1.2.3.2. Weber'in "İdeal Tip"i ve Prusya Genel Kurmayı'nın Tarihsel Metodu	135
1.2.4. James Mooney'in Örgütlenme Prensipleri ve Askeri Kökleri	137
1.2.5. Urwick: Askeri Kökenli Bir Örgüt ve Yönetim Bilimci	144
1.2.5.1. Hat-Kurmay Ayrımı	147
1.2.5.2. Denetim Aralığı: General Hamilton'dan Alınan Ders	151
1.2.5.3. Urwick ve İdari Kurmay Koleji Hayali	153
1.2.5.4. Urwick'in Taylor'a İtirazları: Askeri Yönetim ve Taylorizm Benzerliği	154
1.2.6. Gulick: Savaşta Yönetim Dersleri Çıkararak Yönetim Bilimci	156
1.3. NEOKLASİK EKOL: ASKERİ KÖKLER VE ÖNCÜLLER	162

1.3.1. Örgütte Sosyal Varlık Olarak İnsan Anlayışı ve Askeriye	162
1.3.2. Elton Mayo, Chester Barnard ve İnsan İlişkileri Okulunun Askeri Kökleri ve Öncülleri	173
1.3.3. Mary Parker Follett'ın Entegrasyoncu, Katılımcı ve Astları Güçlendirmeci Yönetim Anlayışının Askeri Öncülleri: <i>Auftragstaktik</i>	193
İKİNCİ BÖLÜM	206
İKİNCİ DÜNYA SAVAŞI İTİBARIYLA GELİŞTİRİLMİŞ ÖRGÜT ve YÖNETİM KURAMLARININ ASKERİ KÖKLERİ VE ÖNCÜLLERİ	206
2.1. MODERN EKOL: ASKERİ KÖKLER VE ÖNCÜLLER	206
2.1.1. Sistem Bilimleri ve Askeriye	207
2.1.1.1. Askeri Alanda Doğan Harekât Araştırması	212
2.1.1.2. Sistem Analizi ve Askeri Kökleri: Rand Corporation	218
2.1.1.3. ABD Savunma Bakanlığı ve Plan Program Bütçe Sistemi (PPBS)	226
2.1.1.4. Harekât Araştırması ve Sistem Analizinin Diğer Yönetim Alanlarına Tesiri	231
2.1.1.4.1. Matematik Temelli Yönetim Bilimi 'nin Doğuşu ve Askeri Kökleri	232
2.1.1.4.2. Sistem Analizi ve İşletme Eğitiminin Dönüşümü	236
2.1.2. Herbert Simon ve Sınırlı Rasyonellik Kuramının Askeri Öncülü: Clausewitz'de Savaşın Sisi ve Sürtünme	240
2.1.3. "Durumsalcı" Komuta: Durumsalcılık Yaklaşımının Askeri Öncülleri	246
2.1.3.1. Karışık Taktik Düzen ve Durumsallık	248
2.1.3.2. Hafif Birlikler ve Durumsallık	251
2.2. NEOMODERN EKOL: ASKERİ KÖKLER VE ÖNCÜLLER	257
2.2.1. Sistem Analizi ve Yeni Kamu İşletmeciliğinin Randist İşletmecilik Yaklaşımına Dair Kökleri	257
2.2.1.1. Yeni Kamu İşletmeciliğine İlişkin Yaygın Kabuller ve Gözden Kaçan Askeri Kökler	258
2.2.1.2. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Performans Yönetimi: Sistem Analizine Uzanan Kökler	267
2.2.1.3. Yeni Kamu İşletmeciliği, Yönetilen Rekabet ve Askeri Köklere Yönelik Savlar ..	271
2.2.1.4. Sistem Analizi ve Kamu İşletmeciliğinin Kamu Politikası Üzerinden Gelen İlişkisi	283
2.2.1.5. Askeri Alanda Bilgisayarlaşmadan E-devlet ve Dijital Çağ Yönetişimine	289
2.2.1.6. Yeni Kamu İşletmeciliğinin Önemli Bileşenleri Olarak Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Askeri Alandaki Kökleri	298
2.2.1.6.1. Stratejik Yönetim ve Askeri Kökler	298
2.2.1.6.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Askeri Yönetim İlişkisi	311
2.2.2. Kaos ve Karmaşıklık Bilimleri, Kamu Yönetimi ve Askeriye	314
2.2.2.1. Kamu Yönetimi Alanında Kaos ve Karmaşıklık Bilimleri	314
2.2.2.2. Askeri Alanda Kaos ve Karmaşıklık Bilimleri Perspektifinin Öncülleri	325
2.2.2.2.1. Doğrusal Olmayan Savaşın Kuramcısı Olarak Clausewitz	325
2.2.2.2.2. Kaos ve Karmaşaya Askeri Aklın Çözümü: Prusya/Alman Askeri Ekolünün Yenilikçi Metotları ve Doktrinel Anlayışları	332
2.2.2.2.2.1. <i>Auftragstaktik</i> : İnisiyatifçi Yönetimin ve Yönetici Anlayışının Askeri Öncülü	334
2.2.2.2.2.2. <i>Schwerpunkt</i> : Savaşın Karmaşasında Sonuca Odaklı, Esnek Harekete Dayanan Komuta İçin Bir Kontrol Aracı	337
2.2.2.2.2.3. <i>Truppenführung</i> 1933: İki Dünya Savaşı Arası Dönemde Alman Ordusu'nun Kaos ve Karmaşıklık Perspektifinin Yazılı Resmî Belgesi	339
2.2.2.2.2.4. Fırtına Birlikleri ve Yıldırım Harekâtı (<i>Blitzkrieg</i>)	340
2.2.2.2.2.5. Elastik Savunma Anlayışı	342
2.2.2.2.2.6. <i>Kampfgruppe</i> : Ağ Temelli-Geçici-Esnek Örgüt Yapılarının Öncülleri ..	346
2.2.2.2.3. Albay John Boyd ve OODA Döngüsü: Karmaşa ve Belirsizlikten Yararlanmanın Kuramı	350

2.2.2.2.4. 1990 Sonrası ABD Askeri Ekolünde Kaos ve Karmaşıklığa Dayalı Savaş ve Komuta Anlayışının Kurumsallaşması	357
---	-----

SONUÇ	362
--------------------	------------

KAYNAKLAR	374
------------------------	------------

ÖZET	408
-------------------	------------

ABSTRACT	410
-----------------------	------------



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
AUTODIN	Automatic Dijital Network
CPM	Critical Path Method
DARPA	Defense Advanced Research Projects Agency
FBI	Federal Bureau of Investigation
FM	Field Manuel
MAGTF	Marine Air-Ground Task Force
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OODA	Observe, Orient, Decide, Act
PERT	Program Evolution Review Technique
PPBS	Plan Program Bütçe Sistemi
SACCS	Strategic Air Command Control System
SAGE	Semi-Automatic Ground Environment
SWOT	Strengths, Weaknesses, Oppurtunities, Threats
WWMCCS	World Wide Military Command and Control System

ŞEKİLLER

Şekil 1. 26 Mart 1944 tarihindeki Friebe Panzerkampfgruppe örgütlenme şeması.....	349
Şekil 2. Network N-form örgüt modeli.....	349



RESİMLER

Resim 1. Tüfeğini Tut ve Göster.....	31
Resim 2. Ateş	31
Resim 3. Tüfeğini İndir ve Rahatta Taşı.....	31



GİRİŞ

Medeniyet tarihi bir yerde savaşlar¹ tarihidir ve bu bağlamda da savaş örgütlenmelerinin ve bunların idamesini sağlayan kamu yönetimi benzeri yapıların tarihidir (Shafritz vd., 2017: 337). İnsanoğlu savaşa yönelik amaçlarına ulaşabilmek için örgütlenmiş ve insan, alet-makine gibi kaynakları kullanarak bu hedef odaklı örgütlü eylemi planlamak, yönlendirmek, denetlemek vs. için yani yönetim için çeşitli pratikler ve düşünceler üretmiştir. Bu düşünceler, sadece doğrudan dövüşmeye ve şiddet kullanımına yönelik olmamış, şiddet araçlarının planlanması, insan gücünün seçimi, örgütlenmesi, nasıl etkin kullanılacağı, yönlendirileceği, kontrol edileceği, lojistiği ve bu sürecin nasıl işlemesi gerektiği ile strateji ve taktik seçimleri içeren karar vermeyle ilgili bilgilere de ilişkin olmuştur. Bu bağlamda askeri alan basitçe ve sadece savaşın ve dövüşmenin hâkim olduğu, şiddetin kullanıldığı bir alan olmasının ötesinde savaşın ve savunmanın örgütlenmesinin de geliştirildiği bir alan olmuştur.

Bu bağlamda savaş örgütlenmesine ilişkin ortaya çıkan askeri örgütler ilk büyük ölçekli hiyerarşik yönetsel örgütler olarak da değerlendirilmişlerdir (Fişek, 2012: 95). Askeri örgütler tarihsel süreçte, savaşın icrası, caydırıcılığın sağlanması ve güvenliğin tahakkuku için belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların iş bölümü ve işbirliği temelinde oluşturduğu yapılardır. Bunlar ordu, askeriye, silahlı kuvvetler vs. gibi çeşitli isimlerle adlandırılmışlar ve tarihsel süreçte çeşitli formlarda ortaya çıkmışlardır. Bu askeri yapılar zaman içerisinde silahlı örgütlü gruplardan devletlerin meşru şiddet kullanma tekeli elinde bulunduran merkezi silahlı kuvvetleri,

¹ Savaş, şiddet kullanımı ile doğrudan ilgili olmakla birlikte, her şiddet kullanımı savaş olarak adlandırılmamaktadır. Uyar'ın belirttiği gibi, "Savaşı diğer şiddet kullanma çeşitlerinden ayırt eden öğeler; örgütlü, yasal ve ölümcül bir şiddet tatbiki olmasıdır" (2020: 36). Uyar, savaşa ilişkin tanımında, örgütlü şiddeti *birtakım amaçlar doğrultusunda uygulamanın* altını çizerek aslında örgütsel boyutunun ötesinde savaşın yönetsel boyutuna da dolaylı olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda ona göre, "savaş, silahlandırılmış kitlelerin emir komuta altında askerî bir örgütlenme teşkilatı ile düşmana siyasi istekleri kabul ettirmek, tehdit oluşturmalarını engellemek, yenmek ve hatta tamamen imha etmek için şiddet uygulanmasıdır" (2020: 36).

savaş/savunma bakanlıkları, askeri sınaî yapılanmayı ve ulusal güvenlik ve savunmaya ilişkin bilgi ve politikanın üretimini yapan AR-GE yapılarını da içine alan oldukça büyük ölçekli ve yapılara dönüşmüştür.

Bu yapılar, genel olarak vazifesi devlet vb. gibi siyasi örgütlenmeye dayalı oluşumların güvenlik ve savunmasının sağlanması olan askeri yönetim alanını oluşturmuşlar ve günümüze dek örgüt ve yönetime dair bilginin üretiminde etkili oldukları gibi örgüt ve yönetime dair konularda dışarıyla da etkileşim halinde bulunmuşlardır. Askeri alanda özellikle savaşın yönetimine ilişkin üretilen bilgi, askeri kuramlar² ve çalışmalar tarafından yüzyıllardır inceleme konusu yapılmaktadır. Burada üretilen bilgi salt askeri bilgi olmanın ötesinde örgütlenme ve yönetim ile ilişkili bilgi taşıdığı da içerisinde barındırmaktadır. Van Doorn'un belirttiği üzere, askerlik mesleği (*profession*) geleneksel olarak yönetsel bir meslektir (1975: 39). Yönetsel bir meslek olarak askerliğin yönetici kadrolarını da subaylar oluşturur. Bu bağlamda subayın görevleri Huntington tarafından şu şekilde ifade edilmiştir (2006: 13-14):

² Savaşın doğasının ne olduğu, savaşın nasıl kazanılacağı ve savaşa nasıl hazırlanılacağına ilişkin askeri alanda geliştirilen kuram ve yaklaşımların üzerinde hemfikir olunmuş bir terminoloji yoktur. Batı alanyazınında incelenen ana konu ve onun bilimsel statüsü üzerine çok farklı isimlendirmeler kullanılabilmektedir. Örneğin, “askeri kuram”, “savaş kuramı”, “savaş bilimi”, “askeri bilim”, “askeri doktrin”, “askeri düşünce” ve “askeri strateji” bunlar arasında sayılabilir. Marksist-Leninist alanyazında ise “askeri kuram” kullanılmakla birlikte “savaş ve silahlı kuvvetlerin bilimsel bilgi sistemi” isimlendirmesi de kullanılabilmektedir (Bu isimlendirmelere yönelik detaylı örnekler için bkz. Lider, 1980: 155). Fakat bu çalışma içerisinde bütünlüğü sağlamak üzere çatı kavram olarak “askeri kuram” kavramı tercih edilecektir. Askeri kuram, savaşın doğasıyla ve onun nasıl kazanılacağıyla ilgili savaş ve muharebeye ilişkin eleştirel ve sistematik düşüncelerin toplamıdır. Askeri kuramcılar, savaşa ilişkin geliştirilebilecek hareket modellerinin ortaya çıkarılmasına çalışır. Dolayısıyla bireysel ve tekil olaylarla ilgilenmezler. Askeri kuram tek bir kuramdan değil, çeşitli kuramlardan oluşur. Savaşın politik, toplumsal, ekonomik, stratejik, operasyonel ve taktik tüm yönlerini anlamayı gerektirmekle birlikte askeri kuramın temel odak noktası, savaşın askeri yönüdür. Dolayısıyla savaşa ilgili her şey onun temel odağını oluşturmaz (Angstrom ve Widen, 2015: 7). Askeri kuram üç temel soruya cevap arar. Birincisi, “Savaş Nedir?” sorusudur. Bu soruyla, savaşın doğası, türleri, sebepleri vs. analizini yapar, savaşın toplumsal sonuçları ve savaşı etkileyen toplumsal faktörleri inceler, belirli türdeki savaşların (nükleer savaş gibi) ortaya çıkmasının engellenmesi üzerine çalışır. İkinci soru, “savaş nasıl kazanılır?” sorusudur. Bu soru askeri stratejiyle, savaşın lojistik ve teknolojik temelleriyle ve silahlı kuvvetlerin örgütlenme, yönetim ve eğitim problemleriyle ilgilidir. Ayrıca nükleer savaşın ortaya çıkmasıyla beraber savaşın nasıl tırmandırılmayacağı ve önlenilebileceği gibi meseleler bu soru çerçevesinde çözüm aranan konulardır. Üçüncüsü, “savaşa nasıl hazırlanılmalıdır?” sorusudur. Bu soruya verilen cevaplar gelecekteki savaşların nasıl olacağı ve nasıl savaşılacağıyla ilgili çerçeve oluşturma anlamına gelen askeri konsept ve doktrinin oluşturulmasıyla ilgilidir (Lider, 1980: 154).

Bir askeri kuvvetin vazifesi, başarılı silahlı çarpışmadır. Silahlı kuvvetler subayının görevleri şunları içerir: (1) bu silahlı kuvvetin örgütlenmesi, teçhizatlandırılması ve eğitilmesi; (2) faaliyetlerinin planlanması ve (3) çarpışmaya giriş ve çıkışta harekâtının yönlendirilmesi. Ana vazifesi şiddet uygulanımı olan bir insan örgütünün yönetimi, harekât tarzı ve denetimi subayın kendine özgü becerisidir. Bu; hava, deniz ve kara faaliyetlerinin ortak özelliğidir.

Bu açıdan askeri alan kendine özgü karakteristiklere sahip olmakla birlikte örgüt ve yönetime ilişkin birçok bilgi ve pratiğin de geliştirildiği ve kullanıldığı bir yer olmuştur. General Downey'in belirttiği gibi, "Askeri sistemin kendi başına savunma dışında sunabileceği çok şey var çünkü savaş, başlangıcından itibaren organizasyon, yönetim, teknoloji ve daha pek çok şey için hem dersane hem de laboratuvar işlevi gör(müşür)" (1977: 3).

Tarihte ordular Shafritz'in deyimiyle "yöneticileri olan çeteler" olarak ortaya çıkmıştır. Bu çetelerin yöneticileri olan askeri liderler büyüyen ordulara komuta edebilmek ve geniş alanlara hükmedebilmek için örgütsel becerileri keşfedip geliştirmişlerdir (Shafritz vd., 2017: 235). Bu eski askeri örgütlenmelerden başlayarak hiyerarşi, hat ve kurmay örgütlenmesi, lojistik ve iletişim gibi zaman içerisinde dünya üzerindeki ordularda kalabalık insan gruplarına komuta etmeye yarayacak yönetsel ve örgütsel beceriler/teknolojiler askeriye tarafından hayata geçirilmiştir (Shafritz vd., 2017: 236).

Waard ve Soeters'ın dikkat çektiği üzere, Max Weber modern örgüt kuramına ilişkin yazmadan çok önce Roma, Çin ve Osmanlı imparatorluklarının askeri örgütlenmeleri çeşitli örgütlenme ilkelerini hayata geçirmişlerdir. Öyle ki, Weber, kuramını çağlar öncesi geliştirilen bu pratikleri esas alarak ortaya koymuş, onun kuramları strateji ve yapıya ilişkin yönetim kuramlarının gelişmesinde etkili olmuştur (Waard ve Soeters, 2007: 181).

Claude S. George'e göre askeri alan örgüt düşüncesine katkılar sunmuş bir alandır: Öyle ki, "Ordunun organizasyon bilimine katkısı, yönetime bıraktığı en büyük tek mirastır" (1972: 23). Oscar Grusky'e göre, endüstride kullanılan emir-komuta

zinciri, hat-kurmay örgütlenmesi gibi birçok kavram askeri deneyimlerden ortaya çıkmıştır (1964: 84).

Ancak bu vb. tespitlere rağmen kamu yönetimi bilimi alanyazınında yaptığımız incelemeler kapsamında örgüt ve yönetime ilişkin askeri köklere ve öncüllere ilişkin oldukça yüzeysel vurgunun dışında kapsamlı ve derinlemesine yapılmış yeterli düzeyde çalışmalara rastlamak çok güçtür. Oysa kamu yönetimi biliminin beslendiği askeri kaynakları tanınması ve askeri alanda geliştirilen örgüt ve yönetime dair disiplini ilgilendirecek konulardaki bilgiyi ortaya çıkarması alanın gelişmesi için önemli bir husus olarak görülmelidir. Dolayısıyla alanda buna yönelik çalışmalardaki kıtlık ve ilgisizlik Tez’e ilişkin böyle bir konunun seçilmesinde etkili olmuştur.

Temel kavramlar

Tez’in konusu, amacı ve yönteminden bahsetmeden önce tezde anlam bütünlüğünü sağlayabilmek maksadıyla temel kavramların neyi ifade ettiğinin ortaya konulması önemlidir. Bu kapsamda tezde;

Örgütlenme ve örgüt: Örgütlenme, bir grup insanın belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları işbirliği ve iş bölümüne dayanan ortak eylemleri iken; örgüt, bu eylemlerin vücut bulduğu ve yürütüldüğü yapı anlamında kullanılmıştır.

Yönetim: Türkçede “yönetim” kavramı İngilizce’deki *administration* ve *management* kelimelerinin karşılığı olarak kullanılabilir. *Management*, “Latince *manus* (el) kökünden geldiği ve İtalyanca ‘ele almak’, ‘dizginleri tutmak’ gibi anlamlarıyla ilk kaydına 1561 yılında rastlandığı belirtilen sözcük, 17. yüzyılda iş dünyasında yönlendirmek, denetlemek, yönetmek gibi genişleyen anlamlarda kullanılmaya başlamıştır. Kazandığı yeni anlamla, genel olarak bir grup insanı ya da eşyayı, belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek üzere kullanmak, yönlendirmek,

denetlemek olarak” tanımlanmıştır (Güler, 2011: 21). *Administration* ve *management* terimlerinin ilki idare anlamı bağlamında kamu yönetimi alanına özgülenebilirken ikincisi özel sektöre özgülenebilmektedir. Ancak salt özel sektöre ait olmanın dışında *management* genel (*generic*) nitelikte de kullanılabilir (Ömürgönülşen, 2003b: 54). *Administration*, “önceden belirlenmiş kural, süreç ve prosedürlerin görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde uygulanması ile ilgili” anlamındayken, *management*, “görev ve faaliyetlerin ortak amacın etkin ve etkili olarak gerçekleştirilmesi yönünde yürütülmesini ifade etmektedir” (Ömürgönülşen, 2003b: 54). Ömürgönülşen’in belirttiği üzere kamu sektörü idari ve özel sektörde de bulunan yönetsel genel faaliyetleri içerisinde barındıran bir alandır:

Kamu sektöründe hem ‘idari’ (administrative) nitelikte spesifik faaliyetlere (örn. kural, süreç ve prosedürler ile bunları uygulayacak ve denetleyecek makam ve mercilerin belirlenmesi; uygulama ve denetim koşullarının belirlenmesi) hem de ‘yönetsel’ (managerial) nitelikte (örn. planlama, örgütleme, emretme, iletişim, koordinasyon, iç denetim, personel yönetimi, bütçeleme, halkla ilişkiler) genel faaliyetlere rastlamak mümkündür. Aslında bu genel nitelikteki yönetsel faaliyetler hem kamu sektöründe (devlet idaresinde) hem de özel sektörde (özel işletmelerin yönetiminde) ortak olan yönlerdir (2003b: 56).

Tez inceleme konusu yaptığı kuramsal temeller çerçevesinde yönetim kavramını genel bir anlamda kullanmıştır. Bu çerçevede yönetim hem maddi ve insan kaynaklarının bir bütün olarak örgütsel hedeflerin başarılması için kullanımı ve bunun kullanım sürecinde strateji oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme, kaynakları seçme ve düzenleme, koordine etme, denetleme, iletişimi sağlama, bütçeleme gibi çeşitli faaliyetlerin icra edilmesiyle ilgili bir kavram olarak hem de bir örgütün işleyişinden ve yönetilmesinden sorumlu insanlar anlamında ele alınmıştır. Yönetim kavramı özel sektöre özgülenmişse veya özellikle askeri alanda ve kamu yönetimi alanında işletmecilik değerlerinden, kültüründen ve yaklaşımlarından etkilenme ve bunların hâkim kılınması bağlamında kullanılmışsa “işletmecilik” kelimesi tercih edilmiştir. Bu bağlamda bir hususa dikkat çekmek önemlidir. “Kamu idaresi” yerine yaygın ve kabul gören bir kullanım olarak “kamu yönetimi” tezde “*public administration*”ın karşılığı olarak kullanılmıştır. Kamu yönetiminin özel sektör yönetim

anlayışından, işletmecilik değeri ve yaklaşımlarından etkilenmesi bağlamında ise “kamu işletmeciliği” “*public management*”ın karşılığı olarak kullanılmıştır.

Asker: Türk Dil Kurumu’na (TDK) (2022) göre, “asker”in ilk anlamı “Orduda görev yapan erden generale kadar herkes” anlamındadır. Yine “ordu” kelimesi TDK (2022a)’ya göre “1. Bir devletin silahlı kuvvetlerinin tümü; 2. Bu topluluğun başlıca bölümlerinden her biri” anlamındadır. Yine TDK (2022b)’ya göre “Askeri” kelimesi ise “askerlikle ilgili, askere özgü” anlamındadır. İngilizcede askeri, askeriye ve ordu anlamlarında kullanılan yaygın kavramlardan biri “*military*” kelimesidir. Bu kelimenin anlamının da silahlı kuvvetlerle ilgili veya ona ait, savaşla ilgili veya ona ait, askerlerle ilgili, bir ulusun askeri kuruluşu olarak silahlı kuvvetler gibi anlamlarının olduğu görülmektedir (Dictionary.com, 2022).

Askerlik dış tehditlere yönelik toplumun korunması maksadıyla ortaya çıkmıştır (Uyar, 2022: 16). Örs’ün belirttiği üzere, “tarihin her döneminde her devletin veya topluluğun kendilerini dış tehditlere karşı koruma işlevini yerine getiren değişen çapta, güçte ve etkinlikte bir ordusu olmuştur” (Örs, 2006: 63). Ancak tarihsel süreçte askeri örgütler sadece ordulardan ibaret kalmamıştır. Bu bağlamda çalışmada askeri örgüt ve askeri örgütlenme, çeşitli siyasal toplulukların ve devletlerin kendilerini dış tehditlere karşı savunma veya çeşitli maksat ve çıkarları doğrultusunda diğer topluluk veya devletlere yapacakları saldırılarda kullanmak üzere oluşturdukları silahlı bir güç olarak silahlı kuvvetleri, savaş/savunma bakanlıkları, askeri sınaî yapılanmayı ve ulusal güvenlik-savunmaya ilişkin bilgi ve politikanın üretimini yapan AR-GE yapılarını da içine alan oldukça büyük ölçekli ve kapsamlı yapılar bütünü olarak ele alınmıştır.

Tezin Konusu

Tez, kamu yönetimi bilimi içinde ağırlıklı bir yere sahip olan yirminci yüzyıl doğumlu Avro-Amerikan örgüt ve yönetim kuramlarını (*Organization and Management Theories*) inceleme konusu yapmaktadır.

Araştırmamıza temel teşkil edecek olan Avro-Amerikan örgüt ve yönetim kuramları, kamu yönetimi biliminin gelişim çizgisinin mekânsal olarak ABD'ye kaydığı, düşünsel olarak da işletme ve örgüt biliminin etkisi altına girdiği bir dönemin ürünü olarak ortaya çıkmışlardır. İşletme ve örgüt biliminin kesiştiği nokta her ikisinin ağırlıklı inceleme nesnesinin işletmeler olmasıdır. Bu anlamda işletmeci anlayışın baskınlığı söz konusudur. Bu bağlamda ABD temelli olarak işletmeci bir eğilimle gelişimini sürdüren kamu yönetimi bilimi bu coğrafyanın yönetim gerçekliği ve düşüncesinin yerel bulgularını evrensel bir doğru kabul etmiş ve bunu dünyaya yaymıştır.

Genel bir değerlendirmeye belirtecek olursak, kamu yönetimi disiplininin gelişiminde ondokuzuncu yüzyıl sonu yirminci yüzyıl başı itibariyle işletmeci eğilimin hâkim olduğu ABD etkisi görülür. Bu durumun ortaya çıkışında, kapitalizmin merkezinin buraya kayması (Çiner, 2021: 12), endüstriyel işletmeciliğin gelişimi ve buna yönelik işletmecilik bilgisinin gelişimine bağlı çalışmaların hız kazanması ve özel sektör işletmecilik bilgisinin üstünlüğüne olan inanç (Zengin, 2011: 120), disiplinin bağımsız bir bilimsel disiplin olarak işletmeciliği bir araç olarak kullanma eğilimi (Yang, 2015: 103-112) etkili olmuştur.

Kamu yönetimi disiplininin ABD ayağında ortaya çıkan bu işletmeci etkiyi alanın önde gelen isimlerinde açıkça görmek mümkündür. Bu bağlamda kamu yönetimi disiplininin kurucusu olarak kimi çevrelerce ön plana çıkarılan Woodrow Wilson, basit bir şekilde kamu yönetimini diğer bir iş (*business*) alanı olarak vurgulamıştır (Schachter, 1989: 29). Benzer şekilde kamu yönetimi disiplininin öne çıkan isimleri olarak Leonard White, 1926 yılında yazdığı kitabında “mahkemelerin kararlarından daha fazla Amerikan İşletmecilik Birliği'nin işlerine daha fazla odaklandığı”nı belirtmiştir. Willoughby ise, 1927 yılında yazdığı “*Principles of Public Administration*”

isimli kitabında “yasal kurallardan ve davalardan verimli bir bürokrasiye geçişi- idari makinenin resmi çerçevesi ve prosedürleri-” vurgulamıştır (Yang, 2015: 105).

ABD kamu yönetiminin yukarıda bahsettiğimiz kurucu isimlerinden itibaren “işletmecilik çalışmaları kamu yönetiminin doğal bir parçası olmuştur” (Yang, 2015: 105). İş yeri örgütlenmelerinde geliştirilen Frederick Winslow Taylor’un bilimsel yönetimi ABD’deki İlerlemeci Hareketin (*Progressive Movement*) de etkisiyle kamu yönetimini önemli ölçüde etkilemiştir. Fransa’dan Henri Fayol, İngiltere’den Lyndall Urwick ve ABD’den Luther Gulick gibi bilimsel yönetimin önemli takipçileri devlet dairelerine ilişkin incelemeler yapmışlar ve bunlar yönetim süreçlerinin kamu ve özel her örgüt için geçerli olduğunu belirtmişlerdir. ABD’de 1937 tarihli Brownlow Komitesi Raporu’nda da devlette bilimsel yönetimin (*scientific management*) takip edilmesine yapılan vurgu bu işletmeci etkinin diğer bir göstergesi olmuştur (Yang, 2015: 105-106).

Kamu yönetimindeki işletmeci etki, bilimsel yönetime (*scientific management*) birtakım düzeltmeler ve uyarlamalar yapan Chester Barnard, Elton Mayo, Douglas McGregor gibi isimler üzerinden devam etmiştir. Davranışçı yaklaşımın yükselişe geçtiği dönemde Herbert Simon gibi isimler bu yaklaşımı çalışmalarına dahil etmişlerdir. Bu isimler özünde kamu yönetimci olmasalar da kamu yöneticiler bu vb. isimlerin yaptığı işletmeci çalışmalardan yararlanmışlardır (Yang, 2015: 107-108).

İşletme ve örgüt temelli etki, 1950 sonrası sistem bilimlerinin ve durumsallık yaklaşımının ortaya çıktığı dönemde de devam etmiştir. Bu dönemde üretilen bilgi işletmeci ve örgüt temelli anlayışa sahip olmuş, üretilen bilginin tüm örgüt tipleri için geçerli olduğu düşünülmüştür. Özellikle askeri kökenli harekât araştırması, sistem analizi gibi sistem bilimleri temelli yöntemler kamu politikası analizinin gelişiminde ve daha sonra kamu işletmeciliğinin 1970 sonrası gelişiminde etkili olmuştur.

Kamu yönetimi bilimine işletme ve örgüt eksenli kuramların etkisi 1980'lerden itibaren kamu işletmeciliği okullarıyla ve daha sonra yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla birlikte devam etmiştir (Yang, 2015: 109-112). Örgüt eksenli kuramlara etki bağlamında 1980'lerin ortalarından itibaren kaos ve karmaşıklık bilimlerinin de alanda ele alınmaya başlandığı görülmektedir.

Kamu yönetimi biliminin ABD temelli tüm bu gelişim çizgisine bakıldığında, kamu yönetiminin ABD etkisine girdiği on dokuzuncu yüzyıl sonundan günümüze dek olan süreçte işletme ve örgüt eksenli kuramların kamu yönetimi bilimini etkilediği ve kamu yönetimi ve kamu işletmeciliği arasındaki ayrımın oldukça bulanık kaldığı belirtilebilir. Çiner'in belirttiği gibi, bu dönemde ABD ekolünde kamu yönetimi (*public administration*) ve kamu işletmeciliği (*public management*) ayrımı yapmak güç bir durum haline gelmiştir (2021: 12). Kamu yönetimi üzerine işletmeciliğin etkisi yadsınamaz bir gerçek olarak disiplinin kuramsal altyapısını oluşturmuştur. Bu bağlamda da kamu yönetimindeki işletmeci etki hep aynı formda olmamış, iki farklı işletmeci yaklaşım kamu yönetiminin gelişiminde etkili olmuştur.

Dolayısıyla kamu sektöründe işletmecilik yaklaşımının varlığı ilk olarak neoliberal dönem kamu yönetimi anlayışıyla ortaya çıkmış bir olgu değildir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının olduğu dönemde de özellikle bilimsel yönetim (*scientific management*) temelli işletmecilik yaklaşımının etkili olduğu bilinmektedir. Ancak işletmecilik yaklaşımı, her dönem aynı formunda var olmamış, dönemsel olarak farklı karakteristiklere sahip olmuştur. Bu bağlamda onun iki ayrı dönem halinde incelenmesi daha uygun olacaktır. Bu dönemleri Dutta vd. (2018), Frederick W. Taylor ve takipçileri ile özdeşleşen bilimsel işletmecilik yaklaşımı ve Rand kökenli işletmecilik olarak ele almıştır. Bu bağlamda da neoliberal dönemin işletmecilik yaklaşımı da randist işletmecilik yaklaşımına dayanmaktadır.

Randist işletmecilik yaklaşımı öncesinde hâkim yaklaşım olan taylorist işletmecilik yaklaşımı, taylorizm ile özdeşleşmiş olan bilimsel yönetim anlayışına dayanmıştır. Bu işletmecilik yaklaşımı, özellikle 1880'lerden 1930'lara kadar etkili olmuştur (Dutta vd, 2018: 168). Bu dönemde işletmecilik, toplumsal ilerlemenin ve gelişmenin önemli bir aracı olmuştur. Bu işletmecilik anlayışı çerçevesinde yöneticiler mühendis ve muhasebeci olarak eğitilmişlerdir. Endüstriyel alanda, özel işletmelerde ve kamu sektöründe “ölçümleme, kıyaslama ve standardizasyon” vasıtasıyla verimlilik ve etkinliğin artırılması hedeflenmiş ve bunda da büyük ölçüde başarılı olunmuştur. Bu işletmeci yaklaşım, örgütün alt düzeyiyle, üretim ve hizmete yönelik mikro süreçlerin organizasyonu ile ilgilenmiş ancak üst düzey kurum stratejisiyle ilgilenmemiştir. Çünkü üst düzey kurum stratejisi ve karar yapımı, bir tür sanat (*art*) olarak görülmüştür. Bu bağlamda da üst düzey kurum stratejisi ve politikalarıyla ilgilenen ayrı bir yönetici sınıfı bulunmuştur. Bunların belirlediği örgütsel hedef ve politikalar doğrultusunda alt kademede yönetici ve işçiler etkin bir şekilde bu politika ve hedeflerin icrası ile görevlendirilmişlerdir. Dolayısıyla dönemin hâkim kamu yönetimi yaklaşımı olan geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında yönetim-siyaset dikotomisinin varlığı taylorist işletmeci yaklaşım (doğrudan taylorizm gibi bir işletmeci maksat gütmemekle birlikte kökleri askeri alana dayanan weberyen bürokrasi anlayışı da bu bağlamda uyumludur) ile de uyumlu olmuştur. Taylorist işletmeci yaklaşımın aktörleri Frederick Taylor, Henry Ford gibi Amerikan endüstriyelleri performans göstergeleri üzerinden bir denetim ve disiplin mekanizması kurmuşlardır. Nicel olarak performans ölçülmüş ve iyi performans gösterenler buna göre ödüllendirilmiştir (Dutta vd., 2018: 168-169; Knafo, 2019: 10). Taylorizm burada ölçümü, “süreç ve prosedürleri kurmak için kullanmıştır. Bir görevi yerine getirmek için uygun olan en iyi tek yol ölçülür ve sürecin ya da makinanın daha sonraki kullanıcıları o metodu uygularlar”dı (Hughes, 2014: 162).

Anlaşılabacağı üzere bu dönemdeki bilimsel yönetimi esas alan taylorist işletmecilik yaklaşımı, alt taraftakileri kontrol altında tutmak ve disipline etmek maksadıyla performans ölçümü ve değerlendirmesi yaklaşımını kullanmıştır. Üst düzey politika ve stratejilerin belirlenmesi ise ayrı bir yönetici sınıfına bırakılarak bu anlamda strateji oluşturma bir yönetim sanatı olarak kalmış ve bilimsel ölçüm ve değerlendirmeler sadece alt düzey yönetim alanıyla sınırlandırılmıştır. Oysa 1940’lardan itibaren askeri alanda geliştirilen harekât araştırması teknikleri, sibernetik ve sonrasında askeri kökenli bir kuruluş olan Rand Corporation merkezli sistem analizi çalışmaları yeni bir işletmecilik yaklaşımının doğuşuna kaynaklık etmiştir. Yani randist işletmecilik yaklaşımının doğuşuna kaynaklık etmiştir. Özellikle randist işletmecilik yaklaşımının ortaya çıkışında çoğunlukla Rand Corporation’da askeri maksatlar doğrultusunda çalışan sivil stratejistler etkili olmuştur (Dutta vd., 2018: 169).

Buna göre Rand kökenli sivil askeri stratejistler, en üst düzeyde karar yapımı ve strateji oluşturma’nın “sağlam, biçimlendirilmiş ve teknik” bir bilimini geliştirme yolunda adımlar atmıştır. Bu anlamda randist yönetim teknolojileri, performans verilerinin toplanmasına önem vermiş, icraya yönelik kararların matematiksel olarak modellenmesinde, strateji ve karar yapımı için performans verisine ihtiyaç duymuştur. Randist işletmecilik yaklaşımına dayalı yönetim teknolojileri özel sektörün kârı maksimize etme ihtiyacından doğmamıştır. Aksine bu yönetim teknolojileri İkinci Dünya Savaşı’nın askeri harekât ve stratejiye yönelik ihtiyaçları ve özellikle de Soğuk Savaş stratejisinin inşası maksadıyla ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda da Rand ortaya çıkardığı yönetsel teknolojileri, İkinci Dünya Savaşı sürecinde kullanılan istatistiksel yöntemler, harekât araştırması ve askeri planlamaya dayanarak geliştirmiştir. Rand’ın “temel geliştirilmiş ürünü” sonradan sadece “sistem analizi” olarak adlandırılacak olan “silah sistemleri analizi” olmuştur (silah sistemleri analizi için ayrıca bkz. Novick, 1988). 1950 sonrasındaki süreçte kamu sektörünü (buna kamu politikası ve neoliberal

kamu yönetimi anlayışı olarak yeni kamu işletmeciliği dahil) dönüştüren yönetim teknolojileri buradan türemiştir (Dutta vd., 2018: 169; Knafo, 2019: 1-18). Yani özellikle kamu işletmeciliği ve yeni kamu işletmeciliği gibi yaklaşımların kuramsal temellerinden birisi olan neoliberal dönem işletmecilik yaklaşımının kilit yapıtaşı, İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ertesinde askeri yönetim alanında askeri karar yapımı için geliştirilen sistem analizi olmuştur (Knafo, 2019: 1-18).

Bu bağlamda Tez'de, kamu yönetimi bilimini yirminci yüzyıl sonrası etkilemiş olan işletmecilik temelli örgüt-yönetim kuramları iki devrede ele alınacaktır. Bu hem alanı etkileyen işletmeci mantığının farklılığını belirtmesine hem de kuramların tarihsel açıdan sınıflandırılmasına hem de askeri etkinin dönemeçlerine işaret etmesi bağlamında temel sağlayabilecektir.

Tezin Amacı

Örgüt ve yönetim kuramları teknolojik, iktisadi, dinsel-ahlaki, felsefi, askeri birçok farklı kaynaktan beslenmiştir. Bu kuramlar da ortaya çıktıktan sonra diğer alanların örgüt ve yönetim bilgisi üzerinde çeşitli etkilerde bulunmuştur. Bu, toplumsal yaşamın bütüncül karakterinin doğal sonucudur. Örgüt ve yönetim kuramları, yalnızca genel tarih, toplum ve piyasa sisteminden değil en az bunlar kadar askeri yönetim alanı olarak savaş deneyiminden de beslenir. Kaynakların içinde askeri bilgi kaynaklarından beslenme, özellikle yirminci yüzyılın iki büyük dünya savaşı nedeniyle kapsamlı ve sistematik olmuştur.

Bu kapsamda da Tez'in amacı, diğer bir deyişle analitik çerçevesi, Avro-Amerikan örgüt ve yönetim kuramlarının askeri köklerini ve öncüllerini araştırmak olarak belirlenmiştir.

“Askeri” olan ile ne kastedildiği önemli bir konudur. Bu bağlamda burada niteleyici bir kavram olarak kullanılan askeri kelimesi, “askeri alana/örgütlenmeye/askeriyeye içkin”, “askeri alanla/örgütlenmeyle/askeriyeyeyle

ilişkili”, “askeri alanla/örgütlenmeyle/askeriyeyeyle ilgili” anlamlarında kullanılmıştır. Tarihsel süreçte askerliğin ortaya çıkışında güvenlik ve savunma ihtiyaçları etkili olmuştur ve toplumlar bu ihtiyaçları karşılamak üzere savaş ve savunma maksatlı olarak silahlı kuvvetleri olarak teşkil ettikleri “askeri” örgütlenmeleri hayata geçirmişlerdir. Tarihsel süreçte de askeri alana içkin, ilişkili ve ilgili olanın kapsamı farklılık göstermiştir. Bu bağlamda tezin girişinde askeri alanın kapsamının tarihsel süreçte nasıl bir seyir izlediğinin ana hatlarıyla ortaya konulması Tez’in tartışacağı konulara ilişkin önemli bir temel sağlayacaktır.

- Askeri Alanın Kapsamı

Geniş ölçekli ve politik olarak güdülenmiş toplumsal şiddet pratikleri olarak savaş ve sofistike savaş örgütlenmelerinin Tunç Çağı’nda vücut bulduğu anlaşılmaktadır (Malesevic, 2010: 92-93). İlkel toplumsal örgütlenmelerin ötesinde bilinen anlamıyla yönetsel örgütlenmenin ilk örneği de bununla paralel olarak Tunç Çağı’ndaki askeri örgütlenmeler olmuştur (Fişek, 2012: 53-54). Sümerler, Mısırlar ve Akadlara ait olan dönemin en sofistike orduları bu anlamdaki ilk askeri örgütler olarak tarihe geçmiştir (Gabriel ve Metz, 1991: 3).

Askeri örgütlenmeler tarih içerisinde farklı coğrafyalarda farklı zamanlarda farklı formatlarda gelişimlerini sürdürmüştür. Tez’in sınırlılığı göz önüne alınarak Avro-Amerikan coğrafya özelinde ele alacak olursak, askeri alan, savaşla ve savunmayla doğrudan ilgili yapılanmalar, kurumlar, kişiler ve işlevler bütünü olarak tarihsel dönem içerisinde gelişimini sürdürmüş, ancak her dönem aynı formunda var olmamıştır. Antik dönemde, örneğin Sparta, vatandaşlarının bütün zamanlarını askerlik hizmetine ayırabildiği genellikle profesyonel olmayan bir tarzda askeri yapılar (Neiberg, 2011: 18) oluşturmuştur. Ayrıca Sparta’nın aksine diğer Yunan şehir devletlerinin askeri örgütlenmeleri çoğunlukla dünyadaki benzerlerinde olduğu şekliyle bir düşman unsurunun onların topraklarına bir tehdit oluşturduğunda bir araya gelerek toplanan

köylülerden teşkil edilmiştir. Yunan hoplitleri kendi silah teçhizatını kendilerinin tedarik ettikleri bir yapılanma içinde olmuşlardır. Profesyonel olmayan askerlerin çoğunlukta olduğu orduları basit bir savaş sistemi geliştirmişler ve bu bağlamda savaşta falanks sistemi adı verilen 8-16 kişinin arka arkaya geçmesinden oluşturulan, kütle olarak hareket eden gruplar oluşturmuşlardır (Neiberg, 2011: 18). Diğer yandan antik dönemde disiplinli, profesyonel ve bürokratik karaktere sahip merkezi devlet yapısı çatısı altında hizmet eden Roma askeri yapılanması gibi büyük ve gelişmiş askeri yapılar da söz konusu olmuştur (Gent, 1984: 54-55).

Feodal dönemde geçici olarak savaş için örgütlenen, parçalı bir askeri yapı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde erkekler efendilerinin toprağında çalışmış ve ihtiyaç olduğunda askerlik hizmetine katılmış ve bunun karşılığında Lord'unun koruması altında olmuştur (Downey, 1977: 6). Feodal krallıklar hükümdarlar ve vassalları arasındaki askeri sözleşmeye dayalı ilişkiler feodal askeri sistemi oluşturmuştur. Feodal Avrupa neredeyse sürekli bir savaş halinde bulunan parçalı bir yapı olmuştur. Ancak bu savaşların büyük bir çoğunluğu geniş ölçekli olmamıştır. Az sayıda zayıf söz konusu olması yanında gerçek manada esaslı muharebeler ise çok az yaşanmıştır. Çekirdek kadrosunu şövalyelerin oluşturduğu küçük ordular bu dönemin askeri yapılanmaları olarak öne çıkmıştır (Malešević, 2010: 106-107).

On dördüncü yüzyılda şövalyelerin savaşlardaki gücünün azalması ve savaşın giderek pahalı gelmesi kralları düzensizliğin, disiplinsizliğin, kaosun hâkim olduğu ve yüksek meblağların ödenmek zorunda olduğu feodal savaş sistemini tekrardan düşünmelerine yol açmıştır. Bu bağlamda İtalyanların "*condottieri*"ler gibi paralı asker ve orduların kullanıldığı ticari sözleşmeye dayalı bir askeri sistem benimsenmiştir.

Westphalia barışıyla son bulan Otuz Yıl Savaşları'nın sonunda Avrupalı monarklar paralı ordulara karşı cephe almışlardır. Bu aktörleri bağımsızlıklarına tehdit olarak görmeye başlamışlar ve bu çerçevede, sözleşmeye dayalı askeri müteahhitler

yerine devletin beslediği, kontrol edip yönettiği daimî ordulara yatırım yolunu seçmişlerdir. Krallar askeri gücü tekelleştirmek için en başta ordularındaki “subay-paydaşlarına” subaylık hakları satma yoluna gitmişlerdir (Opello, 2016: 71). Genel olarak bu tip ordu yapılanmasıyla daha sıkı bir monarşik otorite ve gözetim altında krala bağlı olarak kendi alaylarını yetiştiren ve savaşa hazırlayan bireylerin oluşturduğu bir ordu yapılanması ortaya çıkmıştır (Lynn, 2001: 52-53).

1750’lerden itibaren ise bu mülkiyet sözleşmelerine dayalı yaklaşım da tatmin ediciliğini yitirmiştir (Opello, 2016: 71). Askere alma sorumluluğu yüzbaşılardan alınmış, bunun yerine kralın asker toplayıcıları, belirli hizmet ve ödeme koşullarına göre asker toplamışlardır. Satın alma usulü kurallara dayandırılmış, atamalar kamulaştırılmış ve tek biçimli hale getirilmiştir. Alayların organizasyon şemaları birbiriyle özdeşleştirilmiştir. Ordular tümenlere bölünerek yeniden düzenlenmiş, bürokratik ve kısmen rasyonel prensipler ön plana çıkmıştır (McNeil, 1982: 164).

Askeri anlamda Fransız Devrimi savaşların karakterinde önemli bir dönüşüm yaratmıştır. Artık savaşlar hanedanların değil ulusların savaşı haline gelmiştir. Dolayısıyla bir ulusun maddi manevi tüm varlıkları askeri maksatlara koşulmuştur (Opello, 2016: 98).

Fransız Devrimi askeri anlamda birçok yapısal temelin sarsıldığı ve modern askeri örgütlenmelerin özgün ruhunu artık ulus temelinde kazandığı bir dönemin başlangıcı olmuştur. Ulus devlet fikri ve idealinin kök saldığı bu dönemde insanların sadakati krallarından uluslarına doğru yönelmiştir. Milliyetçiliğin yükselişi, savaşları ulusların moral güçlerinin test edildiği bir arenaya dönüştürmüştür. Tüm ulusun askeri maksatlara koşulduğu bu dönemde askeri örgütler gitgide büyümüştür. Bununla birlikte askeri örgütlerin ve askerlerin motivasyonları, örgütlenme şekilleri, koordinasyon ihtiyaçları, değer sistemleri, komuta-kontrol sistemleri ve yönetsel ihtiyaçları çeşitlenmiş ve değişmiştir. Zorunlu askerlik sistemi getirilmiş, subaylar liyakat ve sınav

sistemiyle seçilmeye, eğitime, yükselmeye ve meslekte ilerlemeye başlamışlardır. Ayrıca asalet unvanları ve makam satın almaya dair usuller terk edilmeye başlamıştır. Askeri akdemiler kurulmuş, kurmaylık sistemi ve okulları gelişerek Avrupa’da yaygınlaşmıştır (Neiberg, 2011: 84).

Modern askeri örgütlenmeler, en nihai karakterini uluslaşmanın yanısıra endüstri devrimiyle kazanmıştır. Bu devrim ekonomik alanın yanısıra askeri örgütlenmelerde ve savaş alanlarında endüstrileşmeyi ve ileri derecede mekanizasyonu beraberinde getirmiştir. Endüstrileşme ve mekanizasyon, savaşları daha maliyetli ve yıkıcı bir boyuta taşımıştır. Artık giderek ordular mekanikleşecek, askerler doğrudan savaşan adamlar olmak yerine karmaşık makineleri kullanan operatörlere dönüşmeye başlamıştır. Fransız Devrimi’nin yarattığı askeri kurumlar ile Endüstri Devrimi’nin yenilikleri birleşince Birinci Dünya Savaşı ve İkinci Dünya Savaşı gibi daha geniş coğrafyalarla yayılmış, geniş ölçekli, ölümcül ve yıkıcı savaşlar ortaya çıkmıştır (Opello, 2016: 125-126).

Gelişen silah sistemleri ve ulaşım-iletişim altyapısı orduların daha fazla sayıda askeri seferber edip, eğitmesini ve uzak mesafelere savaşmak için gönderilmelerine, daha esnek taktiklerle hızlı yer değiştirmelerine ve lojistik destek sağlanmalarına imkân vermiştir. Tüm bu gelişmeler tabii ki orduların geçmişteki birçok kısıtlamalarından kurtulmalarını sağlarken, askeri örgütlenmelere birçok idari yük getirmiştir (Howard, 1979: 99). Bu dönemde özel iş girişimleri, işçi sendikaları, kamu yönetimi, savaş bakanlıkları, ordu ve donanma birimlerinin üst düzey yöneticileri savaşın idaresi doğrultusunda ulusal meseleleri müşterek olarak belirlemeye ve yönetmeye başlamıştır (McNeill, 1982: 317).

Savaşın endüstrileşmesi, mekanizasyonu, kitleselleşmesi ve Fransız Devrimi’nden itibaren artan uluslaşmanın da etkisiyle orduların ve savaşların ölçeği inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Devasa askeri yapıların teşkil edilmesi, beslenmesi,

personel ve malzeme tedariği, idaresi, eğitimi, lojistiği ve ulaşımı ülke genelinde tüm toplumun yönetilmesi ve yönlendirilmesini gerektirdiği gibi askeri yönetimin kendi içerisinde de kaynakların etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve yönetilmesi ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Ayrıca savaşın yıkıcılığı beraberinde motivasyonel sorunları da getirdiği için askerlerin muharebedeki etkinliğini artırmaya yönelik psikolojik faktörlerin de göz önüne alınması gerekmiştir. Bu durum özellikle orduların yönetsel meselelere bilimsel yaklaşmasını teşvik etmiştir.

Birinci Dünya Savaşı ve İkinci Dünya Savaşı'nda özellikle ABD ordusunda psikoloji biliminden askeri yönetimin sorunlarına çözüm bulabilmek için faydalanılmıştır. Bu anlamda askeri psikolojinin babası olarak bilinen Robert M. Yerkes'in çalışmaları dikkat çekmiştir (Zeidner ve Drucker, 1988: 7-37) ve 1930'ların sonlarıyla birlikte de dönemin ruhuna uygun bir şekilde sosyal psikoloji askeri yönetim alanında önemli karşılıklar bulmuştur. Özellikle ABD'de Stouffer vd.'in "*American Soldier* (Amerikan Askeri)" araştırması bu çabanın büyük ölçekli bir örneğidir. Stouffer ve arkadaşları bu çalışmada 500.000'den fazla birincil belgeyi analiz etmiştir. "Amerikan askerinin tutum ve davranışlarını anlama"ya yönelik esasları ortaya koymuştur. Askeri alanda birçok düşünür savaşta insan davranışı ve psikolojisine ilişkin birçok düşünce ortaya koymuştur. Bunlar genellikle tecrübe ve anekdotlar üzerinden konuyu ele alırken, Stouffer bu konuları bilimsel terimlerle ve araştırma ile ortaya koymuş ve somut verilerle desteklemiştir (Ryan, 2013: 4, 6-8).

Giderek yeni teknolojilerin geliştirilmesi, idamesinin sağlanması, karmaşıklaştan üretim ve lojistik sistemlerinin ekonomik, etkin ve verimli bir şekilde yönetilme ihtiyacı askeri örgütlenme içerisine bilimsel çabaları giderek artan oranda sokmuş, askeri ile sivil yönetim alanlarının kaynaşmasına ve geliştirilen yöntemlerin geçişkenliğine ve ayrıca sivil bilim adamlarının ve uzmanların askeri alanda çalışmasına yol açmıştır. Özellikle üretim alanında yüzyılın başlarında Taylor'un bilimsel yönetim anlayışı

ABD’de ordu fabrikalarında ve donanma tersanelerinde ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik arayışı kapsamında kullanılmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı’na doğru harekât (yöneylem) araştırmaları mevcut teknolojinin daha etkin tedariki, üretimde kullanımı, sahada kullanımı ve planlaması için askeri alanda görev alan sivil bilim adamlarının katkılarıyla geliştirilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra askeri hava ve nükleer teknolojilerinin ön plana çıkmasıyla birlikte emek yoğun askeri örgütlenmelerden sermaye yoğun askeri örgütlenmelere (Segal ve Segal, 1983: 161) geçiş başlamıştır. Bu dönem günümüzün yüksek teknik bilgi ve teknolojik kabiliyetlere sahip profesyonel askeriyelerinin de habercisi olmuştur. Nükleer kapasitesi olan güçler, askeri yönetimlerini şekillendirirken büyük ordulara ve geniş ölçekli konvansiyonel silahlardan ziyade, nükleer silahları hızlı ve etkin bir şekilde istenen hedeflere taşıyacak platformlara daha fazla ihtiyaç duymuştur. Nükleer teknoloji, büyük ordulara sahip olmaktan daha önemli hale gelmiştir. Bu ülkelerde nükleer silah teknolojisi ve buna uygun taktik ve stratejinin geliştirilmesi için bilim adamlarına, mühendislere, araştırma laboratuvarlarına ve teknik bilgisi yüksek askerlere ihtiyaç ortaya çıkmıştır (Opello, 2016: 160). Özellikle ABD’de bilimsel çalışmaların askeri maksatlara koşulması bağlamında çığır açan bir dönem olmuştur. Diğer yandan Avro-Amerikan coğrafyasındaki silahlı kuvvetlerde giderek gönüllü-profesyonel askerliğe doğru geçiş başlamıştır.

Bu dönemde giderek teknikleşme ve işletmecilik yaklaşımını benimseme ortaya çıkmış olup, muharip olmayan fonksiyonlarda artış yaşanmıştır. Vasıflı teknik personele olan ihtiyaç artmıştır (Lang, 1964: 42; Martin, 1981: 113). Giderek askeriyeler, ticari işletme ve endüstriyel kuruluşlarla benzer bir yapılanma içerisinde olmuş, işletmecilik yaklaşımına özgü bir dil ve anlayışı benimsemeye başlamıştır. Harekât araştırması, sistem analizi ve PPBS gibi niceliksel karar verme teknikleri ve yöntemleri, geleneksel askeri komuta tarzının yerini almaya başlamıştır. Bununla birlikte silah sistemlerinde

artan teknoloji ve teknik bilgi ihtiyacı, askeriyelerin askeri olmayan sivil uzmanlara olan bağımlılığını arttırmıştır. Bu bağlamda askeriyeler içerisinde yavaş yavaş savunma müteahhitleri ve sivil teknik elemanlar yer bulmaya başlamış ve geleneksel olarak askeriyeye özgü olarak düşünülen alanlarda asker-sivil ayrımı bulanıklaşmıştır (Vest, 2002: 15-18). Soğuk Savaş sonrası dönemde de bu eğilim artarak devam etmiştir.

Tez’de incelenecek olan Avro-Amerikan örgüt-yönetim kuramlarının askeri kökleri, öncülleri ve dayanaklarına temel oluşturacak olan askeri alanın gelişimi kısaca bu şekildedir. Dolayısıyla askeri alanı sadece doğrudan savaşan birimler olarak düşünmemek gerekir, askeri alan tarihsel gelişim süreci içerisinde farklı biçimler almış ancak günümüzde de askeri, sını ve akademik alanların kaynaştığı oldukça karmaşık ve devasa boyutlara ulaşmış, yürütülen projeler kapsamında sivil alandan aktörlerle entegre bir yapıya evrilmiştir.

Tezin Yöntemi

Tez, askeri alanla örgüt-yönetim kuramları arasında çok yönlü ve karşılıklı bir ilişkinin olduğunu kabul etmekle birlikte bunların arasındaki etkileşimi inceleme konusu yapmamaktadır. Örgüt ve yönetim kuramlarının şekillenmesinde ve gelişiminde etkili olmuş, askeri alandan gelen girdileri belirlemeye odaklanmıştır. Diğer yandan da doğrudan aynı olmamakla birlikte askeri alanda daha önce yapılmış örgüt-yönetim kuramlarınıninkine benzer önerme ve kavramların tespitine yoğunlaşmıştır.

Genel olarak askeri alan, tarihte örgütlü savaşa yönelik eski toplumların teşkil ettikleri ilkel silahlı örgütlerden, devletlerin meşru şiddet kullanma tekeli elinde bulunduran merkezi silahlı kuvvetlerini, savaş/savunma bakanlıklarını, askeri-sınai yapılanmalarını ve ulusal güvenlik-savunmaya ilişkin bilgi, teknik, yöntem, sistem ve politikanın üretimini yapan doğrudan askeri kurumlarca askeri maksatların yerine getirilmesi için finanse edilen kar amacı gütmeyen örgütler ve özel sektör örgütlenmelerinin de ortak olarak yer aldığı proje ve AR-GE yapılarını da içine alan

oldukça büyük ölçekli, kapsamlı ve karmaşık yapılara dönüşmüştür. Bu bakımdan askeri alan sadece silahlı kuvvetlerle sınırlı kalmamıştır. Dolayısıyla askeri girdileri incelerken belirleyeceğimiz kriterlerde bunu da göz önünde bulundurmamız gerekmektedir.

Örgüt-yönetim kuramlarının askeri alandan aldığı girdiler çeşitli nitelik ve özellikler taşır. Bu karmaşık hareketin analiz edilebilmesi için Tez’de “kökler, öncüller ve dayanaklar” olarak adlandırılan üç temel kategori geliştirilmiştir.

Geliştirilen analitik modelde “askeri kökler” kavramı, örgüt ve yönetim kuramlarına temel olan kavram, kurum, mekanizma, sistem ve teknolojilerin doğrudan aktarımını veya geliştirilmesine katkı sunmayı ifade etmektedir. Bu kapsamda Tez’de askeri kök olmanın kriteri, aşağıdaki kriterlerden en az birine sahip olmak olarak belirlenmiştir:

(1) Örgüt kuramcısının herhangi bir buluşunu, kavram setini veya kuramını askeri uygulamalardan veya kuramlardan aldığını ya da esinlendiğini açıkça ifade etmiş olması,

(2) Örgüt kuramcısının askeri örgütlenme içerisinde bulunarak bizzat elde ettiği tecrübelerden yararlanarak kuramsal düşüncesini geliştirmesi,

(3) Askeri tecrübeleri ve bilgisi neticesinde örgüt kuramları için geliştirdiği veya incelediği kavramlarda, askeri alana ilişkin bir kurumu, önermeyi, savunularını veya sistemi bir prototip veya örnek alınacak bir model olarak görmüş olması,

(4) İlgili örgüt ve yönetim kuramının gelişiminde etkili olmuş teknik, yöntem ve sistemlerin (buna bilgisayar gibi teknolojik altyapı içeren sistemlerde dahildir) geliştirilmesi hususunda aşağıda belirtilen şartlardan birini sağlıyor olması durumunda askeri kök olarak ele alınmıştır.³

³ Burada a,b,c,ç maddelerindeki kriterler belirlenirken özellikle O’Connor’ın, “*Major Contributions of the American Military Establishment to Contemporary Management Theory and Practice: Research and Report of the Effect of the Military Sector upon Management Progress*” isimli tezinde işletmecilik kuramına askeri katkıları belirlemek için kullandığı kriterlerden esinlenilmiş ve yararlanılmıştır.

a) Örgüt ve yönetim kuramının gelişiminde etkili olmuş teknik, yöntem ve sistemlerin geliştirilmesinin doğrudan askeri örgütlenmeden kaynaklanması veya askeri örgütler tarafından benimsenip ön plana çıkarılması,

b) Askeri örgütlenme tarafından desteklenen veya finansmanı karşılanan kuruluşlar veya kişilerce askeri örgütlerin kullanımı ve maksatları için tasarlanmış olması,

c) Askeri örgütlenme tarafından karşılanması talep edilen bir gerekliliğe yanıt olarak özel yükleniciler tarafından geliştirilmiş olması,

ç) Askeri örgütlenmenin diğer kamu ve/veya özel sektörle bir araya geldiği, silahlı kuvvetlerin büyük bir çıkarı olduğu bir projeye ilişkin ortak çabasından kaynaklanması.

f) Bunları geliştiren ya da geliştirilmesine katkı sunan kişinin geliştirdiği yöntem, teknik ya da sistemin, onun daha önceki askeri alanla bağlantılı geçmişinde geliştirdiği veya gelişimine katkı sunduğu yöntemle benzerlik göstermesi.

Örneğin bu kriterlere göre yirminci yüzyıl başında klasik kuramların ele aldığı disiplin, denetim aralığı, kurmaylık kurumları vb. örgüt-yönetim kuramlarının “askeri kökleri” olarak karşımıza çıkmaktadır. Birinci bölümde ayrıntılı ele alınacaktır. Yine İkinci Dünya Savaşı sonrası modern kuramların ele aldığı sistem analizi, harekât araştırması, plan program bütçe sistemi (PPBS), delfi tekniği, PERT, doğrusal programlama vb. örgüt-yönetim kuramlarının “askeri kökleri” olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci bölümde ayrıntılı ele alınacaktır.

Tez’in analitik modeli için “askeri öncüller” değişkeni, örgüt ve yönetim kuramlarındaki başlıca önermelerin askeri alanda geliştirilmiş bilgi ve yürütülmüş

Yararlandığım kriterleri şunlardır: “Katkı, Amerikan askeri teşkilatından kaynaklanmış veya askeri uygulama ile benimsenmiş ve öne çıkmış gibi görünmelidir”, “Katkı, askeri kuruluş tarafından desteklenen veya finanse edilen kuruluşlar veya kişiler tarafından askeri kuruluş kullanımı için tasarlanmış görünmelidir”, “Katkı, askeri yönetim tarafından dayatılan bir gerekliliğe yanıt olarak özel yükleniciler tarafından geliştirilmiş gibi görünmelidir”, “Katkı, ordunun ve diğer kamu veya özel sektör yönetiminin, ordunun büyük çıkarlarının olduğu ortak bir projedeki ortak çabasından kaynaklanmış gibi görünmelidir” (1978: 12-13).

tartışmalar tarafından öncelendiği durumları ifade etmektedir. Ancak burada askeri alanla örgüt ve yönetim kuramları arasındaki ilişkiyi ve bağlantıyı “askeri kökler”de olduğu gibi açıkça görebilmek her zaman mümkün değildir. Burada öncüllük ile kastedilen, bir kuramın geliştirilmesinde öncü olmak değil, daha ziyade “önce olmak”la ilgili bir durumdur. “Önce olmak” ile de genel olarak yirminci yüzyıl örgüt ve yönetim kuramlarını ele alan bu çalışma çerçevesinde bu kuramların tartıştığı konuları ve önermeleri askeri alanda üretilen Avro-Amerikan kökenli askeri bilgi ve askeri kuramlarla önceleyen çalışmalar kastedilmektedir. Ancak bu, bu çalışmaların mevcut örgüt ve yönetim kuramlarına temel sağladığı anlamına gelmemekte, onlardan önce aynı veya farklı coğrafyalarda farklı zaman diliminde benzer önermelere sahip askeri bilginin olduğunu veya askeri alanda benzer tartışmaların yapıldığını ya da benzer yöntemlerin aynı isimlendirme ve kavramlar üzerinden olmasa da kullanıldığını anlatmaktadır.

“Askeri dayanak” kavramı, aslında öncüllük ve kökler arasında yer almaktadır diyebiliriz. Burada doğrudan kuramcının askeri kök kategorisindeki kriterleri taşımamakla birlikte, savını, ilkelerini ya da kavramlarını geliştirirken askeri örneklerle veya metaforlarla güçlendirmesi yani savını güçlendirecek bir dayanak olarak kullanmasıdır. Askeri dayanak doğrudan askeri kök olarak ifade edemeyeceğimiz, basitçe askeri öncül olarak da geçiştiremeyeceğimiz, bir bakıma kuramcının savına ya da önermelerine temel oluşturacak gözlemlerinde ve tecrübesinde askeri izlerin ya da askeri yönetim bağlamında savaş deneyiminin olduğunu bize göstermektedir. Ayrıca bu durum, askeri dayanağın niteliğine ve kullanıldığı yere göre, kuramcının kuram ve kavramlarını askeri alanın öncelediği ya da kök olabileceği hususundaki değerlendirmelerimize ilişkin de bir veri sunabilmektedir.

Tezde örgüt ve yönetim kuramları üzerine yapılacak “askeri kökler” analiziyle bu kuramları besleyen doğrudan askeri katkılar ortaya konulurken, “askeri öncüller” analiziyle de askeri katkıların kök analiziyle belirlenemediği yerlerde geçmişte üretilmiş

askeri bilginin, bu kuramın önerme ve kavramlarına benzer herhangi bir bilgi üretip üretmediğinin tespiti amaçlanmıştır. Askeri kökler analizi, kuramların beslendiği yerlerin anlaşılması anlamında bize fikir verebilecekken, askeri öncüller analizi de yönetim alanının önemli bir parçası olan askeri alanda geliştirilmiş örgüt ve yönetim kuramlarıyla benzer önermelere sahip çalışmaların mevcudiyetini sorgulamamızı sağlayacaktır. Bu, alanyazında askeri alana ilişkin geliştirilen çeşitli metaforlar veya ön kabullere yönelik daha dikkatli olmamızı sağlayabileceği gibi, örgüt ve yönetim kuramlarına ilişkin çalışanların askeri alanın bıraktığı mirasa ilişkin farkındalıklarını arttırabilecektir.

Bu çerçevede tezin birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Tez yirminci yüzyıl itibariyle ortaya çıkmış, Avro-Amerikan coğrafyasına ait örgüt ve yönetim kuramlarını incelemektedir. Bu kuramlar Türkiye’de de kamu yönetimi bilimi alanında en etkili kuramlar olduğu için önem arz etmektedir. Tez’de özellikle Avro-Amerikan örgüt ve yönetim kuramlarının askeri dayanak ve öncülleri için bu coğrafyadan çıkan yani Avro-Amerikan askeri kuram ve doktrinler incelenmiştir. Bu çerçevede özellikle alanyazın taramasından faydalanılarak mümkün olduğunca kuramcılara ve kuramlara ilişkin birincil kaynaklardan ve bunları yorumlayan siyaset bilimi, kamu yönetimi, işletme, askeri sosyoloji, uluslararası ilişkiler, sağlık yönetimi vb. kaynaklı çalışmalardan faydalanılmıştır.

Mevcut Alanyazın ve Tezin Özgün Değeri

Aslında kamu yönetimi bilimi alanını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen birçok isim askeriye ve yönetim arasındaki ilişkiye (Weber, 2012; Gulick, 1937; Urwick, 1957), askeriyenin devlet ve onun yönetimine ilişkin birimlerine kaynaklık ettiğine (Weber, 2012; Hintze, 1975), askeri tarihten, kuramdan ve uygulamalardan yönetime ilişkin dersler çıkarılabileceğine (Fayol, 2013; Urwick, 1957; 1974; Mayo, 1923; Jones, 1912; 1914) dikkat çekmiştir. Örneğin yirminci yüzyılın ilk yarısında

Gulick, Urwick ile birlikte editörlüğünü yaptığı “*Papers on the Science of Administration*” kitabında yer alan “*Notes On The Theory of Organization*” isimli makalesinde hat ve kurmay yapılanmasına ilişkin örgüt kuramının askeriyele çok şey öğrendiğine dikkat çekmiş ve örgüt kuramına ilişkin konularda askeri alandan yararlanmıştır (1937: 30).

Kamu yönetimi bilimi alanyazınıdaki çalışmalara bakıldığında askeri köklere ilişkin tespitlerde bulunan çalışmalar da yok değildir. Örneğin Fişek, yönetsel örgütlenmelerin ortaya çıkışında ilk hiyerarşik örgütlenmeler olarak ordulara ilişkin değerlendirmeler yapmıştır (2012: 95). Güler, 1980 sonrası daha kamu yönetimi alanında demokratik ve *civic* olduğu iddiasıyla sunulan yeni yönetim anlayışının söylenildiğinin aksine askeri kökleri olduğunu ele aldığı çalışma notunda yönetimin “*militer*” kökleri bağlamında stratejik yönetime ve toplam kalite yönetimine dair kısa bir değerlendirmede bulunmuştur (Güler, 2005b:2-6). Özellikle stratejik yönetiminin kamu yönetimine entegre olmasıyla birlikte yapılan çalışmalarda genel bir vurgu olarak stratejinin askeri köklerine atıf alanda yaygınlık kazanmıştır (Eryılmaz, 2013: 8; Parlak, 2011: 262-263, ayrıca bkz. ikinci bölüm, stratejik yönetim’in askeri köklerine ilişkin kısım). Ancak Türkçe alanyazında tüm bunlar kısa bir değinmeden öteye geçmemektedir.

Konuyu ağırlıkla İngilizce alanyazında işletme ve örgüt bilimi üzerine çalışanların ele aldığını belirtmek mümkündür. Bu kapsamda Roger A. Beaumont, 1973 yılında *Military Review*’da yayınlanan “*Military Roots of Organizational Thought*” başlıklı kısa makalesinde örgüt bilimine ilişkin çalışmaların askeri alandan öğreneceği şeyler olduğunu ve askeri alanda örgüt düşüncesinin kökleri olduğunu savunmuştur. Ancak bu köklerin incelenmesine ilişkin herhangi bir kriterin belirlenmemiş olduğu makalesinde sistematik olmayan bir şekilde, askeriyede geliştirilmiş örgütsel teknolojilere ilişkin genel ve yüzeysel bilgiler vermiştir. Özellikle yazar bu çalışmada

ABD’de askeriyeeye karşı olan ideolojik pejoratif tutum nedeniyle örgüt bilimine ilişkin çalışmalarda askeri alandan öğrenilebileceklerin heba edilmemesi, görmezden gelinmemesini, sivil örgütlerin kullandığı birtakım klişelerin, tekniklerin ve terminolojilerin askeriyeden türediğini savunmuştur.

James K. McCollum, 1976 tarihinde *Military Review* dergisinde yayınlanan “*Military Contributions to Organization Theory*” başlıklı makalesinde, örgüt kuramına askeri katkıları incelemiştir. Bu bağlamda askeri örgütlerin tarihsel süreçte geliştirdikleri prensip ve örgütsel teknolojilerin (disiplin, denetim aralığı, emir komuta zinciri vs. gibi) askeri olmayan modern örgütlerde de görüldüğünü, evrensel bir örgüt kuramı geliştirmek isteyen klasik örgüt kuramcılarının askeriyeden yoğun bir şekilde etkilendiklerini belirtmiştir. Aynı şekilde modern kuramların da klasikleri küçümseme eğiliminde olmalarına rağmen modern örgütleri anlamak için de klasik kuramcıları temel aldıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla da askeri örgütlerin klasik ve modern örgüt kuramlarına önemli katkıları olduğunu savunmuşlardır. Askeri katkıya ilişkin herhangi bir kriterin belirlenmemiş olduğu çalışmada klasik örgüt kuramlarının örgütlere ilişkin ilkelerinin askeri alandaki benzer geçmiş örnekleri ele alınmıştır.

Michael Gallighan O’Connor, 1978 yılında George Washington Üniversitesi’nde İşletme alanında yazdığı “*Major Contributions of the American Military Establishment to Contemporary Management Theory and Practice: Research and Report of the Effect of the Military Sector upon Management Progress*” başlıklı doktora tezinde Amerikan askeri kuruluşlarının çağdaş yönetim kuramı ve pratiğine olan katkılarını incelemiştir. Delfi tekniğini, akademik kişilere uygulayarak Amerikan askeri kuruluşlarının modern işletmeciliğin ilerlemesine olan katkılarını, delfi tekniğini (akademisyenlerle yapılan görüşmeler üzerinden) kullanarak belirlediği kriterler çerçevesinde analiz etmiştir. Buna göre katkıları da elde ettiği sonuçlar bağlamında “çok önemli katkı”, “oldukça önemli katkı”, “az önemli katkı” olarak derecelendirerek sınıflandırmıştır.

İşletme alanı üzerine çalışan Philip A. Talbot, 2003 yılında “*Management organisational history- a military lesson?*” başlıklı *Journal of European Industrial Training*’de yayınlanan makalesinde yönetimi foucaldian bir perpektifte ele almıştır. Yönetimi bir disiplin inşası olarak gören makale, yönetimin bu bağlamda farkedilmemiş askeri kökleri olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda da askeri modelin sadece bürokratik ve hiyerarşik endüstri çağı örgütlerinin değil esnek, ağ tipi postendüstriyel örgütlere de model oluşturduğunu belirtmiştir.

Shafritz vd. (2017) “*Introducing Public Administration*” isimli kitaplarında oldukça yüzeysel de olsa yönetimin ve örgüt kuramlarının askeri köklerine ve öncüllerine ilişkin, kitabının “Yönetim ve Örgüt (Management and Organization) Kuramının Evrimi” başlıklı bölümünde kısa değerlendirmelerde bulunmuş, yönetim uzmanlık alanının doğuşunu askeri uzmanlık alanın doğuşuna bağlamıştır (2017: 35).

Knafo vd. (2018); Knafo (2019), Dutta vd. (2018)’nin yaptıkları çalışmalarında alanyazındaki yaygın kabulün aksine neoliberal dönem kamu işletmeciliğinin, işletmeci kökleri bağlamında askeri alanın bir unsuru olan *Rand Corporation*’da geliştirilen sistem analizine dikkat çekmişlerdir. Tez’de de onların bu perspektifinden faydalanılmıştır.

Her ne kadar konuya ilişkin az sayıda çalışma olsa da özellikle kamu yönetimi bilimi alanyazınında genel bir eğilim olarak askeriye ve askeri kuramların etrafından dolaşıldığını veya üstünkörü ele alınarak kabaca geçirildiğini ya da sadece çok kısıtlı bir yönetsel konu ve tarih çerçevesinde ele alınarak incelendiğini belirtmek yerinde olacaktır. Dolayısıyla kamu yönetimi alanyazınının hacmi göz önüne alındığında bu konunun oldukça yüzeysel kaldığını, yeterince tartışılmadığını, insanoğlunun bu döneme kadar hayatının ayrılmaz bir parçası olagelmiş savaşırlara koşut örgütlenen ve bunların yönetimiyle ilgilenen askeri alan gibi bir bilgi kaynağının yeterince analiz edilmediğini, konuya ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı kaldığını söyleyebiliriz. Bu

bağlamda da bu kaynağın etraflıca incelenip alana kazandırılmasının önem arz ettiğini belirtebiliriz.

Dolayısıyla örgüt ve yönetim kuramlarına kaynaklık etmiş askeri kökleri ve insanoğlunun tarihsel serüveninin büyük bir kısmını etkisi altına almış bir tür kriz dönemleri olan savaş ve onun örgütlenme ve yönetimi meselelerine ilişkin üretmiş olduğu bilgiyi keşfedip bunları alanyazına kazandırabilmek ve kamu yönetimi disiplininin kamu yönetiminin bir parçası olan askeri alanla arasında oluşturulmuş suni ayrıma (bkz. Stever, 1999) dayalı ilgisizliğin giderilmesine katkı sunabilmek Tez'in motivasyonunu oluşturmuştur.

Bu bağlamda da Tez'de, mevcut çalışmalardan farklı olarak, sistematik bir inceleme yapabilmek maksadıyla askeri kökler, öncüller ve dayanaklar olarak belirlenen kategoriler için kriterler geliştirilerek bir model oluşturulmuştur. Çalışma konuyu tek bir boyutuyla ele almamaktadır. Bu bağlamda da doğrudan köklerin tespit edilebilmesi yanında köklere işaret edebilecek dayanaklara da bakmaktadır. Ayrıca çalışma örgüt-yönetim kuramlarına ilişkin herhangi bir patent sisteminin olmamasından dolayı köklerin net olarak belirlenemediği yerler için de öncüllük analizi yürüterek askeri yönetim alanının daha önce benzer önermelere ve kavramlara ilişkin bilgi üretip üretmediğini belirlemeye çalışmıştır. Tez tarih aralığı olarak daha önce yapılmış çalışmalara göre daha geniş bir tarih aralığını ele almakta, yirminci yüzyıldan günümüze kadar olan Avro-Amerikan örgüt ve yönetim kuramlarını bütüncül bir şekilde incelemeye dahil etmektedir. Dolayısıyla çalışma yirminci yüzyıl itibarıyla ortaya çıkan Avro-Amerikan örgüt-yönetim kuramlarını, kendine özgü oluşturduğu bir model üzerinden, askeri kökleri, dayanakları ve öncülleri birlikte ele alarak kapsamlı bir şekilde analize tabi tutmaktadır.

Tez planı

Bu kapsamda Tez iki bölüm halinde ele alınmıştır. Birinci bölümde yirminci yüzyılda İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemde kamu yönetimi bilimini etkilemiş örgüt ve yönetim kuramlarının askeri kökleri ve öncülleri üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Kuramsal olarak incelemeye başlamadan önce yirminci yüzyılda ABD etkisine giren kamu yönetimi disiplini etkileyen modern işletmeciliğe askeri alanın bıraktığı üretim yönetimi ve örgütsel teknolojilere ilişkin tarihsel miras ve bunların işletme alanıyla olan geçişkenliğine yönelik tezler incelenmiştir. Bu bölümde daha sonra örgüt ve yönetim kuramlarının klasik ve neoklasik ekollerinin askeri kökleri ve öncülleri ele alınmıştır. Bu bağlamda ondokuzuncu yüzyıl sonu yirminci yüzyıl başında gelişmeye başlayan klasik ekol içerisinde Frederick W.Taylor, Henri Fayol, Max Weber, James Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick incelenmiştir. Neoklasik ekol kapsamında da insan ilişkileri okulu ve Elton Mayo, Chester Barnard, Mary Parker Follett, Douglas McGregor, Chris Argyris ve Rensis Likert gibi kuramcıların anlayışları ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise İkinci Dünya Savaşı itibarıyla kamu yönetimi bilimini etkileyen örgüt ve yönetim kuramlarından modern ve neomodern ekollerin askeri kökleri ve öncülleri ele alınmıştır. Bu bağlamda modern ekol içerisinde sistem bilimiyle ilişkili harekât araştırması, sistem analizi ve plan program bütçe sistemi; Herbert Simon'ın sınırlı rasyonellik kuramı ve durumsallık yaklaşımı incelenmiştir. Neomodern ekol içerisinde ise yeni kamu işletmeciliği ve onunla ilişkili yaklaşımlar (e-devlet, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi vs.) ile kaos ve karmaşıklık bilimleri temelli yaklaşımlar ele alınmıştır.

Bu çerçevede Tez'de yapılan incelemeler doğrultusunda, kamu yönetimi bilimini yirminci yüzyılda etkilemiş olan örgüt ve yönetim kuramlarının gelişiminde askeri köklerin etkili olup olmadığı ve ayrıca askeri örgütlenmenin tarihsel olarak örgüt ve yönetim kuramlarını önceleyen bir bilgi birikimine sahip olup olmadığı sorularının cevabı aranmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İKİNCİ DÜNYA SAVAŞI ÖNCESİ ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARININ ASKERİ KÖKLERİ VE ÖNCÜLLERİ

Bu bölümde yirminci yüzyılda İkinci Dünya Savaşı öncesi kamu yönetimi disiplini etkilemiş olan örgüt ve yönetim kuramları ele alınacaktır. Bu kuramların işletmeci karakteri göz önünde bulundurarak öncelikle modern işletmeciliğin doğuşunda askariyenin etkileri ve bıraktığı miras üzerine tarihsel bir inceleme yapılacaktır. Daha sonra ise örgüt ve yönetim kuramlarının askeri kökleri ve öncülleri üzerine analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır.

1.1. MODERN İŞLETMECİLİK VE ASKERİYE

Yirminci yüzyılda işletme ve örgüt bilimi eksenli örgüt ve yönetim kuramlarının yoğun olarak etkilediği kamu yönetimi biliminin gelişimine temel oluşturan aklın arkasındaki askeri etkinin ortaya konulması maksadıyla bu başlık altında modern kapitalist fabrikaların ve işletmeciliğin gelişiminde önemli etkileri olan endüstriyel üretim yönetimi sistemlerinin ve emek örgütlenmelerinin gelişimindeki askeri katkıları öncelikle ortaya koyacağız. Sonrasında doğrudan modern işletmeciliğin doğuşundaki askeri köklere ilişkin tezleri inceleyeceğiz.

Endüstriyel örgütlenmenin gelişiminde etkili olmuş birçok kaynak olduğu gibi, askeri alan da bu anlamda önemli katkılar sunmuştur. Bu katkının derecesi ve niteliği tartışmalı bir konudur. Ancak tarihsel anlamda bir inceleme yapıldığında askeri alanın endüstriyel alanın üretim yönetimi ve emek örgütlenmesine ilişkin kullandığı birçok yöntem ve pratiği öncelediğini hatta gelişimine kaynaklık ettiğini görmek mümkündür.

Bu başlık altında amacımız bir öncüllük veya kök analizi yürütmekten ziyade örgüt ve yönetim kuramlarının serpilmeye başladığı yirminci yüzyıl başlarına kadar askeri alanın örgütlenme bilgisine ilişkin endüstriyel alana bıraktığı mirası inceleme konusu yapmaktır. Ayrıca bununla örgüt ve yönetim kuramlarının analizi öncesi yapılacak incelemeye genel hatlarıyla tarihsel bir temel oluşturmak amaçlanmıştır.

1.1.1. *Le Systeme Griebauval*'den Amerikan Üretim Sistemine Askeri Katkılar

Onaltıncı yüzyıldan itibaren askeri teknolojide ve teknikte yaşanan gelişmeler askeriye'nin endüstriyel üretim yönetim sistemlerinin gelişimine katkı sunmasını sağlamıştır. Bu bağlamda askeriye özelinde ortaya çıkan dört önemli gelişmenin buna katkı sağladığı belirtilebilir. Bunlardan birincisi, ateşli silahların ve mühimmatın üretimine yönelik ilk büyük ölçekli fabrikaların askeri alanda ortaya çıkmasıdır. İkincisi, Nassaulu Maurice'in hayata geçirdiği ateşli silahlarla askerlerin uyumlu işlemesine dayalı askeri reformlardır. Bu reformlar ile standardize edilmiş tek tip askerin kitlesel üretimi amaçlanmıştır. Üçüncüsü, değiştirilebilir parça sistemiyle tek tip, standardize üretim anlayışının gelişmesidir. Dördüncüsü, üniforma kullanımı üzerinden görselleşen tektipleşmenin yarattığı kitlesel taleplerdir. Bunları sırasıyla ele alalım.

Birincisi: Özellikle ateşli silahların gelişimi, silahların kendisi ve mühimmatlarının üretiminde demire olan ihtiyacı arttırmıştır. Bunların işlenmesi ve çok sayıda üretiminin mümkün olabilmesi büyük ölçekli iş birliğini gerekli kılmıştır. Çünkü artık böyle bir silah sistemine savaş alanlarının artan talebi, eskinin el zanaatına dayalı üretim yöntemleriyle karşılanabilecek gibi değildi. Ateşli bir silah olarak tabanca, mekanik açıdan, modern tek silindirli içten yanmalı motorun yakıt yerine barutla çalışan ilk türüydü. Bu bağlamda endüstri devriminin ilk nüveleri önce askeri örgütlenme içerisinde bu vb. silahların üretimi için yaşanmaya başlamıştı (Mumford, 1955: 94-95).

Onyedinci yüzyılda ilk geniş ölçekli demir kullanımı Fransa, İsveç ve Rusya'daki silah fabrikalarında olmuştur. Örneğin Rusya'da I. Petro döneminde bulunan böyle bir fabrikada yaklaşık 700 işçi çalışmaktaydı. Bu fabrikalar iş bölümünün etraflıca sağlanmış olduğu yapılardı. Bu bağlamda Sombart'ın da belirttiği üzere, Adam Smith'in iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı modern üretim sürecini anlatırken iğne üretimi yerine silah üretimini seçmesi tarihsel bağlamda daha uygun bir örnek olabilirdi (Mumford, 1955: 90).

İkincisi: Ateşli silahların standart üretimi ve bunları kullanacak askerlerin standardize edilmesi, buna yönelik bir örgütlenme ve yönetim sistemi ile makine-insan uyumu endüstriyel alandan önce ilk olarak askeriyede geliştirilmiştir. Bunun mucidi ise Antik Roma ve Yunan'daki askeri pratiklerin hayranı Nassaulu Marice (1567-1625) ve arkadaşlarıydı.



Resim 1. Tüfeğini tut ve göster

(de Gheyn, 2003 [1607]: 117'den alınmıştır.)

Resim 2. Ateş

(de Gheyn, 2003 [1607]: 119'dan alınmıştır.)

Resim 3. Tüfeğini indir ve rahatta taşı

(de Gheyn, 2003 [1607]: 121'den alınmıştır.)

Bunlar tüfeklerle bunu kullanan askerlerin etkin bir şekilde savaşabilmesi için tüfek ve askerin uyumunu sağlamaya odaklanmışlardır. Newtoncu mekanik dünya görüşüyle uyumlu bir şekilde, askerlerin toplu yürüyüşlerinden, tüfek kullanımına ve birlik bazında taktik manevralarına dek her şeyi parça parça tasarlamışlardır. Bunun en

tipik örneği, askerlerin kullandığı tüfeğin doldurulmasından boşaltılmasına kadar olan sürecin 43 farklı alt harekete bölünerek bir üstün komutlarıyla icra edilmesi idi (van Doorn, 1975: 11-12). Bu hareketlerin örnek illüstrasyonları için bkz. Resim 1, 2, 3).

Bunların sıkı eğitimlerle sürekli tekrarlanması suretiyle savaş alanına bu koreograflerin eksiksiz taşınması amaçlanmıştır. Bu dönemde buna yönelik talimnameler hazırlanarak hareketler tüm orduda standart hale getirilmiştir (Hahlweg, 1941: 34-35, 115-116; Blackmore, 2003: 7-9; bu talimlerin resimli hali 1607 yılında Jacob de Gheyn tarafından yayınlanmıştır). Ateşli silahların kullanımının başka bir üst akıl tarafından belirlenmesiyle savaşçının savaş aleti üzerindeki egemenliği elinden alınmış ve tektip hareket eden itaatkâr ve vasıfsız askerler savaş sahnesinde yerini almıştır. Bu tektipleşme ile de askerler, yerine yenisi kolaylıkla konulabilir, değiştirilebilir standart bir parça olarak tasarlanmıştır.

Bu bağlamda değiştirilebilir parça sistemine dayalı standart, kitlesel ve mekanik üretim sisteminin ilk nüveleri askeri örgütlenmenin sosyal örgütlenmesinde, endüstriyel alandan daha önce ortaya çıkmıştır. Mumford'un deyiimiyle, "Askerlerin ucuz, standartlaştırılmış ve yeri doldurulabilir bir ürün ortaya çıkarma amacıyla sistematik bir düzene sokulması ve seri üretime tabi tutulması askerî zekanın makine sürecine yaptığı büyük katkı olmuştur" (Mumford, 2017: 98).

Üçüncüsü: Tarihsel süreçte askeri talep, fabrika örgütlenmesinin gelişiminde itici güç olmuş hatta bu katkısı onun gelişim sürecinde de kesintisiz devam etmiştir. Savaşların daha geniş ölçekli hâle gelmesi ve dolayısıyla orduların büyümesi bunların ihtiyaç duyduğu ekipmanları sağlama işini de zorlaştırmıştır. Ordular özellikle onyedinci yüzyıldan itibaren mekanik taktikleri⁴ benimsedikçe bu taktiklerin gerektirdiği hareketlerin hatasız ve zamanında yapılabilmesi için kullanılan silah ve

⁴ Yanaşık düzene dayalı olarak, hareketlerin belirli koreografler içerisinde, yapılan hareket etütleri neticesinde belirlenen şekillerde harfiyen yapılmasına dayalı taktiklerdir.

teçhizatın tek tip ve standart hale gelmesi ihtiyacını doğurmuş ve buna yönelik üretim şekilleri ortaya çıkmıştır (Mumford, 2017: 96).

İlerleyen dönemde manüfaktüre dayalı iş bölümü, makinelerin de üretime daha yaygın bir şekilde katılmasıyla gelişmiştir. Makine üretimi hayata geçmekle birlikte bunun da birtakım sıkıntıları olmuştur. Fakat standart ve değiştirilebilir (*interchangeable*) parça üretiminin mümkün kılınmasıyla makine üretimi kapitalizmin gelişimi için teknik temelleri sağlamıştır. Bu anlamda bu üretim sistemi Napolyon'un ünlü Topçusu Jean-Baptiste de Gribeauval tarafından 1765'te silah üretiminin rasyonelleştirilmesi için geliştirilmiş ve "*le systeme Gribeauval*" olarak adlandırılmıştır (Hounshell, 1984: 25; McNeill, 1982: 170).

Gribeauval'ın yeni sisteminin en önemli yönü değiştirilebilir, standart parça üretimine dayalı bir top geliştirmesiydi. Değiştirilebilir ve birbiriyle uyumlu standart parçalar hasar gören topların savaş meydanında bile hasar gören kısımlarının yenisiyle değiştirilebilmesine imkân vermiştir (Gezer ve Yeşil, 2018: 140). Gribeauval'ın yaptığı şey, sadece üretim yöntemiyle sınırlı değildi. Topların kullanımına ilişkin insan gücünün yönetimine olan yaklaşımı da değiştirmiştir. Silahın doldurulması, boşaltılması, mevzilendirilmesi, nişan alınması, ateşlenmesi gibi adımlar standart ve etkili hale getirilmek için eğitimlerin birer parçası yapılmıştır. Bu bağlamda her askerin topun kullanımıyla ilgili üzerine düşen vazifeleri, ayrıntılı bir şekilde standart talimnameler halinde kaleme alınmıştır (McNeill, 1982: 171). Böylece topların parçalarının standart bir şekilde üretilip yerine yenilerinin kolaylıkla konulabildiği gibi, topçu askerlerde standart bir şekilde yetiştirilip yerine yenisi konulabilecekti. McNeill'in belirttiği üzere, "Akılcı yönetim ve tasarım, böylece malzemedan, yeniden tasarlanmış silahları kullanmak için gereksinim duyulan insanlara kadar genişletildi" (McNeill, 1982: 171).

Gribeauval'ın sisteminin daha sonraki süreçte geliştirilmesine Amerikalılar öncülük etmişlerdir (Hounshell, 1984: 25). ABD'de o dönemde “*uniformity system*” olarak bilinen Gribeauval'ın sisteminin ABD topraklarında gelişmesinde ilk başta Thomas Jefferson'un Fransa'daki gözlemleri etkili olmuş ancak tam anlamıyla Amerikan ordusunda karşılık bulması 1795'te ABD ordusu hizmetine katılan Fransız Binbaşı Louis de Toussard'ın etkisiyle olmuştur. Özellikle onun 1809'da topçuluk üzerine kaleme aldığı “*American Artillerist's Companion*” isimli eseri, Gribeauval sisteminin Amerikan düşüncesinde yer etmesini sağlamıştır. Bu kitap, Amerikan subayları tarafından standart bir ders kitabı olarak sahiplenilmiştir. Bu eserinde öne çıkardığı vurgu, intizam ve tektiplik üzerine olmuştur (Hounshell, 1984: 27).

Jefferson ve Toussard'ın Gribeauval'ın sistemini Birleşik Devletler askeriyesine kanallandırmalarıyla değiştirilebilir parçalara dayalı silah üretimi Birleşik Devletler'de başlamıştır ve ortaya Amerikan üretim sistemi denilen olgu çıkmıştır. Bu anlamda 1795 yılında kurulan Springfield silah fabrikası bu sistemin hayat bulduğu önemli bir mekân olmuştur. Amerikan sistemi üretim olarak nitelendirilen bu sistemin özellikleri iş bölümü, açık tanımlanmış organizasyon yapısı, maaş ödemeleri, zaman ve maliyet kontrol muhasebesi, tektip standardizasyon, denetleme ve kontrol için ölçüm teknikleri ve metal işlemenin ileri yöntemleri olarak belirlemiştir. Springfield silah fabrikasında ortaya çıkan bu gelişmelerin modern fabrika için prototip olması onun ölçeği düşünüldüğünde tesadüf değildir. 1832'de 246 işçiye sahip olan Springfield, diğer organizasyonlara oranla oldukça büyük bir işletmeydi (Wren, 1994: 73-74).

Birleşik devletlerde hükümete bağlı bu tür silaahanelerde ortaya çıkan Amerikan üretim sistemi özel silah fabrikalarını, hükümetin imzaladığı ve sınırlandırdığı, şartlarını belirlediği silah sözleşmeleri üzerinden etkileyerek bu sistemin oralara da yayılmasını sağlamıştır (Hounshell, 1984: 27).

Ulaşım ve iletişim alanında yaşanan gelişmelerin kolaylaştırıcı etkisiyle birlikte ondokuzuncu yüzyılın ikinci periyodunda silah fabrikalarında üretime ilişkin elde edilen bu tecrübeler giderek diğer üretim alanlarına yayılmıştır. New England silah fabrikalarındaki yetenekli makinistlerin diğer endüstrilere ve bölgelere olan geçişkenlikleri bu difüzyonu hızlandırmıştır. Standart parçaların birleştirilmesine dayalı üretim sistemi artık sadece silah üretimi alanında değil saat, dikiş makinesi, asma kilit, daktilo ve metal işleme gibi çeşitli üretim alanlarına da yayılmıştır (Ruttan, 2006: 25-26; Smith,1991: 244).

1840'lara kadar Amerikan üretim sistemi ancak Birleşik Devletler Savaş Bakanlığı'nın himayesinde gelişme imkânı bulabilmiştir. Çünkü üretim ve dağıtım için yüksek maliyetli ulaşım giderlerini ancak böyle bir kurum karşılayabilecek durumdaydı. Aynı zamanda sadece Savaş Bakanlığı büyük ölçekli silah sözleşmeleri yapabilecek kapasitedeydi. Bu da North, Whitney ve Colt gibi özel silah üreticilerinin silah üretiminde değiştirilebilir parçaya dayalı üretim yapması için gerekli altyapının kurulmasını sağlamıştır. Ondokuzuncu yüzyıl ortalarında imalat makinelerinin üretimine yönelik endüstrinin ve yirminci yüzyılın ilk on yıllık döneminde kitle üretiminin ABD'de ortaya çıkışı askeri kaynaklı bir etkiyle yani Birleşik Devletler Savaş Bakanlığı'nın ondokuzuncu yüzyılın ilk yarısında silah üretimi alanındaki yöntem geliştirme ve yatırım gayretlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Ruttan, 2006: 30-31).

Görüldüğü üzere ileride tam anlamıyla gerçekleşecek olan kitlesel üretimin (*mass production*) temelleri askeri alanda çok önceden atılmıştır. Değiştirilebilir parçalar konusunda üretim sisteminde bu gelişmeler yirminci yüzyıla damgasını vuran kitlesel üretimin gelişimine katkı sağlamıştır. Özellikle Birinci Dünya Savaşı'nda savaşın ve savaş örgütlenmelerinin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda kitlesel üretim gelişmiş, montaj hatları ve üretim için otomatik makineler kitlesel askeri malzeme

ihtiyaçları için oluşturulmuş ve savaş sonrasında da diğeri üretim alanlarına yayılmıştır (McNeill, 1982: 330-331).

Dördüncüsü: Bu sistematik ve standardize kitlesel üretim anlayışına askeriye nin diğeri bir katkısı kitlesel tüketim üzerinden olmuştur. Bu anlamda üniforma kullanımı bunun sembol uygulaması olmuştur. Kalabalıklaşan ordularda askerlerin birbirlerini uzaktan tanıyıp düşmandan ayırt edebilmeleri için gerekli standart giysiler ve şapkalar büyük bir ölçekte ilk kez 1600’lü yıllarda kullanıma girmiştir. Bu dönem ordularında asker grupları talimle tek vücut yapılmış, disiplin sayesinde tek bir vücut gibi tepkiler vermesi sağlanmış, üniforma giydirilerek de tek bir kişi gibi görünmeleri sağlanmışır (Mumford, 2017: 98). Robert Jackson’ın da belirttiğeri üzere,

Bir ordu, hareket halindeki tek bir etkinin üretkeni olarak, tek bir güdüyle hedefine doğru hareket etmesi gereken, mukabil veya ölçülü bir güç kuvvetiyle hareket eden bir bütündür. Tasarımı bir olduğı için görünüşü de bir bütün olmalıdır; çünkü tekdüzelik, kütle nin görünüşünde, parçalarda bir güç birliğı izlenimi verir ve böylece, gerçek olan fiili eylem dürtüsü kadar, hayali olan görünüşün tekdüzeliğı ile bir etki işler (1804: 260).

Dolayısıyla mekanik, standart ve tek tip orduların dışsal görünüşündeki birliğinin sembolü olarak vazgeçilmez hale gelen üniforma, sayıları yüzbinleri bulan dönemin orduları için kitlesel geniş ölçekli standart mal talebini ortaya çıkarmıştır. Bu durum da askeriye nin mekanik, standart, tek tip üretim anlayışına diğeri bir katkısı olmuştur. Kitlesel üretimin kitlesel tüketimle ayakta kalabileceğı düşüldüğünde askeriyeler onyedinci yüzyıldan yirminci yüzyılın yarısına dek endüstriyel üretimin gelişiminde hem bir model olarak hem de talep yaratıcı olarak başat aktör olmuşlardır.

1.1.2. Modern Örgütlerin Gelişimi: Askeri Alanda Örgütsel Teknolojilerin İcadı ve Endüstriyel Örgütler

Askeri örgütler ondokuzuncu yüzyılda ortaya çıkan modern endüstriyel örgütlerden çok önce kitleselleşme, modernleşme, rasyonelleşme ve bürokratikleşme süreçlerini deneyimlemiştir. Bu bağlamda büyük ölçekli insan örgütlenmelerinden biri olmasından kaynaklı elde ettiğeri tarihsel bilgi birikiminin de katkısıyla çeşitli sorun

alanlarına yönelik örgütsel teknolojiler geliştirebilmiş ve bunları tarihsel süreçte savaş gibi ölüm kalım mücadelelerinde deneyerek mükemmelleştirme imkânı bulabilmiştir. Bu anlamda onun geliştirdiği bu teknolojiler, ilerleyen süreçte giderek kalabalıklaşan, kitleselleşen ve karmaşıklaşan endüstriyel iş örgütlenmelerinin ondokuzuncu yüzyıldan itibaren karşılaştığı sorunlara çözüm modeli olma bağlamında da askeriye'nin endüstriyel iş örgütlenmelerine bıraktığı önemli bir miras olmuştur. Bu kapsamda mekanik-bürokratik örgütlenme, disiplin, departmanlaşma ve kurmaylık askeri alanın geliştirdiği ve endüstriyel örgütlerin de kullandığı önemli örgütsel teknolojiler olmuştur.

Bu duruma birçok bilim adamının da dikkat çektiğini belirtmek gerekir. Bu bağlamda birçok bilimadamına göre askeriye, endüstriyel üretim ve örgütlenmenin gelişiminde oldukça etkili olmuştur. Örneğin Kaempffert'e göre, askeri örgütlenmeler bilimsel ve teknolojik gelişmelere olduğu gibi endüstriyel örgütlenmenin gelişimine de kaynaklık etmiştir (Kaempffert, 1941: 431). Hatta Mumford'a göre askeri örgütlenmeler, geniş ölçekli mekanik endüstriyel örgütlenmeler için "model oluşturmuş"tur (Mumford, 1955: 89-94; ayrıca bkz. Mumford, 1996). Hacker ve Hacker, askeri kurumların tarihsel süreçte güçlü bir şekilde ve devamlı olarak diğer toplumsal ve ekonomik kurumları etkilediğini ancak bunun modern bilim adamlarının dikkatinden genellikle kaçtığını belirtmiştir. Ona göre ordular çok sayıda insanın hiyerarşik bir sistemde belirli örgütsel hedeflere ulaşma yolunda çalıştırılması için ihtiyaç duyulan tekniklerin icat edilmesinde ve geliştirilmesinde katkı sunmuştur (Hacker ve Hacker, 1987: 743, 757).

Endüstriyel örgütlenmenin gelişiminde etkili olmuş birçok kaynak olduğu gibi, askeri alanda bu anlamda önemli katkılar sunmakla birlikte bu katkının derecesi ve niteliği tartışmalı bir konudur. Fakat tarihsel anlamda bir inceleme yapıldığında askeri alanın endüstriyel alanın üretim yönetimi ve emek örgütlenmesine ilişkin kullandığı mekanik örgütlenme, disiplin, departmanlaşma ve kurmaylık gibi birçok yöntem ve

pratiği öncelediğini hatta gelişimine kaynaklık ettiğini görmek mümkündür. Mooney'in belirttiği üzere, basit endüstriyel birimlerin iç işleyişine ilişkin bireysel organizatörler özellikle askeriyeden yaygın bir şekilde örgütlenme prensiplerini ödünç almışlardır. Bu oldukça makul bir durumdur, çünkü, çok sayıda erkek askeri örgütlerin bazı yönlerine aşinadır. Erken endüstriyel örgütlenmelerin ortaya çıktığı dönemde örgütlenmeye ilişkin geliştirilmiş bu bilgi çeşitli zorlu koşullarda insanoğlunun tasarladığı en verimli uygulamalar olduğunu kanıtlamıştır. Askeri örgütler üstlendikleri görevlerin ölüm kalım mücadelesiyle ilgili olması bu örgütlerin toplumun en etkin örgütlenme formunu oluşturmaları konusunda onları zorlamıştır. Dolayısıyla endüstriyel organizatörler de askeri derslerden yararlanma yoluna gitmişlerdir (1947: 169).

1.1.2.1. Askeriye'den Endüstriyel İş Örgütlenmelerine Mekanik-Bürokratik Örgütlenmenin İcadı

Askeri alanda mekanik ve bürokratik örgütlenmenin icadı daha sonra endüstriyel iş örgütlenmelerinde de karşılık bulmuştur. Bu bağlamda mekanik örgütlenmenin prototipi olarak ordular onaltıncı yüzyıl sonu onyedinci yüzyıl itibariyle karşımıza çıkarken ilerleyen süreçte bunu mükemmelleştirmiş ve endüstriyel iş alanları için önemli bir miras bırakmıştır. Zaman içerisinde de endüstriyel iş örgütlenmelerinin bu mirastan istifade etmiş olduğunu belirtmek mümkün gözükmektedir.

1.1.2.1.1. Mekanik Örgütlenmenin Prototipi Olarak Ordular

Endüstri devrimiyle birlikte üretim alanında makineleşmenin artmasıyla Kuzey Amerika ve Avrupa'da örgütler de mekanik olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde örgütler makinelerin ihtiyaçlarına koşulmuş ve bürokratikleşme ve rutinleşme çerçevesinde şekillendirilmişlerdir. Birçok zanaatkâr bu süreçte iş üzerindeki özerkliklerini feda ederek fabrikalarda vasıfsız işçiler olarak çalışmaya başlamışlardır. Fabrika sahipleri ve mühendisler yeni durumda etkin ve verimli bir işleyiş

sağlayabilmek için gerekli yeni örgütlenmelerde yönetici ve makinelerin iş süreçleri üzerindeki kontrolünün arttırılmasını, işçinin takdir hakkının kısıtlanmasını sağlayan bir yöntem olarak iş bölümünü benimsemiştir. Fabrika üretiminin muntazam işleyişini sürdürebilmek maksadıyla işçileri disipline etmek için de yeni disiplin pratikleri ve prosedürleri örgütsel alana taşımışlardır (Morgan, 1997: 15). Özellikle yirminci yüzyılın ilk yarısında egemen olan Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Weber'in Bürokrasi kuramı, Fayol, Mooney ve Urwick gibi örgüt kuramcılarının örgütlenme ve yönetim ilkeleri ile yönetim süreçleri yaklaşımlarında bu örgüt tipinin yoğun etkisinin olduğu görülmektedir.

Endüstride ortaya çıkan mekanik örgüt formunun askeri alanda oldukça eskiye dayanan öncüllerinin olduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir. Bu anlamda batıda ilk düzenli ordu olarak bahsedilmeye değer olan Sparta Ordusu'nun örgütlenmesi falanks sistemine dayanmaktaydı. Bu formal örgüt yapısı ilk kez yapılandırılmış ve resmi bir komuta hiyerarşisi ve iletişim şekli ortaya koymuştur. Birlikler yönetilebilecek küçük parçalara bölünerek subayların etkili bir denetim aralığına sahip olmaları sağlanmıştır. Bu örgüt yapısı Sparta Ordusu'nun ani gelişen olaylara hızlı ve atik bir şekilde manevralarla karşılık verebilmesini sağlamıştır. Bu etkin örgüt yapısı daha sonra Romalılar tarafından daha da geliştirilmiştir. Sayıları 350.000-400.000'leri bulan ordularını bu temeller üstüne oturtan Roma'nın askeri alanda üstün bir güç olması da onun iyi eğitimi, disiplini ve örgütlenmesi sayesinde olmuştur (Talbot, 2003: 333-334).

Bu ordularla modern ordular arasındaki aradaki bağ ise feodal dönemle giren aradan sonra onaltıncı yüzyılda başlayıp onyedinci yüzyıla uzanan, Nassaulu Maurice'in başlatıp Gustavus Adolphus ve Büyük Frederick gibi isimlerin geliştirdikleri antik dönemin Yunan ve Roma gibi klasik ordularını ve askeri metinlerini referans alarak o günün şartlarına bunları uyarlayıp geliştiren rasyonel askeri örgütlenmelerle

kurulmuştur. Bu askeri örgütlenmeler de bürokratik mekanik örgüt formunun prototipini oluşturmıştır.

Batı Roma İmparatorluğu'nun çöküşünden sonra Roma'nın büyük, sürekli, piyade temelli ordularının yerini atlı şövalyelerin ve maiyetinden müteşekkil küçük ölçekli *ad hoc* yapılı özel ordular almıştır. Onaltıncı yüzyıl ise ağır zırhlı şövalyelerin yerini yavaş yavaş tüfeklerle donanmış piyade ve topçulardan organize edilmiş birliklerin yer almaya başladığı bir dönem olmuştur. Şövalyeler top ve ateşli silahlarla uzaktan savaşanları küçümseyip hor görseler de en nihayetinde romantik düşüncelerini terk ederek bu yeni ordularda hafif piyadeler olarak yerlerini almışlardır. Bu dönemde neredeyse tüm Avrupa orduları piyade, top ve süvarilerden teşkil edilmiştir. Krallar savaşın bedelini vergilerle ödeyecek halkını askere almak yerine paralı asker ve yoksul köylü, serseri, kanun kaçakları ve suçlular gibi toplumun döküntüleri olarak nitelenebilecek insanlardan ordularını teşkil etmişlerdir. Bunları da tekrarlanan talimlerle disiplinli askerlere dönüştürmüşlerdir. Bu ordular ayrıca krallık savaşlarında kralları için savaşan, üniforma giyen, kendine has toplumun geri kalanında ayrı bir kültür, alışkanlık ve kıyafetleri olan bir dünya yaratmışlardır (Opello, 2016: 66-67).

Özellikle onaltıncı ve onsekizinci yüzyıl arası Avrupa'daki merkezi krallıklarda düzenli orduların ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Bu dönem savaşlarında feodal döneme özgü kahramanlığa dayanan savaş tarzı yerini disiplinli ve kendini kontrole dayanan tahammülün ön plana çıktığı bir savaşma tarzına bırakmıştır. Bu savaşma tarzında başına buyruk savaşmak değil, emir verilince bir üstün gözetiminde ateş etmeye dayanan disiplinli bir savaşma tarzına geçilmiştir. Disiplin bu bağlamda yeni kurulan sürekli ordularda tesis edilmesi gereken önemli bir unsur olarak ortaya çıkmış ve askerler talimlerle hem disipline edilmiş hem de savaştaki tahammül ve etkinlikleri arttırılmıştır (Opello, 2016: 67).

Ayrıca bu dönem, muharebelerin ateşli silahların gelişimi ve bunların uygun örgütsel ve taktik formasyonlarla entegre edilerek savaşma etkinliğini artırmaya yönelik çözümlerin arandığı bir dönem olmuştur. Çünkü ateş gücünü etkin bir şekilde kullanan piyade artık muharebelerin en belirleyici ve merkezi unsurlarından biri halini almıştır. Bu bağlamda onaltıncı yüzyılda sürekli bir ordu karakterinde oluşturulan İspanyol *tercio* birliklerinin piyadenin muhabere taktiği, disiplin ve eğitime yönelik faaliyetleri bu çabalara ilişkin en dikkat çekenlerden biri olmuştur (Kurtarcan, 2014: 60). Bu dönemde askeri örgütlenmelerin ateşli silahlarla entegrasyonuna ilişkin mekanik örgüt formunun temellerinin askeri alanda atılmasında etkili olmuş en önemli isimlerin başında İspanyollara karşı ayaklanan ve onların askeri alana ilişkin geliştirdiği piyade taktik formasyonlarını yetersiz görüp daha da geliştirerek onları yenen ve diğer Avrupalı komutanları da etkileyen Nassaulu Maurice gelmektedir.

Nassaulu Maurice'in bu anlamda hayata geçirdiği yeniliklere geçmeden önce onun döneminin Hollanda ordu yapılanmasının genel özelliklerini ortaya koymakta fayda bulunmaktadır. Aristokratik olmayan, baskın toplumsal ve politik sınıfın şehirli tüccar oligarkların olduğu bu devletin ordusu, ağırlıkla paralı askerlerden oluşturulmuştur. Ana odağı savaştan ziyade ticaret olan bu devlette silahlı kuvvetlere yatırım sabit bir harcama olarak görülmüştür. Ordudaki askerleri bir arada tutan harç, hükümdarlarına sadakat ve onur duygularından ziyade sözleşme şartları olmuştur. Disiplinlerinin temel kaynağı da bu anlamda merkezi otoritenin onları yıl boyu istihdam ederek yaptığı düzenli ödeme ve bunun karşılığında dayattığı iş standartları olmuştur. Hollandalıların bu yaklaşımı, ödemesi zamanında yapılmadığında veya işi bitince kovulan ve sonrasında birçok denetim sorununa yol açan paralı askerliğe ilişkin zayıflığı bir güce dönüştürebilmeyi sağlamıştır. Bu sistem paralı askerleri sadık birer hizmetçilere dönüştürmeye imkân verdiği gibi eskinin bireysel kahramanlığa dayalı savaşma tarzının yerine askeri görevlerin sistematize edilmesini de mümkün kılmıştır.

Savaş sonrası dağıtılmayan paralı askerlerden oluşan ordunun, seferler arasında yapılan eğitimlerle örgütsel ve bireysel becerilerinin sistematik olarak geliştirilmesi sağlanabilmiştir (Feld, 1975: 419-424). Bunun yanı sıra orduda tektipliği de sağlayan Hollanda ordusunun komutanı Maurice, ordunun silah ve teçhizatları için standartlığı tesis etmiş ve aynı şekilde tüm birlikleri standart eğitimlerle talime tabi tutmuştur (Moelker, 2017: 398-399).

Özetle, ordusunun ağırlığını oluşturan paralı askerleri ihtiyaca göre kiralayıp, işi bitince bunları dağıtmak yerine yıl boyunca bunları sürekli olarak istihdam etmiş, eğitmiş, donatmış ve beslemiştir. Bunların ödemelerini düzenli olarak yapıp ihtiyaçlarını karşılayarak bunları düzenli kuvvetlere dönüştürebilmiştir (Howard, 1979: 55). Askerlerin bu şekilde devletin maaşlı çalışanı haline getirilmesi onları sıradan maceracılar olmaktan çıkartarak mekanik eğitim ve disipline yatkın hale getirilmesini sağlamıştır. Böylece ateş üstünlüğünün yaratılması ve savunma tedbirlerini artırmaya yarayacak mekanik eğitimlere ve eskiden askerler arasında hoş karşılanmayan kazma faaliyetlerine sorunsuz adaptasyon mümkün olabilmıştır (Feld, 1975: 433).

Savaş alanlarında başarının ateş üstünlüğüne dayandığını düşünen Nassaulu Maurice (1567-1625) (Howard, 1979: 56) onaltıncı yüzyıl sonları onyedinci yüzyıl başlarında ateşli silahların belirli bir düzen ve disiplin içerisinde kullanılabilmesinin ve ateş gücünün arttırılabilmesinin ordularda tek er seviyesinde makine-insan yani silah-asker uyumuyla sağlanabileceği düşüncesiyle hareket ederek birtakım yenilikleri hayata geçirmiştir.

Maurice bu anlamda üç önemli adım atmıştır. Bunlardan birincisi, ordusunda ateşli silahlarla tek erin ve genel kareografi içerisinde tüm birliğin sanki ateş eden dev bir makine gibi çalışmasını sağlayacak ateşli silah-asker uyumlaştırmasına dayalı eğitim ve taktik sistemin geliştirilmesi olmuştur. Bu sistem silah ve askerin en optimal bir şekilde uyumlu hareketini esas alan zaman-hareket etütlerine ve detaylı prosedür ve

kurallara dayanmıştır (Van Doorn, 1975: 11-12; Bröckling, 2008: 74,100; Moelker, 2017: 398-399).

Maurice, yeni silah teknolojisinin örgütsel teknolojilerle birleştirilmeden istediği etkiyi yaratamayacağını anlamıştı. İspanyollar ondan önce talimler geliştirerek bu sürece birtakım katkılar sunsa da manevra yapabilme, disiplini ve hareketliliği sağlayabilme anlamında halen daha mevcut durumun kısıtları olduğunu görmüştü. Bu kısıtları aşmak için klasik Roma askeri alanyazınına incelemiş ve kuzeniyle birlikte çalışarak masa üzerine yerleştirdiği oyuncak askerlerle birtakım deneyler yapmıştır. Her karede üç yüz asker bulunduran İspanyolların aksine her karede 100 asker olacak şekilde sistemini düzenlemiştir. Bu sayede manevra kabiliyetini arttırabilmiştir. Yaptırdığı talimler silah teknolojisiyle örgütlenme teknolojisinin entegrasyonunu sağlayan önemli bir unsur olmuştur (Moelker, 2017: 398).

Moelker'e göre Maurice, eğitimleri bilimsel analizlerle geliştirmiştir (Moelker, 2017: 399). Askerlerin etkin bir şekilde savaşabilmesi için tüfek ve askerin uyumunu sağlamaya odaklanmıştır. Askerlerin toplu yürüyüşlerinden, tüfek kullanımına ve birlik bazında taktik hareketlerine kadar her şeyi parça parça tasarlamıştır (Roberts, 1995: 14; Opello, 2016: 68; McNeill, 1982: 126-143). Tüfekleri kullanan askerlerin etkin bir şekilde savaşabilmesi için tüfek ve asker uyumunu mekanik temellerde yeniden tesis eden Maurice, tüfeğin doldurulmasından boşaltılmasına kadar süreci 43 farklı alt harekete bölerek bir üstün komutalarıyla bunların icra edilmesini sağlamıştır (Van Doorn, 1975: 11-12). Bunların sıkı eğitimlerle sürekli tekrarlanması suretiyle savaş alanına bu koreografinin eksiksiz taşınmasını amaçlamıştır. Bu dönemde buna yönelik talimnameler hazırlanarak hareketler tüm orduda standart hale getirilmiştir (Hahlweg, 1941: 34-35, 115-116; Blackmore, 2003: 7-9). Bu talimlerin resimli halleri de Jacob Gehyn tarafından Maurice'in isteği üzerine çizilmiş ve farklı ülkelerden gelen ve Felemenkçe bilmeyen paralı askerlerin eğitilmesi için talimname (standart el kitabı

olarak da düşünülebilir) olarak kullanılmıştır (Moelker, 2017: 399). Eğitimlerle üç dakika gibi bir sürede silahların tekrar ateşlemeye hazır hale getirilebilmesini sağlamıştır. Geriye yürüyüş tekniğini (*countermarch*) geliştirmiştir. Bu teknikle silahını ateşleyen tüfekçi karenin gerisine yürümesi, silahını tekrardan burada doldurarak sırası gelince yeniden ateşlemeye hazır halde beklemesi için eğitilmiştir. Böylece birlikler sürekli toplu olarak sürekli ateş etme yeteneğinde olan birer makine haline dönüştürülebilmıştır (Moelker, 2017: 398).

Maurice, bu şekilde askeri emek süreci üzerinde denetim kurarken, askerlerin hareketlerini öngörülebilir hale getirmiş ve “ateş” çıktısının etkisinin artırılmasını sağlamıştır. Van Doorn’un (1975: 11-12) ve Moelker’in (2017: 399) da savunduğu üzere Taylor’un yaklaşık üç yüz yıl sonra yapacağı gibi zaman-hareket etütü benzeri bir yöntemle insan emeğini ayrıştırmış, bölmüş ve onu sistematik olarak yeniden düzenlemiştir.

İkincisi ise, Maurice’in subay sayısını üç katına çıkartması olmuştur (Van Doorn, 1975: 14). Maurice bu sayede emir komuta, disiplin ve koordinasyon bağlamında örgütsel gelişmeleri hayata geçirmiştir (Moelker, 2017: 398). Bunlar da yine hiyerarşi, üstün sıkı gözetimi ve otorite ve buna itaat, iyi tanımlanmış bir komuta zinciri ve merkezileşmeye dayanmıştır. Bunun benzerini daha sonra Taylor çalışma gruplarının başındaki kadroların sayısını önemli ölçüde arttırarak yapmıştır (Van Doorn, 1975: 14).

Üçüncüsü de ara kademelerdeki subay ve astsubayların sayısının artışıyla askeri anlamda kafa ve kol emeğinin ayrıştırılması olmuştur. Bunlar başına buyruk savaşan eski zanaatkâr savaşçı kastını inisiyatifi elinden alınmış makinenin birer itaatkâr dişlisi gibi belirli bir düzen, koordine, standart ve öngörülebilirlik içerisinde savaşan mekanik/otomaton askerlere çevirmiştir. Ateşli silahların nasıl ve ne zaman kullanılacağını başka bir üst akıl tarafından belirlenmesiyle savaşçının savaş aleti

üzerindeki egemenliği elinden alınmış, askerler bir nevi tektip hareket eden itaatkâr, vasıfsız, yerine yenisi kolaylıkla eğitilip koyulabilen değiştirilebilir standart bir parça olarak tasarlanıp üretilmiştir. Taylor da benzer olarak işçi üzerinde yürüttüğü bilimsel yönetim çalışmalarıyla bunu yapmış, kafa-kol emeği ayrımını hayata geçirmiştir. İşin nasıl yapılacağıнын planlamasını planlama birimlerine havale ederek işçinin iş üzerindeki egemenliğini ve inisiyatif kullanımı ortadan kaldırmıştır. Onları işe yönelik basite indirgenmiş hareketleri eğitim ve talimatlarla harfiyen yerine getiren mekanik parçalara dönüştürmüştür (Van Doorn, 1975: 14).

Maurice’in askeri alanda geliştirdiği bu yöntemlerle, yetişmesi yıllar alan yetkin bir okçunun aksine mekanikleştirilmiş uygun yöntemlerle bir grup silahşörün birkaç ayda yetiştirilmesi mümkün hale gelmiştir. Böylece beceri ve deneyimden tasarruf etmek mümkün olmuştur (Feld, 1975: 425). Feld’in deyiimiyle “bu talimlerle askerler programlanmış bir araca dönüşüyorlardı” (Feld, 1975: 425).

Belirli sayıda askerin belirli zaman zarfı içerisinde belirli miktarda atış yapması rasyonel standartlar dahilinde eğitimlerle pekiştirilirken, komuta da kahramanca liderliğe dayalı olmaktan çıkmış, şiddet üretiminin örgütlenmesi ve çatışmanın yönetilmesine evrilmiştir (Feld, 1975: 428-429). Bu sistemin içinde yer alan her bir askerin “üretkenlik oranı ve yeterliliği” sistematik bir denetime ve nesnel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bunların başındaki küçük rütbeli subay ve astsubayların üretkenlik ve yeterlilikleri de sorumlulukları altındaki bir grup askerin belirli bir düzen ve çabukluk içinde atışların icrasını sağlayıp sağlamadıklarıyla ölçülmüştür. Bu bağlamda Feld’e göre Maurice’in ordusu, “teknik ve kontrolün sistematik olarak birleştiği ilk sosyal sistem olarak görünüyordu” (Feld, 1975: 425).

Burada ateşli silahlar bireysel bir çabanın değil sistematik bir düzenin parçası olarak kullanılmıştır. Bu sayede kitle etkisi teknik yöntemlerle elde edilmiştir. Kahramanca liderlik ve sosyal dayanışmaya dayanan orduların aksine düzenli ücret ve

mekanikleştirilmiş eğitimlerle askerler kontrol altında tutulabilmiştir. Dolayısıyla bu askeri reform hareketleri Maury Feld'e göre endüstriyel alanda gerçekleşen zanaatkar üretimden montaj hattına geçişi anımsatmaktadır (1975: 427):

Bu savaş reformu, endüstriyel üretimde zanaattan montaj hattı moduna geçişe benziyordu. Yüksek vasıflı ve motive çalışanlara olan ihtiyacı ortadan kaldırdı ve asgari zekâ ve rutine yatkınlık kriterlerini yerine koydu. Kolların ve bacakların kusursuz kullanımından ve basit komutları anlama yeteneğinden daha fazlası gerekmiyordu.

Mekanik örgütlenme anlayışında tüm bireysel parçaların örgütün ortak amacına tabi kılınarak örgütü oluşturan insanların kusursuz çalışması amaçlanmıştır. Bu bağlamda Maurice de asker ile silahı uyumlaştırılarak örgütün genel amacı doğrultusunda mükemmel bir şekilde işlemesi için sistemini kurmuştur. Hatta bu anlamda Van Doorn'a göre endüstri dünyasıyla bir analogi yapılarak onun ordusunu manüfaktür örgütlenmesi olarak karakterize etmek mümkündür (Van Doorn, 1975: 14-15).

Büyük Frederick, Taylor gibi bu emek-yoğun sistemi mükemmel hale getiren diğer bir isim olmuştur (Van Doorn, 1975: 15). Örgüt bilimci Gareth Morgan'a göre modern örgüt ve disiplin formlarının en meşhur yaratıcısı ve uygulayıcısı olan Büyük Frederick, mekanik ordu örgütlenmesine ilişkin geçmişten gelen katkıları daha da ileri taşıyarak onsekizinci yüzyılda katı ve bürokratik mekanik örgüt yapılarının en sofistike "prototipi"ni sunan isim olmuştur (Morgan, 1997: 15).

Büyük Frederick, toplumun alt kesimlerinden gelen, suçlu, düşkün, yabancı paralı asker, gönülsüz zorunlu askerlerden oluşan bir topluluğu, uyguladığı yöntemlerle mükemmel bir şekilde işleyen mekanik bir orduya çevirmiştir. Askerleri verimli çalışan, güvenilir birer robota çevirmiş, orduda standart kurallar ve katı bir disiplin⁵ tesis etmiş, standart teçhizat, üniforma ve komuta dilinin yaratılmasını sağlamıştır. Uyguladığı

⁵ Büyük Frederick, ordunun tembel ve ağırkanlı insanlardan oluştuğunu, generalin gözünün doğrudan bunlar üzerinde olmaması durumunda bir makine olarak tahayyül ettiği ordunun iyi işlemeyeceği uyarısında bulunarak orduda katı ve tavizsiz bir disiplinin temininin önemine dikkat çekmiştir (Frederick the Great, 1818a: 5).

eğitimler, insan kaynağı nereden gelirse gelsin onların kolaylıkla mekanik orduya uyarlanmasına imkân vermiştir. Bu da insanların değiştirilebilir, yerine kolaylıkla yenisinin monte edilebileceği parçalar haline gelmesini sağlamıştır. Askerler düşmandan çok kendi subaylarından korkacak şekilde yetiştirilmiş, böylece düğmeye basıldığında yani komut verildiğinde sorgusuz sualsiz itaat etmeleri sağlanmıştır. Hat ve kurmay birimleri arasında ayrım yapan Frederick, kurmayları planlama işlerine yoğunlaşabilmeleri için hat yapılanmasından çıkarmıştır. İşte onun bu fikir ve uygulamaları ondokuzuncu yüzyılda gelişen fabrika sistemlerinin yarattığı sorunlara ilişkin zaman içerisinde kademe kademe fabrika sahipleri ve mühendisleri tarafından benimsenerek uygulamaya konulmuştur (Morgan, 1998: 28). Bu bağlamda Morgan’a göre, “Prusyalı Büyük Frederick’in zamanından beri mekanik örgütlenmenin prototipi olarak ortaya çıkmış ordudan çok şey öğrenil(miştir)” (Morgan, 1998: 27).

1.1.2.1.2. Orduda ve Fabrikada Bürokratikleşme: Aracı Mekanizmaların Törpülenmesi

Weber’in de açıkça belirttiği gibi, ordularda ve dolayısıyla askeri örgütlerde rasyonelleşmenin tarihi onaltıncı yüzyıldan itibaren ilk Nassaulu Maurice’e kadar uzanmakla birlikte Wallenstein, Gustavus Adolphus, Cromwell ve Büyük Frederick ile rasyonelleşme gelişerek devam etmiştir (Weber, 2012: 519).

Genel olarak onaltıncı yüzyıldan yirminci yüzyıla olan süreçte Avrupa ordularında ortaya çıkan aracı mekanizmaların törpülenmesi çerçevesindeki diğer rasyonelleşme ve bürokratikleşme hareketlerine göz atmamız mekanik örgütlenme formunun askeri alandaki öncüllüğünü anlayabilmemiz için önemlidir.

Onaltıncı ve onyedinci yüzyıllarda mutlakiyetçiliğin üstünlüğü sayesinde askeri örgütlenmelerde paralı askerlik hizmetinin yerini yalnızca devlete hizmet ilkesi almıştır. Böylece giderek paralı askeri örgütlenmeler yerini devlet kontrolündeki daha bürokratik profesyonel askeri teşkilatlanmalara bırakmıştır (Dandeker, 2003: 66-67). Özellikle

Otuz Yıl Savaşları'nın sonunda Avrupalı monarklar kiralık orduların bağımsızlıklarına tehdit olduklarını düşünerek sözleşmeye dayalı bu tür yapıları devre dışı bırakmışlardır. Bunun yerine devlet tarafından yetiştirilen, kontrol altında tutulan ve idare edilen daimî ordulara yatırımlarını yönlendirmişlerdir. Ancak özel ordulardan kamu ordularına geçiş uzun bir sürecin ürünü olmuştur. Bu süreçte önce krallar subay paydaşlarına ordularından makam ve haklar satarak askeri gücü tekellerine almaya çalışmışlardır. Onsekizinci yüzyıl ortasından itibaren ise savaşların büyümesiyle bu yöntem de tatmin ediciliğini yitirerek terk edilmeye başlamış ve savaş yapma işlevi doğrudan devletin kontrolüne girmiştir (Opello, 2016: 71).

Bu süreçte subayların bürokratik bir yapı içerisine alınması, onları disiplinsiz paralı asker başı olan yüzbaşılardan oluşan bir topluluktan kendine ait bir askeri disipline tabi, bir rütbe hiyerarşisinde kademelendirilmiş daha formal bir subay topluluğuna dönüştürmüştür. Bu süreçte subaylar askerlerini işe alma, ödemelerini yapma gibi özerkliklerini yitirmişlerdir (Dandeker, 2003: 71). Kralın kendi asker toplayıcıları belirli hizmet şartları için belirli bir ödeme ve gereklilikler karşılığında bu işi üstlenmişlerdir (McNeil, 1982: 164). Dolayısıyla subaylar güçlü özerk patronlar olmak yerine merkezi otoritelerin kurguladığı yasal-ussal bürokratik bir mekanizma içerisinde hizmet veren duruma gelmişlerdir. Bu bürokratikleşme süreci zamana yayılmış ve yirminci yüzyıla kadar ancak tam anlamıyla tamamlanabilmiştir. Fakat bu süreçte bu yolda önemli gelişmeler de kaydedilmiştir (Dandeker, 2003: 71).

Özellikle Fransız Devrimi, aristokrasinin azline ve bürokrasinin yaratımı için gerekli objektif şartların oluşumuna kaynaklık edecek temelleri atmıştır (Fişek, 1971: 146). Bununla beraber milliyetçilik akımı aristokrat ve sıradan insanlar arasındaki bağı da değişikliğe uğratmıştır. Artık doğuştan kaynaklanan ayrıcalıklar yerine ulusa bağlılık gibi değerler önemli hale gelmiştir. Askeri alanda aristokrasinin zayıflamasında orduların büyüyerek subaya olan ihtiyacının artması ve Napolyon ile birlikte de subay

seçiminde liyakatin temel alınması etkili olmuştur. Orduların büyümesi ve bunun idamesinin sağlanması için sivil kurumlara ait becerilere sahip olma ihtiyacı artmış ve mali, idari ve lojistik konular orta sınıfların hakimiyetine girmiştir (Neiberg, 2011: 83).

Birer modern savaş makinesine dönüşen askeri örgütlerin ortaya çıkışıyla subay kadroları tamamen devletin güdümünde olan bürokratik bir mesleğin maaşlı üyeleri olarak bürokratik komuta zinciri içerisine dâhil edilmeye başlanmıştır. Subaylar profesyonel uzmanlar olarak hizmet sağlamada meşru güç tekeli olmuşlardır. Bunun yanı sıra subayların profesyonel özerkliği ise sıkı bir biçimde bürokratik emir-komuta zinciri içerisinde sınırlanmıştır. Bu emir komuta zincirinde otoritenin seviyesi yasal olarak belirlenmiş yeterliliklere göre şekillenmiştir. Subaylar idarenin araçlarından tamamen ayrıştırılmıştır. Kendi kendini finanse ve teçhiz eden ordular döneminin bir uygulaması olarak subaylık mesleği üzerindeki mülkiyet haklarını yitirmişlerdir. Subaylar mesleklerinde ilerlerken, üstlerinin ve amirlerinin detaylı değerlendirme ve gözetimi altına girmişlerdir. Mesleğe girişte merkezi otoritenin kontrolünde yapılan rekabetçi sınav sistemi öne çıkmaya başlamıştır. Merkezi otoritenin yeni subay yetiştiren okulları kurmasıyla mesleğe girişte ve yükselmede eğitim önemli bir liyakat kriteri haline gelmiştir (Dandeker, 2003: 93-94).

Ayrıca zorunlu emeklilik uygulamaları da hayata geçirilmeye başlanmıştır. Böylece kadro ve rütbeleri ve sahip oldukları komisyonları (*comission*) özel mülkiyet anlayış ve hakları çerçevesinde yöneten ve sahip olan subaylar belirli yaş ve rütbede zorunlu emeklilik ile idarenin araçlarından tamamen ayrıışmışlar ve teknik liyakat temelli yükselme ve kariyer ilerlemelerine temel sağlanabilmiştir (Dandeker, 2003: 94-95).

Benzer şekilde aracı mekanizmaların törpülenerek bunların bürokratik bir yapı içerisine dahil edilmesi endüstriyel örgütlerde de söz konusu olmuştur. Endüstri devrimiyle birlikte fabrikalarda ortaya çıkan rasyonel olmayan aracı mekanizmalar

zaman içerisinde bürokratik yapı içerisinde dahil edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle bu aracı mekanizmaların ne olduğuna ve nasıl doğduğuna değinerek bu süreci açıklayalım.

Endüstri devrimiyle birlikte fabrikalarda emeğin sistematik ve rasyonel bir şekilde yönetimi için birçok sorunla karşılaşmıştır. Bu bağlamda emeği fabrikalarda düzenli, işini aksatmadan kural ve prosedürlere riayet edecek şekilde çalıştırmak, işe devamlılığını sağlamak, standardizasyonu sağlamak ve ayrıca vasıflı çalışan bulmak gibi çeşitli çözüm yolları bulunması gerekmiştir (Pollard, 1968: 189-213; Wren, 1994: 39-44).

Fabrikalarda disiplini sağlamak ve yukarıda belirtilen sorunları çözmek kişisel girişimlerin sahiplerinin yeteneklerini aşması nedeniyle emek yönetimine ilişkin sorunların çözümünde belirli bir ödeme karşılığında yardımcı olacak “işçibaşı (*foremen*)” veya “taşeron (*sub-contractor*)” gibi aracı mekanizmalara başvurulmuştur. Bunlar yerine göre hammadde ve personel alımından personel ve üretim işlerinin planlanmasına uzanan geniş perspektifte sorumluluklar üstlenmişlerdir. Bu tür işler üzerinde kurdukları egemenlikle fabrika sahiplerinin doğrudan kontrolü ellerine almasına engel teşkil edebildikleri gibi, elde edilen karın paylaşılması noktasında da gider artırıcı kalemler olmuşlardır. Ondokuzuncu yüzyıl sonunda bu rasyonel-bürokratik olmayan aracı mekanizmalar işletmelerin daha da bürokratikleştirilmesiyle yerinden edilmiştir. Özellikle bilimsel yönetimin doğuşu bu sürece temel sağlamıştır (Dandeker, 2003: 179-182).

Taylor, bunu fabrikayı bir bütün olarak yönetmek için bir planlama departmanı ve aşırı uzmanlaşmış fonksiyonel ustabaşılar aracılığıyla gerçekleştirecek bir sistemi hayata geçirerek yapmıştır (Chandler, 1977: 276). Böylece Dandeker’in Littler’dan aktardığı üzere, işin nasıl yapılacağının detaylı planlaması, gözetimi, revizesi vs., planlama departmanları ve fonksiyonel ustabaşılardan ve işçilerden oluşan yeni bir bürokratik ilişki ağı içerisinde kurgulanmıştır ve bürokratik olmayan aracı

mekanizmalar olan geleneksel işçi başı ve taşeronların egemenliği kırılmıştır (2003: 183). Aracı mekanizmaların geçmişte kalan fonksiyonlarının (işe alma, işçi seçme, işçiyle sözleşme yapma, eğitme, disipline etme, ödeme yapma, denetleme gibi) birçoğu artık büyüyen işletmelerde ayrı departmanlara verilmiş ve işçilerin başındaki günümüz ustabaşları da işçiyle görüşme, sözleşme yapma, eğitme vb. gibi fonksiyonların bir veya birkaçında uzmanlaşmış departmanların bir idari görevlisi olmuştur (Bendix, 2017: 213-214).

Her iki alanın yaşadığı dönüşümü özetle kıyaslayacak olursak, askeri alanda önce olmak üzere, önemli benzerliklerin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda farklı zamanlarda giderek mekanik bir karakter kazanan her iki alandaki örgütlerde kişisel ilişkilerde soya ve statüye dayalı ilişkiler gittikçe azalmaya başlamış, örgütsel hiyerarşi daha keskin ve fonksiyonel bir hal almıştır. Soyluların subay, sıradan halkın er rütbesinde olmasına dayalı statüsel ayrımlar yerini örgütsel kriterlere dayalı ayrımlara bırakmaya başlamıştır (Van Doorn, 1975: 12). Eskiden soylunun doğuştan gelen ayrıcalıklarının olması gibi girişimcinin oğlu da benzer ayrıcalıklara sahip olmuştur. Fakat artık soyludan askeri subaya geçiş mal sahibinden maaşlı yöneticiye geçişte olduğu gibi statüler doğuştan atfedilmek yerine edinilmeye doğru evrilmiştir. Her iki sektörün üst katmanlarında bir profesyonelleşme ortaya çıkmış, sınıf ve statüden kaynaklı ayrıcalıklardan meslekleşmeye doğru bir geçiş yaşanmıştır (Van Doorn, 1975: 12-13).

Erlerin düşük rütbelerdeki kendi yöneticilerini ve amirlerini seçmesi gibi bürokratik olmayan eski yöntemler onyedinci yüzyıl içerisinde kaybolmuştur. Aynı şekilde endüstride de usta-çırak ilişkisi yok olmuştur. Paralı askerlerin liderlerinin astsubay olması, endüstriyel alanda da komisyoncular/aracıların (*middle-man*) (emek gücü toplayan taşeronlar) ustabaşı olması gibi eski ordu ve iş yapılanmalarındaki aracı figürler hiyerarşik, bürokratik, resmi örgüt yapılarına entegre edilmişlerdir. Bu anlamda

Mızrak ve tüfekçilerden oluşan basit toplu kare oluşumlara dayanan taktik formasyonlar yerine daha küçük alt birimlerin birbiriyle işbirliğine dayalı bir teşkilatlanmaya geçmiştir. Bu bağlamda geleneksel kargı falankslarını 550 kişilik taburlara, bunları da bölük ve takımlara bölmüştür. Bu savaş alanlarında yapılacak bağımsız manevralara ve komutanın birliklerinin hareketlerini sesiyle doğrudan koordine ve komuta edebilmesine imkân vermiştir (Opello, 2016: 68; Howard, 1979: 56). Subay sayısının da arttırılması bu reformlara eklenince astlar üzerinde gözetim ve denetim, denetim aralığının daraltılması sayesinde arttırılırken, disiplinin dayatılabileceği hiyerarşik mekanizmalar da düzenli ordu içerisinde hayata geçirilebilmiştir (Wilson, 2004: 141-142).

Ateş gücünün savaş alanlarında belirleyici olduğunu düşünen Maurice, bunu en üst seviyeye çıkaracak hat halinde duran ve koordineli çalışan, sayısı arttırılmış tüfekçilerden oluşan bir taktik formasyon tasarlamıştır. Alt birimler ve bunların koordinasyonu dev bir makinenin koordine halinde çalışan dişlileri gibi tasarlanmıştır. Bu makinenin sorunsuz işlemesi için de askerlerin mutlak bir itaatle emirlere uyması ve hareketlerinin rasyonel olarak hesaplanabilir kılınması gerekmiştir. Bu da devamlı talimlerle pekiştirilen katı bir eğitim süreciyle başarılmıştır. Askerlerin silahlarını doldurup, kurup ateşlemesi, atışını yaptıktan sonra bir düzen halinde geriye çıkarak burada tekrar atış yapmaya hazırlanması ve tüm bunları hasmın ateşi altında tereddütsüz bir şekilde icra etmesi gerektiği düşünüldüğünde disiplin önemli bir konu olarak öne çıkmıştır. Disiplin askerlerin bir düzen içerisinde savaşmasını, bulunduğu sırayı terk etmemesini, savaş alanından firar etmemesini, amirlerinin söylediklerini harfiyen yapmasını sağlamıştır. Bu da devamlı talimlerle pekiştirilebilmiştir (Dandeker, 2003: 69-70). John Lynn'e göre talim askerlere itaatsizlikleri söz konusu olduğunda başlarına nelerin gelebileceğini öğreterek savaş performansının arttırılmasını sağlamıştır (Lynn, 2001: 50). Böylece sıkı talimlerle hasmın ateşleri karşısında askerlerin kaçma ya da

donup kalma gibi doğal insani tepkilerinin üstesinden gelmesi sağlanabilmiştir (Wilson, 2004: 141).

Genel olarak bu dönemde orduların disipline edilmesi anlamında önemli icraatları olan Maurice'in bu disipliner anlayışının entelektüel temelinde Roma askeri disiplinini ve pratiklerini yeniden canlandırmayı savunan hocası yeni stoacı Justus Lipsius'un etkisini göz ardı etmemek gerekir (Feld, 1975: 438). Oestreich'e göre Lipsius, mutlakiyetçilik döneminde ve onsekizinci yüzyıl Aydınlanması dahil Avrupa düşüncesinin şekillenmesini temelden etkilemiş ancak unutulmuş bir isimdir (Oestreich, 2008: 57).

Justus Lipsius'un askeri disipline ilişkin fikirleri onun yaşadığı çalkantılı dönemi düzene sokma arzusu, yöntemli yaşama ve devlet ile devlet yönetimine ilişkin fikirlerinden türemiştir (Bröckling, 2008: 61-62). Yeni stoacı düşünce, kaos ve düzensizliğin hüküm sürdüğü bir dönemde bunun üstesinden gelebilmek için güç ve orduyu merkeze alarak devletin gücünün ve etkililiğinin artırılmasını hedeflemiştir (Oestreich, 2008: 7; Leira, 2008: 680).

Öngördüğü devlet tipi, ordunun uzun süren savaşlarda idamesini sağlayacak ekonomiye ve tebaanın yüksek vergilendirmesine dayanan mali-askeri bir devlet olmuştur (Leira, 2008: 680-681). Bu anlayışa göre ordu, güvenliği temin ederek refahı sağlamaktadır ve bu yüzden de vergi vermek halkın yararınadır. Ancak bu zor yoluyla değil halkın disipline edilerek emirsiz vergisini ödeyecek hale getirilmesiyle yapılmalıdır (Leira, 2008: 681).

Bu bağlamda Lipsius'un düşüncesinde aklıyla hareket edip, duygularını kontrol edebilen savaşıma hazır bireyden, rasyonelleştirilmiş devlet ve onun idari aygıtından, otokrat ve mutlak bir presten, güçlü bir askeri savunmadan ve disiplinli bir tebaadan oluşan bir düzen fikri hakimdir (Oestreich, 2008: 30). Böyle bir düzenin garantisi olacak ordunun ise iyi seçilmiş askerlerden teşkil edilerek düzenli, disiplinli ve eğitilmiş

bir ordu formunda olması gerektiğini savunarak ve bunun yollarını ortaya koymuştur (Oestreich, 2008: 51; Leira, 2008: 680).

Yeni stoacı etik yaklaşımın en temel nüvesini ise eylemlerden duyguları arındırmak oluşturmuştur. Bu aslında tüm disiplin kurma pratiklerinin temelindeki psikolojik ilke olmuştur. Bu ilkenin altında yatan mantığa göre ancak duygu ve heyecanları üzerinde kontrole sahip olabilenler aklın ve komutanının emirlerine itaat ederek bunları icra edebilirdi (Bröckling, 2008: 67).

Lipsius'da tüm toplumun, şiddet araçlarının, mali yapıların ve ahlakın kapsamlı bir şekilde disipline edilmesi söz konusudur. Daha fazla disiplin için de ilham kaynağı ordu olmuştur (Leira, 2008: 682). Lipsius'a göre savaşta en önemli maddi kaynak piyade birlikleridir. Bunların niteliğini arttıracak olan şey ise disiplindir. Disiplinle ancak bir hükümdar, ordusuna egemen olabilecek ve ordusunu denetleyebilecektir. Askeri eğitim ve asker yetiştirme üzerine Antik Roma askeriyesi ve stoacı felsefeden kalan önemli bir miras vardır. Bu nedenle bu miras o dönemin orduları tarafından örnek alınmalıdır. Bir askerin güçlü, dayanıklı ve katı bir erkek olabilmesi için disiplini dört temel üzerinde incelemiştir. Bunlar, onları tembellikten arındıracak silah kullanımı ve siper kazma gibi bedeni aktiviteleri anlatan *exercitium*, katı hiyerarşi ve bunun yanı sıra intikal, muharebe düzenleri vs.yi içeren *ordo*; askerin kendini başıboş tavırlarına karşı kısıtlayarak şartlandırıp denetim altına alması anlamında olan, askerin daimi itaatinin kaçınılmaz koşulu olan *coercitio* ve askerlere örnek olacak şekilde ödül ve ceza sisteminin kurulmasına dayalı uygun davranışın teşvikini anlatan *exempla*'dır (Bröckling, 2008: 68-69).

Lipsius'un disiplin anlayışına göre, disiplinsiz davranışlara katı bir şekilde karşılık verilmelidir ancak asıl önemli olan ve disiplinin tesisini sağlayacak olan şey ordunun güven, istikrar ve düzen çerçevesinde yönetilebilmesidir. Yalnız askerlerin disipline olması ordunun disiplini için yeterli değildir. Subayların da disiplinli, örnek,

astlarına karşı görevlerini yerine getiren ve güvenilir olması en az bunun kadar önemlidir (Bröckling, 2008: 69).

Lipsius'un fikirlerinin vücut bulması, “askeri kıtaların kademelendirilmesi, sevk ve idaresi, eğitilip yetiştirilmesi ve oluşturulması”na (Bröckling, 2008: 72) ilişkin yapılan Hollanda (Oranya) ordu reformlarıyla mümkün olmuştur. Disiplin açısından oldukça önemli olan bu reformların kökleri de hümanizma hareketleriyle bağlantılı Romalı ve Yunan askeri kuramcılara dek uzanmaktadır.

Yeniçağın askerlik kurumunu bütünüyle toplumsal disiplin kurmanın anahtar kurumlarından biri olarak kabul edersek, XVI. yüzyılın orduları, özellikle de Oranya ordusu, modern askeri disiplinin “buluş olarak ortaya çıktığı” bir laboratuvar sayılabilir; daha doğru ifade etmek gerekirse, tekrar icat edildiği alanlardır buraları; çünkü, belli bir kurallar bütünü içinde düzenli şekilde talim yapma, yürüyüş, muharebe ve ordugâh konularında yeni bir düzen getirme gibi, gerek Oranyalı Moritz'in gerekse yeğeni Wilhelm Ludwig von Nassau'nun birliklerinde gördüğümüz yenilikler, bunların Romalı ve Yunan savaş yazarlarına dönük araştırma incelemeleriyle sınıksız ilişkilidir. Güvenilir askerlerin üretimi bakımından, sonraki yüzyılda en çok başvurulmuş ve bir yüzyıl içinde bütün bir Avrupa'ya yayılan bu yeniliklerin kaynağı, ilkçağın, hümanizma hareketleri döneminde yeniden alınılanmasyla başlamıştı. Modern orduların kaynağında bir Rönesans vardı (Bröckling, 2008: 51-52).

Hollanda ordusunun İspanyol ordusu karşısında elde ettiği başarılar da Lipsius'un fikirlerinin ve Hollanda ordu düzeninin yayılmasının başlangıcını oluşturmuştur. Bröckling'in de belirttiği üzere,

Öteki Avrupa prens devletlerinin genç soyluları için Hollanda'nın generalite devletleri birer seminer yeri olup çıktı; Otuz Yıl Savaşları'nın paralı askerlerini yöneten birçok subay, buralarda savaş zanaatının inceliklerini öğrendi. Sayısız yayın, yenilikleri en başta Protestan ülkelere tanıttı ve çok geçmeden başka ordu liderleri de birliklerini “Hollanda ordusunun tertip ve düzenini” örnek alarak, yeniden organize etti. Otuz Yıl Savaşları'na katılan ordular arasında, özellikle Gustav Adolf'un yönetimindeki İsveçliler yeni taktiği öğrenip daha da geliştirdiler (2008: 75).

Lipsius'un askeri etiğe dair bu çalışmaları Avrupalı komutanlara güçlü ordular yaratabilmek için iyi bir düzen ve askeri disiplinin nasıl tesis edilip idamesinin sağlanabileceğinin cevaplarını vermiştir. Bunun yanı sıra onun bu çalışmaları Avrupalı entelektüel seçkinlerin artan bir şekilde Lipsius tarafından veya onun rasyonalite ve öz disiplinine ilişkin görüşlerini paylaşan etik, felsefe ve hukuk öğretmenlerince eğitilmesini sağlamıştır (Krieken, 1990: 14).

Askeriyede başlayan disiplinin topluma yayılması (Leira, 2008: 679), Oestreich’a göre, “bireyin değerler sistemi ve kendilik algısının bütünüyle değişikliğine” neden olmuştur. Bu değişim onun da belirttiği üzere, “her ikisi de bir çalışma etiği ve bireyin sorumluluk alma istekliliğini varsayan modern sanayileşme ve demokrasinin sonraki gelişiminde çok önemli bir rol oynayacaktı” (Oestreich, 2008: 7).

Mumford’un, disiplin kaynağı askeriyein sanayileşmeye, makine üretimi ve fabrika düzenine yaptığı katkıya ilişkin tespiti bu anlamda önemlidir (Mumford, 2017: 98):

Hesap edilemeyecek kadar değişken güçlülük ve zayıflık, cesaret ve korkaklık, gayretlilik ve kayıtsızlık seviyelerine sahip bireylerden oluşan gevşek grupların on yedinci yüzyılın iyi talim görmüş, disiplin sahibi, birim olarak işlev gören askerlerine dönüştürülmesi çok büyük bir mekanik başarı olmuştur. Talimin kendisi, Batı’da Roma’nın ordularında kullanılmasından çok uzun bir süre sonra on altıncı yüzyılda yeniden uygulanmaya başlamış ve Orange-Nassau Prensi Maurice tarafından mükemmelleştirilmiştir, buna ek olarak yeni endüstriyel düzenin psikolojisi, gelişimini tamamlamış olarak atölyeye girmeden önce geçit alanında belirmiştir.

Weber’e göre, modern disiplin askeriye ve savaşın yönetiminde icat edilmiştir. Askeri disiplinin yayılması da savaşın yapısının ve modern bürokratik Avrupa’nın ortaya çıkışında esaslı bir unsur olmuştur. Onun belirttiği üzere, orduların disiplini ve onun dini alandaki emsali manastırların disiplini geniş ölçekli örgütlerde bürokrasi formunda ortaya çıkarak yayılmıştır. Dolayısıyla Weber’e göre, modern kapitalist fabrikanın da ideal modeli askeri disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu disiplin modeli fabrikalarda bireysel olarak işçinin üretken kapasitesinin kolay hesaplanmasını mümkün kılarak iş disiplininin geliştirilmesiyle performansın arttırılmasını sağlamıştır. Diğer bir deyişle, askeri disiplin hem cansız üretim araçları gibi insanın hareketlerinin hesaplanabilir ve öngörülebilir olmasını hem de iş disiplinin iyileştirilmesini sağlayarak bireysel olarak işçinin üretkenliğinin arttırılmasını mümkün kılmıştır. Bu aslında bilimsel işletmeciliğin (*scientific management*) de yirminci yüzyıl başında fabrikalarda yapmaya çalıştığı şey olmuştur (Krieken, 1990: 6-7).

Askeri disiplinin eski çiftlik için olduğu gibi modern kapitalist fabrika için de ideal model olduğunu göstermek için özel bir kanıt gerek yoktur. Bununla

birlikte fabrikadaki örgütsel disiplinin tamamıyla rasyonel bir temeli vardır. Uygun ölçüm araçlarının yardımıyla, bireysel işçinin optimum verimliliği herhangi bir maddi üretim aracınınki gibi ölçülür. Bu temelde, Amerikan “bilimsel yönetim” sistemi iş performanslarını rasyonel biçimde belirleme ve bunlarla ilgili eğitimle muzaffer şekilde ilerler, böylece fabrikanın mekanizasyonundan ve disiplininden nihai sonuçlar çıkarır. İnsanın psiko-fiziksel aygıtı dış dünyanın, aletlerin, makinelerin taleplerine tamamıyla uyumludur – kısaca işlevseldir ve birey organizması tarafından belirlendiği şekilde doğal ritminden yoksundur; kaslarının işlevsel uzmanlaşmasıyla ve fiziksel çabayla ilgili optimal bir ekonomi oluşturmakla yeni bir ritme uyum gösterir (Weber, 2012: 520).

Bu bağlamda Dandeker’in belirttiği üzere, Maurice’in talimleri Taylor’un endüstriyel alanda yaklaşık iki buçuk yüzyıl sonra yapacaklarıyla oldukça benzerdir ve “bu tür disiplin mekanizmalarının modern endüstriyel kapitalizmin icadı olduğu izlenimini uyandıracak çok az kanıt bulunmaktadır” (2003: 70).

1.1.2.3. Tümen Sisteminin İcadı ve Endüstriyel Örgütlerde Departmanlaşma

Onaltıncı yüzyıldan onsekizinci yüzyılın ortalarına dek ordular lojistik, ulaşım, iletişim kısıtları ve doğrudan gözetimi esas alan, inisiyatif tanımayan komuta-kontrol sistemleri çerçevesinde kısıtlı bir savaş ortamına sahip olmuşlardır. Esneklik bu dönemin savaş alanlarının ayırt edici bir özelliği olmamıştır. Komuta kontrole ilişkin önemli değişiklikler ise onsekizinci yüzyılın ortalarından itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda esnek komuta kontrole imkân veren örgütsel bir yenilik olarak tümen sistemi hayata geçirilmiştir (Dandeker, 2003: 72-73).

Marshall de Saxe’in Roma lejyonlarından etkilenecek *Reveries* kitabında önerdiği (2003: 41-52), Broglie tarafından 1759 yılında hayata geçirilen tümen sistemi (*divisional system*) 1780’lerde Fransa’da bir standart halini almıştır. Bu örgütlenme piyade ve top birliklerinin karmasından oluşturulmuştur. Tümenler ayrı kollar halinde yürüyüş kollarını düzenleyebilme ve bağımsız bir şekilde savaşacak güce sahip askeri birimler olarak tasarlanmıştır. Savaşta bu bağımsız tümenler hızlı bir şekilde ordu olarak birleştirilmişlerdir. Bourcet bu sistemi “*Principles de la Guerre des Montagnes*” kitabında detaylandırmış ve geliştirdiği teknikler Napolyon’un ilk seferlerinde

kullanılmıştır. Özellikle topların hareket kabiliyetinin artması bu birimlerin ateş destek vasıtaları açısından da güçlenmesini ve kendine yetebilirlik durumunu arttırmıştır (Rothenberg, 1980: 23).

Bu sistemin en mükemmel halinin ilk uygulayıcısı da Napolyon Bonapart olmuştur. Bunun sonucunda da tümen sistemi olarak adlandırdığımız bir örgütlenme yapısı ortaya çıkmıştır. “Bu sistem, gerektiğinde savaş için yoğunlaşan kontrol kurmayları tarafından kontrol edilen ayrı birlikler veya kendi kendini destekleyen küçük askeri kuvvetlerin oluşturulmasını içer(miştir)” (Talbot, 2003: 334). Bu anlamda da yirminci yüzyılda endüstri ve işletmecilik alanlarında etkili olmuş departmanlaşmaya dayalı örgüt yapısının yani bölümlü örgüt yapısının (*M-Form organizations*) öncülü olarak görülebilecek, ona benzer bir örgüt yapısı ortaya çıkmıştır.

Kısaca bu örgüt yapısının neye benzediğini açıklayacak olursak, departmanlaşmaya dayalı örgüt yapısı, bir kurum çatısı altında onun sahipliğinde birden fazla yarı bağımsız işleyen bölümden oluşan ürün, marka veya coğrafi temelde örgütlenen yapılardır (Williamson, 1981: 1555). Bu tip örgütlerde yönetim bir takım fonksiyonel departman arasında bölünmüştür. Genel stratejinin belirlenmesi ve bu departmanların denetimi merkez ofis tarafından yürütülürken, operasyonel kontrol söz konusu bölümlerce uygulanmaktadır. Bu örgüt tipinin genel tasarımı bir merkezi ofisin hem strateji hem de operasyonlarla meşgul olduğu üniter yapıli örgüt formlarına göre nispeten daha adem-i merkezi bir karakterdedir (Linden ve Teece, 2018: 1042).

Bu bağlamda Napolyon’un kolordu (tümen sisteminin bir uzantısı) yapısı iş dünyasının bu örgüt tiplerini andırmaktadır (Talbot, 2003: 332). Napolyon kolordu örgütlenmesiyle manevra kabiliyetine haiz bir ordunun tüm yönlerini barındırabilen ancak ondan daha küçük kuvvetler yaratmayı amaçlamıştır. Kolordular kendine yeten birimler olarak kendilerinden üstün bir düşmana karşı da takviye gelene kadar dayanabilecek şekilde tasarlanmıştır. Dolayısıyla merkezi karargâhın çizdiği çerçeve

içerisinde özerk olarak hareket etmelerinde bir sakınca görülmemiştir. Napolyon, kolordu komutanlarının kendisinin niyetleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmasını sağlayarak ordunun durumsal farkındalığını yüksek tutmuştur. Böylece komutanlarına yaklaşmakta olan bir çatışmaya nasıl hazırlanacaklarının kararı konusunda kendi niyeti çerçevesinde olmak üzere izin vermiştir. Böylece kendi üzerindeki komuta-kontrol yükünü de komutanın onlara delegasyonu ile aşılabilmektedir. Bu örgütsel yapı, Napolyon'un genel kontrolü kendi elinde tutmasını sağlayan birleşik bir komutayı sağlarken aynı zamanda onun harekate yönelik emirlerini yerine getirecek kolordu komutanlarına da icrada özerklik vermiştir. Bu sayede Napolyon, Ulm'daki manevrada olduğu gibi, kolordularını ayrı ayrı ilerletip istediği noktada birleştirerek düşmanı vurma imkânı elde etmiştir (Durham, 2009: 17-27).

Napolyon, kurmay başkanı Mareşal Berthier ve onun emir subayları aracılığıyla bireysel kolordu kurmaylarına ve personeline ve kolordu komutanına bilgi akışını tesis etmiştir. Kolordu komutanları da tugay komutanlarından bilgi alıp verilmesinden sorumlu olmuştur. Bu sistemde bilgi akışı iki yönlü olarak tesis edilip işletilmeye çalışılmıştır (Durham, 2009: 21).

Genel olarak tümen sistemine olan ihtiyaç lojistik, ulaştırma, haberleşme ve komuta-kontrole ilişkin gereksinimlerden doğmuştur. Tümen sistemi bir komutanın ordusunu alt birimlere bölerek unsurlarını farklı yol ve rotalardan bir diğerine yarı-bağımsız olarak intikal ettirebilmesini ve tek bir bütün halinde ordunun rota\yol üzerinde yaratacağı sıkışıklık ve tıkanmalar ile çok uzun yürüyüş kolları teşkil etme zorunluluğundan kurtulabilmesini, idari ve lojistik iş yükünü delege edebilmesine olanak sağlamıştır (Strachan, 2005: 33-35; Dandeker, 2003: 73, 169; Akad, 2014: 85; Crevelde, 2000: 98). Tümen sistemi, Schneider'in de belirttiği üzere, orduların bir veya iki kalabalık kol halinde toplu olarak intikal ettiği savaşın klasik tarzının sonunun başlangıcını getirmiştir. Bu sisteme dayalı muharebe düzenleri, harekât sahasında

birliklerin merkezden uzağa dağıtılması imkanını vermiştir. Bu sistem aslen Prusya Ordusu'nun savaş alanlarındaki atıklığına ve eğitim üstünlüğüne karşı bir cevap olarak geliştirilmiştir (Schneider, 1989: 88).

Benzer bir örgütsel çözüm de endüstri alanında ABD'de ondokuzuncu yüzyılda demiryolu sektöründe büyük karmaşık işbirimlerinin komuta ve kontrolünü sağlayabilmek, karmaşık ve giderek genişleyen idari görevlerin üstesinden gelebilmek için ortaya çıkarılmıştır (Chandler, 1977: 120). Chandler'in belirttiği üzere Endüstri devriminin yoğun olarak yaşandığı mekân olan Britanya üzerinde incelemeler yapan Pollard, 1830'lara dek örgütlenme prensipleri ve kuramı üzerine herhangi bir tartışma not etmemiştir. Ancak ABD'ye bakıldığında özellikle onun ilk modern iş girişimi olarak nitelediği demiryolu şirketlerinde departmanlaşma sistemi olduğuna dikkat çekmiştir. Ona göre, "Orta düzey yöneticiler tarafından işletilen ve bir yönetim kuruluna rapor veren üst düzey yöneticiler tarafından yönetilen bir merkez ofise sahip olan ilk şirketler onlardı. Merkez ofis, departman genel merkezi ve saha birimleri arasında dikkatle tanımlanmış sorumluluk, yetki ve iletişim hatları ile büyük bir iç organizasyon yapısı oluşturmak için inşa edilen ilk Amerikan ticari girişimiydiler". Çok geniş coğrafyalara yayılmış olmalarından ötürü de çok sayıda insanı ve ofisi yönetmek için çok sayıda maaşlı yöneticiyi istihdam etmişlerdi (Chandler, 1977: 97, 120-121). Dandeker'e göre, geniş coğrafyalara yayılıp çok sayıda insan ve birimin yönetilme sorunuyla karşı karşıya olan demiryolu endüstrisinde "Ordu örneğinde olduğu gibi, bu sistem, beraberinde gelen hantallık veya idari aşırı yük sorunlarına yol açmadan, büyük ölçekli örgütlerin etkin koordinasyonunu kolaylaştır(mıştır)" (2003: 169). Departmanlaşma sistemi yirminci yüzyılda *General Motors* gibi büyük endüstriyel örgütler tarafından benimsenmiştir. Bu sistem ile genel müdür, kurmay görevliler ve departman yöneticileri arasında yetki, koordinasyon ve iletişim hatları tanımlanmıştır. Departmanların performansının takibi ve genel kurum stratejisinin iletilmesi ve oluşturulması

konusunda etkili bir bilgi toplama, aktarım ve değerlendirme sistemi sağlanabilmiştir (Dandeker, 2003: 175).

Departmanlaşmaya dayalı örgütlenmenin sivil yönetim alanı ve özellikle işletmecilik alanında görülmesine askeriye'nin kaynaklık edip etmediği tartışmalı bir konudur. Bu noktada Hoskin ve Macve (1988; 1990)'nin çalışmalarına bakıldığında departmanlaşmaya dayalı örgütlenmenin temellerinin askeriye'ye dayandığını görmekteyiz. Hoskin ve Macve (1988; 1990), bunun geçişkenlik noktası olarak West Point mezunu subayların çalıştığı *Western Railroad* Demiryolu şirketini göstermiştir.

Talbott'a göre ise bu örgütlenme türünün baş pratisyeni Napolyon olmakla birlikte, fikir babalığı ondan önceki asker düşünürlere aittir. Hatta Roma Lejyonlarında benzer mantıkta örgütlenmenin olduğunu görmek mümkündür. Fakat bu dönem ordularının yok olmasından uzun bir süre sonra modern dönemde tümen sisteminin uzantısı kolordu sisteminin sürekli olarak tekrar ortaya çıkması 1804'te Napolyon ile olmuştur. Diğer yandan Fransa'da da bunun temelleri Broglie ve Guibert ve onlardan önce de Maurice de Saxe (1659-1750)'in daha küçük karma sınıflardan oluşan lejyonların yeniden kurulması önerisine kadar götürülebilmektedir (Talbott, 2003: 332-333). Talbot, departmana dayalı örgüt yapısının askeri köklerine dikkat çekmekle birlikte, bu örgüt bilgisini endüstri alanına taşıyan yani askeri alanla endüstri arasındaki bağı kuran yenilikçi ismin *Western Railroad*'da çalışan eski bir ordu mühendisi subay ve ABD Harp Okulu *West Point* mezunu George W. Whistler olduğunu belirtmiştir. Whistler'in burada askeri örgütlenme ve yönetime ilişkin öğrendiklerini demiryollarına taşımasıyla askeriye ile endüstri arasındaki bağı kurulduğunu savunmuştur (2003: 332, 335).

Ekonomik rasyonalist modelin önde gelen ismi Alfred Chandler ise askeri kökenli demiryolları mühendislerinin göreve askeri bürokratik prosedürlerden ziyade mühendislik getirdiklerini, dolayısıyla bu tür örgütsel inovasyonların iş adamlarının

karşılaştıkları sorunlara ilişkin kendi yarattıkları pratik çözümler olduğunu belirtmiştir (Chandler, 1977: 3. bölüm). Williamson'da 1850'lerde demiryolları tarafından adapte olunan hat-kurmay yapısının askeriye den esinlenildiğini ancak departmanlaşmaya dayalı örgüt yapısına askeri örneğin emsal teşkil etmediğini, askeriye nin departmanlaşmaya ancak İkinci Dünya Savaşı sonrası kesin katkısının olduğunu belirtmiştir (1981: 1556).

Locke'un belirttiği üzere, yirminci yüzyıl Amerikalı işletme yöneticilerinin askeriye den departmanlaşmaya dayalı örgüt yapısına ilişkin bir şeyler öğrenip öğrenmediği tartışmalı bir konu olsa da ondokuzuncu yüzyıl sonunda askeri alanda komutanlar bu yapılanmayı çoktan kavramış ve uygulamaya dökmüştür (Locke, 1996: 21). Dolayısıyla farklı görüşler göz önüne alındığında doğrudan bu endüstrinin bu örgütlenme tipini askeri alandan öğrendiğini kesin olarak söyleyebilmek güç ise de, ondokuzuncu yüzyılın sonlarında Napolyon tarafından etkin bir şekilde kullanılan ve diğer ordulara da transfer olan tümen/kolordu örgütlenmelerinin endüstriyel iş örgütlenmelerinde departmanlaşmaya dayalı örgütlenmelerin askeri öncülü olarak değerlendirmemize yol açacak önemli benzerliklerin olduğu ve bu örgütsel yeniliğin benzer idari sorunları aşmak için kullanıldığını belirtmek mümkün gözükmektedir.

1.1.2.4. Büyüyen ve Karmaşılaşan Örgütlerin İlacı: Askeri Bir İcat Olarak Kurmaylık

Her iki alanın da karşılaştığı sorunlara farklı dönemlerde benzer çözüm olarak ortaya çıkardığı bir diğer örgütsel teknoloji de hat-kurmay ayrımı olmuştur. Sivil yönetim alanında da söz konusu olan kurmay (*staff*) kavramı köken olarak askeri alana aittir (Bledsoe, 1966: 1). Çok kabaca, askeri alanda hat (*line*) subayının görevi birliklere komuta etmek iken kurmay (*staff*) subayının görevi hat subayının muharebelere iyi bir şekilde hazırlanabilmesi için gerekli destek, yardım ve danışmanlığı yapmaktır (McCabe, 1962: 43).

Kamu ve özel örgütlenmelerde ve bunlara ilişkin kuramlarda karşımıza çıkan kurmaylık kavramı özünde askeri bir anlayışın ürünü olduğunu belirtmek mümkündür. Askeriyede “kurmaylık” ile ilgili iki ifadenin sıklıkla kullanıldığı görülür. Bunlardan birincisi kurmay (*staff*); ikincisi genel kurmay (*general staff*)’tır. Bu iki kavramın en baştan açıklığa kavuşturulması tezin geri kalan bölümlerinde yeri geldikçe çeşitli kuramcılarının kurmaylık perspektiflerinin anlaşılması ve kavramların karıştırılmaması için yararlı olacaktır.

Bu iki kavram özünde farklıdırlar ve bu farkın ortaya konulması önemlidir. Dandeker de benzer şekilde bu ayrımın önemine dikkat çekmiş ve savaş planlaması ve askeri örgütlerin operasyonel kullanımıyla ilgilenen savaş kurmayları (genel kurmaylar) ile savaş araçlarının bakım, idare ve iâşesiyle ilgilenen kurmaylar arasında ayrım yapmıştır. Sonuncusunun kesinlikle diğerinden daha az önemli işlerle uğraşma gibi bir durumu olmadığını, aksine bunların da savaş kurmaylarının planlama kıstasları çerçevesinde faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmiştir. Dandeker, savaş kurmaylarının ise istihbarat, harekât, seferberlik, teftiş ve eğitim olmak üzere dört temel faaliyet sahasının bulunduğu dikkat çekmiştir. Bu bağlamda da savaş kurmaylarının görevinin giderek karmaşıklaşan askeri faaliyetlerin pürüzsüz çalışmasını sağlamak olduğunu belirtmiştir (Dandeker, 2003: 87).

Alvin Brown’un belirttiği üzere kurmay kavramı, komutanın bir şeyler yapma gücünün genişlemesiyle ilgiliyken, genel kurmay, planlama ve gözetim için komutanın gücünün genişlemesiyle ilgilidir. Bu bağlamda genel kurmay, kurmay kavramından aslında daha kısıtlı bir anlama sahiptir. Diğer bir deyişle genel kurmay, kurmayın bir türüdür. Diğer yandan belirli kurmay subaylar birtakım görevlerde uzmanlaşırken genel kurmay subayları planlama ve komutayla ilgili olmaları bağlamında genelle ilgilidir. Bu anlamda da genel kurmayın, kurmaya göre daha geniş bir kapsamı vardır (Brown, 1953: 52-53).

Modern dönemde kurmay örgütlenmesine duyulan ihtiyaç, orduların giderek kalabalıklaşması ve teknolojik gelişmelerin taktik, teknik ve stratejik alana yansımaları sonucu ortaya çıkmıştır (Schellendorf, 1907: 2). Özellikle savaşın demokratikleşmesi kitlelerin askere alınmasında ve orduların büyümesinde etkili olurken, demiryolları ve telgrafın gelişmesi gibi teknolojik gelişmeler orduların zaman ve mekandaki hareketliliğini artırmış, bunların planlaması, lojistiği, iaşesi, seferberliği vb. idari görevleri karmaşıklştırmıştır (Dandeker, 2003: 87). Bu bağlamda onsekizinci yüzyıl itibariyle modern büyük genel kurmayların yaratılmasında üç temel gelişme etkili olmuştur. Bunlardan birincisi, ulaşım sistemlerinin gelişmesiyle kalabalık birliklerin ikmal, lojistik, seferberlik ve manevra gibi hareketlerinin geniş coğrafyalara yayılıp, hızlanarak süresinin kısılmasıdır. İkincisi, gelişen haritacılığın harekâtların yönetiminde kolaylaştırıcı yeni imkânlar sunmasıdır. Üçüncüsü silah teknolojisinde yaşanan gelişmeler neticesinde askerlerin tek er seviyesinde kendi inisiyatifleriyle ateş edebilecekleri imkânların ortaya çıkmış olması ve askerlerin araziye yayılıp dağınık bir düzende ilerleme ve manevra yapma kabiliyetine sahip olmalarıdır. Bu durum, özellikle birlik bazında da topçu ve piyadenin ateş gücündeki artışla birlikte bileşik silahlardan kendi kendine yetebilen şekilde teşkil edilen tümenlerin ayrı olarak farklı güzergahlardan, kendi lojistiğini sağlayarak ilerlemesinin, gerektiğinde diğer kuvvetlerle birleşmesinin mümkün kılınmasıyla da kendini göstermiştir (Irvine, 1938: 171-173).

Yine tümen sistemi gibi nispeten daha özerk hareket etmeye imkân veren örgütlenme ve harekât düzenlerine sahip olunmasıyla, karmaşa artmış, muharebelerin kontrolü güçleşmiş, buna yönelik de gerekli koordinasyon ve planlamayı yapacak uzmanlıklara olan ihtiyaç artmış ve bu uzmanlıklar çeşitlenmeye başlamıştır. Dağınık düzenlerde savaşabilmek için astlara tanınan inisiyatif arttırılmak durumunda kalınmıştır. Bu dağınık birlikler komutanın doğrudan kontrolünden çıkmış ve bunların

komutanın niyetleri doğrultusunda hareket edip kontrol edilmeleri gerekmiştir. Bunun için de komutanın niyetinin astlar tarafından benimsenmesini sağlayacak ve buna uygun olarak hareket etmesini temin edecek komuta sistemlerine ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda komutanın karmaşık emirlerini anlayıp, açıklayabilen, tartışabilen ve bunları astlara iletebilen ve komutanın idari yüklerini onun üzerinden alıp sadece komutaya yoğunlaşmasını sağlayan ayrı bir subay örgütlenmesi zorunlu hale gelmiştir (Clee, 2019: 7).

Dolayısıyla önceleri tek bir kütle halinde savaşan ordusunu bir tepenin üzerinden bir spor takımını saha kenarından yönetir gibi izleyip yönlendirebilen komutanların, savaşın geniş coğrafyalara yayılmasıyla ve gitgide karmaşıklaşan çok fazla değişkenle uğraşmak zorunda kalması sonucunda artık yakın bir mesafeden ordusunu yönetme imkânı kalmamıştır. Savaş sanatı giderek haritalar üzerinden çeşitli olasılıkların kafa yorulduğu, karmaşık hesapların ve analizlerin yapılmasına gerek duyulan bir sanat halini almıştır ve bu sanatı icra edebilecek karmaşık zihinsel ve pratik becerilere sahip personel kadroları olarak kurmay yapılanmaları oluşturulmaya başlanmıştır (Irvine, 1938: 173).

Bu bağlamda idari faaliyetler doğrudan çarpışma alanı faaliyetlerinin ayrılmasıyla beraber kurmay subayların oluşturduğu karargâhlar topografik ölçüm, haritaların kullanımı, seferin planlanması, sakat bırakma ya da imha etme bağlamında arz ve üretimin planlanması gibi konuların idaresini üstlenmişlerdir. Mumford'a göre bu yaptıkları işler, iş adamlarının organizasyon ve satış grafikleri oluşturmasından çok önce hayata geçmiştir (Mumford, 2017: 95).

Kurmaylık örgütlenmesine ilişkin, ordunun başına belirli iş alanlarında yardımcı olacak uzmanların premodern örneklerini Antik Mısır ve Roma vb. devletlerin askeri örgütlenmelerinde görmek mümkündür (Gabriel ve Metz, 1991: 40-42). Ancak modern anlamda kurmaylığın kökleri ise oldukça tartışmalıdır. Belçikalı Yüzbaşı Lahure,

Prusya Genel Kurmayı'nın II. Frederick tarafından Fransız ordusu temel alınarak oluşturulduğunu belirtmiştir. Schellendorf'a göre ise bu yanlıştır, bunun temelleri İsveç Ordusu'ndan esinlenen Frederick William'ın onyedinci yüzyıldaki Brandenburg Ordusu'na dek uzanmaktadır (1907: 10).

Onsekizinci yüzyılda birçok komutan *adjutant-general* ve levazım generali olmak üzere iki temel kurmay subaya sahip olmuştur. *Adjutant-general* disiplin, yükselme ve atamalar gibi personel meseleleriyle ilgili işlerden sorumlu kurmay birimin başında olmuştur. Levazım (*quartermaster*) generali ise, intikallerin planlanıp, organize edilmesi, barınma, harita ve istihbarat ile ilgili meselelerden sorumlu kurmay biriminin başında yer almıştır. Onun istihbarata ve haritacılığa ilişkin sorumlulukları bu görevini barış şartları içinde de yürütmesini gerekli kılmıştır. Puysegur, 1733 yılında levazım generalinin görevlerinin başkomutanın görevleri olduğuna dikkat çekerek bu görevin askeri örgütlenme içerisinde ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Strachan, 2005:122).

Avusturyalılar bu tür bir askeri sistemi, onsekizinci yüzyılın başında Maria Theresa'nın imparatoriçeliği zamanında hayata geçirmişlerdir (Clee, 2019: 7). Fransa'da da onsekizinci yüzyılın ikinci yarısında bir genel kurmay yapısı kurulmuştur (Huntington, 2006:29; Strachan, 2005: 122-123). Kurmaylık sistemi günümüzdeki haline en yakın biçimini ise ondokuzuncu yüzyıl Prusya askeri reformcularının reformlarıyla "Prusya Genelkurmayı" ile almıştır (Shafritz ve Borick, 2011: 125).

Prusya'nın Napolyon'dan aldığı ağır yenilgiler onları birtakım askeri reformlara sevk etmiştir. Scharnhorst gibi Prusyalı askeri reformcular, güçlü bir askeri kuvvet kurmanın yolunun etkili bir kurmaylık sistemi yaratmaktan geçtiğini düşünmüşler ve bunun da daimî bir personel sistemi ve özerk bir güce sahip kurmay örgütlenmesiyle mümkün olabileceğine inanmışlardır (Hittle, 1961: 68). Bu bağlamda Prusyalı askeri reformcular, orta kademe subaylara savaş konusunda kuramsal ve pratik eğitim veren

bir savaş akademisini hayata geçirmişlerdir. Günümüze dek ulaşan modern genelkurmay sistemini kurmuşlardır. İstihbarat elde etme ve  z mlemesi, çeşitli olasılıkların hesaplanması ve planlanması ve doktrin geliştirmeye yönelik çeşitli görevleri kurmaylık sistemine dâhil etmişlerdir (Neiberg, 2011: 84).

Modern anlamda bir genel kurmay, tamamıyla bilgilendirici, tavsiye edici ve denetleyici kurmay hizmetlerinin örgütlenmesi anlamına gelir. Bunların hepsi de bir tane başın altında, yani genel kurmay başkanının altında koordine edilir. Bu bağlamda bu sistem de Prusyalıların askeri örgütlenme alanına yaptıkları önemli bir katkı olmuştur (Mooney, 1947: 145).

Ondokuzuncu yüzyıl başında geliştirilen Prusya genel kurmay sistemi, merkezdeki büyük “Genelkurmay” ile sahra birliklerinin genel kurmayları olarak ikili bir yapılanmaya gitmiştir (Schwan, 1902: 67). Kararg ha gelen tüm konular doğrudan komutana gelmek yerine sabit prosedürler uygulanarak uygun görülen kurmay birimlerine havale edilen bir sistem kurulmuştur. Böylece komutanı gereksiz detaylardan kurtaracak ilk çalışmalar bu birimlerde yapılmıştır. Ayrıca genel kurmay subayları daha üst karargâhın verdiği emirleri icra eden ast birlikleri gözetim ve denetim yetkisine de sahip olarak hareket etmişlerdir (Hittle, 1961: 70).

Prusya  zeline geliştirilen bu kurmaylık sistemi daha sonra diğer ülkeleri de etkilemiştir. Fransa, İngiltere ve ABD gibi birçok batılı  lke Alman genel kurmay sisteminin biraz farklı türlerini ondokuzuncu yüzyıl ikinci yarısından itibaren kendi sistemlerine uyarlayarak özünden kopmadan kendilerine göre uyarlamışlardır (Neiberg, 2011: 84-85).

Askeriyede ve sivil endüstride kurmayın gelişimi paralel sebeplerle olmuştur (McCabe, 1962: 43). Yönetimin karmaşıklaşması ve kapsamının genişlemesi yöneticilerin ilk etapta asistan, sekreter ve yazıcı gibi yardımcılar görevlendirmesine yol açmıştır. Sonrasında personel ve satın alma uzmanları bu ekibe dâhil edilmiştir. Daha

sonra ise bunların temelini attığı kurmay birimler hayata geçirilmiştir. Başlıca görevi büyük örgütlerde yönetime ilişkin meseleler üzerine düşünme, planlama, yenilikler üzerine kafa yorma ve planlama gibi işlerden sorumlu özel kurmay birimler yaratılmıştır (Shafritz ve Borick, 2011: 125).

Özel sektörde de hat ve kurmay yapılanmaları askeriye benzer görevler üstlenmişlerdir. Hat birimleri işletmelerin hedeflerine ulaşılmasında doğrudan sorumlu birimlerken, kurmay örgütlenmeleri hat yapılara bu hedeflere ulaşılabilmesi noktasında yardımcı olan birimler olmuşlardır (Koontz ve O'Donnell, 1959: 135).

Özellikle ondokuzuncu yüzyılda ABD’de demiryolları sektöründe de karşılaşılan karmaşık ve hacimli idari yükleri üstesinden gelinebilmesi için geliştirilmiş olan ve yukarıda bahsettiğimiz departmanlaşma sisteminin bir parçası olarak planlama kurmayları genel karargahlarda yer almış ve performansın gözetimi, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının takibi ve buna bağlı olarak düzeltmelerin yapılması, stratejik planlamaları yapılması, departmanlar arası koordinasyonun kurulması gibi fonksiyonları yerine getirmek üzere kurmay birimler hayata geçirilmiştir (Dandeker, 2003: 171-173).

Kurmaylık konsepti bir örgütsel yapıya işaret etmenin ötesinde yönetiminin bilimsel olarak araştırmaya dayalı yapılması çabalarının da askeri köklerine işaret eder. Yöneticiye veya komutana danışmanlık yapma görevinden Prusya genel kurmay reformuyla araştırma ve geliştirme faaliyetlerine doğru genişleyen kurmaylık konseptinin, yirminci yüzyılın başlarında doğan bilimsel yönetim anlayışıyla birtakım farklar içermekle birlikte paralellik gösterdiğini belirtmek gerekir. Şöyle ki, Amerikalı endüstri mühendisleri ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında, fabrikalarda çalışan işçilerin faaliyetlerinin ve hareketlerinin bilimsel bir şekilde tasarlanmasıyla üretkenliklerinin artabileceği düşüncesini tartışmaya başlamışlardır. Bu tasarımı yapacak kişiler de Shafritz vd. 'ne göre “genel kurmay askerinin sivil muadili” kişiler

olmuştur. Bunlar bu tasarıma ilişkin araştırmayı yürüterek örgütün daha rekabetçi bir nitelik kazanmasını sağlayacak planlamayı yapmışlardır (Shafritz vd., 2017: 247).

Kurmaylığın bu araştırma fonksiyonu ile bağlantılı olarak diğer bir varyasyonu ise düşünce kuruluşları üzerinden ortaya çıkmıştır. Düşünce kuruluşları da bu bağlamda politika seçeneklerini belirlemekte, bunları değerlendirmekte ve tartışmaktadır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası bu tür kuruluşlar Amerika'dan diğer ülkelere yayılmıştır. İlk başlarda savaş ve ulusal güvenlik üzerine çalışan bu kurumlar daha sonra kamu ve işletme sektörlerinin politikaları üzerinde çalışmaya başlamışlardır (Shafritz ve Borick, 2011: 130). Bu açıdan askeri ve kamu politikalarının geliştirilmesi bakımından öne çıkan kuruluşlardan birinin de *Rand Corporation* olduğu söylenebilir. Rand ikinci bölümde de görüleceği üzere askeri ve sivil yönetim alanlarında politika, strateji ve planlamaların yapılmasına ilişkin teknik ve yaklaşımların geliştirildiği ve önemli kurmay vazifelerinin icra edildiği yer olmuştur.

Son olarak belirtilmelidir ki, örgüt ve yönetim üzerine çalışanlar özellikle modern anlamda kurmaylık örgütlenmesinin ve sisteminin ilk askeriyede ortaya çıktığı ve askeriyeden diğer yönetim alanlarının ödünç aldığına ilişkin yaygın bir kabulün olduğunu belirtmek mümkündür. Bu durum özellikle ilerleyen kısımlarda ele alınacak kuramsal incelemelerde görüleceği üzere Emerson, Fayol, Mooney, Gulick, Urwick gibi örgüt ve yönetim kuramcıları arasında genel bir kabul olarak kendini göstermektedir.

Müteakip başlıkta bahsedilecek tezler ise, askeri alan ile endüstriyel alan arasında ilkinden ikincisine doğru muhtemel geçiş noktalarına yönelik bize fikir vermektedir.

1.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Teknolojiler Bağlamında Modern İşletmeciliğin Doğuşuna İlişkin Askeri Tezler

İşletme alanında ekonomik rasyonalizm, modern işletmeciliğin (*management*) doğuşunu “endüstri devrimi”, “fabrikanın icadı” veya “teknolojik/ticari devrim”in icadına bir reaksiyon olarak görmektedir. Yani bu gelişmeler sonucunda rasyonel bir neden-sonuç ilişkisi doğrultusunda modern işletmecilik ortaya çıkmıştır (Hoskin ve Macve, 1990: 18).

Buna göre, endüstri devriminden önce küçük ölçekli kişisel ve informal iş yapıları bulunmaktaydı. Devrimle o zamana dek görülmemiş büyüklükte, modern yönetici sınıf olarak ortaya çıkan bir çalışan kesiminin yönettiği iş örgütlenmeleri ortaya çıkmaktaydı. Bu yeni endüstriyel kurumlara bu denli karmaşık ve büyük yapıları yönetmek için yol gösterecek hiçbir yönetim düşüncesi ve mirası bulunmamaktaydı. Dolayısıyla modern işletmecilik, yeni koşulların üstesinden gelmeye yönelik olarak pratik bir gerekliliğin sonucu ortaya çıkmıştı (Talbot, 2003: 330-331).

Bu savın en önemli temsilcisi olan Alfred Chandler’e göre, büyük bir demiryolu inşa edildikten ve işletmeye başlatıldıktan sonraki zorluk yönetimdi. Yönetmel bir kadro oluşturulmadan, idari prosedürler kurgulanmadan ve iç iletişim ağı kurulmadan böylesi devasa örgütleri yönetmek mümkün değildi. Yeni endüstriyel teknolojilerden maksimum derecede faydalanabilmek için örgütsel anlamda da önemli atılımlar yapmak gerekmektedir. Demiryollarının gelişmeye başladığı ondokuzuncu yüzyıl ilk yarısında başka hiçbir kuruluş bu kadar karmaşık programlama, finans yönetimi, koordinasyon ve planlama gerektirmiyordu. Bu tür sorunlarla karşılaşan ilk kişiler maaşlı çalışan olan ve çoğu özel eğitim almış yeni tip iş adamlarıydı. Modern işletmeciliğin öncüleri olarak adlandırdığı bu kişiler arasında Western Demiryolları’ndan George W. Whistler, *Baltimore & Ohio Demiryolları*’ndan Benjamin Latrobe, *Erie Demiryolları*’ndan Daniel C. McCallum, *Pennsylvania Demiryolları*’ndan Herman Haupt ve J. Edgar Thomson C.,

Michigan Southern'den John B. Jervis ve Illinois Central'den George B. McClellan'ı saymıştı. Bunlar demiryolu inşa etme ve işletmeden önce köprü inşasıyla uğraşan mühendislik eğitimi almış isimlerdi. Kardan pay almak yerine maaşlı çalışmaktaydılar. Dolayısıyla tüccar tarzından ziyade modern yönetici tarzına yakındı ve demiryollarından önce ticari işletmeleri yönetiyorlardı (Chandler, 1977: 94-95).

Fakat bu mühendislerin, Chandler'e göre, demiryolları gibi devasa işletmelerin sorunlarını çözebilmek için ellerinde çok az şeyleri vardı. Dolayısıyla bunlar askeri ya da ticari olmayan diğer bürokratik örgütlenmelerden pratik ve prosedürel bilgilerinden faydalanmadılar. Bu mühendislerin sadece ikisi askeri kökenliydi. Bunlar Whistler ve McClellan idi ve demiryolları yönetimine ilişkin en az yenilikçi olan isimlerdi. Dolayısıyla Chandler'e göre yönetim bağlamında askeri bir katkı söz konusu değildi (Chandler, 1977: 95).

Yine de bir ihtiyat payı bırakan Chandler'e göre "askeri modelin modern işletmeciliğin başlangıcı üzerinde dolaylı bir etkisi olmuş olabilir"di. 1860'lara kadar ABD'de mühendislik eğitimi konusunda önde gelen kurum olan ABD Harp Okulu *West Point*'ten mezun bir dizi subay demiryollarının inşası ve işletilmesinde rol almıştı. Yine ABD'de İç Savaş öncesi çok az sayıda insan Mühimmat Departmanı ve Mühendisler Kıtası gibi hiyerarşik bir örgütte görev alabilmiş ve tecrübe etmişti. Fakat her ne kadar böyle olsa da buradan gelen subaylar için dahi mühendislik eğitimi, bürokratik prosedürlere aşinalıklarına daha ağır basmaktaydı. Dolayısıyla ona göre, demiryollarının yönetime ilişkin askeri prosedürleri kopyaladığına dair çok az kanıt olduğu gibi eldeki kanıtlar acil ortaya çıkan sorunların iş adamlarının akılcı ve analitik çözümleriyle halledildiğini göstermektedir (Chandler, 1977: 95).

Bu bağlamda, Chandler, modern işletmeciliğin doğduğu yer olarak ele aldığı demiryollarında, bir ihtiyat payı ile, yönetime ilişkin askeri katkının dolaylı bir şekilde olabileceğine dikkat çekmiştir. Ancak buraya gelen mühendislerin mühendislik

eğitimlerini ön plana çıkartarak dönemin önde gelen en iyi örgütlü hiyerarşik örgütlerinde bu mühendis subayların öğrendikleri bürokratik prosedürleri ve yüzyılların damıttığı bir birikimle o döneme uzanan örgütlenme deneyimini göz ardı etmiştir. Oysa bu insanlar askeri okullarda mühendislik branşında görev yapmak üzere eğitilmekle birlikte birliklerine ve astlarına da komuta etmek için yetiştirilmektedir. Dolayısıyla yönetsel konulara uzak, sadece mühendisliğin teknik boyutuna hâkim ve aşına olduklarını düşünmenin de eksik bir yanı bulunmaktadır. Diğer yandan önceki bölümlerde ele aldığımız, askeri alanda geliştirilen örgütsel pratiklerin endüstriyel alanı öncelediği örgütsel teknolojilerin demiryollarında benzerlerinin ortaya çıktığını düşündüğümüzde bu mühendis subayların aşına oldukları bürokratik prosedür ve örgütlenme biçimlerini buralara taşımış olduklarına dair düşüncemiz kuvvetlenmektedir.

Chandler'in aksine endüstriyel alanda modern işletmeciliğin doğuşunda ve yayılımında askeri örgütlerin ve askeri yöneticiler olarak subayların rolüne dikkat çeken önemli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlara göre modern işletmeciliğin doğuşunda askeri etkiler göz ardı edilmemelidir (Talbot, 2003; Hoskin ve Macve, 1988; 1990; O'Connell, 1985).

Endüstriyel alanda modern işletmecilik bilgisinin gelişimine ilişkin askeri mirası ön plana çıkaran yaklaşımları, O'Connell ve Hoskin & Macve'nin tezi olmak üzere iki ana minvalde ele alabiliriz. O'Connell, ABD'de modern işletmeciliğin gelişimindeki askeri temellerin, ondokuzuncu yüzyıl başında Savunma Bakanı Calhoun'un reformlarıyla şekillenen askeri alan içerisinden çıkmış subay mühendis kadrolarının sivil demiryollarına yaptığı katkılar üzerinden atıldığını belirtmiştir. Hoskin ve Macve ise, bu etkiyi ABD Harp Okulu *West Point*'te ondokuzuncu yüzyıl başında verilen eğitime ve bu eğitimi alan subay kadrolarına bağlamıştır. Ayrıca ABD'de endüstriyel

alandan modern işletmeciliğin gelişiminde *Springfield Silah Fabrikası*'nda yöneticilik görevi yapan askerlerin de katkılarına dikkat çekmişlerdir. Sırasıyla bunları inceleyelim.

1.1.3.1. O'Connell'in Tezi: Mühendis Subayların Öncü Rolü

Alfred Chandler, ABD'nin ilk büyük iş örgütlenmeleri olan demiryollarının öncü rolüne birçok eserinde dikkat çekmiştir (Chandler, 1959; 1965a; 1965b; 1977). Kendisi askeri rasyonalizmin iş örgütlenmelerinin gelişiminde dolaylı bir rolü olabileceğini kabul etmekle birlikte doğrudan bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Ona göre *West Point Askeri Akademisi* 1860'lara kadar mühendislik konusunda en iyi eğitimi veren ve bu bağlamda inşaat mühendisi ihtiyacının karşılandığı eğitim kurumu rolündedir. Birçok mezunu da demiryollarının inşasında ve yönetiminde rol almıştır. West Point mezunu mühendislerin bir kısmı Ordu Donatım Departmanı'nda bir kısmı da Amerikan Ordusu'nun Mühendisler Kıtası içinde çalışmıştır. Bu örgütlenmeler, İç Savaş öncesinde ABD'de hiyerarşik olarak örgütlenmiş ve profesyonel bir şekilde idare edilen az sayıdaki kurumlardandır. Fakat bu subaylar bürokratik prosedürlere aşina olmalarının yanı sıra mühendislik yetenekleriyle ön plana çıkmışlardır. Bu bağlamda da onların askeri prosedürleri demiryolu sektöründeki iş örgütlenmelerine taşıdığına dair güçlü kanıtlar yoktur (Chandler, 1977: 95, 106-107). Ancak O'Connell, onun bu tezine karşı çıkmış ve modern iş örgütlenmelerinin ve yönetimin doğuşunda askeri etkilerin oldukça güçlü olduğuna dikkat çekmiştir.

ABD Ordusu ondokuzuncu yüzyılın ilk yarısı boyunca sivil görevler üstlenerek ulusal gelişim ve kalkınmaya yönelik önemli çalışmalar yürütmüştür. Yeni bölgelerin askeri bağlamda denetim altına alınması ve sınır güvenliği gibi askeri hizmetlerin ötesinde eğitilmiş ve deneyimli subaylarını, bilindik askeri görev türlerinin dışında görevler üstlenmeye teşvik etmiştir. Bu bağlamda 1827-1855 yılları arasında bir grup subay, hükümetin onayıyla, bazıları da askerliği bırakarak, o dönemin büyük iş

örgütlenmeleri olan demiryolları şirketlerinde görevler üstlenmişlerdir. Demiryolları yayıldıkça ve demiryolları şirketleri büyüdükçe giderek yapısal ve prosedürel olarak ordu örgütlenmesinin karakteristikleri bu subaylar vasıtasıyla demiryolu şirketlerince benimsenmiştir. Bu bağlamda askeriye ile benzer şekilde demiryollarında fonksiyonel ve coğrafi örgütlenme, hiyerarşik yapılar, teknik ve lojistik konularda kurmay örgütlenmeler, otorite ve sorumlulukların ayrıntılı belirlenimi, detaylı yazılı iş prosedürleri, rutin işlerin yönetiminde standart operasyon prosedürleri, finansal ve operasyonel bağlamda bilgi akışını tesis edecek belirli iletişim kanalları vasıtasıyla standart rapor ve muhasebe sistemleri hayata geçirilmiştir (O Connell, 1985: 88-89).

O'Connell'a göre, ABD Ordusu modern iş örgütlenmelerinden önce kendisini reforme ederek, bürokratik yönetim prosedürlerini ve idari pratiklerini geliştirmiştir (O'Connel, 1985: 89). Ancak, başta demiryolları işletmeleri olmak üzere özel iş örgütlenmeleri ordunun çok önceden karşılaştığı operasyonel ve idari problemlerle karşılaşp bunlara çözüm bulmak zorunda kalıncaya kadar ordunun bu konuda geliştirdiği yönetsel ve örgütsel yetkinliğini fark edememişlerdir. Bu bağlamda demiryolları sektöründe ortaya çıkan örgütsel krizler nedeniyle, 1827 ile 1840'lı yılların ortasında yeni iş metotlarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda demiryolları ihtiyaç duyduğu yönetim prosedürleri için yönünü bu konuda yetkin olan askeri alana çevirmiştir. 1845'lere kadar subaylar sivil meslektaşlarıyla uyumlu çalışmış ve çalıştıkları demiryollarına birtakım temel askeri yönetim prosedür ve prensiplerini aktarmışlardır. Dolayısıyla ABD'li subaylar bu katkılarıyla ABD'de iş yönetimi alanında öncü konumunda olan demiryolları endüstrisinde yönetsel gelişmeleri şekillendirmişlerdir (O'Connel, 1985: 90).

ABD'de 1812 yılında John C. Calhoun'un, ordunun 1812 Savaşı'nda yanlış yönetim ve ihmaller zinciri nedeniyle yaşadığı sıkıntılarla yüzleşmesi sonucu reform hareketine girişmesine kadar sahadaki birlik yapılanmaları ve kurmay birimleri yetersiz

ve iyi örgütlenmemiştir (O'Connell, 1985: 90-91). Calhoun, hayata geçirdiği reformlarla askeri sisteme yeni bir yön vermiş ve onun attığı temeller 1903 yılına kadar ABD askeri sistemini şekillendirmiştir. Bu bağlamda merkezi bir otorite anlayışı çerçevesinde şahsi, idari ve finansal hesapverebilirlik, işleyiş ve otorite ilişkilerine yönelik detaylı ve kapsamlı yazılı düzenlemeler, fonksiyonel olarak uzmanlaşmış idari hiyerarşik bir yapı onun askeri alandaki yönetsel felsefesinin yapıtaşları olmuştur. Özellikle Calhoun'un hesapverebilirlik sistemi ve bunun uygulanmasını sağlayan bürokratik yapı, ABD askeri yönetim sisteminin en önemli parçalarından birisi olmuştur. Orduda hat ve kurmay birimleri neredelerse, ne yapıyorlarsa, kendilerine tahsis edilen kaynakları nasıl kullandırlarsa buna ilişkin merkeze düzenli raporlar vermişlerdir. Bu, merkezin bilgi akışını sağlamasına, birimleri ve personeli arasında kıyaslama yapmasına ve ordunun fonksiyonel olarak uzmanlaşmış birimlerince adem-i merkezi olarak icra edilen faaliyetleri üzerinde merkezi bir kontrolüne imkân tanımıştır. Bu sistem daha sonra ordunun karşılaştığı benzer karmaşık yönetim sorunlarıyla karşılaşan özel işletmeler tarafından da kullanılmıştır (O'Connell, 1985: 91-94).

Calhoun'un liderliğinde orduda askeri kurmaylık sistemi de güçlenmiştir. Teknik, idari ve lojistik işlerle çeşitli kurmay birimler ilgilenmiş ve Savaş Bakanlığı gündelik ve teknik iş yükünden kurtularak sadece ulusal güvenlik ve kurumsal strateji ve politikalara odaklanabilmiştir. Calhoun, sahra birliklerini de kapsayacak şekilde reform hareketlerini genişletmiştir. Bu bağlamda General Winfield Scott bir bütün olarak ordu için genel düzenlemeler hazırlamıştır. 1821 Temmuz'unda Scott "*General Regulations for the Army*" isminde kapsamlı bir askeri yönetim kılavuzu yayımlamış ve 1825'te bu tekrar gözden geçirilerek yenilenmiştir. Bu metinde orduyu şekillendiren örgütsel kuram ortaya konmuş ve askeri yaşamın tüm safhalarının yönetimini anlatan detaylı prosedür ve kurallar düzenlenmiştir. Hat ve kurmay birimler arasındaki sorumluluklar ayrılmış, ordugâh hayatı ve personel hijyeni konuları net bir şekilde

ortaya konulmuştur. Bu düzenlemeler, ordu genelinde tüm birimlerde rutin bir şekilde aylık, üç aylık ve yıllık raporların ve envanterlerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bununla ayrıca ordu içerisinde iletişim kanallarının nasıl işleyeceği konusu da düzenlenmiştir (O'Connell, 1985: 93-94).

Ordu geliştikçe ve idari tekniklerini reforme ettikçe Amerikan özel iş örgütlenmelerinde bulunmayan gelişmişlik derecesinde bürokratik yönetim yapısı yaratmıştır. Calhoun, 1825 yılında makamını bırakırken arkasında o dönemde herhangi bir toplumsal, siyasi ve iş örgütlenmesinden çok daha iyi bir şekilde örgütlenmiş, ileri ve etkili kurumsal bürokrasiye sahip modern bir organizasyon ve yönetim yapısı bırakmıştır. Fakat onun reformlarının başarısından hükümet ve Savaş Bakanlığı dışında çok az kişi haberdar olabilmıştır. ABD Mühendisler Kıtası'nın sivil projelerdeki çalışmalarının 1820'lerde orduya idari yeterliliğini sivil kesime gösterme imkânını sunduğu ana kadar sivil iş toplulukları ordunun idari prosedürlerini öğrenme konusunda pek bir ilgi göstermemiştir. Bu dönemden itibaren askeri mühendis kıtaları sivil projelerde askeri yönetim prosedürlerini kullanmışlar ve açıkça ülkenin kamu ve özel kesimdeki liderlerine ordunun idari sisteminin potansiyelini kanıtlamışlardır. Dolayısıyla geleneksel metotlarla örgütsel idari sorunlara yeterli çözümleri bulamayan bazı girişimciler model olarak ordunun bürokratik sistemini temel alarak, ordu mensuplarının tavsiyelerini esas almışlardır (O'Connell, 1985: 96-97).

ABD Ordusu'nun özel kalkınma projelerinde kullanılması 30 Nisan 1824 *General Survey Act* yasasıyla mümkün olmuş, yasanın uygulamaya geçmesinden itibaren üç yıl boyunca subaylar kanal projelerinde görev almışlardır. 1827 yılında ise yeni gelişen bir ulaşım sistemi olan demiryollarının gelişimi için ABD Mühendisler Kıtası'ndan üçü sivil on bir askeri mühendis yeni kurulan *Baltimore & Ohio Demiryolları Şirketi* hizmetine verilmiştir. Bunlar askeri yönetim prosedür ve tekniklerini bu şirketin yönetsel sorunlarının çözümü için kullanmışlardır. Buralarda

hükümetin ABD Ordusu Mühendisler Kıtası'ndan görevlendirdiği mühendisler, kamu ve özel fonlarının etkin kullanılması için hesap verebilirliği esas alan raporlama sistemlerini hayata geçirmişler ve teknik bilginin şirket genelinde standart olarak uygulanmasını sağlamışlardır. *Baltimore & Ohio* şirketinin kullandığı ilk yönetim prosedürleri Ordu Mühendisler Kıtası'ndan devşirilmiştir. Aynı şekilde *Western ve Pennsylvania Şirketleri* de askeri yönetim prosedür ve modellerinden faydalanmışlardır (O'Connell, 1985: 97-107).

Demiryollarında doğrudan askeri müdahillik ise 1838'de son bulmuştur. Ancak prestijli ve mali olarak iyi olanaklar sunarak orduda çalışmaktan memnun olmayan subayları demiryolları dolaylı olarak kendisine çekebilmiştir. Daha sonra hükümet tarafından mühendis subayların geri çağırılmasıyla bir takım emekli subaylar buralarda yöneticilik görevleri icra etmişler ve askeri yönetim sistemini sürdürmüşlerdir. Örneğin eski asker Herman Haupt'ın da üst düzeyde görev yaptığı *Pennsylvania Demiryolu* şirketinin organizasyon yapısı Haupt ve J. Edgar Thompson'un çalışmalarıyla modern iş örgütlenmesi için yegâne bir örnek olmuştur. Demiryollarının karmaşık ve hacimli iş meselelerinin üstesinden gelebilmek için bu şirkette hat-kurmay ayrımına dayalı bir yapı kurulmuştur. Buna göre günlük işler hat birimleri tarafından takip edilirken, şirketin merkezindeki kurmay birimler hat birimlerinden gelen bilgileri işleyerek finansal, operasyonel ve stratejik meselelere yoğunlaşmışlardır. Bu tür yönetsel yapılanma tarzı aslında bu şirkete özgü değildi. ABD Ordusu etkinliği ve ekonomikliği geliştirmek için hat ve kurmay subay örgütlenmesi kapsamında yönetim fonksiyonları arasındaki ayrımı onlardan en az 30 yıl önce hayata geçirmişlerdi. *Pennsylvania şirketi* de ordunun uzun zaman önce hayata geçirdiği hat ve kurmay örgütlenmesi ayrımının benzerini uygulamaya koymuştu. ABD'de bunun kökeni 1818-1825 yılları arasında Calhoun'un ordudaki idari reformlarına kadar uzanmaktaydı. Oysa iş topluluklarında bu uygulamalar yeni olmakla birlikte askeri hizmette uzun bir geçmişe sahip olan

uygulamalardı. Yine *Pennsylvania Demiryollarının* yöneticisi, eski asker Haupt, Calhoun'un ABD'de askeri yönetim alanına getirdiği hiyerarşik, otoriter örgütlenme, katı mali ve operasyonel hesapverebilirlik, detaylı yazılı kural ve düzenlemelere dayalı yönetsel anlayışını 1849'larda *Pennsylvania Demiryolu* şirketinde yaşadığı yönetim problemlerini aşmak için kullanmıştır (O'Connel, 1985: 108-114). Bu bağlamda O'Connel'e göre ABD'deki askeri pratikler, prosedürler ve kişiler modern işletmeciliğin doğuşunda önemli ve başat bir rol oynamıştır.

1.1.3.2. Hoskin ve Macve'nin Tezi: West Point Kaynaklı Subayların Rolü

Hoskin ve Macve, Pollard'ın (1965) işletmeciliğin doğuşuna ilişkin kitabına atıf yaparak 1830 yılında endüstri devriminin kalbinin attığı ve işletmeciliğin de (*management*) ortaya çıkma olasılığının bu nedenle yüksek olarak değerlendirilebileceği yer olan İngiltere'de işletmecilik bilimi veya teknolojisinin esamesinin okunmadığını, ayrıca yönetici sınıf gibi bir işgücü kategorisinin de henüz oluşmamış olduğunu belirtmiştir. Bu noktada Alfred Chandler'e dönen Hoskin ve Macve, işletmeciliğin doğuşunun kökenini 1840'ların ABD'sinde arayan Chandler'in tezini kısmen desteklemiş ancak ondan büyük ölçüde ayrılmıştır. Bu bağlamda Hoskin ve Macve, modern işletmeciliğin doğuşunu, Chandler'in "*The Visible Hand*"te temel aldığı iki gelişmeyi tekrar gözden geçirmeleriyle elde ettikleri sonuca bağlı olarak okumuşlardır. Chandler'in bahsettiği gelişmelerin birincisi, tek birimli örgütlenme (*single unit organization*) olarak fabrika örgütlenmelerinin ortaya çıkışıyken; ikincisi, departmanlaşmanın olduğu çok birimli örgütlenmelerin (*multi-unit organizations*) ortaya çıkışıdır. Birincisinin ortaya çıktığı yer *Springfield Silahhanesi*'yken ikincisinin ortaya çıktığı yer, *Western Demiryolu Şirketi* olmuştur.

Springfield Silahhanesi, devlet mülkiyetinde, kâr amacı gütmeyen bir yerdi. Dolayısıyla kâr güdüsü olmayan müdürlerin denetiminde işletilen bir yerdi. Yani

buranın işletilmesine yönelik geliştirilen iş yönetimine ve denetimine ilişkin inovasyonlar ekonomik rasyonel aklın motive ettiği bir ortamın ürünü değildi (Hoskin ve Macve, 1990: 19).

1830'larda *Springfield*'daki subaylar günümüzde işletmelerde kanıksanan bir sistem olan iş disiplininin temellerini atmıştır. Bu bağlamda üretim için standartlaştırılmış hedef ve normlar konularak işçinin performans ve verimliliği değerlendirilmiştir. Frederick W. Taylor'la özdeşleşen zaman-hareket etüdünün benzeri bu dönemde Teğmen Daniel Tyler tarafından, elinde saatle 6 ay boyunca yaptığı bir çalışmayla her bir işe yönelik üretim normlarını objektif kriterlere göre belirlemek için hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda işçinin davranışları denetlenmiş ve periyodik olarak yaptığı işlerin gözetimi ve değerlendirilmesi sağlanmıştır. Böylece bu uygulamalarla modern fabrikada iş disiplininin temelleri atılmıştır. Tyler'in bu çalışması 1841 yılına kadar uygulanmamış olsa da kullanılmaya başladıktan sonra hatırı sayılır bir şekilde iş üretkenliğinin artması ve üretim maliyetlerinin azaltılması gibi ekonomik faydalar sağlamıştır. Burada kullanılan üretim ve yönetime ilişkin yöntem ve teknikler daha sonra diğer işletmelere yayılmıştır (Hoskin ve Macve, 1990: 19).

Hoskin ve Macve'nin modern işletmeciliğe ilişkin ele aldığı ikinci gelişme *Western Demiryolu* şirketine ilişkindir. Bu şirket bürokratik ve hiyerarşik bir karakterde, hat-kurmay örgütlenmesine sahip departmanlaşmaya dayalı iş örgütlenmesinin ilk örneğini hayata geçirmiştir (Talbot, 2003: 331). Hoskin ve Macve, buna ilişkin tezini geliştirirken ekonomik rasyonalist görüşü yanlışlayacak şekilde, Chandler'in yeni kurmay sisteminin detaylarında yanlış olduğunu belirtmiştir. Ona göre, Chandler, yeni kurmay sisteminin 1841 yılında ortaya çıktığını belirtmiş ve bunun sebebini de muhtemelen yeni bir teknolojik gelişme olan telgrafa koşut olarak görmüştür. Oysa Hoskin ve Macve'ye göre yeni kurmay sistemi 1841 yılında değil, daha öncesinden 1839 yılında *Western Demiryolları*'nda uygulamaya girmiştir. Ayrıca

bu gelişmenin de Springfield dönemiyle benzer bir yönü bulunmaktadır. Benzerlik yeni sistemi icat eden kişinin yine bir mühendis subay olmasıydı. İsmi George W. Whistler'di. Üç ayrı departman ve bir merkez kurmay ofisinden oluşan bu sistemde bilgi yukarıdan aşağı diğer iki departmana (ulaşım ve makine) gidiyordu (Hoskin ve Macve, 1990: 19). Her birinin altında kendilerine hiyerarşik olarak sorumlu ve astlık-üstlük ilişkisi içerisinde düzenli olarak rapor veren üç bölge müdürü bulunmaktaydı. Aynı şekilde bunların altında yerel yöneticiler vardı. Başarılı bir şekilde işleyen bu sistem daha sonra diğer Birleşik Devletler demiryollarına örnek oluşturmuştur. Hatta çoklu departmana sahip iş örgütlenmeleri *General Motors* ile doruğa çıkmıştır (Talbot, 2003: 332).

Hoskin ve Macve, bu noktada modern işletmeciliğin doğuşunda etkili olan ve bu iki kurumda söz konusu inovasyonları hayata geçirenlerin ortak yönünün askeriye ve daha spesifik olarak Birleşik Devletler'in Harp Okulu *West Point* olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla O'Connell'in modern işletmeciliğin gelişiminde demiryollarında çalışan askeri mühendislerin ordu prosedürlerini demiryollarına taşıyarak etkili oldukları savını reddetmiştir.

Hoskin ve Macve'nin modern işletmeciliğin gelişimine ilişkin asker etkisini *West Point* kurumu üzerinden değerlendirmesinin çıkış noktasını, ondokuzuncu yüzyıl başlarından itibaren bu okulda ortaya çıkan “*grammatocentric*” bir gözetim sisteminin varlığı oluşturmuştur. Bu sistemin yaratıcısı 1817-1833 yılları arasında *West Point*'in müdürlüğünü yapan bir asker olan Sylvanus Thayer olmuştur. Üzerinde detaylıca düşünülmüş, bilinçli ve disiplinli bir “*managerialism*”in yeni bir türünü ortaya koymuştur. Bu bağlamda muhtemelen diğer eğitim kurumlarında da olmayan benzersiz karakteristiğiyle insan hesapverebilirliği (*human accountability*) gözetim teknikleri onun vasıtasıyla *West Point*'e girmiştir. Hoskin ve Macve'ye göre getirdiği bu teknikler ABD'de ve diğer yerlerdeki eğitim kurumlarıyla kıyaslandığında çok ileriye. *West*

Point'in müdürü Thayer, kurduğu eğitim sistemiyle okul yönetimine ilişkin önemli değişimlerin mimarı olmuştur. *West Point*'e atanmadan önce Avrupa'daki askeri sistemleri inceleme imkânı bulmuştur. Bu bağlamda, *École Polytechnique*'in müfredatı, ders kitapları örnek alınmış, aritmetik not sistemi uyarlanmış hatta buradan öğretmen getirilmiştir. Thayer, kendine has sınav ve eğitim sistemini bu temeller üzerine inşa ederek bir tür akademik muhasebe sistemi kurmuştur. Disiplinsizlikleri belirli bir matematiksel değerde sınıflandırarak davranış muhasebesini geliştirmiş ve disiplinsizlikleri puanlaştırmıştır. Bu doğrultuda belirlenen puandan fazla disiplinsizlik yapanın okuldan atılması gerekmiştir. Özellikle ders, davranış ve genel sıralamaya ilişkin sayısal ve sözel bir dil kullanarak bunların bir tür muhasebesini tutmuştur. Böylece her bir öğrenciyi takip ederek onları sayılabilir insanlara (*calculated man*) çevirmiş ve objektif verimlilik ve performans ölçüm sistemi çerçevesinde bir yönetim anlayışı geliştirmiştir (Hoskin ve Macve, 1988: 45-49).

Hoskin ve Macve'ye göre, Thayer'in ikinci inovasyonu ise, modern işletmecilik için bir temel oluşturmuştur. Okulunda kendi hat-kurmay sistemini uygulamıştır. Okul müdürlüğünün başında akademiye iki bölüme/departmana (*division*) bölmüştür. Her birinde subaylardan ve askeri öğrencilerden oluşan hat yönetim sistemi (*line management system*) oluşturmuştur. Bu sistemde günlük, haftalık ve aylık raporların yazılı olarak verilmesi istenmiştir. Yazılı iletişim ve komuta kanalları sürekli işler kılınmıştır. Bilgiler aşağıdan her bir hat örgütünün başındaki kişiye gönderilmiş, merkezi kurmay ofisinde bunlar toplanmıştır. Bu ofis Thayer'den, onun şahsi kâtibinden ve özenle seçilmiş iki askeri öğrenciden oluşmaktaydı. Hoskin ve Macve, Thayer'in genel olarak yazı temelli departmanlaşmaya dayalı (*divisional*) örgütlenme ve yönetim sistemini *grammatocentric* kontrol sistemi olarak adlandırmıştır. Organizasyon yazı temelli (tablolar, personel dosyaları, kurallar, diyagramlar vs.) objektif veriler üzerinden uzaktan rasyonel analiz temelli yönetilmiştir. Thayer kurduğu bu sistem ile doğrudan

organizasyonun tüm günlük işlerine müdahil olarak “görünür liderlik” ile yönetmek yerine dolaylı bir şekilde yazışmalar üzerinden görünmez bir liderlikle okulu yönetmiştir. Görünür liderliği kendisinden sonra ikinci sırada gelen “*Commandant*”a bırakmıştır. Bu açıdan bir iş kuruluşunu planlayan, raporlayan, objektif performans göstergeleri vs. üzerinden uzaktan yöneten modern CEO’nun ön örneği için bir model sunmuştur (Hoskin ve Macve, 1990: 20).

Görüldüğü üzere hem Springfield’de önemli yönetsel inovasyonları hayata geçiren Tyler hem de *Western Demiryolları*’nda önemli yönetsel inovasyonları hayata geçiren Whistler, Thayer’in öğrencileridir. Özellikle modern çok bölümlü iş örgütlenmelerinin temellerini atan Whistler ise Thayer ile harp okulu öğrencisiyken onun merkezi kurmay ofisinde beraber çalışarak, onu yakından gözlemleyebilmiştir. Bu *West Point* mezunları daha sonra da modern işletmeciliğin öncüleri olmuşlardır. Thayer’in disipliner güce dayalı pratiğini içselleştirerek bunları daha sonra başına geçecekleri ve birtakım yönetsel zorluklarla karşılaşacakları endüstri ve demiryolları örgütlenmelerine taşımışlardır (Hoskin ve Macve, 1990; 1988).

West Point mezunu subayların ve yine dönemlerinin profesyonel olarak yönetilen hiyerarşik olarak örgütlenmiş az sayıda iki büyük kurumundan olan Ordudonatım Departmanları ve Mühendis Kıtaları’nda çalışan subayların özellikle mühendislik işleri ve yönetim görevleri bakımından ABD’deki demiryollarının yönetiminde yer aldıkları Chandler tarafından da kabul edilmiştir (1977: 95). Hoskin ve Macve, bu bağlamda şu soruları sorarak analizlerine devam etmişlerdir: Bu örgütleri profesyonelce yöneten profesyoneller kimlerdir, nereden gelmişler ve nerede yetişmişlerdir? Onlar bunun cevabının *West Point* olduğunu belirterek bu okuldaki eğitim sistemi ve örgütlenme yapısının burada yetişen öğrencilere model oluşturduğunu savunmuşlardır. Bu açıdan bu okulun 1820’lerde yetiştirdiği profesyonelleri teknik bilginin de ötesinde kattığı yönetsel vasıflarla da çalıştıkları iş yerlerini dönemin sosyo-

ekonomik dünyasının ötesine taşıdığı sonucuna varmışlardır (Hoskin ve Macve, 1988: 49).

Fakat bu noktada bir soru akla gelmektedir. Aslında askeri yönetim bağlamında ABD'nden önce modern yönetime kaynaklık edecek benzer gelişmeler Avrupa'da da söz konusudur. Hatta *West Point'in* Fransız Askeri Akademisi'ni (*Ecole Polytechnic*) temel aldığı ve askeri çevreleri Napolyon'un askeri dehasının etkilediği bilinmektedir. Diğer yandan çok bölümlü örgütlenmelerin çok daha önce Avrupa ordularında tümen sistemi üzerinden tartışılıp hayata geçirildiği bilinmektedir. Yine hat-kurmay yapılanmaları uzun zamandır Avrupa ordularında kullanılagelmektedir. Bu bağlamda modern işletmeciliğin doğuşuna kaynaklık eden unsurlar birçok Avrupa ülkesinde bilinmekte ve uygulanmaktadır. Dolayısıyla neden Amerika modern yönetimin doğduğu yer olmuştur?

Talbot'a göre bu sorunun cevabı, ABD'nin toplumsal yapısından kaynaklanmaktadır. Modern manajeryal kapitalizmin doğduğu ABD, o dönemde Avrupa'nın eski rejimleri ile kıyaslandığında nispeten yeni bir ulus devlettir. Avrupa toplumsal yapısı yüzyıllar önce şekillenmiştir. Yönetici elitleri büyük ölçüde aristokratlardan oluşmuştur. Ayrıca bunlar ordulardaki subay kadrolarını domine etmişlerdir. Bu subay kadroları da ticaret ve endüstri dünyasına uzak durmuşlardır. Yeni zengin/sonradan görme orta sınıfları, ticareti ve endüstriyi hor görmüşler ve küçümsemişlerdir. Dolayısıyla yeni oluşan Avrupa'nın endüstri ve şehirli sınıfı askeri hizmet ve yüksek komuta geleneğinden yoksun kalmış ve askeri yönetime ilişkin pratiklerden faydalanamamış ya da ilham alamamıştır (Talbot, 2003: 335-336).

Buna karşın bu toplumsal hiyerarşi ve patronaj ilişkisi ABD'de bulunmuyordu. Dahası, nispeten oldukça küçük bir ordu olan ABD Ordusu'nda subaylar, Avrupa'daki gibi mevcut toplumsal damgalamalara maruz kalmadan sivil alanlarda kariyer yapmaya teşvik ediliyordu. Bu bağlamda ABD toplumunun daha akışkan (Avrupa'daki gibi katı

olmayan) ve liyakate dayalı yapısı modern işletmeciliğin gelişiminde askeri mirası kabul eden ilk ülke olmasında etkili olmuştur (Talbot, 2003: 336).

Modern işletmeciliğin doğuşuna ilişkin askeri tezler, endüstriyel iş örgütlerinin ve yöneticilerinin doğrudan modern işletmeciliği icat etmediğini, modern işletmeciliğin doğuşuna temel sağlayan yönetim bilgisinin kaynağının askeriyede olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda modern işletmeciliğe temel sağlayan yönetim bilgisine ilişkin askeri mirasın önemine vurgu yapmışlar, Chandler gibi ekonomik rasyonalizm savunucularının modern işletmeciliği, hiçbir yönetim mirasına sahip olmayan işletme yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaya yönelik pratik bir gerekliliğin sonucu olarak görme anlayışlarına eleştiri getirmişlerdir.

1.2. KLASİK EKOL: ASKERİ MODELİ ÖRNEK ALMA VE ELEŞTİRME

Bu başlık altında yönetim kuramlarının klasik ekolü içerisinde ele alınan bilimsel işletmeciliğin önde gelen ismi Taylor, Fayol, Weber, Mooney, Urwick ve Gulick'in yönetime ilişkin kuramsal yaklaşımları incelenecek ve askeri kökleri ile öncüllerinin izleri sürülecektir.

Daha önceki başlıklarda incelendiği üzere, askeriye'nin endüstriyel iş örgütlenmelerini klasik ekolün de savunduğu örgütsel prensipler bağlamında öncelediği görülmüştür. Bu bağlamda burada kuramcılar üzerinden yapılacak incelemelerle örgüt ve yönetim kuramlarına askeri öncüllerin bir katkı sunup sunmadıkları ele alınacaktır.

1.2.1. Bilimsel Yönetim, Taylor ve Askeriye: Negatif Etkilenim

1800'lü yıllarda fabrika yönetimi üzerine eğilen kuramcı ve pratisyenler buraların yönetimine ilişkin konularda askeriyeden etkilenmişlerdir. Çünkü savaşlar nedeniyle askeriye endüstriyel faaliyet ve fabrikaların işletilmesiyle uzun zamandır ilgiliydi (Skrabec, 2003: 3). Özellikle de endüstriyel alandaki gelişmelerin savaş alanındaki

taktik ve stratejik dönüşüme katkı sunacağına kavranması, askeriye'nin silah ve mühimmat üretiminde ve bunların idaresine ilişkin bilginin geliştirilmesinde bir nevi laboratuvar olmasını sağlamıştır.

Örneğin taylorcu bilimsel yönetimin ortaya çıktığı ABD özelinde, Yüzbaşı Rodwan, top üretiminde devrim yaratmış, Ordudonatım Departmanı Amerika'daki orta düzey yöneticiler için önemli bir eğitim ve tecrübe yuvası olmuştur. Bu departmanda çalışan ve *West Point* (ABD Kara Harp Okulu) mezunu olan Yüzbaşı Henry *Metcalf*e silah fabrikalarındaki üretim ve idari konulara ilişkin önemli eserler⁶ ortaya koymuştur (Skrabec, 2003: 4).

Merrit Roe Smith, ondokuzuncu yüzyılda Amerika Birleşik Devletleri Ordudonatım Departmanı'nda ulusal silah, top ve cephane üretim sistemi için geliştirilmiş yönetim yapı, yöntem, pratik ve muhasebe tekniklerinin özel mülkiyetli Colt ve Remington gibi silah fabrikalarının yanı sıra buralarla bağlantılı diğer endüstrilere de yayıldığına dikkat çekmiştir. Bu bağlamda bu yüzyılda metal işlemeye dayalı endüstrilerin (makine aletleri, dikiş makineleri, saatler, daktilolar vs.) gelişiminde

⁶ 1885'te ABD'de ordudonatım subayı olan Yüzbaşı Henry Metcalfe işletme muhasebesi (*management accounting*) (Weil ve Maher, 2005: 736) ve fabrika ve işyerinin işletimi üzerine ilk modern kitap olan "*The Costs of Manufacturers and the Administration of Workshops, Public and Private*"ı yazmıştır. Bir yönetim klasiği olarak görülebilecek bu kitap, Metcalfe tarafından subay meslektaşlarından daha çok işletme yöneticilerinin dikkatine sunulmuştur (Hacker ve Vining, 2006: 50; Hacker, 1993:7). Yüzbaşı Metcalfe, mesleki ve yönetsel tecrübesini Ordudonatım Departmanı'nda çalışarak edinmiştir. Burada silah ve teçhizat üretimine ilişkin teknolojinin yönetiminin yanısıra işletme bilimi üzerine de eğilmiştir. Bu bağlamda zaman kartları ve iş yeri geliştirmesiyle bilinir. Kendisi de orduda orta düzey bir yönetici olan Metcalfe, orta kademe yönetimin idari yönünü tanımlama konusunda öncü olmuştur. Taylor da ilerleyen dönemde ele aldığı kendi bilimsel yönetim anlayışında bunu daha ileri taşımış ve orta kademe yönetime o da önem vermiştir. Orta kademe yöneticiliğin gelişimine odaklanan Metcalfe, yöneticilik ve liderliği eski dönemin gözetim rolünden daha önemli hale getirmiştir (Skrabec, 2003: 4). Metcalfe, silah fabrikalarının kamuya karşı daha kârlı ve verimli olabilmesi için kayıt tutmayı esas alan, detaylı bilgiyle doğru karar verebilmeye dayalı bilimsel ve sistematik bir anlayış ortaya koymuştur (Metcalf, 1890, 15-24). Askeri bir kuruluş olan silah fabrikasından yola çıkarak ortaya koyduğu ilkelerin özel işletmelerde de kullanılabileceğini belirtmiştir. Ancak yine de hükümet kuruluşlarıyla özel kuruluşların yasal düzenlemeler, vergi, sigorta, satış ve maliyet gibi konularda ayrıştıklarına da dikkat çekerek (kitabına da hükümet kuruluşu olan silah fabrikalarının yasal temelleriyle başlamıştır), bunlar çerçevesinde önerdiği sistemin özel işletmeler için de faydalı olacağını belirtmiştir (Metcalf, 1890: 309-310). Metcalfe, Taylor'ın ileride yapacağı gibi iş ve zaman ilişkisi üzerine kafa yormuştur. Fakat iş ve zamana yaklaşımları birbirlerinden farklılık göstermiştir. Metcalfe, mevcut olan gerçek durumdaki bilgiye dayalı olarak bu ilişkiyi okurken, Taylor hareket ve zaman etütlerini kullanarak olması gerekeni yukarıdan aşağıya dikte edecek şekilde bir iş-zaman ilişkisi kurgulamıştır. Bu bağlamda Metcalfe, yapılan işlerin kayıtlarının tutulması üzerine yoğunlaşmış ve her bir ustabaşının kayıtları gelişigüzel tuttuğu bir systemsizlikten kayıtların sistematik bir şekilde tutulduğu bir sisteme geçilmesini savunmuştur (Schachter, 1989: 29).

askeri yönetim tekniklerinin yaygın bir etkisi olmuştur. Bu bağlantılar göz önüne alındığında bilimsel işletmeciliğin (*scientific management*) erken pratik ve deneyimlerini hayata geçirenler silah fabrikaları ve askeri kurumları bilen kişiler olmuştur (Smith, 1985: 11).

Charles H. Fitch, Henry Metcalfe ve Henry Towne gibi “sistematik yönetimin erken savunucuları” mesleki anlamda silah fabrikalarıyla bağlantılı olmuşlar (Smith, 1985: 12) ve askeriye ile endüstriyel alan arasındaki geçişkenliklerde köprü rolü oynamışlardır. Bunlar verilere dayalı bilimsel bir yönetim sistemi geliştirmeye çalışmışlar ve bilimsel yönetim (*scientific management*) kavramı bu şekliyle Louis Brandeis tarafından 1910 yılında kullanılmıştır (Sapru, 2009: 104). Bilimsel yönetim yaklaşımıyla etkinlik ve verimliliği arttıracak işe yönelik metotların geliştirilmesi hedeflenmiştir. Fakat bu isimlendirme daha sonra Frederick W. Taylor ile özdeşleşmiş ve o yönetimi kesin kurallara, prensiplere ve bilimsel kanunlara bağlı bir bilim olarak tanımlamıştır.

Taylor’un geçmişine bakıldığında onun mesleki arka planında yine silah fabrikaları (*armory*) pratiği olduğu görülecektir. Smith bu bağlantının New England’taki silah üretimindeki gelişmeleri yakından takip eden ünlü Philadelphia makine üreticisi ve dökümhane sahibi William Sellers ile ortaya çıktığını belirtmiştir (Smith, 1985: 12-13). Taylor, William Sellers’in sahibi olduğu *Midvale Steel*’e 1878 yılında girmiş 1890’a kadar orada birçok pozisyonda çalışmıştır. Bu kuruluşun özelliği devletin askeri birimleri ile silah siparişleri konusunda anlaşmalarının olmasıdır. Burada ordu ve donanma için işlerin yapıldığı süreçte subaylarda müfettiş olarak denetimlerde bulunmuştur. Hem Taylor’un hem de bu subayların birbirlerini tanıma imkanları bu yakın çalışma sayesinde mümkün olmuştur (Copley, 1923: 334-335).

Bu kökensel yakınlık yanı sıra Taylor’un askeri yönetim alanıyla dört farklı açıdan ilişkisini kurabiliriz. Bunlardan birincisi onun eserlerinde “*soldiering*”

nitelemesiyle ortaya koyduğu kaytarmaya dayalı verimsiz yönetim pratiğine olan vurgusudur. İkincisi ise askeri kuramcı Jomini'nin ilkeler yaklaşımı ve onun ilkeler yaklaşımı arasındaki benzerliktir. Üçüncüsü askeri tipte örgütlenme yerine fonksiyonel örgütlenmeyi getirmeyi savunmasıdır. Dördüncüsü, kendisiyle benzer şekilde işin sistematik olarak parçalara ayrılmasıyla en verimli şekilde yapılmasına dayalı Nassaulu Maurice'in ondan yaklaşık üç yüzyıl önce hayata geçirdiği askeri yönetim alanındaki reformlarıdır. Özellikle bunların bir ve üçüncüsü negatif askeri dayanaklar ile ilgiliyken, iki ve dördüncüsü askeri alanın öncül olduğu benzerliklerle ilgilidir. Sırasıyla bunları inceleyelim.

1.2.1.1. *Soldiering*: Askerliği Verimsizlik ve Kaytarmayla Özdeşleştirme

Taylor, bilimsel yönetime ilişkin kitaplarında askeriye ve işe karşı olan yaklaşımını “*soldiering*” kavramı üzerinden kurmuştur (Soeters, 2020: 11). “*Soldiering*” kelimesi köken itibarıyla askerlikle, askerliğe dair yaşantı ve pratikle ilgilidir. Türkçesi “askerlik yapma” olan kavramın o dönem için, İngilizcede verimsiz bir şekilde çalışmak ile eş anlamlı olarak da kullanıldığı görülmektedir (Mumford, 2017: 101). Taylor’unda bu kelimeyi çeşitli yönlerden yeterli ve verimli görmediği askeri yönetim alanındaki askerleri verimsizlik ve kaytarmakla bir tutarak kullandığı anlaşılmaktadır. Soeters’ın da belirttiği üzere, Taylor’un bu düşünce ve yöntemlerini geliştirdiği dönemde askeriye baskın olarak kitlesel orduları teşkil eden vasıfsız *conscript* askerlerden oluşmaktadır ve Taylor’un gözünde de bu askerlerin çok bir şey yapmama, kaytarma ve tembellik etmeyle özdeşleştiği düşünülebilir (2020: 11-12).

O işteki verimsizliği, kaytarmayı, yavaş çalışmayı ve tembelliği yani kendi ülkesindeki tabirle *soldiering* olgusunu ortadan kaldırmak üzere bilimsel yönetim sistemini geliştirmiş ve bunun üzerine kitaplarını yazmıştır. Taylor, *soldiering* olgusunu şu şekilde örneklendirerek açıklamıştır (2016: 18):

Amerikalı bir işçinin beyzbol oynarken veya bir İngiliz işçisinin kriket oynarken, vücudunun tüm organlarını kazanmak için zorlayacağından kimsenin kuşkusu olamaz. Mümkün olan en fazla sayıyı yapabilmek için tüm gücünü harcayacaktır. Kendini tam olarak oynadığı oyuna vermeyen kişi için güçlü, genel kanaat onun bir 'hain' olduğudur ve bu kişi etrafındakilerce hor ve hakir görülecektir. Aynı işçi, ertesi gün işe döndüğünde, mümkün olan en fazla işi yapmak için çabalamak yerine, genellikle kasdî olarak günlük yapabileceği işin yarısını veya üçte birini yapacak şekilde az çalışmayı planlamaktadır. Hakikâten, eğer bir işçi günlük yapabileceği işin en fazlasını yapmaya gayret ederse, bu şekilde hareket ettiği için diğer arkadaşlarından bir spor müsabakasında gördüğü hakareten daha fazla hakaret görecektir. Bu şekilde az çalışma, yani kasten işi yapma yoluyla günlük işten kaçınma, Amerika'da 'kaytarma' (soldiering), İngiltere'de 'iş asma' ve İskoçya'da 'kasten yavaş çalışma' olarak isimlendirilmekte ve dünyanın her yerindeki sanayi kuruluşlarında ve ticarî işletmelerde hüküm sürmektedir. Ben, hiçbir tekzip ve inkâra bakmaksızın, Amerika ve İngiltere'de işçilerin bugün karşı karşıya bulunduğu en büyük tehlikenin bu olduğunu ileri sürmekteyim.

Taylor en büyük tehlike olarak gördüğü *soldiering* olgusunun sebeplerini ise

1903 yılındaki "İşyeri Yönetimi" isimli tebliğinde şu şekilde açıklıyordu (Taylor, 2016:

22):

Aylaklık ve kaytarma iki sebepten dolayı ortaya çıkmıştır. Birincisi, insanların işin kolayına kaçma veya aldırmama yönündeki eğilimleri ve doğal içgüdülerinden kaynaklanan doğal tembelliktir. İkincisi ise daha karmaşık ve sistematik bir ikincil düşüncenin ürünüdür. Bunun sebebi, insanların diğer insanlarla ilişkileridir ve sistematik kaytarma olarak adlandırılabilir.

İnsanların tembel bir doğası olmasından kaynaklı kaytarmaya neden olduğunu kabul etmekle birlikte en büyük problemin ise sistematik kaytarmadan kaynaklandığını savunmuştur. Sistematik kaytarma bir çalışanın diğer çalışanlarla olan ilişkisinin de bir sonucu olarak ortaya çıkan yavaş veya az verimle çalışma durumudur. Taylor bunu şu örnekle kitabında açıklamıştır (Taylor, 2016: 23):

Kısa bir süre önce, golf sopası taşıyan 12 yaşındaki küçük fakat tecrübeli bir çocuğun, işine özel bir ilgi ve gayret gösteren acemi bir çocuğa, top hizasına kadar geldiğinde adamın arkasında kalmasını ve yavaş hareket etmesi gerektiğini açıklamasını ilgiyle dinlemiştir. Çocuk, saatle ücret aldıkları için, ne kadar hızlı çalışırlarsa o kadar az para kazanacaklarını söylüyor ve sonunda eğer hızlı gitmeye devam ederse, diğer çocukların onu döveceğini anlatıyordu.

Taylor, işyerindeki verimsizliğin ve kaytarmanın üç ana sebebi olduğunun altını çizmiştir. Bunlar, 1) makine ve işçi üretimlerinde ortaya çıkan artışların büyük miktarda işçiyi işsiz bırakacağı yönündeki kanaatler, 2) işçilerin iş yavaşlatma ve kaytarma ile kendi menfaatlerine en iyisini yaptıklarını düşünmeleri, 3) gelişigüzel, sistemsiz metotlarla işçi çabalarının büyük bir kısmının verimsiz olmasıdır (Taylor, 2016: 19-20).

Taylor sistematik kaytarmanın önemli bir kısmının ise daha hızlı çalışma konusunda

işverenlerinin sağlıklı bilgi edinmesini engelleyen işçilerce yapıldığını söylemiştir (Taylor, 2016: 24).

Taylor tüm bu iş yavaşlatma ve kaytarma nedeniyle ortaya çıkan verimsizlikleri ortadan kaldırma ve işveren ile işçinin maksimum refahını sağlama adına bilimsel yönetimin ilkelerini belirlemiştir. Taylor'un bilimsel yönetim anlayışında yönetime önemli görevler yüklenmiştir. Buna göre kitabında “esas olarak, bilimsel kurallara uygun çalışabilmek için, yönetimin idareyi ele alması ve işçilere bırakılan işlerin büyük bölümünü üstlenmesi gerektiği” (2016: 27) üzerinde durmuştur. Bunlar işin gelişigüzel yapılması yerine bilimsel ve sistematik olarak yapılmasını sağlama, işçilerin işe uygun olarak bilimsel yolla seçilmesi, işçilerle işin geliştirilmesi için işbirliği, yönetimin işe ilişkin tüm bilgiyi ve sorumluluğu işçiden alıp kendi tekeline çekmesidir (Taylor, 2016: 35).

Dolayısıyla bu sistem ile çalışan bir insanın, makinenin bir dışlisine dönüştürülerek, kendi işine ilişkin en az inisiyatif ve genel beceriye sahip olması, genel beceri ve bilgiye yönelik gücün de yönetimin eline geçmesi hedeflenmiştir. Taylorist bilimsel yönetim anlayışında işçinin kendi iş yapış tarzı üzerindeki takdirinin elinden alınması ve işi üzerindeki otorite ve zanaatkârlığını bir kenara bırakıp yönetimin bilimsel metotlarla belirlediği şekliyle işi yapması söz konusudur. Dolayısıyla bu şekilde işçinin iş üzerindeki egemenliği kırılarak, onun kaytarmaya ve işvereni yanıltmaya neden olacak davranış ve hareketlerinin minimuma düşürülmesi hedeflenmiştir.

1.2.1.2.Taylor, İlkeler Yaklaşımı ve Antoine Henri Jomini

Taylor'un işin bilimsel olarak yapılmasına yönelik bu ilkeler yaklaşımı onu askeri kuramcı Jomini ile muhtemel bir bağlantısını ortaya çıkarmaktadır. Shafritz vd. (2017: 241-242, 249)'ne göre, Jomini, Napolyon'un seferlerini inceleyerek savaşın

ilkelerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda da savaşta zaferin, kesin sonuç noktasında karşı saldırıda büyük güçler kullanan tarafa gittiğini belirlemiştir. Savaşın bilimine olan inancının yanı sıra onun sanat yönünün de farkında olmuş ve savaşta kesin sonuç noktasının belirlenmesinin kolay olduğunu ancak bunun zamanlamasının tecrübe ve dehaya bağlı olduğuna dikkat çekmiştir. Önemli olan ilkelerin belirli durumlarda nasıl uygulanacağının öğrenilmesi olduğunu belirtmiştir.

Jomini'nin bu prensipleri çoğunlukla sağduyuya dayansa da ondokuzuncu yüzyılın bu askeri kuramcısının fikirleri geniş çapta yayılmıştır. Onun temel öğretisi savaşın prensiplerinin bulunarak savaşın yönetiminin herkes tarafından öğrenilebileceği ve öğretilbileceği anlayışına dayanmıştır. Savaş etkinliklerinin planlama, eğitim, lojistik vb. gibi işletmecilikle ilişkili olması benzer ilkeler anlayışının işletmeciliğe uygulanmasının da mümkün olabileceğini göstermiştir. Özellikle bir orduyu yönetmeye benzeyen, ondokuzuncu yüzyılda gelişen demiryolları gibi büyük ölçekli endüstriler bu anlayışın yayılmasında etkili olmuştur (Shafritz vd, 2017: 242). ABD'de demiryollarının gelişiminde katkısı olan önde gelen isimlerin de asker-mühendis kökenli *West Point* mezunu olduklarını ve daha önceki kısımlarda bunu incelediğimizi hatırlayalım.

Bu okulun mezunlarının da Jomini ve onun prensipleri üzerine eğitim aldıkları ve ABD'de bilimsel işletmeciliğin temellerini atanların mühendis olduğu ve bu dönemde mühendislerin çok büyük bir kısmının *West Point*'te yetiştiği düşünöldüğünde bu etki oldukça muhtemel gözökmektedir (Shafritz vd., 2017: 241-242, 247-249). Ondokuzuncu yüzyıl sonunda işletmeciliğin akademik bir disiplin olarak gelişiminde bu bağlamda ilkeler yaklaşımını benimsemek doğal gözökmekteydi. Bu bakış açısına göre tüm yönlendirme ve yenilikler yukarıdan gelmekteydi. Dolayısıyla patronlar işe yönelik bilimsel ilkeleri benimserlerse çok daha etkili olabilirlerdi. Bu düşünce Jomini'nin ilkeler yaklaşımına benzer bir anlayışa dayanıyordu (Shafritz, 2017: 242).

Jomini'nin Napolyon incelemeleri sonrası ortaya koyduğu kesin sonuç yerinde kuvvet toplama ilkesi ile Taylor arasındaki benzerliğe Edward D. Jones da dikkat çekmiştir. Edward D. Jones'un yüzyılın başında bir mühendislik dergisinde yazdığı üzere, Napolyon'un zaferin büyük olanın küçük olana karşı kazanılabileceği düşüncesinden hareketle kuvvetlerini kitlesel olarak kesin sonuç yerinde yani "tüm çabaları tek bir noktada toplamaya dayalı" stratejik uygulamasının benzeri anlayışının Shop Management kitabında Frederick W. Taylor'da bulunduğuna dikkat çekmiş, ondan şu alıntıyı yapmıştır (Jones, 1912: 325; 1914: 74):

Zaman etüdü, slayt kuralları, talimat kartları, fonksiyonel ustalık ve büyük bir günlük görev için primin ilk birleşik uygulamasının hem işçiler hem de şirket için bir başarıyı kanıtlaması son derece önemlidir ve bu nedenle başlangıç için basit bir iş sınıfı seçilmelidir. Yeni yönetimin tüm çabaları tek bir noktada toplanmalı ve koşulsuz başarı elde edilene kadar orada devam etmelidir...

Her ne kadar Taylor prensipler yaklaşımına ilişkin doğrudan askeri köklere bir atıfta bulunmasa da birçok mühendis subayın yetişmiş olduğu *West Point*'te etkili olmuş Jomini gibi bir askeri kuramcının ondan yüzyıl önce kullandığı prensipler yaklaşımının benzerini kendi yönetim anlayışını şekillendirirken kullandığı görülmektedir.

1.2.1.3. Taylor, Askeri Tarz Örgütlenme Yerine Fonksiyonel Ustabaşılık Önerisi

Taylor görev yönetimi (*task management*) olarak adlandırmayı tercih ettiği sisteminin temellerini Midvale'de atmıştı. Görev yönetiminin temel girdilerinden birisi zaman çalışması ve performans standartlarının geliştirilmesiydi. Diğer bir girdi ise parça başına ücret sistemine göre gerekli şartları sağlayan işçilerin seçimi idi. Fakat onun arzu ettiği sisteminin işlemesi için bunlar yeterli değildi. Doğru insanın işe alınmasıyla bir şekilde işleri yoluna koyacağına ilişkin yaygın faraziyeye karşı çıktı. Bunun üzerine yönetim katında da önemli düzenlemeler yaptı. Yönetim, işi veya görevi düzenleme sorumluluğuna sahipti. Dolayısıyla işçilerin daha fazla üretmesi için onlara teşvikler sunmaktan daha fazlası yapılmalıydı (Wren, 1994: 113).

Görev yönetiminin özünde detaylı bir planlamanın yapılması bulunmaktaydı. Her bir işçiye her gün belirli işler verilirdi. İşçi, bunları belirlenen sürede yaparsa yüksek ücretle ödüllendirilir, belirlenen süreden daha uzun sürede yaparsa normal ücret verilirdi. Görev yönetiminin bu şartlarda maruz kaldığı acil sorun, işin planlaması, organizasyonu ve yönlendirilmesiyle oluşan karmaşık süreçler ve iş yüküydü. Bu artan karmaşıklık ve iş yüküne de Taylor fonksiyonel ustabaşı sistemiyle çözüm önerisi getirdi (Wren, 1994: 113).

Taylor yukarıda belirtilen görevlerin üstesinden gelebilecek yetenekte ustabaşların bulunmasının zor olduğunu düşünerek önceden tek bir ustabaşının yerine getirdiği görevleri sekiz ustabaşının yapacağı şekilde fonksiyonel bölümlendirmeye tabi tuttu. Bu da günümüzdeki fonksiyonel örgüt tipinin temellerini teşkil etti. (Baransel, 1979: 123). Taylor bu sistemini savunurken, geçmişteki örgütlenme şeklini askeri tip olarak adlandırmış, bu yönetim tarzının yaygınlığına dikkat çekmiş ve bunun yerine fonksiyonel örgütlenmenin endüstri için daha uygun olduğunu savunmuştur.

Askeriyede nasıl emirler generalden ere gelinceye kadar, aradaki albay, binbaşı, yüzbaşı gibi çeşitli kademelerden geçerek iletiliyorsa, askeri tipte örgütlenen endüstride de müfettişlerden işçilere kadar emrin ulaşması da şube müdürleri, atölye şefleri, ustabaşlar ve işçi başları aracılığıyla kademeli olarak mümkün olmaktadır (Taylor, 1912: 93-93). Taylor'a göre bu örgütlenme tarzında her ast tek bir amirden emir almaktadır ve bu anlayış dönemin endüstriyel kuruluşlarında oldukça yaygındır.

Bu tür bir yönetimle ilgili yılların deneyimi, talimatların amirden astlarına vs. düzenli bir şekilde iletilmesinin gerekliliğini vurgulamış, böylece "kimse iki efendiye hizmet edemez" ilkesi temel bir ilke hatta bir atasözü haline gelmiştir. Askeri yönetim tarzı, günlük hayatımızda bize o kadar aşına hale geldi ki, başka bir tipin var olma olasılığını bile ilk başta fark etmemiz zor (Taylor'un 1919'da Harvard Üniversitesi'nde verdiği bir konferanstan aktaran Copley, 1923: 282).

Asker tipte örgütlenmede işyeri yöneticisi tek başına komuta ettiği astlarının her şeyinden sorumludur. Halbuki, Taylor'un örnek olarak ele aldığı, makine imalat sanayinde işçi başlarının görevleri o kadar çeşitli ve çoktur ki, bunların hepsinde uzman

olup, hakkıyla bunları yapabilecek insan bulmak çok güçtür. Buna ancak herkeste olmayan birtakım yetenekleri olan ve yıllarca iş tecrübesi kazanmış kişilerde rastlanabilir. Bu yüzden bu sorumlulukların ve görevlerin kısımlara ayrılarak her bir fonksiyondan bir ustabaşının sorumlu olacağı fonksiyonel yapılanmaya geçilmelidir. Bunun için de iki değişiklik öneren Taylor, birincisi işçilerin, işçi başlarının ve ustabaşlarının büro işlerinden muaf tutularak, beyin işlerinin atölyeden uzaklaştırılmasını ve bunların planlama departmanına devredilmesini; ikincisi, tüm yönetim alanlarında askeri tipte örgütlenmenin terk edilerek yerine fonksiyonel örgütlenmeye bırakmasını önermiştir (Taylor, 1912: 92-99).

Fonksiyonel örgütlenmede işçiler askeri tipte olduğu gibi tek bir üstten işiyle ilgili tüm konularda emir almak yerine, işe yönelik günlük emirlerini ve yardımını çeşitli fonksiyonlarda uzmanlaşmış doğrudan sekiz farklı patrondan almaktadır. Yani askeri tipte tek bir yöneticinin yerine getirdiği fonksiyonlar sekiz ayrı kişiye bölünmektedir. Her ne kadar Taylor bu sistemini hararetle savunsa da yaygınlaşması konusunda çok da başarılı olamamıştır. Özellikle emir komuta birliğini zedeleyecek bir sistem olduğu nedeniyle eleştirilmiştir.

Görüleceği üzere, Taylor, fonksiyonel örgütlenmeye dayalı fikirlerini gerekçelendirirken düşüncesine karşıt bir örgütlenme türü olarak nitelediği askeri tipte örgütlenmeyi fikirlerine askeri dayanak olarak kullanmaktadır. Genel olarak *soldiering* hem de askeri tipte örgütlenme kavramlarını pejoratif anlamlar yükleyerek kullanan Taylor'un askeri alandan negatif olarak etkilenmiş olduğunu söyleyebiliriz.

1.2.1.4. Nassaulu Maurice ve Taylor'un Yöntemlerinin Benzerliği Üzerine

Her ne kadar Taylor iş yavaşlatma ve kaytarma gibi verimsizlikleri *soldiering* olarak nitelese de askeri alanda bunu önlemeye ve askeri iş gücünü daha sistematik ve verimli hale getirmeye yönelik çalışmaların tarihi ondan da eskiye dayanmaktadır. Daha

önce de belirtildiği üzere, Taylor'un bilimsel yönetim anlayışına paralel olarak askeri yönetim alanında örgütlerin ateş etme etkinliğinin geliştirilmesine yönelik ilk sistematik çabalar onaltıncı yüzyıl sonlarında Nassaulu Maurice tarafından ortaya konulmuştur (Van Doorn, 1975: 14; Soeters, 2020: 13; Bröckling, 2008: 100; Moelker, 2017: 398-399). Daha sonra onun Antik Yunan ve Roma askeri örgütlenmelerinden esinlendiği reform hareketleri, Büyük Frederick tarafından geliştirilmiş ve savaş alanlarında büyük zaferler elde eden, askerlere makinenin bir dişlisi gibi davranılan, çoğunlukla yanaşık düzene dayalı taktiklerle savaşı mükemmel bir mekanik ordu örgütlenmesi yaratılmıştır (Morgan, 1997: 15). Bu askeri anlayış onyedinci ve onsekizinci yüzyılda birçok Avrupa ordusunda etkili olmuştur (Weber, 2012: 519).

Taylor'un insanın çalışmak istemeyen, sorumluluk almak istemeyen, tembel kötücül doğasına ilişkin varsayımlarının benzer şekilde Nassaulu Maurice'in onsekizinci yüzyıl Prusyası'ndaki takipçisi Büyük Frederick'in askerlere ilişkin varsayımlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Büyük Frederick, "Bir ordunun en büyük bölümünün üşengeç, tembel insanlardan oluştuğunu" belirterek "Generallerden biri bunların tepesine basmasa, bu öylesine mükemmel ve yapay makine hızla bozulacak ve general, iyi disiplinli bir orduyu ancak hayalinde görecektir" demektedir (Bröckling, 2008: 94). Taylor'un tembel ve kaytarmacı insanı verimli bir şekilde çalışabilecek bir düzenin, disiplinin ve bedenlerin terbiyesinin inşasına girişmesi gibi ondan çok önce askeri alanda Maurice ve onun Büyük Frederick gibi takipçileri bunun benzerini ordularında yapmışlardır.

Endüstri mühendisi Taylor ve asker Maurice'in yaklaşımları birbirine çok benzemektedir. Bu iki figür benzer yaklaşımları kendi sektörlerinde hayata geçiren öncüler olarak görülebilir. Nassaulu Maurice, klasik modern askeri örgütlenmenin kurucularından biriyken; Amerikalı mühendis Taylor, endüstriyel alanda bilimsel yönetimin kurucularındandır. Kendi alanlarında sağlam bilgiye sahip bu ikili, keskin

analitik yeteneğe sahiplerdir. Ayrıca insan davranışının belirlenen hedef doğrultusunda manipüle edilebilmesi konusunda kuvvetli bir inanca sahip bu adamlar, deneysel çalışma yöntemlerini kullanarak kendi alanlarında etkinliği artırmayı hedeflemişlerdir (Van Doorn, 1975, 11). Maurice, tüfeğin belirli süre zarfında kaç tur doldurulup boşaltıldığı hesabı üzerinden performansı ölçüp (Yıldız, 2012: 123), hasım üzerindeki ateş üstünlüğüne yönelik bir etkinlik hesabı yapmıştır. Taylor ise işçinin belirli bir işi belirlenen en iyi şekilde ne kadar hızlı tekrar ederek üretim yaptığı hesabı üzerinden performansı ölçüp, üretimde etkinlik hesabı yapmıştır.

Bu bağlamda Taylor ve Maurice, uygulamalarıyla kendi alanlarında verimliliği ve üretime yönelik hızı arttırırken; insanın doğasından kaynaklı kaytarmayı yok etme yönünde önemli bir ilerleme kaydetmişlerdir. Taylor iş alanında işçinin tembellik ve düşük verimlilikle çalışma ve kaytarmadan kaynaklı sorunlarına çözüm bulurken, Maurice de askerlerin yoğun ateş karşısında disiplinli bir şekilde düzenlerini bozmadan, tembellik yapmadan, muharebe düzenlerini bozmadan ve savaş alanından kaçmadan kendilerine söyleneni makine gibi yapan otomatlar yetiştirmiş, ateş gücünün etkinlik, hız ve verimliliğini artırmıştır. Maurice'in, Taylor'dan çok daha önce, düzenli ordusunu kurarken paralı askerlerden teşkil ettiği orduda, askerlerin dağılmadan, kaytarmadan veya kaçmadan savaşmaları için geliştirdiği bu sistemin benzeri, Taylor tarafından endüstriyel alanda işçilerin “askerler gibi” kaytarmasının önüne geçmek için yüzyıllar sonra tekrar kurgulanmıştır.

Taylor, insan emeğini basit parçalara ayırmış, bölmüş ve onu yeniden insan emeğinden en verimli şekilde faydalanılacak şekilde bir araya getirerek düzenlemiştir. Bunu hareket ve zaman etütleriyle gerçekleştirmiştir. Maurice ise Taylor'un işe yönelik bu yaptıklarını ondan yaklaşık üç yüzyıl önce silahların askerler tarafından daha etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasına yönelik geliştirdiği sistematikte yapmıştır. Tüfeğin kullanımını 43 farklı harekete, kargının kullanımını ise 23 farklı hareket serisine

bölmüştür. Bu hareketler önce bireysel olarak tek er seviyesinde sonra da bir düzen içinde birlik seviyesinde toplu olarak uygulanmıştır (Van Doorn, 1975: 11-12). Her bir harekete ayrı bir komut sözcüğü belirlenmiş (McNeill, 1982:129), bu komutlar hangi hareketin ne zaman yapılacağına işaret ettiği olduğu gibi toplu bir şekilde hareketlerin icra edilmesine de yardımcı olmuştur.

Maurice, talim ve eğitimlerle belirlediği standart hareketlerin sürekli olarak çalışılmasını, hızlandırılmasını ve askerler tarafından düşünmeden yapılacak şekilde otomatikleştirilmesini sağlamıştır. Böylece silahlar önceden olduğu gibi basitçe bir yayılım ateşi yerine daha etkin ve etkili bir şekilde kullanılabilir olmuştur. Bunun yanı sıra askerlerin ayak hareketleri, adımları, yürüyüşleri, silahı doldurup ateş etmeleri ve boşaltmaları gibi birçok temel hareket standart kalıplar içerisine sokulmuş, bunlar eğitimle pekiştirilmiş ve asker büyük bir makinenin dişlisi haline gelirken aynı zamanda kolayca değiştirilip yerlerine yenisinin konulabileceği itaatkâr ve ruhsuz bir parçaya dönüştürülmüştür (Opello, 2016: 68). Bunun benzeri Taylor tarafından iş alanında yapılmıştır. Middleton'un da dikkat çektiği üzere, işçinin en verimli şekilde çalışması için yapması gereken hareketler analiz edilmiş, standart hâle getirilmiş ve eğitimlerle işçiye benimsetilmiştir (2002: 15).

Bu bağlamda düşünüldüğünde, taylorist bilimsel yönetim anlayışına paralel zaman ve hareket etütleri, askeri alanda Taylor'dan yüzyıllar önce kullanılmaya başlamıştır ve Jones'a göre askeri talimnameler bunun için önemli bir başlangıç sunmaktadır (1914: 41). Bunun modern ordularda ilk geliştiricisi Nassaulu Maurice olurken, o da bunu geliştirirken Antik Roma pratiklerinden faydalanmıştır. Dolayısıyla Antik Roma'da bu yaklaşımın köklerine rastlamak mümkündür. Örneğin Antik dönem askeri düşünürü Vegetius, ok kullanımına yönelik olarak askerlerin yetiştirilmesinde sürekli bir eğitime vurgu yapıyor ve iyi bir ok atımı için “acemi erlerin oku mahirane bir şekilde tutması, kuvvetli bir şekilde girmesi, sol eli sıkı tutarak sağ eli ölçülü bir şekilde

geri çekmesi, gözlerini ve dikkatlerini aynı anda vurulacak olan hedefe odaklaması...” gibi adımları sayıyordu (Vegetius, 2021: 42).

Görüldüğü üzere Vegetius aslında o dönem silah kullanımına uygulanan bir nevi hareket etüdünden bahsediyordu. Maurice’in kökleri Roma’ya kadar uzanırken takipçileri onun yaklaşımını daha da ileri taşıdılar ve çeşitli ülkelerde bu kullanılmaya başladı. Prusya bu anlamda en dikkat çeken uygulamaların olduğu ülkeydi. 1755 yılında sıradan bir askerin yazdığı şu pasaj taylorizmin askeriyede çok daha önce hayat bulduğunu gayet iyi anlatmaktadır (Bröckling, 2008: 100):

Bir müfreze gözü kapalı doldurma-boşaltma yaparken, ateş emrinin verilmesinden ve ateş edilmesinden itibaren horozcuğun tekrar hareketsiz hale gelişine kadar 3 saniyeye, doldurmak için 1 saniyeye, doldurma çubuğunu namludan çıkarmak için 2 saniyeye, ayağa kalkmak için 4 saniyeye, yürümek için de 2 saniye olmak üzere toplam 12 saniyeye ihtiyaç vardır. Aramızdan çoğu 9-10 saniyede tekrar ayağa kalkabiliyor.”(Kuczynski’den akt. Bröckling, 2008: 100).

Nassaulu Maurice’in ortaya koyduğu bu yenilik, zihinsel emek ve kol emeği arasındaki ayrımı da beraberinde getirmiştir. Ateşli silahlarla askerlerin belirli bir standart ve sistematik içinde bütünleştirilmesinde önemli bir iş de ara kademelerdeki (orta düzeydeki) komutanlara düşmekteydi. Bunun dışında artık askerin nasıl savaşıacağı veya silahını kullanacağı yönündeki özgür iradesi ve inisiyatifi onun elinden alınıp komuta kademesine verilmişti. Yeni taktik düzenlerde ne zaman, nasıl ve ne şekilde yürünüp, ateş edileceği, hangi düzene geçileceği komutanların komutlarıyla yapılır hale gelmişti. Böylece askerin savaşma zanaatı sürecindeki vasıflarından kopartılması en başta aşama aşama ona neyi nasıl yapacağını söyleyen subay ve astsubayların sayılarının arttırılmasıyla kafa ve kol emeği ayrımı noktasında yaşanmıştır. Daha sonra ise çok küçük basit parçalara indirgenen savaş alanındaki dövüş hareketlerine ilişkin emek sürecinin savaşçının vasıflarından koparılması ve parçalanması söz konusu olmuştur. Bu tetikçilerin toplu ateşlemesine dayalı salvo atışlarının yönetilmesi ve planlanmasında tek erden inisiyatif alınıp, üst komutanlara bunların planlanması görevi verilmiş, erler başlarındaki subayların talimatlarıyla hareket eden otomatlar haline

gelerek ast ve üst arasındaki otorite ve iktidar ilişkileri rutinleştirilmiş ve rasyonel emir komuta zinciri kurulmuştur. Krallığın merkezi hazinesinden finanse edilen ve savaş araç-gereçleri üzerindeki mülkiyetinden koparılan askerler, üstlerinin talimatları ve hareket zaman etütleriyle belirlendiği şekilde tetik çeken basit birer kol işçisi olan proleterlere dönüştürülmüştür. Yeşil'in bu sürece ilişkin tasviri bu reformların karakterinin anlaşılması için gayet aydınlatıcıdır (2010: 33-34).

Bedenin kronometrik kumandalara itaat etmesini öngören tâlim sürecinde neferlerin aldıkları emirler doğrultusunda hareket parçacıklarını peş peşe sıralaması analitik bir şema oluşturuyordu. Çağdaş tâlim manuelllerinde gravürlerle gösterilen bu şemanın oluşması sonucunda muharebe meydanında münferiden ateşlenen tüfekler yerini daimi bir kurşun yağmuruna (yaylım ateşi/voley fire) bırakmaktaydı. Bu bağlamda hareketin iki boyutu olan zaman ve mekân, insan iradesinin dışında belirlenerek neferin tüm yapıp etmeleri hareket dilinde belirli karşılıkları bulunan kumandalara bağımlı kılınıyordu. Dolayısıyla saat zamanının tabii zamandan kopuşunu haber veren modern tâlimle nefer, birliğindeki kaderdaşlarıyla aynı anda aynı hareketi yapmayı öğrenmekteydi. Daha önce zihnine anlamları kodlanmış olan sesli emirleri kısa bir süre içerisinde hareket diline aktarması beklenen nefer, komuta heyetinin/tâlim subaylarının yönlendirdiği büyük bir makinanın dişlisi haline gelmekteydi.

Benzer şekilde Taylor da yazdığı kitaplarda iş üzerinde zihin emeği ve kol emeği üzerinde ayırma gitmiş ve yönetim kademesine iş üzerinde daha fazla planlama, kontrol, otorite ve iktidar imkânı tanıyan bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Bu bağlamda, “*On The Art Of Cutting Metals*” isimli kitabında işyerini etkileyecek tüm önemli kararları alma ve planlama işiyle meşgul olacak, kol işçisinin dışında her biri karar alma ve bunları icra etme konusunda eğitilmiş birkaç kişinin olması gerektiğini savunmuştur (Taylor, 1906: 28). “İşyeri Yönetimi” isimli kitabında “... planlama işinin ve beyin işinin mümkün olduğunca fazla kol emeğinden ayrılmasıyla üretimin maliyeti düşecektir” demiştir (1911: 121). “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında da yönetimin “işçilerden daha iyi yerine getirebileceği konularda, işin tümünü” (Taylor, 2016: 36) devralacağını belirtmiştir.

İş üzerinde kafa kol emeği ayrımı, işçinin bütün iş üzerindeki kontrolünün kırılması, mekanik olarak basite indirgenmiş hareketlerin sürekli tekrarlanmasına dayalı iş sistemi ve işçilerin makinenin değiştirilebilir dişlileri haline getirilmesi

uygulamalarıyla Taylor işçilerin vasıfsızlaşması (Braverman, 2008: 105-147) sürecini de başlatmıştır. İşin en basit parçalara ayrılarak işçinin işin bütününden kopartılmasıyla işçi çok basit bilgi ve beceriye dayalı vasıfsız ve tamamen yönetim kademesinin planlamaları doğrultusunda çalışan bir otomata indirgenmiştir.

Benzer şekilde askeri alanda Nassaulu Maurice tarzı uygulamalarla da inisiyatif ve iradenin astlar tarafından komutanlarına teslim edilmesi vasıfsızlaşmayı da beraberinde getirmiştir. Feodal dönemdeki gibi savaşçılar artık savaş işini bir zanaat olarak yapmayacak duruma getirilmişlerdir. Savaşta askerlerin yapacakları hareketler çok sayıda parçalara bölünmüş ve her biri bir komutla ifade edilmiştir. Bu komutlar söylendiğinde astlar buna göre hareket etmişlerdir. Yeni askeri yönetim anlayışı, askerlerin verilen komutlar doğrultusunda düşünmeden hareket etmelerine dayanmıştır. Bunların altında yatan mantık, kalabalıklaşan orduların gözetim ve denetiminin kolaylaştırılması, askerlerin savaş alanlarından kaçmalarını, korkup dağılmalarını engellemek ve ateş etkinliğini muhafaza edebilmelerini sağlamak olmuştur. Benzer şekilde aslında Taylor'un da ana meselesi işçinin işten kaytarma, tembellik ve iş yavaşlatmaya karşı iş süreçlerindeki tüm denetim ve kontrolünü yönetim/planlama birimiyle ele almak, onların üretime yönelik engelleyici davranışlarını minimuma indirmek olmuştur. Fakat bunun birtakım bedelleri de ortaya çıkmıştır ve bunlardan biri de vasıfsızlaşma olmuştur.

Bunun vasıfsızlaşma dışında diğer bir bedeli de insanın özüne yabancılaşması olmuştur. Maurice üzerinden açıklayacak olursak, onun yeni sistemi temelde katı bir disipline dayanmıştır. Disiplin, devamlı talimler sayesinde astların hareketlerinin hesaplanabilir ve öngörülebilir rasyonel davranışlara dönüştürülmesi ve verilen emirlere mutlak bir itaatin tesis edilmesiyle sağlanmıştır (Dandeker, 2003: 69-70). Mutlak itaat yeri geldiğinde sert cezalarla garanti altına alınmıştır. Bu kapsamda Nassaulu Maurice'in tarzı eğitimlerin can alıcı noktası askerlere dayatılan mekanik hareketlerle

düşünmelerinin azaltılarak şekleştirlmesi ve Van Doorn'un deyiimiyle (1975: 16) kendi özlerrine yabancılaştırılmasıydı. Aynı şekilde Taylor'un da iş ortamında yaptığı da buydu.

Her iki örgütsel alanda da insan çabasının manipölasyonu söz konusu olmuş ve insan kapasitesinin sömürüsüyle işler yürütölmüştür. Hem endüstriyel hem askeri örgütlerde insan, sürekli olarak ne yapacağını ve nasıl yapılacağını söylendiğı amaca yönelik bir eylem içerisinde olmuştur. Bu örgütsel ideolojide işçi çalışmak istemeyen; askerde savaşmak istenmeyen bir insan olarak algılanmış ve bunların işleri yapmaları için iknası şiddetli tedbirlerle sağlanmışır. Bu noktada özellikle van Doorn, ondokuzuncu yüzyıl endüstriyel proleterya ve onyedinci yüzyıl ve onsekizinci yüzyılın eski ordularının proleter askerlerinin mevcut durumuna yabancılaşma kavramının aynı şekilde uyduğına dikkat çekmiştir. Onların örgütteki rolleri ve toplumdaki yerleri arasında doğrudan bir ilişki göze çarpmaktadır. Hem endüstriyel proleterya hem de toplumun alt katmanlarından gelen profesyonel askerler, kendi alet ve silahlarına sahip olmaktan alıkonulmuş, çok kısmi bir yetenek ve eğitime sahip olmuşlar, işin bütünüyle ilişkileri kesilmiştir. Bu koşullarda kendilerine ne söylenirse onu yapmaya veya üzerlerinde yapılan her türlü değışikliğe ve manipölasyona kesin bir itaatle uymak durumunda kalmışlardır (Van Doorn, 1975: 16).

Değerlendirme: Taylor, “soldiering” olarak nitelediğı işte kaytarmanın önüne geçebilmek için bilimsel yönetim yaklaşımını geliştirmiş ve işçinin elinden işe yönelik bütün bilgiyi almıştır. Kafa ve kol emeğı ayrımı temelinde, planlama departmanına işin nasıl yapılacağını belirlenmesi, denetlenmesi vs. gibi sorumlulukları verirken, işçiyi planlama departmanının belirlediğı şekilde işin nasıl yapılacağı konusunda sınırlandırarak, insiyatifsiz bırakmış ve vasıfsızlaştırmıştır. Dikmen'in de belirttiğı üzere, taylorist anlayışta işin “en kolay tek yöntemi”nin bulunarak işçilere öğretilmesi anlayışı vardır. Bu çerçevede Taylor, elinde kronometre ile zaman ve hareket etütlerini

kullanarak işleri analiz etmiş ve bunların nasıl olursa daha verimli yapılacağını yollarını araştırmıştır. Verimlilik anlayışı bu bağlamda sistematik gözlem ve ölçümleri esas alan metoduyla analiz ettiği işleri standartlaştırmış, basitleştirmiş ve her işçinin kolayca anlayabileceği şekilde tanımlamıştır. Bu şekilde bir işi yapmanın en iyi tek yol ve standart biçimini belirleyerek tüm işçilerin bu şekilde çalışmasını amaçlamıştır (Dikmen, 2013: 81). Bu etütlerin askeri alanda özellikle Maurice’de sofistike olarak onyedinci yüzyılda ortaya çıktığını ve Avrupa’da diğer ordulara yayıldığını belirtmek mümkündür.

Taylor, askeriyede bulunan kurmay örgütlenmesinde olduğu gibi planlama ve icra birimlerini ikiye ayırmıştır. Ancak emir komuta birliğinin tesisi anlamında askeri örgütlerin geleneksel kavrayışının ötesinde çok başlı bir fonksiyonel örgütlenmeye geçiş çerçevesinde belirli bir bilgi uzmanlığı temelinde çeşitli fonksiyonlar üzerinde uzmanlaşmış ustabaşların her birinin doğrudan işçilere emir verebildiği bir anlayışı savunmuştur.

Askeri alanda, Taylor’un planlama departmanının eşleniği olarak görülebilen kurmay birimleri de çeşitli uzmanlık alanlarına bölünmüştür. Fakat bunların doğrudan icracı birimlere emir verme yetkisi yoktur. Oysa Taylor’un planlama departmanındaki talimat kartı şefi doğrudan işçiye ne yapacağını talimatını verebilmektedir.

Dolayısıyla onun bu yaklaşımı askeri mantık ile pek örtüşmemektedir. Ancak birçok yazarın belirttiği üzere, Taylor’un bu yaklaşımı pek de yaygınlaşmamıştır (Wren, 1994: 114). Ayrıca aynı dönemde bilimsel yönetim anlayışını benimseyen diğer isimlerden onun bu yaklaşımı yerine askeriyedeki sistemi benimseyenler olmuştur. Örneğin Harrington Emerson buna örnek verilebilir. Emerson, Fransa-Prusya savaşını bizzat gözlemleme imkânı bulmuş ve Prusya ordusunun etkinliğinden etkilenmiştir. General von Moltke’nin savaşın yönetimine dair ilkelerine ve örgütlenme anlayışına hayran kalmıştır. Ona göre Fransızlara karşı zafer kazanan Almanya’nın zaferi

kazanmasını sağlayan Alman askerleri, parası veya teğhizatı değil, Moltke'ydi. Onun ilke ve organizasyonuydu. Onun ilkelerini dūnyanın başka bir yerindeki milletlere de uygulasanız aynı sonuğları ۆretirdi (Emerson, 1924:17-18). Moltke, Prusya ordusundaki kurmaylık ۆrgütlenmesinden etkilenmişti (Emerson, 1924: 406). Bu çeręevede benzer bir sistemi endüstriyel alana taşı mıştır. Her endüstriyel ۆrgütlenmede bir kurmay başkanı ve onun altında dۆrt ayrı birimin olmasını savunmuştur. Bunlardan birincisi personel işleriyle, ikincisi makine ve ekipmanlarla, ۆçüncü sű malların satın alınıp saklanması vs. ile, dۆrdüncü sű standartların, kayıtların ve muhasebenin ayarlanmasıyla ilgilidir (Wren, 1994: 151). Emerson, kurmayın uzmanlık bilgisinden yararlanma konusunda Taylor ile benzer görüşleri paylaşsa da Taylor'un çok başlı fonksiyonel yönetim anlayışını benimsememiştir (Drury, 1918:126). Atölyede her bir işten sorumlu ve yetkili bir ustabaşı görevlendirmek yerine, denetim ve yetkiyi kurmayın planlama ve tavsiyeleriyle işleyen hat ۆrgütlenmesine bırak mıştır. Bۆylece uzman tavsiyesi altında çalışmayı esas almakla birlikte Taylor'un çok başlı fonksiyonel ۆrgütlenmesi yerine emir komuta zincirini sekteye uğratmayacak askeri öze sahip bir kurmaylık fonksiyonunu savunmuştur (Wren, 1994:151).

Taylor, askeri alan ve kişilerle bir şekilde temasta olmuş bir isimdir. Ancak kendi kaynaklarında fikirlerini gerekçelendirirken kullandığı askeri dayanaklar pejoratif anlam yüklüdür. Dolayısıyla onun askeriyeden etkilendiğini ancak negatif yönde bu etkilenimin olduğunu belirtmeliyiz.

Diğer yandan taylorist yönetim anlayışının temel parçası olan iş yerinde zaman-hareket etütlerinin kullanılmasına dayalı olarak işin bilimsel olarak yapılması anlayışının askeri alanda Nassaulu Maurice'e uzanan askeri öncülleri bulunmaktadır. Bu bağlamda da askeri alanın taylorist yaklaşımı belirli açılardan öncelediğini belirtmek gerekir. Bununla birlikte Hughes'ın (2014:11) belirttiği gibi, zaman-hareket etüdünü

Taylor bulmamıştır ancak kendinden önce bunu yapanlardan daha çok aşama kaydettiği açıktır.

Taylorist bilimsel yönetim anlayışı sadece zaman-hareket etütleri ve emeğin kontrolüyle sınırlandırmamak gerekir. Ayrıca Taylor'un bilimsel yönetiminde teşvike dayalı parça başı ücret sistemi ve fonksiyonel örgütlenme gibi savunduğu farklı ve önemli yöntemler de bulunmaktadır. Bunların Maurice'de bir karşılığı olmamakla birlikte, bir işin en etkin hangi metotla yapılacağına sistematik olarak zaman-hareket etüdü benzeri yöntemlerle bulunması; bunun sonucunda silah kullanımının basitleştirilerek, standartlaştırılarak ve her askerin anlayabileceği düzeyde tanımlanarak prosedürlere dökülmesi; kafa-kol emeği ayrımı temelinde askerin elinden savaşma zanaatı üzerindeki inisiyatif alınarak, üst tarafın komutlarıyla kendine söyleneni harfiyen yapan vasıfsız emek gücüne dönüştürülmesi; ara kademelerdeki yöneticilerin sayısının artırılarak denetimin sıkılaştırılması ve emeğin kontrolünün sağlanması noktasında Taylorist anlayışla önemli benzerliklerinin olduğunu belirtmek gerekir.

1.2.2. Fayol: Vauban'dan Napolyon'a Askeri Geleneğin Yirminci Yüzyıldaki Sivil Uzantısı

Henri Fayol, her şeyden önce askeri alan ve figürlerle doğrudan temasta olmamakla birlikte, onun yönetim öğretisi, General Napolyon'un eseri olan Kod Napolyon geleneği aracılığıyla devrim öncesindeki Sebastien Le Prestre de Vauban gibi askerlerin katkı sunduğu rasyonel idari geleneğe kadar uzanmaktadır (Lynn, 2006: 56; Merkle, 1980: 140-142).

General Sebastien Le Prestre de Vauban, devlet idaresinde verginin rasyonelleştirilmesi ve matematiksel hesaplara dayalı bilimsel bir devlet idaresine temel oluşturacak anlayışını *Dixme Royale* (1707) kitabında ortaya koymuştur. Rasyonel, merkezi, bürokratik sistematik yönetim, büyük askeri deha Napolyon'un yasal düzenlemesi olan Kod Napolyon ile somutlaşmıştır (Merkle, 1980: 140-144).

Yönetmel örgütlenmenin evrensel özelliklerini ortaya koymaya çalışan Fayol'a göre iş örgütlenmesi ve devlet örgütlenmesi arasında bir ayrıma gerek yoktur, yönetmel doktrininin kamu ve özel kuramların hepsine uygulanabileceğini belirtmiştir (Fayol, 1937: 99). Fayol "Yönetme Süreci Yaklaşımı"nın öncülüğünü yapmış, bu bağlamda yönetme faaliyetlerini ise süreç şeklinde ortaya koymuştur. Bunlar planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol süreçleridir (Fayol, 2013: 27-31). Yönetme faaliyetlerine ilişkin de 14 ilke belirlemiştir. Bunlar iş bölümü, otorite, disiplin, kumanda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercihi, iş bedelinin ödenmesi, merkeziyet, hiyerarşi zinciri, düzen, hakkaniyet, memurlarda istikrar, teşebbüs fikri ve memurlar arası birlik ruhudur (Fayol, 2013: 46-77).

Fayol'un ortaya koyduğu bu 14 ilke ile yönetimin geliştirilebileceği ve çalışanın verimliliğiyle birlikte örgütteki verimliliği arttırıcı etkisi olacağını düşünmüştür. Ancak tabi bu ilkelerin kullanılabilmesinde "zekaya, tecrübeye, vizyona ve tedbire" gereksinim duyulduğunu da belirtmiştir (Fayol, 2013: 45-46). McCollum, kömür madeninde yöneticilik yapan Fayol'un, askeri örgütlenme kuramlarından büyük oranda etkilendiğini belirtmiştir. Çünkü ondan önce askeri kuram ve düşünce üzerine yazılar yazmış askerlerin yazdıklarına bakıldığında onun bahsettiği ilkelerin birçoğu farklı askeri kuramcılar tarafından ele alınmış ve önemleri vurgulanmıştır (1976: 72).

Fayol'un işletmelerde çalışan personelin niteliklerini sayarken de aslında yüzyıllardır bir askerden beklenen nitelikleri saydığı görölmektedir (Clee, 2019: 9). Bu anlamda onun saydığı sağlıklı ve güçlü bir fiziki yapı, anlama, kavrama ve düşünme becerisi, çalışma azmi, sorumluluk alma ve cesaret, inisiyatif ve sadakat sahibi olma, uğraştığı işin dışında genel kültüre sahip olma, uğraştığı işe yönelik uzmanlık bilgisinin iyi olması ve tecrübe sahibi olması gibi nitelikler (bu nitelikler ve niteliklerin temel faaliyet gruplarına göre analizi için bkz. Fayol, 2013: 32-38) askeri kuramcılarının tasvir ettikleri komutanlar için aranan nitelikleri çağrıştırmaktadır.

Bu anlamda buradaki benzerliği askeri liderler üzerinden okuyan Albay Fabrice Clee, Fayol'a göre iyi bir işletme yönetimin temel unsurunun lider olduğunu belirtmiştir. Bir şirketin yaptığı ya da yapamadığı her şey onun sorumluluğundadır. Dolayısıyla o birtakım niteliklere sahip olmalıdır. Bu nitelikler de doğuştan değil sadece eğitimle ve deneyimle edinilebilir.⁷ Bu nitelikler yukarıdaki paragrafta sayılan niteliklerdir. Tıpkı bir askeri liderde aranılan nitelikleri çağrıştırırlar (Clee, 2019: 9). Özellikle bu niteliklerin doğuştan değil, eğitimle edinilebileceği düşüncesi, askeri kuramlarda Aydınlanma döneminde ilkeler yaklaşımının kullanılmasıyla daha sonra harp okullarının ve akademilerinin kurulmasıyla ve aristokrat sınıflar dışındakilerin askeri okullara kabulünün artmasıyla ondokuzuncu yüzyılda askeri alanda giderek kabul gören bir anlayış olmuştur. Fayol'a göre yöneticinin kişisel nitelikleri onun başarısını garantilemez, başarının ayrıca yöneticinin işe ve çalışanlara karşı uyguladığı ilkelere de bağlı olduğunu belirtmiş ve bu ilkeleri ortaya koymuştur.

Birinci Dünya Savaşı sürecindeki Fransız Ordusu'nun aktiviteleri, Fayol'un yönetim düşüncesinde önemli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır (Peaucelle ve Guthrie, 2013: 62). Fayol'un 1916 yılında yayınladığı temel eserini dört bölümlü olarak 1) "Yönetimin öğretilmesinin gereği ve imkânı", 2) "Yönetim ilkeleri ve unsurları", 3) "Kişisel tecrübe ve gözlemler", 4) "Savaştan alınan dersler" olarak planladığı (Fayol, 2013: 25) düşünüldüğünde bu tespitin yerinde olduğu fark edilebilecektir. Dolayısıyla Fayol, askeri yönetim alanından edinilen dersler üzerine de yazmayı düşünmüştür. Bunun yanı sıra mevcut yazdıklarının askeri jargon ve konularla bağlantılı olduğu da düşünüldüğünde onun bu konu üzerine eğildiği ve askeri kaynaklardan etkilendiği anlaşılmaktadır.

⁷ Fayol da bunun evrensel ilkelerini belirleme arayışındadır. Bu bağlamda Taylor alt düzey yönetim kademelerinin verimli iş yapış tarzının geliştirilmesine odaklanırken o daha üst düzey kademelere ve liderlik seviyesine odaklanmıştır. Bu bağlamda Taylor'un aksine yukarıdan aşağı bir bakış açısı geliştirmiştir.

Fayol'un yazmayı tasarladığı eserlerden ilk ikisi yayınlanmıştır. Üçüncü bölüm daha sonra daktilo edilmiş olarak bulunmuştur. Fakat askeri yönetim ile bağlantılı olacak dördüncü bölümün tam olarak yazılıp yazılmadığı net olarak belli olmamakla birlikte, Fayol'un bu bölüme ilişkin arşivinde el yazısıyla kaleme alınmış bir giriş bulunmaktadır. Bu kısım yüzbinlerce kişinin yaralandığı ve hayatını kaybettiği 1916 yılı Verdun Muharebeleri'nin yaşandığı bir süreçte kaleme alınmıştır (Peaucelle ve Guthrie, 2013: 61-63). Fayol, yine savaş bitmeden hemen önce Fransa'nın savaşma tarzını eleştiren iki yaralı subayın yayınlarını da düzenlemiştir. Dolayısıyla askeri yönetim ve askeri yöneticilerle teması ve savaşın kötü yönetildiğine dair bir yaklaşımı bulunmaktaydı (Peaucelle ve Guthrie, 2013: 50).

Fayol'un Birinci Dünya Savaşı'ndan etkilenmiş olması ve deneyimler ve gözlemler edinmiş olması hiç de şaşırtıcı değildir. Çünkü savaş o dönemde dünyanın birçok bölgesinde insanların toplumsal, siyasal, ekonomik ve psikolojik olarak hayatlarının her zerresini etkilemiş ve uluslar bu savaşa topyekûn bir şekilde koşmuşlardır. Fransa'da durum, geçmiş ulusal korkuları (Almanlara karşı olan) da dikkate alındığında hiç de farklı değildir.

Almanların Birinci Dünya Savaşı'nda Paris'in 50 km derinliklerine sarkmasıyla Fransa'ya savaş alanında yaşattığı hezimet, Fransızları şoke etmiş ve Prusya'nın 1870'te onlara yaşattığı eski hezimetlerini ve korkularını hatırlatmıştı. Bu kötü gidişatın sorumlularını bulma yönünde birtakım eleştiriler yükselse de bir yandan savaş devam etmekteydi ve hükümet askeriye'nin kamuya açık bir şekilde eleştirilmesine sansür koymuştu. Dolayısıyla bu konu yasaklı bir konuydu ve Fayol kitabının dördüncü bölümü olan "Savaştan Alınan Dersler" i yayınlamadı. Muhtemelen Fayol dördüncü bölümü yayınlamış olsaydı, arşivde bulunan giriş kısmındaki eleştirel ve kötücül tonu sürdürecekti (Peaucelle ve Guthrie, 2013: 63). Arşiv belgelerine göre, 6 Nisan 1916 tarihli "Savaştan Alınan Dersler" (*Lessons from the War*) başlıklı notunda Fayol şunları

kaleme kalmıştı (Arşiv belgelerinden yaptığı araştırmalar neticesinde metni paylaşan Peaucelle ve Guthrie, 2013: 64):

Fransız askerleri olağanüstü bir dayanıklılık, şaşırtıcı bir enerji ve eşsiz bir cesaret gösterdiler. (...)
Bütün ulus mutlak bir sadakat gösterdi. ...
Hiçbir şey hazırlanmadığı için şaşırdık. Her şey aceleyle organize edildi, birçok büyük fedakârlık pahasına.
Plan yoktu.
Niye?
Organizasyonlar, planlar... sadece liderlerin ve liderlerin eseridir. Yetenekli liderler eksikliği var mıydı? Şüphesiz.
'Akıllı' veya 'eğitilmiş' demedim, 'yetenekli' dedim.
Neden bu ülkenin başındaki hiç kimse yönetme yeteneğine sahip, uzak görüşlü, örgütleyici, bilgili, sadakati nasıl komuta edeceğini bilen, güven uyandıran biri değildi...?
Çünkü millet, liderlerinden hangi nitelikleri taşıması gerektiğini bilmiyor. Belagatin, matematiksel bilginin, seçilmenin, ...birine yönetme yeteneği kazandırdığına inanır.
Büyük hata.

1916 yılında yayınlanmış kitabında savaştan ve askeri yönetimden etkilendiğini gösteren birtakım bakış açıları geliştirdiği anlaşıyordu. Örneğin bunlardan birincisi matematik eleştirisiydi. Matematik o dönemde yoğunlukla savaş alanlarında topçuluktan istihkâmcılığa kadar geniş yelpazede kullanılan bir bilimdi. Ayrıca matematik daha önceki bölümlerde de vurguladığımız gibi onsekiz ve ondokuzuncu yüzyıllarda askeri kuramcılarının strateji konusunda ve hatta subayların harp okulu eğitimlerinde önem verilen bir alandı. Hatta bunun üzerinden askeri kuramlar geliştirip, garanti zaferlere ulaşılacağını hayal eden askeri kuramcılar (Bülow, 2013; Lloyd, 1781) bile çıkmıştı. Fakat Fayol, üst düzey yönetim kadrolarında bulunan askeri ve iş dünyası liderleri için matematiğin çok da ihtiyaç duyulan bir yeti olmadığını savunmuştur. Peaucelle ve Guthrie'ye göre onun bu düşüncesi matematik ve mühendislik konusunda üst düzey bir eğitim veren ve aynı zamanda askeri bir okul niteliğinde olan *Ecole Polytechnique* mezunu dönemin Fransız Genelkurmay Başkanı Joffre'ye bir eleştiri niteliğindedir. O dönemde Joffre, mühendislikten ziyade doğrudan subay yetiştirmeye odaklı bir okul olan *Saint Cry* (Fransa Harp Okulu)'dan mezun subaylarca da şiddetli bir tonda eleştirilmekteydi (Peaucelle ve Guthrie, 2013: 63). Dolayısıyla bir tarafta matematik ağırlıklı bir eğitim veren askeri mühendislik okulu

diğer tarafta da askeri yönü çok daha ağır basan ve muharip subay yetiştiren, savaş alanında insan ve kaynak yönetimine ağırlık veren bir okul... Buralardan yetişen subayların matematik, komuta ve savaş yönetimi ilişkisine farklı bir bakış geliştirdiği anlaşılmaktadır.

Endüstriyel yönetim alanında matematik konusunda aşırıya kaçmanın gereksiz olduğuna vurgu yapan Fayol, aynı durumun orduda geçerli olduğunu, orduda da yüksek matematiğin abartıldığı kadar ihtiyaç olmadığını *Fransa Harp Okulu* Komutanı General Maillard'ın, "*Element de la guerre*" kitabından yaptığı alıntıyla vurgulamıştır: "Teknoloji ve sanayideki ilerlemeden, milletlere karşı silahlı savaşta yararlanılacağı bahanesiyle muharebe yönetiminin tamamen bilimsel olacağı ve bunun için yüksek matematik bilgisine ihtiyaç duyulacağı ileri sürülüyor" (Fayol, 2013: 137). Kendisi bu alıntıyı yaptıktan sonra ise şu tespiti yapmıştır: "Savaş fikrine bunun kadar karşıt bir şey olamaz. Şimdiye kadar harp işlerinde, hesaplara ilgili konularda basit derecelerde bilgi yeterli olmuştur. Bundan sonra da yetecektir". Orduda yönetici konumundaki komutanlara basit bir matematiğin yeteceği gibi endüstri yöneticilerine de bunun yetebileceğini savunan Fayol, Napolyon'a dönerek, "Napoleon'un geçen asrın başından onbeş yıl önce yaptığı işlere bakılırsa, harp ilahı denen bu adam hiçbir vakit karışık formüller kullanmış değildir" örneğini vermiştir (Fayol, 2013: 138). Dolayısıyla Fayol'un zihninde askeri yönetim ve askeri figürlerin onun yönetim anlayışını şekillendirmede ne kadar etkili olduğu ortadadır.

Hatta endüstriyel yönetim alanında *Polytechnique* mezunlarının baskınlığına üstü kapalı olarak değindiğini belirtebiliriz. Bilindiği üzere bu okul, askeri bir okuldur ve mühendis yetiştirmektedir. Fayol, matematikte aşırılığın bir kaynağının da bu okul olduğunun ve bu okulun bu konuda iyileştirmeye gitmesiyle diğer sivil mühendislik okullarının da onu örnek alarak benzer düzeltmeleri yapacağına inandığını söyleyebiliriz:

Ne olursa olsun, Polytechnique okulunun matematik planlarında azaltmaya gitmesini ve diğer bilgilere, özellikle yönetim konusuna daha fazla yer vermesini temenni ederim.

Böyle yapılırsa okulun şerefinden hiçbir şey kaybetmeyeceğine ve kendilerini onu taklide mecbur sanan sivil mühendis okullarımızın adayları ile öğrencilerini gereksiz ve belki de zararlı sınavlardan geçirmekten vazgeçeceklerine eminim (Fayol, 2013: 140).

Peaucelle ve Guthrie'ye göre, Genelkurmay Başkanı Joffre'nin vazifesini yerine getirmede yetersiz kalan subayları aktif görevden alma ve emekli etme yönündeki yönetsel uygulamasının Fayol'u da etkilemiş olması muhtemeldir. Joffre, 1914 yılında savaşın başlarında komuta etme becerisi olmayan generalleri savaştaki aktif rollerinden almış ve onları savaştaki emir komuta zincirinin uzağındaki görevler için merkeze yollamıştır. Fayol, kendi yönetim doktrininde bundan yetersiz yöneticilerin elemine edilmesi bağlamında "*l'élimination des incapables*" olarak bahsetmiştir. Buna göre eskiden şirketine yararlı olup da daha sonra yaşlanma vs. gibi sebeplerle fayda gösteremeyen yöneticilerin –yöneticilere emekli maaşı verilmeyen bu dönemde- maaş almaya devam ederek aktif görevlerdeki emir komuta zinciri dışında görevlendirilmesini savunmuştur (Peaucelle ve Guthrie, 2013: 63).

Fayol'un askeri alandan etkilendiği ortadaydı, belki savaştan alınan dersler üzerine tasarladığı kitabın bölümünü yayınlamış olsaydı bu etkinin derecesini daha net ortaya koyabilirdik. Fakat yine de yayınlamış olduğu mevcut bölümlere bakıldığında bu etkinin azımsanamayacak düzeyde olduğu aşikârdır. Özellikle yukarıda da belirtildiği gibi yönetim prensipleri askeri kuramcılarının ve büyük komutanların çok daha önceleri ele aldığı komutaya ve savaşa ilişkin önemli ilkelerle örtüşmekteydi (Beaumont, 1973: 58).

1.2.2.1. Fayol'un Ondört İlkesinin Askeri Öncülleri

Fayol yönetsel doktrinini ortaya koyduğu 14 ilke ile sistematik hale getirmeye çalışmıştır. İlkelerinin evrenselliğine dikkat çeken Fayol, bu ilkelerin yöneticiler için ilerledikleri yoldaki karanlıkları aydınlatacak meşale işlevi göreceklerini düşündüğü açıktır. Dolayısıyla şunu vurgulamıştır: "Yapılacak iş ister ticari, sınai, siyasi isterse

dini olsun, hatta isterse savaş veya hayır işlerine ait olsun, orada mutlak bir yönetim görevi vardır. Ve o görevin hakkıyla yapılabilmesi için bazı ilkelere, yani müspet bazı gerçeklere dayanması gerekir.” (Fayol, 2013: 77). Bu ilkeler incelendiğinde de önemli derecede askeri kaynaklarla benzerlik görülmektedir. Ayrıca askeri alanın bu ilkeleri yüzyıllardır deneyimlediği görülmektedir. Ecole de Guerre’de konferans vermiş olan ve bir şekilde askeri alanla temas halinde olan Henri Fayol (Beaumont, 1973: 57-58; Talbot, 2003: 335), kaleme aldığı “Devlette Yönetmel Doktrin” yazısında ordunun “Yönetmel Doktrin”i anlayan bir kurum olduğunu, örgütlenme ve planlamayla askeri şeflerin sürekli meşgul olduklarını, otorite, disiplin, komuta birliği, özel çıkarların genel çıkarlara üstünlüğü gibi ilkelerin sürekli askerler tarafından akılda tutulduğunu, ulusal askeri okulun “Yönetmel Doktrin”i memnuniyetle kabul ettiğini, çünkü onların savunduğu fikirlerin sentezi olduğunu fark ettiklerini belirtmiştir (Fayol, 1937: 110). Dolayısıyla Fayol, savunduğu fikirlerin ordunun fikirleriyle paralel olduğunu belirtmiştir. Fayol’un ilkelerinin askeri izini sürmek bu örtüşmeyi ve paralellliği berraklaştırmak için faydalı olacaktır.

Fayol’un döneminin ünlü Fransız generallerinden, *Polytechnique* eğitilmiş ve Fransa Harp Akademisi’nde öğretmenlik yapmış olan Ferdinand Foch’un savaş prensipleriyle örtüşen prensipleri bulunmaktadır. Kitabında doğrudan ona atıf yapmasa da onun bu kitaptan haberdar ve etkilenmiş olabileceğini düşünmemizi sağlayacak birtakım örtüşmeler söz konusudur.

Bu bağlamda Fayol’un kitabında ele aldığı yönetim ilkelerinin üçüncüsü “disiplin”dir. Disiplini açıklarken de şu sözleri kullanmıştır: “Bununla beraber, bir işletmede işlerin iyi yürümesi için disiplinin mutlaka şart olduğuna ve hiçbir kurumun bundan istisna olamayacağına dair yaygın ve derin bir kanaât vardır. Bu kanaât, askerî eğitim kitaplarında kesin bir şekilde ifade edilmiştir. Orada ‘Disiplin, orduların en başta gelen gücüdür’ denir” (Fayol, 2013: 50).

Onun bu sözlerinden yola çıkarsak, askeri eğitim kitaplarından haberdar olduğunu ve okumuş olduğunu düşünebiliriz. Onun bu haberdar olduğu kitaplardan birisinin de Fransız General Ferdinand Foch'un Fransa Harp Akademisi'nde öğretmenlik yaptığı dönemde taktik ve strateji üzerine verdiği derslerden derlenmiş olan 1903 yılında yayınlanmış "Savaşın Prensipleri" kitabının olması muhtemeldir. Ferdinand Foch, disipline ilişkin kitabında iki farklı yerde şu sözleri sarf etmiştir:

Bunların ilkinde "Disiplin orduların gücüdür. Silahlı kuvvetler her şeyden önce itaat etmeleri için örgütlenir ve komuta edilir" (Foch, 1920: 98) ifadesini kullanırken diğer yerde "Ayrıca ordu, disiplinle canlı tutulan hassas bir varlıktır. "Disiplin orduların gücüdür" derler. Çok daha fazlası; varlıklarının ilk şartıdır. Hiyerarşik örgütlenme ve buradan kaynaklanan emirlerin iletilmesi ve yerine getirilmesi nedeniyle tek başına disiplin, bir komutanın herhangi bir eylemi yönetmesine izin verir." (Foch, 1920: 293) ifadelerini kullanmıştır.

Ferdinand Foch 'un disipline ilişkin sözleri Fayol'un yukarıdaki sözleriyle oldukça benzerlik göstermektedir. Diğer yandan Foch 'un yukarıda belirtilen "silahlı kuvvetler her şeyden önce itaat etmeleri için örgütlenir ve komuta edilir" sözü de onun "Otorite, kumanda etmek hakkı ve kendine itaat ettirme gücüdür" (Fayol, 2013: 47) olarak açıkladığı otorite ilkesini hatırlatmaktadır.

Yine yukarıda Foch 'tan alıntıladığımız "Hiyerarşik örgütlenme ve buradan kaynaklanan emirlerin iletilmesi ve yerine getirilmesi nedeniyle tek başına disiplin, bir komutanın herhangi bir eylemi yönetmesine izin verir" sözlerinden de Fayol'un "Hiyerarşi denilen zincir, üst yöneticilerden alt kademe çalışanlara kadar inen yönetim silsilesidir...Emirlerin güvenli bir şekilde iletilmesi ve kumanda birliğinin sağlanması için bu sisteme ihtiyaç vardır" (Fayol, 2013: 66) diyerek açıkladığı hiyerarşi ilkesi ve komuta birliği ilkesi akla gelmektedir. Diğer yandan onun bu sözlerinin merkeziyet ilkesi ile de uyuştuğunu belirtmek mümkündür: "Yöneticilerin verdiği emirlerin

doğruca alt kademelerdeki memurlara gittiği bir örgütte merkeziyet mutlakıdır” (Fayol, 2013: 65).

Ferdinand Foch’un savaş ilkelerinden olan kuvvet tasarrufu (*economy of forces*) da bize özellikle yürütme birliği ilkelerini hatırlatmaktadır. Foch’un burada kullandığı “*economy*” kelimesi A. Hilliard Atteridge’e (1919: 36-37) göre, “eski yunandaki yönetim (*management*)” anlayışında kullanılmıştır. Bu bağlamda burada kullanılan ekonomi kelimesi gereksiz harcamaları kısarak bir şeyi hayati önemdeki bir yerde bolca kullanmak anlamındadır yani bir yerden tasarruf etmek anlamı vardır ancak tutumlu olmak şeklinde bir ekonomi anlamı burada yoktur, asıl ihtiyaç olan yerde bunu bolca kullanmak anlamı vardır.

Ferdinand Foch ‘un döneminin sayıları ilk toplanmada bir milyonu bulan kitlesel orduları, cephede ve derinlikte ilerlerken ve konuşlanırken kilometrelerce alanı kaplayacak büyüklükte örgütler olmuştur. Dolayısıyla kitlesellik, orduları taktik ve lojistik gereksinimler nedeniyle parçalara ayrılarak ilerlemeyi zorunda bırakmıştır. Bu nedenle her zaman her yerde güçlü olmayı mümkün kılamayacak bu dağılmanın dezavantajlarını bertaraf edebilmek ve dağılan bu birliklerin kesin sonuç yerinde belirlenen yer ve zamanda çabalarının yoğunlaştırılarak düşman karşısında üstünlük kazanılabilmesini sağlamak için bu ilkeyi savunmuştur. Bu ilkeye göre kuvveti gereksiz yere farklı yerlere ve hedeflere bölmek yerine belirlenen önemli bir hedefte yoğunlaştırmak esastır. Yani söz konusu olan tüm birliklerin gayretinin tek bir hedefte toplanmasıdır (Foch, 1920: 48-50).

“Güç tasarrufu ilkesi, kişinin tüm kaynaklarını belirli bir anda tek bir noktaya boşaltma sanatıdır; oradaki tüm birliklerden yararlanmak ve bunu mümkün kılmak için, bu birlikleri bölmek ve her bir fraksiyona sabit ve değişmez bir işlev yüklemek yerine, sürekli olarak birbiriyle iletişim halinde olmalarını sağlamak; elde edilen bir sonuç olan ikinci kısmı, birlikleri yeni tek bir hedef üzerinde birleştirecek ve ona karşı hareket edecek şekilde yeniden düzenleme sanatıdır” (Foch, 1920: 51).

Foch'a göre, bu prensibin doğal bir sonucu da eylem özgürlüğü (*freedom of action*) prensibidir. Eylem özgürlüğünün çıkış noktası savaşların kitleselliği ve muharebe alanlarında orduların dağınık olarak ayrı kollar halinde bulunması ve ilerlemek durumunda olmasıdır. Mümkün olduğunca çok sayıda birliği ortak eyleme geçirebilmek için zamanda ve mekânda kuvvetlerin birliği gerekir. Bunun içinde birliklerin başboş, birbirinden izole, kendi isteğine göre bağımsız olarak hareket etmesi kabul edilemez.

Şu sözcükler: ortak eylem, güçlerin birliği, ölümcül bir şekilde dağılmaya yol açan bağımsız, yalıtılmış veya ardışık eylemin tersi anlamına gelir. Bu nedenle açıktır ki, tüm gücü oluşturan birimlerden herhangi biri ne dilediği yere gitmekte (uzayda birleşmek) ne de istediği zaman varmakta (zamanda birleşmek) özgür değildir...(Foch, 1920: 97-98).

Onun bu ilkesinin Fayol'un yürütme birliği ilkesiyle yakınlık gösterdiği görülmektedir: Fayol bu ilkesini şu şekilde açıklamıştır: "aynı amaca sahip bir grup faaliyet için tek baş ve tek plan şeklinde ifade edilir. Bu, eylem birliği, güç koordinasyonu ve çabayı odaklamanın temel koşuludur" (1954: 25). Fayol'un bu ilkeye ilişkin açıklamalarından bu ilkeyi "eylem birliği, güç koordinasyonu ve çabayı odaklama" için geliştirdiği çıkarımını yapabiliriz. Dolayısıyla Foch'un da kuvvetlerin zamanda ve mekânda birliğinin sağlanabilmesi için birliklerin eylemlerinin birliği, koordinasyonu ve çabalarının başkomutanlıkça belirlenmiş tek bir hedef üzerinde yoğunlaştırılması gerektiği düşüncesine sahip olduğunu kuvvet tasarrufu ve birazdan açıklayacak olduğumuz eylem özgürlüğü prensiplerinden anlıyoruz.

Foch'a göre, modern savaş kitlesel bir savaştır ve birlikler mekânda belirli amaç doğrultusunda dağıtılmıştır. Bunların başkomutanlıktan zaman ve mekân olarak uzaklaşması bunların komutasını, kontrolünü tam ve doğrudan mümkün kılmamıştır. Ancak başkomutanlığın bunları halen daha kontrol edebilme yolu vardır. Bu da onlara hareket özgürlüğü tanımakla olabilecektir. Yani komutan astlarına kendi çizdiği sınırlar çerçevesinde hareket özgürlüğü tanıyarak kontrol ve yönlendirebilmeye ilişkin kapsama

alanını arttırabilecektir. Bunun için iki şey lazımdır. Birincisi zihinsel disiplin, ikincisi aktif disiplin yani inisiyatifdir. Zihinsel disiplin, komutanın hedef ve niyetlerinin tüm astlara aşılmasıyla ilgiliyken inisiyatif, komutanın niyetlerine uyumlu olarak astlarının en uygun hareket tarzını bulup icra etme konusunda hareket serbestisine sahip olmasıyla ilgilidir. Aslında bu ilkede eylem birliği ve çabaların yoğunlaştırılmasıyla ilgili olduğu gözden kaçmamalıdır. Çünkü buradaki inisiyatif başıboşluk değildir. Komutanın niyeti çerçevesinde çizilen bir alanda eylem özgürlüğü vardır. Bu bağlamda Foch, inisiyatifi, Alman Goltz Paşa'ya atfen şu şekilde tanımlamıştır: “İnisiyatif, yüksek komutanın planlarına uygun olarak icra ve muhakeme tarafından şekillendirilen kişisel iradenin tezahürüdür” (Foch, 1920: 100). Burada “derinlemesine düşünme” teşvik edilir, “zihinsel hareketsizlik” ve “düşünce eksikliği” kabul görmez, dışlanır (Foch, 1920: 100).

Ferdinand Foch'un inisiyatif ilkesi bu bağlamda Fayol'un inisiyatif ilkesiyle örtüşür: “İşte, düşünmek ve düşündüğünü yapmak yeteneğine teşebbüs fikri (*initiative*) denir...Herkesin teşebbüs fikri yöneticinin müteşebbisliğine eklenerek veya gerektiğinde onun yerine geçerek örgüte büyük bir güç kaynağı sağlar.” (Fayol, 2013: 74).

Foch'un bu düşüncesi diğer yandan ast birimlere verilen özerklik bağlamında adem-i merkezileşme ile de ilgilidir. Fayol'un diğer bir yönetim ilkesi olan merkeziyet ilkesini açıklarken merkeziyet ve ademi merkeziyetin bir ölçü meselesi olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda tüm memurların bilgilerinden, görüş ve tecrübelerinden mümkün olduğunca fazla yararlanabilmek için de büyük oranda ademi merkeziyete başvurulabileceğini belirtir (Fayol, 2013: 65-66). Bu bağlamda Foch'un eylem özgürlüğü ilkesinin diğer bir sonucunun merkeziyet ile ademi merkeziyet arasındaki ölçüyle ilgili olması bağlamında Fayol'un merkeziyet ilkesinde bahsettiği düşünceleriyle uyumlu olduğu çıkarımı yapılabilir.

Genel olarak her ne kadar doğrudan Ferdinand Foch'a atıf yapmış olmasa da Fayol'un disiplin ilkesine ilişkin askeri alana yaptığı bir atıf üzerinden Fayol'un, Foch'tan etkilenmiş olabileceğine ilişkin düşüncemizi ortaya koyduk ve her ikisinin eserlerinde ele aldıkları ilkeleri ve düşüncelerinden yola çıkarak benzerlikleri karşılaştırdık. Bundan sonraki kısımda da Gareth Morgan'ın (1997: 19) mekanik ve bürokratik karakterdeki klasik yönetim kuramının genel ilkeleri olarak da ele aldığı Fayol'un yönetim ilkelerinin askeri alandaki öncüllerine bakacağız.

İş bölümü: Askeri tarihe bakıldığında iş bölümünün toplumların ilk büyük örgütlü faaliyetlerinden biri olan savaşıma başladığı dönemden itibaren askerlik işine yönelik emeğin, faydanın, yıkımın ve etkinin maksimizasyonu için orduların vazgeçilmez prensiplerinden biri olduğu görülebilecektir. Örneğin yaya ve atlılar, piyade, süvari, yay, daha sonra top, istihkâmlar üzerine çalışan mühendisler vs. gibi ordular çeşitli iş bölümleri temelinde örgütlenmişlerdir. Hatta kurmay örgütlenmeleri Onsekizinci yüzyıldan itibaren aşama aşama personel, levazım, harekât, istihbarat vs. gibi iş bölümü üzerinden örgütlenmiştir. Çünkü savaşma işi karmaşıklaştıkça bir kişinin her konuda uzmanlaşması mümkün olmamış ve gereken verim sağlanamamıştır. İş bölümü ilkesi üretim ve ekonomi alanında 1776'da Adam Smith ile dile getirilmiştir. Fakat antik dönemin ordularında bile var olan bir prensip olmuştur. Örneğin Asurların ordularının en önemli parçası olan savaş arabaları iş bölümü çerçevesinde kullanılıyordu. Arabada bir personel arabayı sürer, diğeri ok atar, bir diğeri de arkadaşlarını kalkanla korurdu. Bunların her biri savaş arabasında farklı görevlerde ustalaşarak (Pullu, 2018: 25) uzmanlaşır ve savaşma gücünü üst düzeye çıkarmaya çalışırlardı. Diğer yandan daha önce bahsettiğimiz onyedinci yüzyıldaki ilk geniş ölçekli demir kullanımının olduğu Fransa, İsveç ve Rusya'daki silah fabrikaları iş bölümünün etrafıca sağlanmış olduğu yapıları. Bu bağlamda Werner Sombart'ın da belirttiği üzere, Adam Smith'in iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı modern üretim sürecini

anlatırken iğne üretimi yerine silah üretimini seçmesi tarihsel bağlamda daha uygun bir örnek olabilirdi (Mumford, 1955: 90).

Otorite: En net haliyle otoriteyi askeri örgütlerde görmek mümkündür. Askeri yönetim alanında eski dönemlerden beri komutanların sahip oldukları otorite onlara emir komuta yetkisi vermiştir. Bu otorite de çeşitli sembollerle belirginleştirilmiştir. McCollum'un belirttiği üzere, savaşta askerlerin liderlerini görebilmeleri her zaman için önemli bir gereklilik olmuştur. Bu nedenle, modern orduların onyedinci yüzyıldan itibaren örnek aldığı Roma İmparatorluk Ordusu'nda subaylar ve "*centurion*"ların komutanları askerlerinden farklı üniforma giymişlerdir. Tarihte olduğu gibi modern ordularda çeşitli kıyafet ve aksesuarlarla subaylarının hiyerarşik pozisyonlarını gösteren işaretlere sahip olmuşlardır. Bu rütbelerin ve işaretlerin varlığı askeri örgütteki bir üstün hiyerarşik kademe ve otoritesini işaret etmiştir (1976: 71).

Disiplin-Gözetim: Askeri örgütlerde disiplin antik dönemlerden beri sürdürülen ve tarih boyunca da başarılı orduların temelini teşkil eden bir nitelik olarak görülmüştür. Büyük insan gruplarının örgütlü ve itaatkâr birliklere dönüştürülmesinde disiplinin orduların ana omurgasını oluşturduğu genel bir kabuldür. Bu sadece antik dönemde yazılmış askeri kuram kitaplarında değil, modern dönemin büyük komutan ve askeri kuramcılarının da sıklıkla dile getirdiği bir husustur. Bir işletmede ilgili işlerin sorunsuz yürümesinin disiplinle mümkün olabileceğine dair genel bir kanı olduğunu belirten Fayol da disiplinin askeriye ile olan yakın ilişkisine dikkat çekmiş, bu bağlamda bu ilkesini açıklarken ki savını desteklemek için askeri bir dayanağa başvurarak "Disiplin, orduların en başta gelen gücüdür" ifadesini kullanmıştır (Fayol, 2013: 50). Askeri kurama ilişkin yazılmış eserlerde disipline vurgu yapılmamış kaynak yok gibidir. Örneğin Vegetius'ta Roma askeri sistemine dair binlerce yıl önce yazdığı kitabında, Roma ordusunun başarısında disiplin faktörünün önemine dikkat çekmiştir. Komutanların disiplini sağlaması ve gerektiğinde ceza uygulamaktan çekinmemesini

savunmuştur: “Askerler henüz birbirlerinden ayrıyken ve çadırlarındayken, tribunusların ya da vekillerinin veyahut da komutanların en sert tavrıyla mutlu bir disiplin sağlanmalıdır ki, itaat ve kurallar dışında hiçbir şey benimsemesinler” (Vegetius, 2021: 88). Onsekizinci yüzyılda, mekanik askeri örgütlenmenin baş mimarlarından Büyük Frederick, generalleri için yazdığı talimnamede disipline verdiği büyük önemi şu sözlerle dile getirmiştir: “Prusya birliklerinin disiplini ve örgütlenmesi, komuta edenlerden başka herhangi bir hizmette gerekenden daha fazla özen ve uygulama gerektirir” (Frederick the Great, 1944: 73).

Kumanda Birliği: Bu ilkenin örgüt içinde ihtilafların yaşanmaması için hayati bir önemde olduğuna dikkat çeken Fayol, “Bütün beşerî ortaklıklarda, sanayide, ticarete, orduda, ailede ve hükümette; kumanda ikiliği her seviyede yöneticilerin özellikle dikkatlerini çekecek kadar olumsuz ihtilaflara daima kapı açacak bir bozgunculuk kaynağıdır” (Fayol, 2013: 54) tespitini yapmıştır.

Kumanda birliğinin önemi, Doğu, Batı fark etmeksizin askeri kuramların da ele aldığı bir konuydu. Sun Tzu, binlerce yıl önce, “Savaşta komutan emrini hükümdardan alır...” (Sun Tzu, 2010: 80) diyerek dolaylı olarak kumanda birliğine işaret ediyordu. Yine bu bağlamda “işinin ehli komutan ordusunu sanki bir kişiyi yönetir gibi, elinden tutarak yöneten komutandır” (Sun Tzu, 2010: 100) diyordu. Şu sözlerle de kumanda birliğini bozacak hareketlerin sebep olacağı tehlikelere dikkat çekiyordu: “Üst subayların kızgınlıkla amirlerine baş kaldırıp, baş komutanın emrini beklemeden kendi başlarına düşmanla savaşa kalkmalarının sonucu ‘Harap Olmak’tır” (Sun Tzu, 2010: 92).

Napolyon’un şu sözleri kumanda birliği ve çaba birliği konusunda yüz yıllar öncesinde askeri yönetim alanına ışık tutmuştur: “Savaşta hiçbir şey komuta birliğinden daha önemli değildir. O halde tek bir kuvvet karşısında, yalnızca bir hat üzerinde

hareket eden, bir komutanın idare ettiği, bir orduya sahip olmalısınız (Bonoparte: 2003: 41).

Yürütme Birliği: Fayol, bu ilkeyi şu şekilde açıklamıştır: “Aynı amaca hizmet eden işlerin tamamı için bir tek program ve bir tek yönetici... Çalışma birliğinin, güçler arasında düzen ve çalışma koordinasyonu için en gerekli şartları bundan ibarettir” (Fayol, 2013: 54). Tarihsel süreçte özellikle askeri örgütler hiyerarşik örgütlenmeler oldukları için yürütme (gayret) birliği komuta birliğiyle sağlanmıştır (Pınarer, 2020: 41).

Bu bağlamda yine ister Batı’dan ister Doğu’dan olsun antik dönem askeri kuramcılarının söyleyeceği sözleri vardı. Vegetius, binlerce yıl önce “Çarpışmadan önce ihtilaf halinde olanların zafere çok daha yavaş ulaşması kaçınılmazdır” demiş ve “...sefer sırasında tüm askerlerin tek bir emirle” manevra yapmalarının önemini vurgulamıştır (2021: 57). Sun Tzu da doğrudan yürütme birliği ifadesini kullanmasa da benzer ilkenin önemine dikkat çekiyordu: “Astlar ile üstler arasında ayrılık varsa, komutanlar ve subayları birbirlerine etki edemiyorsa, birliklerde tatminsizlik olmuşsa, buna ‘Boşluk’ denir. Sivil Yönetim akıllı, askeri yönetim iyi, astlar ile üstler tek bir düşüncede, istek ve enerjilerini birleştirmişlerse buna ‘Dolululuk’ denir” (Sun Tzu, 2010: 15). Sun Tzu iyi bir komutanın özellikleri arasında yine bu ilkeyle bağdaşan su sözleri yazıyordu: “İyi bir komutan, ordusunu toplayıp, güçlerini konsantre ettiğinde, askerde bulunan değişik nitelikleri bir potada birleştirme(li), dengelemelidir” (Sun Tzu, 2010: 75).

ABD ordusunun 1914 tarihli muharebe prensiplerinde ise bir alayın muharebede “bir” olarak savaşması taburlarının ayrı ayrı savaşmasından daha iyidir. Bir taburun birliği sağlayarak savaşta hareket etmesi ayrı ayrı üç bölüğünün bağımsız olarak hareket etmesinden daha iyi olacağı belirtilmiştir (ilgili prensip için bkz. Ettrich, 2005: 71).

Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi: İnsanoğlunun örgütlü savaş için oluşturduğu örgütlenmenin temel mantığı genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi olmuştur. Öyle ki, genelin güvenliği için insanlar kendi canlarını feda etmişlerdir. Sun Tzu’da buna ilişkin söylediği “Su getirmeye giden askerlerin ilk işi su içmek olmuşsa, ordu susuz kalmıştır” sözü genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesinin öneminin askeri kuramcılar tarafından çok öncelerden beri kavrandığını göstermektedir (2010: 86).

Bu ilke, yürütme birliği ilkesiyle de uyumlu bir ilkedir. Yani yürütme birliğinin olduğu yerde bu ilkede olacaktır ki tüm bireysel çabalar genelin çıkarına yönlenebilsin. Napolyon, bu konuya ilişkin şöyle demiştir: “Kendini kurtarmak için çekilerek yoldaşlarını tehlikeye atmak düpedüz alçaklıktır. Böyle bir idare şekli yasaklanmalı, teşhir edilmeli ve ölümle cezalandırılmalıdır” (Bonaparte, 2003: 43).

Personel Ücretleri: Ücret sisteminin işin üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini savunan Fayol, ödeme yöntemine ilişkin genel olarak şu hususların aranacağına dikkat çeker: “1) Hakça bir ücret temin etmek; 2) Çalışanı motive etmenin yanı sıra, faydalı çalışmaları ödüllendirmek; 3) Makul sınırlar üzerinde fazla ödeme yapmamak.” (Fayol, 2013: 56). Ayrıca Fayol çalışanların gayretlerini arttırıcı ve değer ve durumlarını düzeltici, motive edici her çeşit ödeme yönteminin değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Fayol, 2013: 65). Fayol ile uyumlu tespitleri ondan önce yapan askeri düşünürlerden biri olan General Maurice De Saxe, maaşlara ilişkin benzer savlar ortaya koymuştur. Verilen maaşların yeterli olması, örgüt içerisinde adaletli olması ve iş motivasyonunu sağlaması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Verilecek maaş yeterli olmalıdır... Ekonomi belirli bir noktaya kadar zorlanabilir. Bu nokta aşıldığı zaman cimriliğe varan yozlaşmalar meydana gelir. Eğer subaylara verdiğiniz maaş geçinmelerine yetecek miktarda değilse, elinizde sadece sefahat için hizmet eden zenginler veya mutsuz ve isteksiz fakirler kalır. İlk grup, ne zor şartlara ne de katı disipline dayanabilir, bu yüzden onlardan fayda beklenemez. Bunlar arabuluculuk yapan hovardalardır. Diğer grup ise kendilerinden büyük meziyetler beklenemeyecek kadar kötü durumdadır. İlerlemek ilgilerini çekmediği için hırsları da sınırlıdır. Ve daha kötüsü terfi etmek yerine oldukları gibi kalmayı tercih ederler...

Umut, insanları zorluklara katlanmaları ve gayret etmeleri için cesaretlendirir. Onları bundan tamamen mahrum bırakmak ya da çok uzaklaştırmak, kendi benliklerinden uzaklaşmalarına sebep olur. Maaşların rütbeye göre düzenlenmesi örneğin bir yüzbaşının teğmenden daha fazla kazanması gerekir. Yoksul centilmenler davranışları ve hizmetleriyle başarı kazanabileceklerinden emin olmalıdır. Bütün bunlar dikkate alındığı takdirde, birliklerde sıkı bir disiplin sağlanabilir” (Saxe, 2003: 31-32).

Merkeziyet: Fayol merkeziyetin iyi ya da kötü olarak nitelenebilecek bir örgüt sistemi olarak görülemeyeceğini, aksine bunun bir ölçü meselesi olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin verdikleri buyrukların doğrudan alt kademelere iletildiği örgütlerde merkeziyet vardır. Fakat bu merkeziyetin derecesi duruma göre değişmelidir. Burada amaç, “tüm memurların bilgilerinden mümkün olduğunca yararlanabilmektir.”. Fayol’a göre,

Eğer yöneticinin gücü, zekâsı, tecrübesi, idari faaliyet sahasını genişletmeye uygun ise, merkeziyeti çok uzaklara kadar yayar ve bu şekilde, kendi yardımcılarını sadece birer aracı haline getirirler. Öte yandan, genel emirler vermekle beraber, yardımcılarının fikirlerine, görüşlerine ve tecrübelerine müracaatı da tercih edecek olursa, geniş ölçüde bir adem-i merkeziyet oluşturulur. (2013: 66)

Askeri yönetim alanı özellikle antik dönemde ve modern dönemi kapsayan onyedinci yüzyıl ve yirminci yüzyıl son çeyreği arasında katı bir merkeziyetçilikle özdeşleştirilmiştir. Antik dönem askeri kuramcılar falanks ve lejyon örgütlenmelerini inceleyen birçok antik dönem askeri kuramcılar ve daha sonra onyedinci yüzyılda onları takip eden askeri kuramcılar bu merkezi askeri örgüt yapılarını ele almışlardır. Bakıldığında Fayol’un merkeziyet ilkesini kavrayış şekli askeri yönetim alanında Büyük Frederick ve Napolyon Bonaparte gibi komutanlarca da çok önceden kavranmış ve uygulanmıştır. Bunlar katı merkeziyetçi yapılarla özdeşleşmeler de taktik ve stratejik ihtiyaçları göz önünde bulundurarak daha adem-i merkezi yönetim sistemleri kurmaktan çekinmemişlerdir. Fakat tabii ki bu onların adem-i merkezi yönetim sistemini tamamıyla kabullendiği anlamına gelmemelidir. Özellikle en katı merkezi ve mekanik askeri örgütlenmelerin söz konusu olduğu dönemde bile Frederick gibi Avrupalı komutanların nispeten daha adem-i merkezi bir komuta sistemini tercih edebildikleri durumlar olmuştur. Örneğin gereken şartlarda öncü, yancı ve artçı görevleri üstlenecek

hafif piyade ve süvarilerden oluşan nispeten daha adem-i merkezi birimler kullanılmıştır (Howard, 1979: 77-78).

Hiyerarşi/Silsileler sırası: Emirlerin güvenli bir yoldan iletimi ve emir komuta birliğinin sağlanması açısından gerekli bir ilkedir. Fişek, ilk hiyerarşilerin tunç ve demir gibi dayanıklı madenlerin savaş ve üretime koşulmasıyla basit askeri örgütlerde görüldüğünü belirtmiştir. Bu bağlamda savunma ve saldırı faaliyetlerine yönelik olan bu örgütlerin en baş kademesinde bulunan kişi savaş şefidir, onun alt kademelerinde de yardımcılar ve savaşçılar yukarıdan aşağı kademelenmişlerdir (2012: 95). Hiyerarşi, askeri yönetimlerin yüzyıllar boyunca içselleştirdiği bir prensiptir ve ordular hiyerarşik yapılarıyla karakterize olmuşlardır. Örneğin Vegetius'un Roma ordusu üzerinden yazdığı "Roma Savaş Sanatı" kitabında lejyondaki subayların unvan ve rütbelerinden ve bunların kaç askere komuta ettiğinden bahsetmiştir. Bu bağlamda kıdem sırasına göre rütbelerden ve birlik derecelerinden bahsetmiştir (2021: 61-62). Yine Onasander, parola ve işaretlerin hiyerarşik silsileyi takiben generalin önce hemen astı olan komutana bunları açıklamasını, astlarının bir silsile halinde hiyerarşik teşkilatlanma içerisinde bunları aşağıya doğru aktarmasının mesajların ve emirlerin sağlıklı bir şekilde iletimi için önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Onasander, 1948: 465). Fransız Andre Gavet, Fayol'dan önce kaleme aldığı, Fransa'da 1899'da yayınlanan "Komuta Etme Sanatı" kitabında, silsileler sırasına ilişkin şunları söylemiştir (Gavet, 2001: 53-54):

Ordu, canlı bir varlıktır. Onun teşkilatı, silsileler sırasına dayanır. Otoritede olduğu gibi görevde de odaktan çevreye doğru gittikçe küçülen ve birbirine bağlı bazı dallara ayrılan bir bölümlenme vardır. Orduda asıl gücü temsil eden zorlamayı yapacak unsur veya kitleler, en uçtaki dallarda, dalların ayrılış noktalarında; silsileler sırasına göre çalışan teşkilat ögeleri ise odak noktasında bulunur. Odaktaki ögenin işi ya bizzat zekâ ve görevine ait anlayışıyla ya da kendine yöneltilen bir hızla kendinden sonraki ince dallara hareket vermektir (Gavet, 2001: 53-54).

Düzen: Fayol'un dikkat çektiği maddi düzen (2013: 70-71) askeri düşüncede taktiğin temelini oluşturur. Karmaşaya düşmeden başarıya ulaşabilmek adına kimin, hangi silahın nerede duracağı, ne zaman nereye gideceği önceden santim santim belirlenmiş ve planlanmıştır. Bu duruma ilişkin Roma Ordusu ve Yunan falankslarının

yanaşık düzene dayalı konuşlanma şeklinde kimin nerede, ne kadar mesafede duracağı belirlenmiştir. Vegetius, muhtemel bir savaş durumunda ordunun alacağı savaş düzenini şu sözlerle ifade ediyordu: “Süvariler kanatlara konuşlandırılır. Piyade hattı, birinci kohortun sağ kanatta konuşlandırılmasıyla hiza edilmeye başlanır. Bunu ikinci kohort izler. Üçüncü kohort hattın merkezine konuşlanır...” (2021: 68).

Erken modern dönemde de maurician reformların eğitime yönelik ortaya koydukları uygulamaların hepsi hem birlik içerisinde hem de savaş alanlarında düzeni temel alarak hayata geçirilmiştir. Önceki kısımlarda buna ilişkin maurician reformlarla silahın nasıl kullanılacağını anlatırken detaylıca bahsetmiştik. Ayrıca bu dönemde her bir askerin ve birliğin ne zaman, neyi, nasıl yapacağı, nerede duracağı bir tablo gibi düzenlenmeye çalışılmıştır.

Fayol’un dikkat çektiği sosyal düzene ilişkin (doğru kişinin doğru yere sečilmesi) de antik askeri kuramcılar, liyakate göre iřin verilmesinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bunu örneğin Vegetius’un řu sözlerinden çıkarsayabiliyoruz: “Günümüzde lejyon ismen orduda olsa da ihmalkârlık yüzünden eski zamanlardaki gücü kalmamıştır. Zira ihtiras erdemin mükâfatını ele geçirdi ve askerler liyakat yerine iltimasla yükselmeye başladılar” (2021: 58). Modern dönem askeri pratiklerine gelindiğinde ise, ondokuzuncu yüzyılda aristokrasi sınıfının egemenliğinin kırılmasıyla birlikte sınavla personel sečilimi ve uygun niteliklere sahip personelin yetiştirilmesi için askeri akademiler kurulmuştur.

Hakkaniyet-Eşitlik: Hakkaniyet ve eşitliğin yönetime ilişkin önemli bir ilke olduğu askeri kuramcılar tarafından da daha önceleri dile getirilmiştir. Bu bağlamda Vegetius’un devriye ve nöbet görevlerindeki hakkaniyet ve eşitlik meselesi üzerine yazdığı şu satırlar önemlidir (2021: 70):

Bariş zamanı tüm bölüklerden ve mangalardan askerler sırayla her gün nöbet tutarlar, devriyeye çıkarlar ve ileri karakol görevleri yaparlar. Kimseye bir haksızlık olmasın

ya da ayrıcalık tanınmasın diye vazifesini tamamlayan herkesin ismi yazılır. Bir askere izin verildiğinde, izin kaç günlük olduğuyla beraber bu, listelere yazılırdı.

Andre Gavet, 1899 yılında yazdığı kitabında askeri yönetim alanında eşitlik

meselesine yönelik şunları söylemiştir:

Görevinin millî bir karakter taşıması, subaya bazı ödevler yükler. Subay, moral açıdan siyasî, sosyal, dinî veya dinsiz hiçbir partiye tâbi olmak zorundadır. Zira onun otoritesi ancak yansız tanınmak koşuluyla herkese uygulanabilir. Bütün vatandaşların subayın emrinde, çekinmeden ve eşitçe hizmet edebilmesi gerekir (Gavet, 2001: 67).

Memurlarda istikrar: Antik dönem orduları düzenli ve bürokratik orduların ilk nüvelerini hayata geçirdiler. Burada geçici olarak savaş zamanında toplanan askeri yapılar yerine bu işi profesyonel olarak tam zamanlı yapan askerlerden teşkil edilen askeri yapılar hayata geçirildi. Bu anlamda istikrarın önemini kavramışlardı. Modern dönemde ordular genellikle feodal dönemin geçici (*ad hoc*) yapılarının aksine onyedinci yüzyıldan itibaren düzenli ve istikrarlı birer yapı kurarak asker ve subayların ordularda uzun süre görev yapabilecekleri tarzda tedbirler almışlardır.

Teşebbüs fikri/inisiyatif: Fayol'un da kitabında ismen atıf yaptığı, dahi bir asker, devlet adamı ve yönetici olan Napolyon'un önemli özellikleri arasında sayılan inisiyatif kullanabilmenin önemi üzerinde durmaması şaşırtıcı olurdu.⁸ Fayol bu ilkeyi, "işte, düşünmek ve düşündüğünü yapmak yeteneğine teşebbüs fikri (*initiative*) denir" şeklinde tanımlamıştır. Sun Tzu, inisiyatife ilişkin, "Disiplin ve sükunetle düşmandaki düzensizliği, kargaşayı beklemek- inisiyatif kullanma sanatıdır" (2010: 78) demiştir. Fransız asker Andre Gavet ise ondokuzuncu yüzyıl sonunda inisiyatif ve kişisel girişime ilişkin şunu söylemiştir: "Astlarınıza hakları olan her türlü kişisel girişim ve hareket

⁸ Edward D. Jones, 1912 yılında hem bir mühendislik hem de bir yönetim dergisi olarak görülebilecek *Engineering Magazine*'deki makalesinde inisiyatif konusuna Napolyon üzerinden dikkat çekmiştir. Ona göre savaş tarihinde inisiyatifin ele alınarak rakiplerin ekarte edildiği örnekler çoktur. İnisiyatifi elinde tutan bir sonraki adımda ne yapacağına dair hazırlık yapabilir ve moral üstünlüğe sahip olur. Bu bağlamda da Napolyon'dan ilgi çekici bir örnek vermiştir. Napolyon, Mantua'yı kuşattığında (1796-1797), Avusturyalılar ona karşı bir ordu göndermişlerdir. Fakat çok büyük bir hata yaparak bu orduyu iki kola bölmüşlerdir. Napolyon bunu öğrendiğinde kuşatmayı bırakıp önce ordunun bir koluna sonra diğer koluna taarruz ederek onları birleşmeden imha etmeyi başarmıştır. Bunun inisiyatif prensibi açısından özü, Napolyon'un kendisine sunulan avantajı hızlı bir şekilde görmüş olması ve yıldırım hızıyla harekete geçmesidir. İnisiyatifi ele almayı başaran Napolyon, savaşma yerini zamanı ve koşulları kendi tayin ederek üstünlüğü sağlamıştır. Bu bağlamda inisiyatif ve karar verme gücünün yönetim için de önemli bir ilke olarak ele alınması gerektiği hususu Jones tarafından dikkat çekilen bir konu olmuştur (Jones, 1914: 64-66; 1912: 322-323).

serbestliğini tanıma konusuna özellikle özen gösteriniz. Siz, ancak onların yardım ve faaliyetiyle birliğinizi normal şekilde yürütebilirsiniz. Eğer bunu başaramazsanız, astlarınızın görevlerini de yapmanız gerekir ki bu da komuta etmeyi bilmediğinizi gösterir.” (2001: 77). Subayların gelişiminde inisiyatifin önemine şu sözlerle dikkat çekmiştir Gavet: “Bu yüksek görevler subayda ancak, ona hareket, kişisel girişim, etki ve enerji serbestliği verildiği, onun teknik bilgi ve moral değerlerin uygun zeminlere nüfuz etmesi engellenmediği ve ona itibar gösterildiği takdirde ortaya çıkarlar” (2001: 71).

İnisiyatif, özellikle ondokuzuncu yüzyılda silahların öldürücülüklerinin artmasıyla birlikte yanaşık düzende çok zayıf vermek istemeyen orduların savaş alanlarındaki dağınık düzenlerine dayalı taktik yapılanma sonucu savaş alanlarının en önemli prensiplerinden olmuştur. Nelsen II’nin belirttiği üzere, ordu komutanından hiyerarşik olarak alttaki tabur komutanlarına kadar olan aralıktaki birlik komutanlarının artık tam anlamıyla kuvvetlerini gözetleyip kontrol edebilme imkânları kalmamıştır. Çünkü birliklerin dağınık konuşlanmaları komutanların onlara doğrudan müdahalede bulunma kabiliyetlerini azaltmıştır. Bu bağlamda özellikle Prusya Ordusu, Avusturya-Prusya Savaşı (1866) ve Fransa-Prusya Savaşı (1870-1871) sonucunda elde ettiği tecrübeler doğrultusunda üstlerinin detaylı emir vermesine gerek olmadan komutanlarının niyetleri doğrultusunda hızlı bir şekilde duruma uygun karar verebilen subaylar yetiştirilmesinin önemini kavramış ve bunun geliştirilmesi üzerinde durmuştur. Bu bağlamda 1888 yılında yapılan piyadeye ilişkin bir düzenlemeyle (*Drill Regulations of the Infantry*) subaylara ne yapacaklarının söylenmesini ancak nasıl yapacaklarının özgürlüğünün kendilerine bırakılması tavsiye edilmiştir. Bu bağlamda kendi taktik kararlarını verebilen “düşünen lider” konseptini benimsemişlerdir (Nelsen II, 1987: 22). Böylece inisiyatif kullanabilen subayların yetiştirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışanlar arasında birlik/ Birlik Ruhu (*Esprit de corps*): Bu ilkeyi açıklamak için Fayol, askeri bir örnek vermiştir: “Düşman güçlerini zayıflatmak için tefrikaya düşürmek bir maharettir; fakat kendi güçleri arasında tefrika çıkarmak örgütün zararına sebep olan ağır bir hatadır.” (Fayol, 2013: 75). Bu bağlamda Vegetius da “Çarpışmadan önce ihtilaf halinde olanların zafere çok daha yavaş ulaşması kaçınılmazdır” (2021: 57) sözüyle orduda uyum ve birliğin yani birlik ruhunun önemine binlerce yıl önce dikkat çekmiştir. Andre Gavet ise ondokuzuncu yüzyıl sonunda bu ilkeye ilişkin kitabında şunları yazmıştır: “Birlik duygusu, birliği ortak görevin gönüllü hizmetlisi olmaya sevk etmeye, birliğin askeri değerini geliştirmeye veya onun asaletine saygı sağlamaya yönelik olduğu sürece, yararlı ve sağlam bir duygudur” (2001: 62).

Birlik ruhu sadece modern dönemde değil antik dönemde de ordularda önemli bir konu olmuştur. Birlikte yemek yemek, talim yapmak, savaşmak, istirahat etmek, aynı akraba ve yerel topluluklardan gelenleri yan yana koymak gibi çeşitli vasıtalarla bunu geliştirmeye çalışmışlardır (Neiberg, 2011: 18). *Esprit de Corps* (birlik ruhu) kavramının özü bireysel ve grup morali (Stallard, 2018: 78) ve birlik personelinin uyumudur. Bu bağlamda daha önce de belirttiğimiz üzere, bu konuları Albay Ardant Du Picq ondokuzuncu yüzyılda *Battle Studies* kitabında etraflıca ele almıştır.

Fayol bu on dört ilkeyi ele almış, fakat bunun on dört ilke ile sınırlandırılmayacağını, bunun tam bir sayısı bulunmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla kendisi en faydalı gördüğü ilkelere kitabında yer vermiştir. Bu ilkelerin kendisinin en çok başvurduğu ilkeler olduğunu belirtmiştir (Fayol, 2013: 77). Görüldüğü üzere ortaya koyduğu bu ilkeler askeri alanda çok daha önceden beri kullanılan ve tartışılan ilkelere ve Fayol’un askeri alandan aldığı örnek ve kavramlardan da anlaşılacağı üzere bunlardan etkilenmiş olması muhtemeldir.

1.2.2.2. Fayol'da Kurmaylık ve Fonksiyonel Ustabaşılık Tartışması ve Askeri Etkiler

Fayol'un askeri yönetim pratik ve mantığından etkilendiğini gösteren bir diğer konu onun kurmaylık müessesesine ilişkin tespitleriyle ilgilidir. Ona göre genel müdürün çok fazla sorumluluğu vardır ve kısıtlı zaman içerisinde bunları tek başına yerine getirmesi zordur. Dolayısıyla yöneticilere yardımcı bir kurmaylık müessesesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Her durumda, genel müdür bir danışma kuruluna dayanır. Danışma Kurulu: Bu kurul genel müdürden daha fazla zamanı olan yetenekli ve güçlü kimselerden oluşan yardımcı bir kurul, destek heyeti ve genel müdürün şahsiyetinin bir tür genişlemesi anlamında bir ekiptir. Bunlar, hiyerarşiye dâhil değildirler ve genel müdür dışında kimseden emir alamazlar. Bunlara, orduda erkânı harbiye heyeti (kurmay) denir. Daha uygun bir tâbir bulamadığım için ben de burada ifadeyi aynen kullanıyorum (Fayol, 2013: 104).

Askeriyede “erkânı harbiye heyeti” olarak isimlendirilen kurmaylık müessesesinin görevini ise hiyerarşiye dahil olmadan sadece genel müdürden emir alarak işin başındaki şahsa yardım etmek, onun etki alanını genişletmek olarak özetlemiştir (Fayol, 2013: 104). Fayol “Kurmaylık” müessesesi üzerinden Taylor'un “fonksiyonel ustabaşılık” yöntemini eleştirmiştir. Taylor, askeri yönetim tarzını eleştirmiş ve komuta birliği ilkesiyle çelişen fonksiyonel ustabaşılık sistemini, yönetici ve ustaların iş yükünü hafifletmek için icat etmiştir. Yöneticinin görevlerinin çokluğuna işaret eden Taylor, makine imalat sanayisinden örnek vererek, bu çeşit iş yerlerinde askeri hiyerarşiye dayalı olan bir sistemin olduğunu belirtmiştir. Bu işyerindeki işleyişi askeri yönetim sistemi üzerinden şu şekilde açıklamıştır (Taylor'un İşyeri Yönetimi kitabından akt. Fayol, 2013: 110):

Generalin emirleri erlere albaylar, binbaşılar, yüzbaşılar, teğmenler, çavuşlar aracılığıyla iletilir. Sınâî örgütlerde de genel müdürün emirleri kısım ve şube müdürlerine, atölye şeflerine, müdür yardımcılara, ekip yöneticilerine ve bunlardan işçilere ulaştırılır.

Taylor bu tür bir yönetim sisteminde örgüt yöneticilerinin çok çeşitli ve farklı nitelikler gerektiren uzmanlık alanlarına sahip olmaları ihtiyacının bulunduğunu belirtmiştir. Fakat söz konusu geniş yelpazeli çeşitli görevleri yerine getirebilmek için

gerekli niteliklere sahip olan insanların nadiren görülebileceğini belirtmiş ve buradan fonksiyonel ustabaşılığa varan savını desteklemeye çalışmıştır (Taylor'dan akt. Fayol, 2013: 111):

Zikrettiğimiz yükümlülüklerin dört veya beşini olsun yapmaya gücü yeten yeterli miktarda insan bulunacağını varsayarsak, yönetim işinin, çeşitli görevlerin hep bir yetenekte kişilerce görülmesini sağlayacak şekilde kısımlara ayrılması gerekeceği ortaya çıkar. İşleri yürütme sanatının önemli bir kısmının da esasen işi bu yolda düzene koymaktan ibaret olduğuna şüphe yoktur.

Taylor, bahsettiği bu sorunun üstesinden gelebilmek için kendisi, askeri yönetim düzeninin terk edilmesini, bunun yerine işçilerin ve takım yöneticilerinin büro işlerine ait işlerden uzaklaştırılması ve askeri usulün terk edilerek yerine “yönetsel tip”in geçirilmesini önermiştir. Buna göre atölyenin iyi işlemesi için her şeyden sorumlu olan yönetici tipi yerine askeri sistemdeki yöneticilerin işlerinin sekiz farklı kişiye paylaştırıldığı fonksiyonel yönetim tipini önermiştir. Fayol, Taylor’un önerdiği iş sistematüğinde atölye yöneticilerinin ve ustabaşların kurmay personelle takviyesini olumlu karşılar, onun kumanda birliğini yok eden savını şiddetle eleştirmiştir. Fayol, Taylor’un aksine komuta birliğinin aksine hareket eden bir işletmede işlerin iyi yürümeyeceğini belirtir. Bu bağlamda Fayol, Taylor’un aksine yüzyıllar önce askeri yönetim alanında büyük generallerin yaptığı gibi kurmaylık yapısıyla komuta birliği yapısının bağdaştırılması gerektiğini savunmuştur (Fayol, 2013: 112-114).

Fayol’un kurmayların işlevlerini tanımlaması, özellikle de aşağıda belirtilen 3. ve 4. maddeler çerçevesinde Prusya kurmay ekolünü akla getirmektedir. Evren’in de belirttiği üzere, Prusya ekolü ondokuzuncu yüzyıl başında geliştirdiği modern genel kurmay sistemiyle, komutanlara levazım ve mühendislik konularında yardımcı olacak subaylar yetiştirilmesinin ötesinde harekât, komuta ve planlamaya ilişkin konularda destek olacak kurmayların yetiştirilmesine öncülük etmişlerdir. Bu bağlamda profesyonel bir “Genelkurmay” birimi ortaya çıkmıştır. Bu teşkilat içerisindeki kurmaylar vasıtasıyla temel doktrinlerin oluşturulması, geleceğe yönelik istihbarat ve bilgi analizlerinin yapılması, harekât planlarının hazırlanması, içinde bulunan savaş ve

barış dönemlerinde askeri görevlerin icrasına yönelik konularda bilgi desteğinin sağlanması ve bir nevi araştırma birimi gibi çalışılması görevlerini üstlenmiştir (Evren, 2018: 47). Fayol da kurmayın görevlerini şu şekilde sıralamıştır (Fayol, 2013: 117):

1. İletişim, ziyaretler, analizler, dosya hazırlıkları gibi müdürün günlük işlerine yardım,
2. İrtibat ve kontrol,
3. Geleceğe ilişkin incelemeler, yapılacak veya koordine edilecek plânlar,
4. Düzenlenip yenilenmesi gereken işlerin araştırılması. Bütün bunlar yönetimin görevleri kapsamındadır. Örgütün çıkarı hepsinin de görülmesini gerektirir. Müdür bunları ya bizzat yapacak veya başkalarına yaptıracaktır. İşte o başkaları, müdürün kurmaylardır.

Kurmayların görevlerine ilişkin 3. ve 4. gruptaki işlerin henüz olması gerektiği gibi işletmelerde dikkate alınmadığını üzümlere belirten Fayol, bu iki kurmay işlevinin (bu işlevlerin temelleri yukarıda da belirtildiği üzere askeriyede ondokuzuncu yüzyılda Prusya askeri ekolüyle birlikte atılmış ve diğer ülke ordularına hali hazırda Fayol bu satırları yazarken zaten yayılmış vaziyettedir) önemine dikkat çekmiştir (Fayol, 2013: 117-118).

Ancak, geleceğe ait hazırlıklar ve geliştirilmeye muhtaç kısımların araştırılması başarının en önemli iki etkenidir ki bunlar genelde maalesef ihmal edilmektedirler. Kurmay heyetinin başlıca görevinin, müdürün sevk ve idaresi altında geleceği hazırlamak ve mükemmellik peşinde koşmaktan ibaret bir fikir, inceleme ve değerlendirme olduğu henüz zihinlerde iyice yerleşmemiştir. Kurmayların bu rolünde hakkıyla başarılı olabilmesi için, örgüt işlerinin yürütmesine dâir her türlü sorumluluktan bağımsız olması gerekir.

Fayol'un son cümlesiyle aslında *staff* (sıradan ve teknik işlerde yardımcı olan) ve general *staff* (günlük komutanın işlerine yardımcı olma yanı sıra Prusya tarzında buna yönelik eğitim alıp ileriye dönük planlama, araştırma ve doktrin geliştirme faaliyetleri de yürüten) ayrımına işaret etmiştir. Bu bağlamda sıradan işlerde yardım eden kurmaylar yanı sıra ileriye dönük savaş tarihi, planı analizi vs. yapan askeri genel kurmay subaylarının benzerini işletme alanında da görmek istediği anlaşılmaktadır.

Değerlendirme: Fayol yönetsel doktrininde özellikle yönetim ilkelerinden disiplin ve kurmaylık meselesine ilişkin askeri alandan etkilendiğini ve dolayısıyla onun disiplin ve kurmaylık anlayışlarında askeri köklerin olduğunu belirtmek mümkündür.

Hatta kendisi askeri kurumların onun savunduğu birçok yönetim ilkesini sürekli aklında tuttuklarını ve onun yönetsel doktrinin onların savunduğu düşüncelerin bir sentezi olduğunu fark ettiklerini belirtmiştir.

Fayol'un bazı yönetim ilkelerinin, çağdaşı ünlü askeri kuramcı ve generallerin düşünceleri ve savaşa ilişkin ilkeleriyle örtüştüğü görülmüştür. Özellikle Fayol'un disiplin ilkesine ilişkin askeri alana yaptığı atıftan yola çıkarak onun birtakım ilkelerini geliştirirken doğrudan atıfta bulunmamış olmakla birlikte döneminin ünlü Fransız generali Ferdinand Foch'tan etkilenmiş olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Fayol yönetim ilkelerini açıklarken ve endüstri çalışanlarının yetiştirilmesine ilişkin matematikte aşırılığa (mühendislere ne kadar çok matematik öğretilirse o kadar işleri iyi yönetebilirler ve muhakeme güçleri gelişir düşüncesine karşı çıkmaktadır (2013:134) kaçıldığına yönelik fikirlerini bolca askeri dayanak kullanarak temellendirme yoluna gitmiştir. Bu bağlamda askeri alandan etkilenmiş olduğu belirtilebilir. Diğer yandan ele aldığı yönetim ilkelerinin de askeriye tarafından öncelendiğini yani askeri öncüllerinin bulunduğu da görülmüştür.

1.2.3. Weber: Askeri Disiplin ve Bürokrasi

Weber'in sosyoloji yaklaşımında askeriye ile ilgili kayda değer miktarda analizler bulunmaktadır. En ilginç olanı ise onun devlet tanımını askeriye ile temellendirerek yapmasıdır. Bu anlamda, "Weber, modern devleti belirli bir bölgede yaşayan ve yasal güç kullanımını tekelinde bulunduran bir insan topluluğunun oluşturduğu görüşündedir" (Caforio, 2017: 12).

Weber, sosyoloji çalışmalarında askeriye üzerine yaptığı araştırmalarda farklı toplumların askeri yapılanmalarını karşılaştırmalı tarihsel bir çalışmayla ele almıştır. Bu bağlamda kendinden öncekilerin yaptığı gibi bu analizleri belirli mekân ve zaman

skalası içinde sınırlandırmamış, bu yapıların doğrusal bir gelişim göstermediğini vurgulamıştır (Caforio, 2017: 12).

Shields'in deyimiyle Weber, "ciddi bir şekilde bürokrasi çalışmak için askeriye bir prototip olarak kullanmış ilk bilim insanıdır" (Shields, 2003: 181). Max Weber, askeriye toplumsal rasyonelleşme süreçlerinin bir parçası olarak görmüştür. Rasyonelleşme süreçleri vasıtasıyla sadece askeriye yapısı değişmemiştir. Bununla birlikte askeriye fonksiyonları da değişime uğramıştır. Weber, askeriye değişim meselesini yalnızca teknik değişim ve endüstrileşme üzerinden okumamıştır. Bilakis, toplumun bir bütün olarak değişimi üzerinden okumuştur. Toplum ve askeriye arasında sıkı bir bağ ve etkileşim olduğunu keşfetmiştir. Dolayısıyla ona göre toplumsal, ekonomik ve politik bağlamda toplumun yaşadığı değişim ve gelişimin askeri güçle doğrudan ilgisi bulunmaktadır (Kernic, 2001: 29).

Egemenlik ilişkilerinin nesnel, rasyonel ve disiplinli bir hal alması askeriyede açık bir şekilde ortaya çıkar. Bu bağlamda "askeri güç, egemenlik gücünün 'ideal resmi' ve 'modelidir'" (Kernic, 2001: 29). Rasyonel disiplini Weber, bireyin ve bireysel şikâyetlerin baskılanması ve bireyin koşulsuz olarak verilen emrin rasyonel olarak yerine getirilmesi olarak ele alır. Dolayısıyla rasyonel disiplinde çok sayıda insanın rasyonel ve tek bir biçimde itaati söz konusudur (Weber, 2012: 513). Disiplinin en rasyonel ürünü ise bürokrasidir (Weber, 2012: 514).

Ona göre, disiplinin gelişiminin tarihi, antik Yunan ve Roma'daki piyade askerlerine kadar uzanmaktadır. Helen ve Roma piyadeleri, Makedon falanksları, Roma lejyonları vs. disiplinin gelişmesinde önemli askeri örgütlenmeler olmuştur. Bu örgütlenmeler daha düzensiz kuvvetlere karşı başarı kazanmada etkili olmuş disiplinli örgütlenmelerdir. Onaltıncı yüzyıl sonu onyedinci yüzyıl başında Maurice'in Hollanda Ordusu, "bütün statü ayrıcalıklarından arındırılmış" olan "ilk modern disiplinli ordulardan birisiydi" (Weber, 2012: 516) ve modern askeri yönetimin temelini

oluşturmuş ve onun reformları diğer ordularca da taklit edilmiştir. Dolayısıyla Weber'e göre erken modern dönemde savaşın dönüşümünün kaynağı baruttan ziyade disiplindir ve bu dönemde modern orduların üstünlüğünün temeli ateşli silahlara bağlanamaz bilakis disiplin burada onları ayrıcalıklı kılan unsurdur (Weber, 2012: 516).

Barut ve onunla özdeşleşen bütün savaş teknikleri yalnızca disiplinin varlığıyla birlikte – ve tam olarak sadece disiplin gerektiren savaş makinelerinin kullanımıyla – önemli hale geldi (Weber, 2012: 516).

Weber tarihsel, toplumsal, politik ve ekonomik ilişkileri askeri örgütlenme ve yönetimin fonksiyonel ve yapısal değişimiyle ilişkilendirmiştir. Dolayısıyla ona göre disiplin, bu ilişki sürecinin merkezinde yer almaktadır.

Savaşın temeli olarak disiplin Monark'ın –Sparta Krallarının Eforlar tarafından denetlenmesine benzer tarzda – ordu komutanlarının otoritesi tarafından anayasal olarak sınırlandırıldığı Zulular arasında ataeril krallığı doğurdu. Benzer şekilde disiplin gymnasia'sı ile birlikte Hellen polis'inin doğuşuna neden oldu. Piyade talimi (Spartada olduğu gibi) ustalık derecesinde mükemmelleştirildiği zaman polis kaçınılmaz olarak aristokratik bir yapıya sahip oldu; şehirler denizci disiplinine başvurduğunda demokratik bir yapıya sahip oldular (Atina). Askeri disiplin İsviçre demokrasisinin de temeliydi. Bu İsviçre paralı askerlerinin en parlak döneminde Atina demokrasisinden çok farklıydı., fakat – Yunan tabiriyle – toprakları sınırlı hakları olan (perioeci) ya da hakları olmayan (helots) yerleşik halkla kontrol ediyordu. Askeri disiplin Roma aristokrasisinin ve son olarak Mısır, Asur ve Modern Avrupa'nın bürokratik devletlerinin yönetimini tesis etmekte etkindi.

Bu örnekler savaş disiplininin tamamıyla farklı ekonomik koşullarla birlikte hareket edebileceğini gösterir. Fakat bunlar devletin, ekonominin ve muhtemelen ailenin yapısını bir şekilde her zaman etkilemiştir. Zira geçmişte tam olarak disiplinli bir ordu mutlaka profesyonel bir ordu olmuştur ve bu nedenle temel problem her zaman savaşçıların geçiminin nasıl temin edileceği olmuştur (Weber, 2012: 516-517).

Ona göre, disiplinin azalması daha merkeziyetsizleşmiş tarzda “prebendal” ve “feodal” tarzda bir askeri örgütlenme ve yönetim anlayışını ortaya çıkarır. Örneğin Türk tımarları, Japon ve batılı orta çağ feodal tımarları gibi disiplinin azaldığı ve bireysel kahramanlığın ön plana çıktığı yapılanmalar buna örnektir. Bu tip bir yapılanmada feodal vassal askeri teçhizatlanmasını ve alt vassallarının silahlandırılmasını ve beslenmesini kendi maliyesinden karşılar. Dolayısıyla merkezi olmayan mali bir anlayışla orduların toplanması anlayışı vardır. Fakat giderek kapitalist paralı ordular ve daha sonra sürekli orduların merkezi kamu maliyesi vasıtasıyla beslenmesi, teçhizatlandırılması ve idamesinin sağlanması savaş vasıtalarının tek bir güç merkezinde ve egemende toplanmasını sağlamış ve “disiplinin yoğunlaşması” söz

konusu olmuştur. Bununla birlikte orduların tedarikinin rasyonelleşmesinin artan seyri ilk olarak Hollandalı Maurice'in ordusuyla başlamış, daha sonra "Wallenstein, Gustavus Adolphus, Cromwell ordularına; Fransızların, Büyük Frederick'in ve Maria Theresa'nın ordularına geç(miştir)" (Weber, 2012: 518- 519).

Söz konusu bu askeri disiplin, tüm toplum hayatına nüfuz etmiştir. Bu anlamda Weber'e göre "Askeri disiplin bütün disiplini doğurur" (Weber, 2012: 520). Ona göre, askeri disiplin, modern kapitalist fabrika için de bürokratik devlet mekanizması için de ideal bir modeldir (Weber, 2012: 520-521).

Askeriye'nin bürokratikleşmesi toplumsal hayatın her zerresine etki etmektedir ve toplumun rasyonel olarak düzenlenmesi için de bir model olmakta ve diğer yönetsel alanları da beslemektedir. Caforio'nun belirttiği üzere,

Weber için ordunun bürokratikleşmesi, dönüşü olmayan bir yol gibidir. Aslında bu süreç, toplum hareketlerinin rasyonel olarak düzenlenmiş bir sosyal harekete dönüştürülmesinde kullanılacak olan yöntemi içinde barındırır. Asker tıpkı profesyonel bir görevli gibi görevine maddi- manevi tüm varlığıyla bağlı kaldığı ve bir çarkın dişlisi görevini gördüğü karmaşık bürokrasi makinesini değiştirmeye çalışmadığı takdirde kurumun güvenilirliği garanti altına alınmış olunur. Böylelikle, Weber'e göre kendi içinde sosyal bir gerçek olmayan ama genel anlamda bir disiplin kaynağı olan askeri disiplin doğmuştur. Ayrıca bu disiplin, sıradan iş disiplini ve bilimsel yönetim sistemleriyle yeniden entegre olmuş modern kapitalist şirketler için ideal bir model oluşturmaktadır (Caforio, 2017: 12-13).

Disiplin ve askeriye arasındaki ilişkiyi daha önceki kısımlarda ele aldığımız için burada bunu incelemeyi sonlandırıyorum. Ancak bitirmeden evvel belirtmem gereken husus, Weber için disiplinin tek kaynağı askeriye değildir ancak askeri disiplin diğer alanlarda disiplinin doğuşunda önemli bir kaynak ve modeldir. Dolayısıyla onun kuramının bu bağlamda askeri kökleri olduğunu belirtmek mümkün gözükmektedir.

1.2.3.1.Rasyonel Bürokrasinin Mükemmel Örneği: Ordular

Modern yönetim alanyazını modern bürokrasilerin analiz edilmesinde Weber'in yasal rasyonel bürokratik modeline yoğun ilgi göstermiştir. Weber, bürokrasiyi ideal bir tip olarak tanımlamıştır. Buna göre modern bürokrasinin işleyişi, 1) genellikle kurallar,

yasa ve yönetmeliklerce belirlenen resmi yetki alanına, 2) görev hiyerarşisi, kademeli yetki ve küçük memurların işlemlerinin yüksek memurlarca denetlenmesine dayalı astlık-üstlük ilişkisine, 3) yazılı belge ve dosyalara dayalı bürokrasi yönetimine, 4) uzmanlık eğitime, 5) resmi faaliyetin tüm çalışma kapasitesini kullanmasını gerektirmesine 6) işyeri yönetimi için belli bir istikrar ve kapsamı olan öğrenilebilir kurallar bütününe dayanır (Weber, 1998: 290-293). Weber'in bürokrasi yaklaşımı fonksiyonel iş bölümünü, hiyerarşiyi, liyakate dayalı seçim ve yükselme kriterlerini, yasal yetkileri ve gayri şahsi ilişkileri temel alır. Buna göre kamu daireleri veya özel sektörde bürolarda yapılan işlerde kırgınlık, aşk vs. gibi kişisel duygular işe karıştırılmaz. Örgütün kaynakları şahsi maksatlarla kullanılamaz. Weber'in bürokrasi anlayışı etkinlik ve verimlilik odaklı olması açısından diğer klasik yaklaşımlara benzerdir.

Soeters'e göre bürokrasinin bu özellikleri askeri örgütlere rahatlıkla uyarlanabilir. Özellikle batılı askeri örgütler çeşitli gelişim seyirleri izlemiş olmakla birlikte askeri bürokrasi detaylı eğitimlerle becerilerin ve uzmanlığın en mükemmel seviyeye çıkarıldığı, kural ve prosedürlerin rasyonel temellerde ayrıntılı yazılı olarak belirlendiği, standardizasyonun sağlandığı, savaş gereçlerinin merkezi kamu maliyesi tarafından sağlanmasıyla kişisel olarak savaş araçları üzerinde insanların bir hâkimiyet kuramadığı ve bu bağlamda belirli kanun ve kurallar çerçevesinde gayrişahsî bir düzlemde işleyişin tesis edildiği, belirli liyakat ölçütlerine göre personel seçiminin, yükselmesinin ve ücretlendirilmesinin sağlandığı türünün en mükemmel örneğidir (Soeters, 2018: 10). Özellikle bunlar modern orduların ortaya çıktığı dönemde Nassaulu Maurice tarafından yaratılmaya başlanmış, Gustavus Adolphus, Büyük Frederick ve Napolyon gibi askerler tarafından daha da geliştirilmişlerdir.

1.2.3.2.Weber'in “İdeal Tip”i ve Prusya Genel Kurmayı’nın Tarihsel Metodu

Weber’in ideal tip metodolojisiyle Prusya genel kurmayının kullandığı tarihsel metodu arasında önemli bir benzerlik bulunmaktadır (Cochrane, 2018: 56-62). Buna göre Prusya genel kurmayı, tarihsel metodu, kurmay subaylarını ve generallerinin bir sefer ya da askeri durumda doğru hedef ve amaçları ortaya koyabilmeleri yönünde yeteneklerini geliştirmek için kullanmıştır (Cochrane, 2018: 56). Bu bağlamda askeri tarih bir laboratuvar gibi görülmüş ve tarihsel olaylar ve savaşların incelenmesine dayanan bu metodu geliştirmişlerdir.

Prusya genel kurmayının geliştirdiği tarihsel metot, işletme bilimi ve kamu politikası alanında kullanılan “*case-method*”un öncüsüdür (Cochrane, 2018: 57). Bu metodun geçmişi daha eski tarihlere kadar uzanmaktadır. Bunların her ikisi yöneticilerin tarihsel süreçte başkalarının yaşadığı olaylar üzerinden, bu olayları tekrar yaşayarak eleştirel bir yaklaşımla dersler çıkarmayı hedefleyen metotlardır. Böylece yönetici olacak bir öğrencinin bir ömre sığmayacak tecrübeleri ve gerekli bilgiyi bu metotları kullanarak kazandırmayı esas almışlardır (detaylı açıklama için bkz. Shafritz ve Borick, 2011: önsöz). Yani buna bir nevi, simülatif tecrübe inşası da denilebilir.

Wilkinson’un dikkat çektiği üzere, Prusya genel kurmayının tarihsel metoduna temel sağlayan düşünceleri Clausewitz’in “Savaş Üzerine” isimli eserinde bulmak mümkündür (Wilkinson, 1895: 176). Clausewitz, teori ve pratik arasındaki ilişkiyi eleştiri üzerinden kurmuştur. Ona göre, “Teorik gerçeklerin pratik hayat üzerindeki etkisi öğretimden çok eleştiri yolu ile olur; eleştiri teorik gerçeklerin gerçek olaylara uygulanması olduğuna göre, sadece bu gerçekleri hayata yaklaştırmakla kalmayıp uygulamalarını sürekli olarak tekrarlamak suretiyle zihni bu gerçeklere alıştırır” (Clausewitz, 2003: 118).

Clausewitz, tarihi olayların sade ve katıksız bir anlatımıyla eleştirel anlatımı arasında bir farklılık olduğuna dikkat çekmiştir. Tarihin katıksız bir anlatımıyla ancak tarihi olayların peşi sıra sıralanarak aktarılması söz konusu olur. Eleştirel anlatım ise bizim gerçeklere ulaşmamızı sağlayacaktır. Bu bağlamda eleştirel anlatımın üç aşamalı gerçekleştiğini belirtir. Buna göre birincisinde tarihi olaylar tarih bakımından araştırılarak doğruluk dereceleri belirlenir. Burada yapılan tamamen tarihsel bir araştırma olup teorik bir çalışma söz konusu değildir. İkincisi olaylar arasında neden sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmaktır. Üçüncüsü ise ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda kullanılan araçların uygunluğunun sınanmasıdır. Bunun sonucunda övgüye değer veya yergiye değer bir sonuca ulaşılabilir (Clausewitz, 2003: 118-119).

Bu metodu Prusyalı ünlü General Moltke'de kullanmıştır. Kuzey İtalya'daki bir sefer üzerine yazdığı bir kitapta bu yöntem üzerinden yola çıkmıştır. Buna göre Kuzey İtalya'da birkaç haftalık süreçte olan olayların iç yüzünü ortaya çıkarmak ve bu olaylara yol açan nedenlerden çıkarım yapmaya çalışmıştır. Bu bağlamda kendisini her bir safhada her iki tarafın komutanının yerine koyarak kendisi için en uygun olan önlemleri açıkça ve öz bir şekilde kısaca açıklamıştır (Wilkinson, 1895: 178-179).

Weber, buna benzer bir örneği kendi ideal tip kurgusunu anlatırken örnek olarak vermiştir. Dolayısıyla Prusya genel kurmayının tarihsel metoduyla onun “ideal tipi”ndeki benzerliği kendisi de ifade etmiştir (Cochrane, 2018: 57).

... 1866 seferini açıklamaya çalışırken, hem Moltke hem de Benedek örneğinde her birinin, hem kendisinin hem de rakibinin durumuyla ilgili elinde tamamıyla yeterli bilgi olarak, nasıl davranılacağını hayal gücüne dayanarak kurgulama girişimi kaçınılmazdır. Sonra bununla eylemin gerçek seyriyle karşılaştırmak ve yanlış bilgilendirme, stratejik yanlışlar, mantıksal safsatalar, kişisel mizaç ya da strateji alanının dışındaki değerlendirmelere bağlanabilecek gözlemlenen sapmalarla ilgili nedensel bir açıklamaya ulaşmak mümkündür. Burada da, açıkça ortaya konmasa da, gerçekte rasyonel eylemle ilgili ideal-tipik bir kurgu kullanılmaktadır (Weber, 2012: 129).

Özet olarak, askeri alanda geliştirilen bu metot, askeri tecrübelerin ve deneyimlerin bir laboratuvar ortamında yeniden canlandırılmasının mümkün olmamasından kaynaklı olarak, tecrübelerden ders çıkarabilmek adına, komutanın,

başkalarının deneyimleri üzerinden kendisini empatik bir süreçle sokarak ve sezgi ve bilgi birikimini kullanarak rasyonel sonuçlara ulaşma çabası çerçevesinde bir zihni eğitim olarak görülebilir. Söz konusu bu metot Weber tarafından kendi kuramsal çalışmalarında da kullanılmıştır.

Değerlendirme: Weber'in disiplin, örgütlerin rasyonelleşmesi ve bürokratikleşmesi bağlamında askeri örgütleri temel alan analizleri de düşünüldüğünde ve yine kullandığı ideal tip metodunun da askeri alanda Moltke'nin kullandığı Prusya genel kurmayın tarihsel metoduyla benzer olduğunu dile getirdiği göz önünde bulundurulduğunda onun kuramındaki askeri kökler belirgin ve açık olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.4. James Mooney'in Örgütlenme Prensipleri ve Askeri Kökleri

James Mooney, mühendislik eğitimi almış bir isimdi ve Birinci Dünya Savaşı'nda ABD Ordusu'nda topçu birliğinde yüzbaşı olarak denizaşırı ülkelerde görev yaptı. İkinci Dünya Savaşında ise Birleşik Devletler Donanması'nda Havacılık Bürosu'nda deniz binbaşı olarak görev yaptı. 11. Amfibi Kuvveti'nde komutan olarak çalıştı. Donanma Harekât Başkanlığı'nda kurmay olarak görev yaptı. Daha sonra da *General Motors*'da uzun yıllar üst pozisyonlarda görev aldı (1947: arka kapak). Gulick ve Urwick'in editörlüğünde yazılmış önemli bir eser olan "*Papers on the Science of Administration*" kitabında da bir bölüm yazmış olan Mooney'in "*Principles of Organization*" isimli kitabında örgütlenme ilkelerini yazarken askeri tecrübesinin ve bilgisinin yararlandığı kaynaklardan olduğu aşikardır. Kitabında modern endüstriyel örgütlenmelerin karşılaştığı sorunlara çözüm bulmaya yönelik evrensellik amacıyla geliştirdiği bu prensipleri açıklarken, örneklendirirken ve dersler çıkarırken devlet örgütlenmelerinden feodal zanaat örgütlenmelerinden ve kilise örgütlenmelerinden yararlandığı gibi askeri alandan da özellikle fazlasıyla faydalandığı görülmektedir.

Mooney'in örgütlenme prensiplerinin ilki, hepsini kapsayan ve geniş olanı koordinasyondur. Koordinasyonu, "ortak bir amaç doğrultusunda hareket birliği sağlamak için grup çabasının düzenli bir şekilde düzenlenmesi" olarak tanımlamıştır (Mooney, 1947: 5). Koordinasyonun temeli otoritedir ancak bu otokrasiyle karıştırılmamalıdır. Koordinasyon ortak bir amaca işaret ettiği için örgütün her bir üyesinin bu ortak amacı yani doktrini anlaması gerektiğine işaret etmiştir. Kilise ve hükümet örneklerine yer verdiği gibi askeri alanda da askeri doktrinlerin bu işe yaradığını belirtmiştir. Askeri örneklerden yararlanmasının amacının da "diğer örgütlenme biçimlerine uygulanmasında evrensel olan askeri etkinliğin doğasında bulunan ilkeleri belirlemek" olduğunu belirtmiştir (Mooney, 1947: 127). Askeri doktrinin birliğine dikkat çeken Mooney, doktrinde birlik olmadan hiçbir ordunun başarılı olamayacağını belirtmiştir. Dolayısıyla ona göre, doktrin birliği, "başarılı orduların karakteristiği olmuştur" (Mooney, 1947: 129). Askeri doktrinde birliğin sağlanması ve astlara bunun benimsetilmesiyle bir üstün astına neyi nasıl yapacağını söylemesine gerek kalmayacaktır, zaten askeri doktrin içerisinde eğitim almış bir subay bunu nasıl yapacağını bileceği varsayılabilir. Bu bağlamda Mareşal Foch'un "Savaşın Prensipleri" kitabından örnek veren Mooney, onun pasif ve aktif itaat arasındaki ayrımına dikkat çekmiştir. Bu bağlamda emirlere körü körüne itaat yerine, inisiyatifin kullanıldığı aktif itaati öne çıkarmıştır. Askeri doktrini özümsemiş bir astın kolaylıkla genel plana göre inisiyatif kullanabileceği ve aktif itaatte bulunabileceğine işaret etmiştir (Mooney, 1947: 131).

Mooney'e göre, askeri alanda örgütlü etkinlik için ihtiyaç duyulan unsurların başında "doktrin" geldiğini, doktrinin etkili bir şekilde hayata geçirilmesinin "disiplin"le mümkün olabileceğini ve bunların sonucunda da "moral veya güven"ın sağlanabileceğini belirtmiştir. Ona göre, moral veya güven önemlidir çünkü bunlar olmadan savaşlarda başarı elde edilemez, zafer kazanılamaz. Dolayısıyla "Bu üçü, her

türden organize biçimlerde gerekliliklerdir. Bununla birlikte, en yoğun ifadelerini askeri örgütlenmede bulurlar” (Mooney, 1947: 133).

Mooney’in yaklaşımında, koordinasyon ilkesi hiyerarşi ilkesiyle hayat bulur (Baransel, 1979: 151). Bu ilke, her örgütte belirli bir yetki derecesine bağlı olarak verilen sorumlulukla ilişkilidir (Wren, 1994: 297). Bu ilke üç alt ilkeden oluşur. Bunları Mooney’in sözleriyle ifade edecek olursak: “Liderlik aracılığıyla işleyen bu ilke, sırayla, hiyerarşi zincirindeki astlara yetki devreder. Bu sürecin sonu ve etkisi, işlevsel tanım dediğimiz şeyde yatmaktadır. Bu nedenle, her işlevi tanımlayan ve atayan hiyerarşik form olan işlevsel tanım, tüm işlevlerden önce gelir” (1947: 24).

Askeri örgütlenmelerde hiyerarşik hat yani emir komuta zinciri diğer örgütlere göre daha uzundur. Modern dönemde bu zincir uzadıkça otoritenin delegasyonu da söz konusu olur. Merkezi olmayan operasyonlar içinde ortak bir amaç çerçevesinde koordineli eylemlere ihtiyaç duyulur. Yoksa düzensizlik oluşacaktır (Mooney, 1947: 134). Özellikle komutanların kişisel olarak doğrudan gözetiminden uzak ve denetlemeyeceği durumlarda emir komuta zinciri boyunca genel plana uygun bir şekilde görevleri astlarına delege ederler. Bunun için de askeri örgütlerin her durumda bir doktrini olması gerekir. Çünkü savaş doktrini “zihinsel disipline dayalı askeri teknik” olarak karşımıza çıkar. Savaşın ve ordunun ölçeğinin küçük, komutanın doğrudan gözetiminin mümkün olduğu şartlarda doktrinin temel ilkeleri sadece lider tarafından bilinip, belirli kurallar olarak formüle edilebilir. Ancak yetkilendirme zinciri uzadıkça kurallardan ziyade bilinen prensiplere göre hareket etmek önem kazanır. Dolayısıyla ilkeler şartlara göre delege edilen yetkinin kullanılmasının çerçevesini belirlemek için daha işlevseldir. Bu bağlamda Mooney ordunun bu kabiliyetlerinden dersler çıkarılması gerektiğini düşünür (1947: 135-136):

Yetki devri zinciri uzadıkça ve her bir yerel operasyonun alanı merkezi komuta tabanından daha da uzaklaştıkça, bu merkezi olmayan operasyonlar ilkesine yapılan vurgu daha da güçleniyor. Bir ordunun her koşulda bir doktrini olması gerektiğini gördük, çünkü savaştaki doktrin, zihinsel disipline dayalı askeri

teknik anlamına gelir. Ancak, komutanın doğrudan gözetimi altında savaşan küçük ve yoğun bir orduda, bu doktrinin temel ilkelerini yalnızca lider tarafından bilinip anlaşılacak belirli kurallar halinde formüle edilebileceği düşünülebilir. Yüz yüze liderliğin olduğu küçük ve kompakt organizasyonlarda, durum muhtemelen böyledir. Yetkilendirme zincirinin uzamasıyla birlikte, bilinen ve tanınan ilkelere duyulan ihtiyaç ortaya çıkar ve kuralın görece önemi azalır. Gerçekler, her alandaki organizatörlerin askeri örgütlenmenin bu aşamasından ders çıkarabileceğini gösteriyor. Ordularınkine benzer bir doktrin birliğine ulaşan teşkilat, başka türlü çözülemeyecek bir sorunu çözmüştür. Bu bir örgütlenme ideali gibi görünebilir, ancak askeri örgütlenme bunun ulaşılabilir bir ideal olduğunu kanıtlıyor.

Mooney'in üçüncü ilkesi, "fonksiyonel" ilkesidir. Bu ilke "görev türleri arasındaki fark" anlamına gelir. Bu bağlamda ilkeyi açıklamak için askeri alandan örnek veren Mooney, piyade subayı ve topçu subayı arasındaki ayrımı örnek verir. Bunların her ikisi de farklı görev doğasına sahip olduğundan dolayı fonksiyoneldir (1947: 25). Teknik fonksiyonalizm ilke olarak askeri örgütlenmelerde çıkmış olabilir diye düşünülmektedir. Çünkü ona göre, özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte farklı silahların kullanıma girmesi ve askeri sınıflar arasında farklı ayrımların ortaya çıkması durumu askeri örgütlenmelerde görülmüştür (Mooney, 1947: 29). İşlevsel farklılaşmanın ortaya çıktığı diğer yer hat ve kurmay ayrımıdır. Kurmayın görevi danışma, hattın ki komuta etmektir.

Mooney, askeriye'nin kurmaylık (*staff*) konusunda örgüt bilimine önemli katkılar ve dersler verdiğini düşünülmektedir. Askeri alanda da "*staff*" kavramının ilk olarak başkomutanla doğrudan temasta olan ve görevleri fark etmeksizin tüm subaylar anlamında kullanıldığını, onsekizinci yüzyıldan itibaren ise bugünkü anlamıyla kurmaylık terimini kullanan ilk örgütün askeriye olduğunu belirtmiştir.

Mooney'e göre emir-komuta ve kurmay fonksiyonları iki ayrı hat değildir. Örgütte sadece tek bir hat vardır. Askeri örgütlenmeleri örnek vererek ana hattın her zaman emir-komuta yani hiyerarşi zinciri olduğunu ve dolayısıyla tek bir emir-komuta otoritesi bulunduğu dikkat çekmiştir. Kurmay fonksiyonlar, emir komuta fonksiyonuna bir takım bağımlılık ilişkisiyle bağlıdır. Bunun tersi de mümkün değildir.

Yani kurmaylık sadece destekleyici bir hizmettir. Planların yapılması ve uygulanması bağlamında bilgi sağlayıcı ve tavsiye edici fonksiyonlara sahiptir (Mooney, 1947: 35).

Örgütte emir- komuta ve kurmay fonksiyonları arasında nasıl bir ilişkinin olması gerektiğini de ABD Eski Kara Kuvvetleri Kurmay Başkanı (1926-1930) General Summerall'un ifadeleriyle açıklamıştır (Mooney, 1947: 41):

ABD Ordusu Eski Kurmay Başkanı General D.. Summerall, emir-komuta ve kurmay ilişkisi ruhunu her alanda örgütlenme için geçerli olan sözlerle ifade etti. “Komutan” dedi kurmay destek sanatını bilmeli ve kurmayların her bir üyesi de komuta sanatını bilmelidir. Fakat ne kadar yetenekli olursa olsun, herhangi bir kurmay hiçbir komutanın yerini alamaz. Karar verme ve inisiyatif alma sorumluluğu kendisine (komutana) ait olmalı ve kurmayın güvenine ve hizmetine layık niteliklere, karaktere ve bilgiye sahip olmalıdır.

Mooney, bu gibi iyi özelliklere sahip bir liderin neden kurmaya ihtiyacı olacağının düşünülebileceğini belirterek bunun nedenlerinin modern hayatın karmaşıklığının tüm örgütlere yansması, düşünülmesi gereken faktörlerin artması, çözüm için gerekli bilginin çeşitlenmesi ve bir liderin kurmay yardımı olmadan böylesine karmaşık bir ortamda yönünü bulmakta güçlük çekilmesi olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda kurmayı yöneticinin “tüm planlarını oluşturmaya ve gerçekleştirmesine yardımcı olacak daha fazla göz, daha fazla kulak ve daha fazla el anlamına” gelecek şekilde “yöneticinin kişiliğinin bir genişlemesi” olarak tarif etmiştir (Mooney, 1947: 41).

Mooney'e göre, kurmaylık hizmeti için iki temel gereklilik bulunur: “koordinasyon” ve “sızma” (*indoctrination*). Danışma işlevinin uygulamada sağlıklı sonuçlar verebilmesi için kurmay koordinasyonunun önemine dikkat çekmiştir. Emir-komuta otoritesi doğru kararlar alabilmek için kurmay fonksiyonunun bütün ve ilişkili bir resim sunmasını isteyecektir. Bu gereklilik de ordularda departmanlaşmış kurmayın amacını açıkça ortaya koymaktadır. Ordu genel kurmay yapılanması da tüm departmanlarda tek bir resim içinde birbiriyle bağlı ve koordineli bir yapıya sahiptir (Mooney, 1947: 43). Dolayısıyla kurmay koordinasyonunu sağlamıştır.

Kurmaylık hizmeti için ikinci gereklilik olan sızma, bilgilendirici ve danışmanlık hizmeti olarak kurmaylığın örgütün tüm damarlarına yayılmasıyla ilgilidir. Mooney'e göre, "ortak amacın hem biçimi hem de ruhu bakımından birleştirilmiş tamamen birleşik bir yapı sağlamak için, aynı şekilde, gerçek bir bilgi hizmeti sağlayan temaslara dayalı yatay koordinasyon olmalıdır" (Mooney, 1947: 43-44). Askeriyede örgütün bütün damarlarına yayılan bilgilendirici ve danışmanlık hizmetine ilişkin uygulamanın endüstride de ortaya çıkmaya başladığına dikkat çekmiştir (Mooney, 1947: 44):

Askeri teşkilatta bu gerekliliğin, tümene kadar her birime atanmış eksiksiz genelkurmaylar ve daha küçük komuta birimlerine bile bağlı kurmaylık hizmetleri ile kurmayın hiyerarşik kademelenmesiyle sağlandığını görüyoruz. Bu örgütlü ve sızmış kurmay hizmet biçimi, artık en gelişmiş sanayi kuruluşlarında da paralel hale gelmektedir.

Bu bağlamda "tek bir otorite zincirinin tek bir temas hattı anlamına gelmeyeceği"ni, emir-komuta otoritesi bulunmayan kurmay temalarının emir-komuta otoritesinin örgütlendiği şekilde örgütlenmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Yatay koordinasyonun da ancak bu şekilde mümkün olabileceğini belirtmiştir. Bunun da askeriyenin endüstriye verdiği bir "ders" olduğunu belirtmiştir. Kendi kurmaylık yapılarını geliştiren endüstrinin müteakip işinin ister bireysel olarak ister departmanlaşarak örgütlenmiş olsun koordineli bir kurmaylık hizmeti örgütlenmek olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda kurmay koordinasyonu, ona göre, "askeri örgütlerde olduğu gibi hem yatay hem de hiyerarşik" olarak sağlanmalıdır (Mooney, 1947: 179).

Bu bağlamda ona göre askeriyede tüm kurmay fonksiyonlarının koordinasyonunun sağlanması; kurmay fonksiyonunun örgütün her noktasına ulaşan bir evrensellikte olması; planlamalar üzerinden denetleme işlevinin de kurmay görevlerinde yer alması; hat ve kurmay fonksiyonlarının ayrılmazlığı askeriyenin örgüt bilimine önemli katkılarıdır.

Bir askeri genel kurmay teşkilatının ve görevlerinin bu genel tanımı, teşkilat öğrencisi üzerinde belirli kesin izlenimler bırakmaktan kendini alamaz. Bunların en önemlisi, tüm kurmay işlevlerinin askeri koordinasyonudur ki bu, örgütlenmenin diğer alanlarında henüz genelleşmiş olan her şeyin ötesinde bir ilerlemedir. Bir diğeri, askeri kurmay işlevinin evrenselliği olarak adlandırılabilir; bir tür kurmay hizmeti içermeyen herhangi bir prosedür tasavvur edilemeyece kadar organizasyonun dokusuna dokunma şekli. Örgütlenme bilimine bir başka askeri katkı da denetleme işlevinin tüm kurmay görevlerinde ne ölçüde yer aldığıdır. Burada da askeri örgütlenme mantıklıdır. Kurmay hizmetinin ilk iki aşamasını bilgilendirici ve tavsiye niteliğinde olarak tanımladık. Danışmanlık ve denetleme arasında ilke olarak gerçek bir fark yoktur, planın uygulanmasıyla ilgili olduğu gibi, bunlar da birbirleriyle ilişkilidir...Uygulama alanında, planların üstün bilgisi kendi yetkisini verir ve bu nedenle hat görevlisi, kurmay subayının tavsiyelerini göz ardı etmekte tereddüt edecektir.

Askerlik teşkilatında görüldüğü şekliyle hat ve kurmay ilkesinin son sınavı, iyi işlemesinde yatmaktadır. Ortak insan çabasının tüm alanlarında, organizasyonun kendi ilkeleri olduğu ve olması gerektiği gerçeğinin artan bir kabulü var. Ordu teşkilatçılarının bu bilime büyük katkıları, evrensel ve ayrılmaz hat ve kurmay işlevlerini tanımalarında ve uygulamalarında ortaya çıkmaktadır...Bu açıdan bakıldığında, örgütlenme bilimine askeri katkı, diğer alanlarda bulunabilecek her şeyden daha ileri düzeydedir (Mooney, 1947: 155-156).

Mooney'e göre, kilise ve askeri örgütlenmeler endüstriyel alanın iç işleyişine ilişkin "en etkili örnekleri" sunmaktadır. Endüstriyel alanda bireysel organizatörler ordudan örgütlenmeye ilişkin birçok bilgiyi ödünç almışlardır. Yaşanan savaşlar ve askere alma sisteminin tüm topluma yayılmasıyla birlikte çok sayıda erkek askeri örgütlenmeye ve ilkelere ilişkin aşinalığa sahip olmuştur. Dolayısıyla bu tür bir etkilenim ona göre normaldir. Orduda geliştirilen örgüt ilkeleri bir amaca yönelik çeşitli engellere rağmen hızlı sonuç alma konusunda başarısını kanıtlamış, insanoğlunun tasarladığı en verimli uygulamalardır. Bu normaldir çünkü, ordu doğası gereği ölüm kalım mücadelesi altında zorlukları aşmak zorunda olmasından dolayı toplumun en verimli örgütlenmesini hayata geçirmek zorunda kalmıştır (Mooney, 1947: 168-169).

Değerlendirme: Görüleceği üzere, askeri kurumlarda da yöneticilik görevleri üstlenmiş Mooney askeri örgütlenme dışında kilise vb. gibi örgütlenmelerin de endüstriyel örgütlenme ve işleyişe ilişkin önemli miraslar bıraktığını düşünmekle birlikte, kendi örgüt prensiplerini temellendirirken askeri alandan önemli ölçüde faydalanmış ve askeri örgütlenmeyi endüstriyel örgütlenmeye model olarak sunmuştur. Ondan çıkarılacak dersler olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda özellikle emir-komuta ve kurmay fonksiyonlarına ilişkin askeri pratikleri tasvip ettiği ve örnek olarak gösterdiği,

endüstri alanının buradan faydalanabileceğini düşündüğünü yazdıklarından çıkarmak mümkündür. Mooney'in kuramsal fikirlerinde bu açıdan askeri kökler olduğunu bunların özellikle teknik fonksiyonalizme ve kurmay örgütlenmesine ilişkin düşüncelerinde kendisini gösterdiğini belirtmek gerekir.

1.2.5. Urwick: Askeri Kökenli Bir Örgüt ve Yönetim Bilimci

Yönetim süreçleri yaklaşımının önde gelen temsilcilerinden birisi olan Urwick, sivil okullarda eğitim almış olmakla birlikte orduda her iki dünya savaşında da subay olarak görev yapmıştır. 1914 Ağustos'unda İngiltere Ordusu'na katılarak Batı Cephesi'nde hizmet etmiştir (Witzel, 2003: 259; Brech vd., 2010: 13-14). Katıldığı muharebelerde savaşın yıkımı karşısında insan yönetimi ve komuta becerilerini geliştirme imkânı bulmuştur (Brech vd., 2010: 14-15).

Urwick, savaşın şiddetini bizzat cephede yaşamış, buradaki piyade birliklerinde bölük komutanlığı yapmış ve cesaretinden dolayı *Military Cross* madalyasına layık görülmüştür. Daha sonra ise sağlık sorunlarıyla bağlantılı olarak kurmaylık ve karargâh hizmetlerinde görev almış, askeri hat-kurmay örgütlenmesinin iki tarafında pratik ve gözlem yapabilmıştır (Witzel, 2003: 259).

İngiltere'den gelen askerlerin cepheye gönderilmeden önce geçici olarak barındırıldığı, giyindirildiği ve teçhizatlandırıldığı askeri kampta yöneticilik yapmıştır. Burada birçok yönetsel durumla karşı karşıya kalan Urwick, idari sistemin işleyişindeki aksaklıkları gidermede etkili olmuş ve askeriye'nin bu tür farklı bir bölümünde de tecrübe kazanmıştır (Brech vd., 2010: 15-17).

Rouen'deki aktif askeri görevde olduğu zamanlarda, kampta görev yaparken Yüzbaşı Walker'ın tavsiyesiyle Taylor'un bilimsel işletmeciliğe ilişkin çalışmalarıyla karşılaşmış ve Taylor'un bilimsel yönetim anlayışına ilgi duymuştur (Brech vd., 2010: 20). Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra *Fownes & Co.*'a geri döndükten sonra Urwick,

savaş boyunca silahlı kuvvetlerde öğrendiği dersleri işletme yaşamında uygulamaya karar vermiştir (Witzel, 2003: 259).

Urwick, İngiltere’de yönetimin kalitesini artırmak için yeni fikirlere ve kuramlara önem vermiştir. İngiliz pragmatizmine karşılık bilimsel işletmeciliği desteklemiştir. İngiliz ordusunu bilimsel yönetim için ideal bir form olarak ele almıştır. Ordu pratiklerini ideal olarak görmesinin sebebi Birinci Dünya Savaşı boyunca elde ettiği tecrübelerden kaynaklanmıştır (Ritson ve Parker, 2016: 329).

Urwick, İngiliz ordusunun bilimsel, teknolojik ve idari etkinlik konusundaki değişimlerine tanıklık etmiştir. Bu değişimler, orduya Almanlara karşı 1918’de zaferler kazandırmıştır. Doğal olarak, sivil yaşama döndükten sonra askeriyede elde ettiği tecrübeler, ona göre çağı yakalayamamış Britanya endüstriyel ekonomisinin gidişatını dönüştürebilmesi için orduyu bir model olarak görmesine yol açmıştır (Ritson ve Parker, 2016: 331).

Urwick, savaş dönemi tecrübelerinden kuramsal önermelerini ortaya koymak ve örneklerle açıklamak için faydalanmış ve özellikle iki temel askeri prensip olan hat-kurmay ayrımı ve denetim aralığı (*span of control*) (bir yöneticinin altında çalıştırdığı kişi sayısı) konusunda sıklıkla yazmıştır (Ritson ve Parker, 2016: 325). Urwick, o kadar askeri örgütlerin etkisi altındadır ki, Brech vd.’nin de tespit ettiği üzere, örgütlenmeyi teknik bir konu olarak ele aldığı “*Organization as a Technical Problem*” isimli makalesinde örgüt meselesini insan unsurlarından soyutlayarak örgütlenme konusunda formal meseleler üzerinde durmuş ve bu yazısında yoğunlukla askeri analogilerden ve askeri tecrübelerden faydalanarak savlarını açıklama yoluna gitmiştir. Koordinasyon, uzmanlaşma, hiyerarşi, hat ve kurmay ayrımı, denetim aralığı, tedarik ve işlevselleşme gibi konuları askeri talimname ve kaynaklardan elde ettiği diyagram ve şekillerle açıklamıştır. Hatta sadece tek bir diyagramı endüstriyel bir örgüt olan *General Motors Export Company*’den almıştır (Brech vd., 2010: 88).

Çeşitli yazarların analizleri üzerine kurulmuş olan yukarıdaki tartışma, Urwick'in neden askeri yönetime ilgi duyduğunu dışarıdan bir gözle açıklama imkânı vermiştir. Acaba kendisi askeri deneyimlerden yönetim dünyasının neler öğrenebileceğini düşünmüştü? 29 Mart 1962 tarihli Yarbay L. F. Urwick'in *Sydney Legacy*'de yaptığı “*What Business Could Learn From Military Experience*” isimli bir konuşmasında bu sorunun cevabını detaylıca ortaya koymuştur⁹.

Bu konuşmasında belirttiği düşüncelere göre, bir amaç için toplanmış büyük insan topluluklarının örgütlenmesinin bir sanat olduğunu belirten Urwick, bu sanatın çalışılıp öğrenilebileceğini savunmuştur. Ordunun da her ne kadar hatalarının olmasına rağmen iş dünyasına göre bu konunun daha fazla farkında olduğunu belirtmiştir. Savaş sürecinde Urwick'in yönetim düşüncesine etki eden diğer olay, kendisinin de belirttiği üzere, Frederick W. Taylor'un kitabıyla tanışmasıdır. Çünkü bu kitap onda yönetimin bilimsel olarak çalışılıp öğrenilebileceğini göstermesi açısından önemlidir. Hem askeriyedeki tecrübeler hem de Taylor'la tanışma sonrası öğrendiklerini aile işine döndüğünde uygulama niyetinde olmuştur. Orduda görev yaptığı süreçte iş dünyasının çeşitli iş ve yöntemler konusunda karşılaştığı zorlukların benzerlerini ordunun nasıl aştığı konusunda zihinsel olarak karşılaştırma imkânı olmuştur ve bunun sonucunda hemen hemen her örnek olayda ordunun en iyisi olduğu kanaatini edinmiştir. Bu tezinin ABD toplumunun askeri otorite ve disipline karşı olumsuz bir tutumunun olmasıyla pek destek görmeyen bir tez olacağının da farkındadır. Ona göre dünyadaki ordular, yüzyıllardır büyük ölçekli örgütler olarak tecrübeye sahipken iş örgütlenmeleri onlardan çok daha kısa bir süredir büyük ölçekli örgütlenmeleri tecrübe etmektedir. Urwick bu çerçevede askeri örgütlerden iş örgütlerinin çok şey öğrenebileceği kanısındadır.

⁹ Bu konuşma metnine Richard Lee Beckstead'ın 1962 tarihli, Güney California Üniversitesi'nde yazılmış “*The Impact of Lt. Colonel Lyndall F. Urwick On Modern Management Theory*” isimli yüksek lisans tezinin eklerinden ulaşılmıştır (Beckstead, 1962: 179-183).

Konuşmasında askeri örgütlerden iş örgütlenmeleri ve yönetiminin çok şey öğrenebileceği kanaatini ısrarla vurgulayan Urwick, ordulardaki subayların iş örgütlerindeki yöneticilerle özünde denk olduğunu belirterek, orduların subay adaylarını yetiştirmek için verdikleri eğitimleri erken yaşlardan itibaren pratik ve kuramsal temelli verdiğini ve ileri yaşlara kadar da kuramsal eğitime devam edildiğini, bir subayın yükselbilmesinin de bu eğitimlerdeki başarısına bağlı olduğunu belirtmiştir. Kıdemli olan astsubaylar tarafından subayların yetiştirildiğini, yönetici olarak yeterli olmayacak ancak gelenekleri ve bilgiyi aktarmada yetkin olan bu tür insanların eğitimde kullanılmasının önemine dikkat çekmiştir. Onun bu düşüncelerinden bu tür bir sistemi işletme örgütleri için de gerekli gördüğü anlaşılmaktadır.

Yine konuşmasında dikkat çektiği önemli bir husus da iş dünyasının yapacağı işler konusunda detaylı talimatlara dayanması gerektiğidir. Bu anlamda da dünya orduları bunun için güzel bir örnek teşkil etmektedir. Buna ilişkin İngiltere Ordusu'ndan örnek veren Urwick, orduda harekât emrinin nasıl yazılacağı ve verileceğine dair paragrafların konusu ve düzeninin önceden detaylarıyla belirlendiğine dikkat çekmiştir.

Genel kurmay subaylarının önemine de vurgu yaptığı konuşmasında iyi bir komutanın kâğıt işlerinin yükü altında ezilmeyeceğini, bunun için genel kurmay subaylarını kullanarak kendisine zaman yaratıp, zamanının çoğunu adamlarını ve sahadaki durumu görmekle geçirebileceğini belirtmiştir. Bu konuda da iş örgütlerinin zayıflığından hayıflanmış, askeri örgütlenmeyi örnek göstermiştir.

1.2.5.1. Hat-Kurmay Ayrımı

Urwick, Birinci Dünya Savaşı süresince İngiliz Ordusu'nda elde ettiği tecrübeleri hat ve kurmay pozisyonlarının her ikisinde çalışarak elde etmiştir. Bu süreçte devasa modern orduların çok sayıda unsu arasındaki koordinasyonu etkili bir şekilde sağlamak üzere, komutanların seçilmiş ve eğitilmiş kurmaylara ihtiyaç duyduğunu

görmüştür. Bu bağlamda endüstriyel yönetim alanında da liderlerin koordinasyon işlerinde uzmanlaşmış kendilerine bağlı kurmay ilişkisi içerisinde çalışacakları astlarının olması gerektiğini düşünmüştür (Urwick, 1947: 75-76).

Hat-kurmay ayrımı üzerinde ilk duran tabî ki Urwick olmamış ondan önce Fayol 1916'da hatta Emerson 1909'da yayınladıkları eserlerinde bu konuya dikkat çekmiştir. Urwick ise bu konuya Emerson'dan yıllar sonra daha detaylı bir şekilde eğilmiş birçok yazı ve konuşmasında bu konuyu ele almış hatta bu konu üzerinde Ernest Dale ile kitap da yazmıştır (Dale ve Urwick, 1960). Kendi profesyonel yaşamında da askeri örgütlerin kullandığı anlamda kurmay rolü üstlenecek personeller istihdam etmiştir (Brech vd., 2010: 50). Endüstriyel alanda da hat (operasyonel komuta) ve destek hizmetleri olarak kurmay birimleri arasındaki ilişkinin nasıl olması gerektiği konusunda askeri alandan öğrenecekleri olduğunu savunmuştur (Brech vd., 2010: 84).

Urwick, kurmay kavramının askerlikten alınmış olduğuna dikkat çekmiştir. Askeri dilde, kurmayın İngilizcesi olan “*staff*” kavramının iki anlamda kullanıldığını belirtmiştir. Bu kelimenin geniş anlamda kullanımı “bütün ihtisaslaşmış kıt'a ve hizmetleri karşılar”. Dar anlamda kullanıldığında ise, “kumandana, kumanda görevini ifa hususunda yardım eden seçkin subayları ifade eder”. Bu iki farklı grup ordu örgütlenmesinde tamamen farklı görev ve ilişki yapılarına sahiptir. ABD ordusundan örnek veren Urwick, bu orduda “genel kurmay subayları (*General staff officers*) ile teknik ve idareci subay kadrosu (*technical and administrative officers*) ayrımı” olduğunu belirtir (1957: 14). Bu ayrımı da Mr. Dennison'dan yaptığı alıntıyla açıklar (Urwick, 1957: 14):

Genel Kurmay subayları, nizamnameler veya bizzat kumandan tarafından kendilerine tevdi edilen kumanda görevile ilgili vazifeleri icra etmek suretile kumandana yardım ederler. Teknik ve İdari hey'et subayları ise, kendi özel branşlarile ilgili hususlarda kumandana ve kurmay subaylarına istişari mahiyette bir yardımda bulunurlar.

Urwick askeri talimnamelerden yaptığı alıntılarla kurmaylık müessesesinin koordinasyon vazifesine dikkat çekmiştir. Kurmayın vazifesini ise şu sözlerle açıklamıştır (Urwick, 1957: 17):

Binnetice diyebiliriz ki, kurmay subaylar kimseye kumanda etmedikleri halde, kumandana, emrindekileri idare etmesi hususunda yardım ederler; malumât ve haber temininden başka bir şey yapmadıkları halde, “icra” ile görevli olan muharip kıta ve yardımcı hizmetlerin, vazifelerini azami vahdetle ve anlaşmazlıkları asgari dereceye indirmek suretile ifa etmeleri imkânını sağlamak için bütün tertipleri alırlar.

Urwick askeri örgütlenmelerdeki kurmay teşkilatlanmalarının sivil alan içinde faydalı olacağı konusundaki savını Mr. Denison ve Mooney ve Reiley gibi yazarlardan doğrudan alıntı yaparak desteklemiştir. Mr. Dennison kurmay meseleleri hakkında şu satırları aktarmıştır (Urwick, 1957: 14):

Hususi sektörde, özel bir hizmet ifa eden ve bilhassa, icraat bölümlerine istişari mahiyette yardımlarda bulunmak için kurulmuş bölümleri, pek sarih olmamakla birlikte diğerlerinden tefrik için görevselleştirme “functionalizing” terimi kullanılmaktadır. Bu, eski ordu lisanında kurmay teşkilât ve subaylarını diğer hat subaylarından ayırmak için kullanılan “kurmay” terimine tekabül etmektedir. Ordu teşkilatında, asırlardan beri kendi kendine meydana gelen gelişmenin tarihi, ilham verici malzeme bakımından zengindir.

Yukarıda da belirtilen Sydney Legacy’de yaptığı konuşmasında belirttiği üzere, kurmay örgütlenmesi çerçevesinde ordunun tecrübeli olduğunu, askerlerin bir adamın pozisyonu ile onun statüsü ve rütbesi arasında ayırım yapmayı iyi bildiklerini belirtmiştir. Bu bağlamda, şu örneği vermiştir: Normalde bir tuğgeneralin bir binbaşından emir almasının düşünülemeyeceğini, ancak genel kurmay görevi olan genç bir binbaşı, bir tuğgenerale emir yayınlayabilir. Çünkü genel bir teamül olan bu durumda aslında emir binbaşının değil generalin emirleridir. Bu herkes tarafından da bu şekilde kabul edilir. O bir nevi aracıdır. Hatta general bu emirleri hiç görmez bile. Buradaki durum genel kurmay örgütlenmesinin mantığıyla ilgilidir. Çünkü genel kurmay subayı aslında komutanın alter egosu gibidir. Dolayısıyla onun adına rasyonel bir şekilde düşünür ve hareket eder. İş dünyasında böyle bir şey olsa yani bir müdürün evrak işlerini onun için yapsa, kıdemli yöneticiler çömezlerinden emir aldıklarını düşünerek şikâyet ederler. Fakat yardımcının aslında sadece müdürün kalemi olduğu düşüncesini anlayamazlar. Bu

durum iş dünyasında statü ve fonksiyon ayrımının yapılmasındaki eksiklikten kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda da verdiği diğer bir örnek 1917-1918 yılları arasındaki bir İngiliz piyade tümeninin işleyişine ilişkindir. Tümen komutanının genel kurmay subaylarının onun hemen hemen bütün evrak işlerini yaptığını belirtmiştir. Fakat yazdıkları her kelimedeki sorumluluğun komutanda olduğunu onların kişisel bir otoritelerinin olmadığını belirtmiştir (Urwick, 1956: 46).

Urwick, endüstriyel alanın hat-kurmay konsepti anlayışını, askeriyedeki ideal formla uyuşmadığı için de eleştirmiştir. Sıklıkla kurmay pozisyonunda olanların haklı bir şekilde lidere ait olan karar verme otoritesini gasp ettiğini belirtmektedir. Bu kapsamda liderlerin karar verme otoritelerini hat pozisyonlarında icra edenler dışında kimselere delege etmemelerini savunmuştur. Urwick, bu bağlamda kurmay otoritesinin sınırlarını da belirlemiştir. Kurmayın liderin adına hareket etme ve kendi başına karar verme otoritesini kullanmaması gerektiğini savunmuştur (Ritson ve Parker, 2016: 326).

Özetle, Urwick kurmay örgütlenmesinin orduda mümkün olacağı fakat diğer iş alanlarında mümkün olmayabileceği gibi bir düşüncenin olabileceğini fakat bunun yersiz olduğunu belirtmiştir (Urwick, 1957: 27). Urwick, ünlü askeri düşünür J. F. C. Fuller'e atıfta bulunarak Birinci Dünya Savaşı'nda savaş süresince generallerin ordularının yönetme sürecinde fazla idari göreve boğularak generalliğin felce uğradığını belirtmiştir. Benzer durumun sivil hayatta da söz konusu olduğunu belirten Urwick, çözüm yolunun kurmaylık müessesesinden geçtiğini savunmuştur.

Fakat “kurmay”ın munasip şekilde kullanıldığı, “Generalin gardiyanları değil yardımcısı olduğu takdirde” arzedeceği muazzam kıymeti” anlamış olan bir askerinde işaret ettiği bu General hastalığı kurmayın hiç mevcut olmadığı sivil hayatta yerleşmiş, alışılmış bir hastalıktır. Mühim bir mesuliyet mevkiinde bulunup da günlük işler içinde boğulmayan bir siyaset veya iş adamına raslamak güçtür. Ne okuyacak, ne de idare ettiği şahıslarla temas edecek vakti yoktur. ...Ekseriya “şahsi temas imkânsızlığı”ndan doğan üzüntünün sebebi modern teşebbüslerin büyüklüğü ve mürekkepliği değil, “kurmay” teşkilâtının yokluğudur. Bir idarecinin bütün ustabaşları, taşra teşkilâtını ve marangoz atölyelerini teker teker görmesine elbette imkân yoktur. Bu boşluğu dolduracak olan kurmaydır. (Urwick, 1957: 37).

1.2.5.2.Denetim Aralığı: General Hamilton’dan Alınan Ders

Uzun bir süredir, empirik bir gerçek olarak, liderlerin sınırlı bir gözetim gücü olduğu düşünülmüştür (Ritson ve Parker, 2016: 326). Bu bağlamda denetim aralığı kavramı ve prensibi geliştirilmiştir. Bu kavram bir amire/yöneticiye kaç astın doğrudan rapor verebileceğiyle ilgilidir. Bir insan olarak yöneticilerin de bazı sınırlarının olduğu düşünüldüğünde, bu sayının sınırlı olması gerektiği tartışılmıştır.

Urwick, denetim aralığı prensibine temel oluşturan düşüncelerinin 1) 1914-1918 İngiliz Ordusu’nda hat ve kurmay örgütlenmelerinde çalışan bir subay olarak elde ettiği tecrübeler, 2) 1924’te General Sir Ian Hamilton’un “*The Soul and Body of an Army*” isimli kitabını okuması, 3) 1922-1928 yılları arasındaki *Rowntree & Co. Ltd.*’de endüstri alanında kazandığı tecrübeler” üzerinden şekillendiğini belirtmiştir (Urwick, 1974). Görüldüğü üzere Urwick denetim aralığı alanı konusunda askeri örgütlerden ve tecrübelerden yoğun olarak etkilenmiştir.

Urwick, denetim aralığı üzerine görüş bildirmiş olmakla birlikte, bunun üzerine yazan ilk kişi değildir. Ancak ilk isim veren kişidir. Kendisi de zaten bu konuda General Hamilton’un fikirlerinden etkilendiğini ve kendisinin askeri tecrübelerinin de Hamilton’un bu konudaki fikirleriyle uyduğunu belirtmiştir. Fakat bu prensibin “denetim aralığı (*span of control*)” olarak isimlendirilmesinin 1933 yılında yürüttükleri bir çalışmaya dayandığını belirtmiştir. Urwick bu çalışmada Vytautas A. Graicunas’a ait bir yazının İngilizce versiyonunu hazırlamada ona yardım etmiştir. Bu yazı daha sonra *Bulletin of the International Management Institute*’de yayınlanmıştır (Urwick, 1974: 350-351). En nihayetinde bakıldığında ise onun anladığı “denetim aralığı” (*span of control*) kavramının askeri köklere sahip olduğu ortadadır (Ritson ve Parker, 2016: 326).

Urwick, örgüt ve yönetim üzerine çalışmaların pratikte hiçbir insan beyninin beşten fazla şahsı doğrudan olacak şekilde kontrol altında tutmasının çok zor olacağı hususunu çok önceden kavradığını belirtmiştir. Bu kavramı şu şekilde açıklamıştır:

Psikolojik “dikkat sahası” mefhumu, insan zihninin bir anda kavramaya muktedir olduğu faktörlerin adedi üzerine kat’i bir had koymuştur. Bu mefhumun idare sahasındaki karşılığı ise “murakabe hududu” terimile ifade edilebilir. Bir şefin emrinde, doğrudan doğruya kendisine bağlı 5 madun varsa, bunlara bir altıncısının eklenmesi halinde kabili isitifade insan gücü, yüzde 20 nisbetinde artmış demektir. Buna mukabil, şefin koordinasyon bakımından karşılaşacağı müşkülât hemen hemen 100 nisbetinde artmış olur (Urwick, 1957: 5).

Urwick, bu kavram üzerine yazdığı bir makalesinde denetim aralığı prensibine kamunun dikkatini çeken ilk kişinin bir asker olan General Sir Ian Hamilton (Birinci Dünya Savaşı’nda Çanakkale’de İngiliz kuvvetlerine komuta etmiştir) olduğunu belirtmiştir (Urwick, 1956: 39). General Hamilton, askerlerin yüzyıllardır edindiği tecrübelerden hareketle bir amirin üç ila altı astı etkin bir şekilde kontrol edebileceğini belirtmiştir. Ona göre bu neden bir bataryanın on yedi değil de dört bölüğü olduğunu ve neden bir tugayın on yedi değil de üç veya dört taburu olduğunu ortaya koymaktadır (Urwick, 1974: 350). Hamilton’un, askeri örgütlerin bu konuda eskilere dayanan bir tecrübesi olduğu tezi doğru gözükmemektedir. Roma Ordusu’nda Caius Marius, ünlü Roma Lejyonlarının örgütlenmesini yeniden düzenlediğinde kendisine rapor veren lejyon sayısını 28-30 olarak, Napolyon ise en fazla beş olarak sınırlandırmıştır (Fleet ve Bedeian, 1977: 357). Ünlü general ve askeri düşünür Clausewitz ise bir ordunun alt parçalarının sayısının çok fazla olmasının karmaşaya yol açacağını belirtmiş, bir karargâhın yönetmesi için sekiz alt birimin yeterli olacağını, bu sayının maksimum on olabileceğini belirtmiştir (Clausewitz, 1989: 294). Bunların hepsinin denetim aralığı prensibini Urwick ile aynı şekilde adlandırmadıkları ortadadır. Fakat böyle bir prensipten haberdar oldukları ve bunun üzerine kafa yordukları aşikârdır. Görüldüğü üzere, denetim aralığı sayısının ne olması gerektiği konusunda askeri ve sivil alanda belirlenmiş ve herkesin hem fikir olduğu net bir sayı olmamakla birlikte bir sayı sınırının olması gerektiği konusunda hem askerlerin hem de Fayol ve Urwick gibi

denetim aralığını savunan klasik örgüt ve yönetim bilimcilerinin hem fikir oldukları ortadadır.

1.2.5.3. Urwick ve İdari Kurmay Koleji Hayali

Urwick'in önemli bir hayali, endüstri için bir kurmay (*staff*) koleji kurulmasıydı. Bu yöndeki düşünceleri, Birinci Dünya Savaşı'na kadar uzanıyordu. O dönem gördüğü Ordu Kurmay Koleji'ne (*Army Staff College*) hayranlık besliyordu. Burada gördüğü kurslar onun komuta ve liderlik kalitesi üzerinde çok önemli etkilerde bulunmuştur. Bu konuda ilk olarak fikrini 1929'da Amsterdam'da yöneticilerin eğitimi konulu bir konuşma için davet edildiğinde dile getirmiştir. Burada tamamen askeri kurmay kolejinin temel alan endüstriyel bir kurmay koleji düşüncesinden bahsetmiştir (Brech vd., 2010: 141).

Urwick kurulacak kolejin, ticari konular üzerine değil, Fayol'un yönetimin altı temel fonksiyonu (tahmin etme-*forecasting*, planlama, organize etme, komuta etme, koordine etme ve kontrol etme) üzerine kurulması gerektiğini savunmuştur (Brech vd. 2010: 142). Kolejin kurulmasına yönelik çabaları sürekli olarak sürmesine rağmen, Urwick kolej komitesine katılma davetini reddetmiş ancak kolejin kurulması ve gelişmesi, yönündeki desteklerini sürdürmüştür (Brech vd., 2010: 144).

Marshall E. Dimock, İngiltere'de Henley-on-Thames'ta kurulan İdari Kurmay Koleji'nin (*Administrative Staff College*) karşılaştırmalı yönetim, işletme ve hükümet öğrencileri için dünyadaki en yeni eğitimsel deneyim olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Kamu ve özel sektörden öğrencilere eğitim veren kolej, resmi derslerden ziyade grup çalışması ve kendi kendine eğitime dayalı öğretme prosedürlerine dayalı bir eğitim sistemi yürütmüştür. Noel F. Hall'ın başında olduğu kolej 1946'da kurulmuş ve 1948'de açılmıştır. Dünyanın diğer yerlerinde de bu kolej yapısı taklit edilmiştir (Dimock, 1956: 166).

1.2.5.4.Urwick'in Taylor'a İtirazları: Askeri Yönetim ve Taylorizm Benzerliği

Urwick'e göre eski tip teşkilatları “askeri” sözcüğüyle niteleyen Taylor, bu yaklaşımıyla yanlış yapmıştır ve “genç teşkilatçıları, çok sayıda insanı kontrol usulünün birkaç asırlık tecrübeye dayandığı ve koordinasyonun hayati önem taşıdığı sahalara gereken önemi vermek hususunda tereddüde sevk etmiştir” (1957: 4). Bu anlamda ona göre Taylor, askeri örgütlenmeyi yanlış anlamıştır. Oysa Taylor'un bir adama bir iş prensibi askeriyede sivil birçok organizasyona göre daha fazla uygulanmaktadır. Dolayısıyla eski tip endüstriyel örgütlerin askeri sıfatıyla aşağılanıp hor görülmesi gerçeğe aykırı bir durumdur (Urwick, 1957: 33).

Urwick, Taylor'un düşüncelerinin aslında askeri örgütlerin yaklaşımlarından çok da farklı bir zihniyete sahip olmadığına dikkat çeker. Örneğin kurmay görevinin bir alanda uzmanlaşmayla aynı anlamda kullanılmasının hâkim bir anlayış olduğunu ve bunun da Taylor'un ihtisaslaşma mefhumuyla uyumlu olduğunu belirtmiştir (1957: 8-9). Bu bağlamda şu tespiti yapmıştır: “Kaldı ki, kurmay sistemi, Taylor'un esas prensibi olan ‘bir şahsın kendini mümkün mertebe tek bir işe hasretmesi’ prensibini takip eder” (Urwick, 1957: 29). Dolayısıyla Urwick'in tespitlerinden hareketle, Taylor'un askeri yönetim alanını çok yüzeysel ve önyargılı bir şekilde ele aldığını belirtebiliriz.

Her ne kadar Taylor, askeriyei eski ve modası geçmiş bir örgütlenme yapısı olarak görse de Taylor'un planlama ve icra görevlerinin birbirinden ayrılmasına dayalı olan prensibi, askeri örgütlerin çok önceden gerçekleştirdiği bir prensiptir (Urwick, 1957: 33-34). Bu konuda Urwick şu tespiti yapmıştır (Urwick, 1957: 34):

Fakat şurası muhakkaktır ki plânlamayı yapan “kurmay” icra eden ise “hat”tır. Hat kumandanı subayları ihtisas ve hizmet kıt'aları ancak kendi birlikleri ve görevleri bakımından plân yaparlar. Taylorun ustabaşları meselesinde olduğu gibi kendi görevsel işleri hususunda hat kararları vermek selahiyetine sahiptirler. Kurmay subay mevkiinin karakteristik vasfı ise şudur: planlama hususundaki selâhiyetleri bizzat kendi şahıslarından değil, hat itibarile mavefkleri olan şahıstan gelir....Şefin idare görevinin mühim bir cephesi planlama ve hususi planların koordinasyonudur. Bu işin kısmı azamı da kurmaya tevdi edilmiş olmakla beraber icra mesuliyeti şefe ve şefin madunlarına raci kalır. Hususi mevkiî itibarile kurmay subay bir fert olarak; planlama ile icranın ayrılmasına dair mevcut en iyi misaldir.

Urwick, kurmayı “hat ile fonksiyonu tamamlayan bir unsur” olarak görür (Urwick, 1957: 37). Bu bağlamda örgütlenme prensipleri konusunda ortaya çıkan karmaşık durumun hiyerarşiyi geri plana atarak Taylor’un fonksiyonel ihtisaslaşma prensibiyle birlikte ortaya çıktığı düşünülüyorsa, bu sorunun da kurmaylık müessesesi ile ortadan kaldırılabileceğini ve askeri yönetim alanını eleştiren Taylor’un yarattığı paradoksun askeri maharetle çözülebileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla askerlikteki kurmaylığın bir kişiye bir görev verme anlayışıyla Taylor’un fikirleriyle de uyumlu olduğunu belirtmiştir:

Teşkilat prensipleri konusunda bu gün hissedilen vuzuhsuzluk şayet zikredildiği gibi, hiyerarşiyi ipka zarureti ile, Taylor’un üzerinde durduğu ihtisaslaşmanın icaplarını telife çalışmaktan doğuyorsa bir hal çaresi olarak bir kurmayın bu iki esas unsuru birbiriyle telif etmesi lazımdır. Askerlikteki kurmay mefhumu bölükten aşağısı bir yana Taylor’un fikirlerine tamamilе uyar. Ve meşhur istisna prensibine istinat eder. Müessir bir koordinasyonla birlikte yürütüldüğü müddetçe bir şahsın tek bir göreve bağlanmasını temin eder. Kurmay mefhumu, -müessir bir koordinasyonla kabili teklif olduğu ölçüde- bir insanın uhdesine tek bir görevin verilmesini gerektirir. İngiliz ordusunda bizatihi kurmay 4 şubeye ayrılmıştır. Bu planlama ile icranın birbirinden tefrikini gösteren vazih bir misaldir (Urwick, 1957: 37-38).

Urwick, özetle, askeri yönetimi beğenmeyen ve terk edilmesi gereken bir anlayış olarak gören Taylor’un askeri yönetime ilişkin olumsuz tutumunun bir paradoks yarattığını belirtmiştir. Çünkü askeri yönetimin uzun zamandır geliştirdiği prensip ve yöntemlerin Taylor’un anlayışıyla uyumlu olduğunu ve onun fonksiyonel uzmanlık prensibiyle ortaya çıkan koordinasyon probleminin çözüm yoluna sahip olduğunu belirtmiştir:

Kısmen “Askeri teşkilât tipi bütün sevkü idare sahalarında terk edilmelidir” diyen şahsın dehası tarafından yaratılan koordinasyon müşkülâtının gene ordularda tecrübe edilen teşkilât usullerine müracaatle halledilebilecek fikri bir paradoks hissi veriyor, fakat meseleyi tenvir edecek yegane ışılda bu paradoksdur (Urwick, 1957: 38).

Urwick, yönetim düşüncesine temel oluşturan askeri altyapıya kendi kültürünün direneceğinin farkındadır. Ancak koordinasyon konusunda askeri mirasın ve örneğin önemine de dikkat çekmekten geri durmamıştır (Urwick, 1957: 38).

Nihayet ileri sürülen bu mütalâalara karşı vakti itirazları zikrederim. Evvela, Anglo-Sakson dünyasında çok yaygın olan militarizm aleyhtarlığı ile karşılaşacağımız muhakkaktır. Ordunun disiplin altında bir kuvvet olduğu ve ordu dahilinde mümkün olan şeylerin hariçte gayri mümkün olduğu veya şayanı arzu görülmediği iddiası ileri sürülecektir. Fakat yüksek bir disiplinin mevcut olmadığı müesseselerde koordinasyon

meselesinin ve onu sađlıyacak bir mekanizma kurulmasının ordularinkinden daha az ciddi bir meselemi teřkil edeceđi hususu dűřűnűlmeđe deđer bir noktadır.

Deđerlendirme: Askeri kurumlarda subay rűtbelerinde yűneticilik yapmıř bir isim olan Urwick'in űnemli bir askeri gećmiři bulunmaktadır. İngiltere Ordusu'nda kazandıđı tecrűbelere binaen askeri űrgűtlenmeyi endűstriyel űrgűtlenmelere model gűstermiř, ordunun kurmaylık yaklařımının endűstriyel űrgűtler ve iř dűnyası tarafından da benimsenmesini savunmuřtur. Denetim aralıđına iliřkin fikirlerinin ortaya çıkıřında askeriyeenin bariz etkisi olduđunu belirtmiřtir. Askeri kurmay okulu benzeri bir okulun sivil alanda kurulması fikrini ortaya atmıř, İdari Kurmay Koleji'nin kurulmasına űncűlűk edenlerden biri olmuřtur. Taylor'un geleneksel űrgűtlere askeri tipte űrgűt diyerek pejoratif anlam yűklediđi ve űrgűt űzerine çalıřan geń beyinleri askeri űrgűtlenmeden sođuttuđu konusunda eleřtirmiřtir. Genel olarak Urwick'in űrgűt ve yűnetime iliřkin yaklařımında askeri űrgűtlenmeyi model aldıđı gűrűlmektedir. Bu bađlamda onun kurmaylık ve denetim aralıđı anlayıřının askeri kűklerinin bulunduđu gűrűlmektedir.

1.2.6. Gulick: Savařtan Yűnetim Dersleri ıkaran Yűnetim Bilimci

Luther Halsey Gulick III, kamu yűnetimi alanına damgasını vurmuř ve űzellikle ABD kamu yűnetiminde bir efsane olmuřtur. Onun en fazla bilinen ve dikkat çekici çalıřmalarından birisi 1936-1937 yıllar arasında Bařkan Franklin D. Roosevelt'in “İdari Yűnetim űzerine Komitesi'nin (*Committee on Administrative Management*)” bir űyesi olması, diđer i se “İdare Bilimi űzerine Yazılar (*Papers on the Science of Administration*)” derlemesidir. űzellikle bu kitapta kendisinin kaleme aldıđı “űrgűt Teorisi űzerine Notlar (*Notes on the Theory Of Organization*)” makalesi kamu yűnetimi kuramının geliřmesinde iki űnemli katkıyı yapmıřtır. Bunlardan birisi, bař yűneticinin yedi fonksiyonunun akronimi olan *POSDCORB* (planlama, űrgűtleme, personel, yűnlendirme, koordinasyon, raporlama ve bűteleme) olarak ortaya konulmasıdır.

İkincisi ise, hiyerarşik örgütün prensiplerinin yorumlanmasıdır. Makale, örgüt üzerine klasik duruşun en önde gelen ifadesi olmuştur (Fitch, 1990: 604). Bu makalesi temel kamu yönetimi alanyazınında önemli yer edinmiştir. En çok atıf alan ve alana katkı sağlayan makalesi olmuş ve bu makale üzerine tartışmalar uzun yıllar devam etmiştir (Fitch, 1991: 32).

Gulick, profesyonel bir asker olarak görev yapmış olmamakla birlikte savaş dönemlerinde savaş ve savunma birimlerinde üstlendiği görevlerle askeri alana ilişkin bilgi ve görgüsünü arttırma imkânı elde etmiştir. Birinci Dünya Savaşı'nda istekli olarak ABD Ordu Hava Kuvvetleri'nin hizmetinde görev almak istemiş fakat göz bozukluğu nedeniyle reddedilmiştir. Daha sonra Washington'da savaş çabalarının yönlendirilmesine destek olacak Leonard Ayres tarafından teşkilatlandırılmış bir istatistik biriminde görev almıştır (Fitch, 1990: 606; Riper, 1990: 610). İlerleyen zamanda Gulick ve bu birimin diğer personeli, orduya hizmet etmeleri için genelkurmayda ordu subayı (*commissioned army officer*) olarak görevlendirilmişlerdir. Genelkurmay kadrosunda subay olarak atanan Gulick, burada insan gücü, gemicilik işleri, ekonomik üretim, ulusal üretim ve mali sorumluluklar üzerine Başkan'a ve üst düzey yetkililere sunulacak haftalık raporlar hazırlamıştır (Riper, 1990: 610).

Gulick, Birinci ve İkinci Dünya Savaşları arasındaki dönemde çeşitli projelerde yer almış ve çalışmalarıyla ününü arttırmıştır. Sosyal Bilim Araştırma Kurulu sponsorluğunda kamu personeli ve kamu hizmeti üzerine olan bir projede, 1936'da Louis Brownlow ve Charles Merriam ile birlikte "İdari Yönetim Üzerine Çalışan Başkanın Komitesi"nde (*President's Committee on Administrative Management*) yer alması ve "*Regent's Komisyonu*" eğitim raporu bunlar arasında sayılabilir. Gulick, İkinci Dünya Savaşı'yla birlikte yine savunma ve savaş birimlerinde görev üstlenerek askeri konulara ilişkin tecrübesini geliştirirken, kendi bilgi ve tecrübesini savaş yönetimi alanına aktarma imkânı bulmuştur (Fitch, 1990: 606-607).

Gulick, kamu yönetimi ve modern devlet ilişkisinde askeri temellere sürekli dikkat çekmiştir. Bu bağlamda kamu yönetiminin kökeninin savaş maksatlı örgütlenmeye yani askeriye dayandığını belirtmiştir. Gulick'e göre, "modern devlet yapısı, özellikle savaş için tasarlanmıştır. Sonuç olarak, modern devlet yapısı belirgin biçimde askeridir". Öyle ki, "O otoriterdir, tüm otorite yukarıda toplanmıştır ve bütün iş, fakat otorite hariç, ast kademelere ve saha komutanlarına devredilmiştir. Kamu yönetiminde bizim kelime hazinemiz kökeninde askeridir" (Gulick, 1983: 196).

Gulick'in bu bağlamda askeri köklerden etkilendiği, Gulick'in 1937 yılında yayınladığı "Örgüt Teorisi Üzerine Notlar" (*Notes on the Theory Of Organization*) makalesindeki savlarından da anlaşılmaktadır.

Bu makalesinde örgüt kuramının anlamının yolunun iş bölümünden geçtiğini, iş bölümünün örgütün temeli olduğunu, iş bölümünün de koordinasyon ihtiyacını doğurduğunu belirtmiştir. Otorite ve hiyerarşi çerçevesinde her astın tek bir üste bağlı olması ve rapor vermesi, bu bağlamda da her üstün denetim aralığı ilkesi çerçevesinde yönlendirebileceği ast sayısının sınırlı olduğunu belirtmiştir. Baş yöneticinin önemli fonksiyonlarını planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, koordinasyon, raporlama, bütçeleme olarak sıralamış ve bunu alanyazında ünlü olan POSDCORB akronimi ile ifade etmiştir. İş birimlerinin örgütlenmesinde amaca, sürece veya hedefe ve mekâna göre farklı yollar izlenebileceğine, çalışanlar arasında komuta birliği yanında amaç birliğinin ve birlikte iknaya dayalı çalışma isteğinin tesis edilmesine, insani duygu, davranış ve bilgi kapasitesinin sınırlılıkları ile geleceğin belirsizliğinden dolayı koordinasyonu sağlamadaki sınırlılıklara dikkat çekmiştir (Gulick, 2003: 2-44).

Bu zamana kadar incelediğimiz örgüt ve yönetim kuramları ile rasyonel hiyerarşik bir örgütlenme olarak askeriye tarihsel gelişimine ilişkin önceki kısımlarda yapılan değerlendirmeler göz önünde bulundurulduğunda, Gulick'in yönetim anlayışındaki askeri temeller açıkça anlaşılabilmektedir. Kendisi de zaten bunu ifade

etmiştir, bu bağlamda üzerinde durduğu konulardan biri olan hat-kurmay örgütlenmesi ve personeli fikrinin temellerinin askeriyede olduğuna da işaret etmiştir (1937: 30). Gulick, resmi askeri örgütlenme içerisinde çeşitli birimlerde çalışmış hatta Spenser Wilkinson'un (1895) deyiimiyle “bir ordunun beyni” olarak nitelenebilecek Genelkurmay biriminde dahi görev almıştır. Dolayısıyla askeri alana ve onun işleyişine aşına bir isimdir. Gulick'in özellikle iş bölümüne, komuta birliğine, denetim aralığına ve POSDCORB akronimiyle ithaf ettiği yöneticinin görevlerine ve yönetim süreçlerine ilişkin hususlara vurgusu, askeri kuramcılar tarafından birebir aynı sistematik ve isimle ifade edilmemiş olmakla birlikte, öz itibariyle yüzyıllardır tartışıl原因mektedir. Çalışanların makine olarak görülmeyip çalışanların üzerinde iknaya dayalı usullerle disiplin ve otorite kurulması ve koordinasyonun sağlanması için zihni ve kalbi uyumun da gerekliliğinin altını çizmesi yine askeri alanda ondan on yıllar önce Ardant du Picq gibi askeri kuramcılar tarafından da savunulmuş ve tartışılmıştır. Hatta koordinasyonun sağlanmasına ilişkin yukarıda da belirtilen birtakım sınırlılıkların olmasına ilişkin savları bize ünlü askeri kuramcı Clausewitz'in yaklaşık bir yüzyıl önce kaleme aldığı sürtünme, belirsizlik ve şans faktörünün savaşın yönetimine ilişkin etkileri üzerine savlarını bize hatırlatmaktadır.

Gulick, bu konularda doğrudan belirli askeri kuramcılara atıfta bulunmamaktadır. Ancak kamu yönetiminin köken ve terminoloji olarak askeri alandan etkilendiğini kabul etmektedir. Bu bağlamda modern devletin ve idaresinin oluşumunda savaş ve askeriye'nin önemine dikkat çekmiştir. Yine İkinci Dünya Savaşı'na ilişkin yönetim bilimi bağlamında çıkarılacak dersler üzerine yazması da onun askeri örgütlenmelerden öğrenilecek önemli şeyler olduğunu kabul ettiğini göstermektedir. Özellikle bir kriz dönemi olarak İkinci Dünya Savaşı, topyekûn bir şekilde tüm bir ulusun seferberliğini gerektirmiş, çok büyük örgütlenmelerin ortaya çıktığı ve karmaşık yönetsel sorunların üstesinden gelinmesi gereken bir dönem olmuştur. Dolayısıyla böyle

bir süreçte özellikle savaş örgütlenmesine ilişkin elde edilen tecrübelerden kamu yönetiminin faydalanması gerektiğini düşünmüştür.

Gulick, savaş ve askeri örgüt ve yönetimlerine dair elde ettiği deneyimleri İkinci Dünya Savaşı sonrası “İkinci Dünya Savaşı’ndan İdari Yansımalar (*Administrative Reflections From World War II*)”¹⁰ isimli kitabında ortaya koymuştur. Savaş sonrasında askeri kolejlerin ve uluslararası ilişkiler öğrencilerinin savaşa yönelik kendi alanlarına ilişkin dersler çıkardığını ve aynı şeyi örgüt ve yönetim üzerine çalışanların da yapmasının uygun olacağını savunmuştur. Ona göre böyle bir incelemeyle stresli ve sıkıntılı dönemlere işaret eden savaş yönetimi şartlarında mevcut örgüt ve yönetim prensiplerinin işe yarayıp yaramadığının tespiti önemlidir. Ayrıca savaş dönemlerinde edinilen tecrübelerden örgüt ve yönetime ilişkin önemli dersler ve prensipler ortaya konabilecektir. Bunlar gelecek savaşlar için kullanılmaktan ziyade ulusal ve uluslararası alanda güncel sorunların üstesinden gelinebilmesi için kullanılmalıdır. Dolayısıyla savaş gibi kaotik bir dünyanın yönetim tecrübelerinden örgüt ve yönetim üzerine çalışan öğrenciler de dersler çıkarmalıdır (Gulick, 1948: vii-viii).

Bu bağlamda Gulick’in askeri örgütlenmeye ilişkin pratikleri takdir ettiği açıkça anlaşılmaktadır. Örneğin, askeriye’nin görev tanımını açık net ve anlaşılır bir şekilde belirlemeden hareket etmemesine (Gulick, 1948: 77, 119); koordinasyonun sağlanmasında ve planlamanın yapılmasında genelkurmay yapısının etkin bir

¹⁰ Gulick, 1947 yılında “Savaşta Birleşik Devletler (*The United States at War*)” isimli kitabın editasyonu üzerinde çalışmış ve buna “*Assaying the Record*” adında bir bölüm yazmıştır (Riper, 1990: 612). Burada ABD demokrasisinin savaş koşullarındaki idari performansı Alman ve Japon otokrasilerinininkini kıyaslamıştır. Genel bir klişe olarak söylene gelen totaliter devletlerin demokrasilere göre savaşın idaresinde daha üstün olduğu savını reddetmiştir. Otokratik hükümetlerin programlama ve savaş planının icrası konusunda üstün olduğunu gösteren ve bu savı destekleyen hiçbir veri olmadığını belirtmiştir. Aksine onların savaşa ilişkin programlama ve planlarının icralarına bakıldığında etkinlikten uzak olduklarını savunmuştur. ABD demokrasisinde savaşa yönelik idari faaliyetlerde serbest tartışma ortamı gecikmelere sebep olmuş olsa da hataların fark edilip düzeltilmesine imkân vermiştir. Sivil özgürlüklere ve ifade özgürlüğüne kısıtlama getirilmemiştir. Bu durum askere yazılma konusunda insanları motive etmiş ve kendi ülkelerinin savaş makinelerinin yaratılmasında sadakatle hizmet etmelerini sağlamıştır. Dolayısıyla ABD demokrasisinin savaşın planlama, programlama ve icrasına ilişkin idari faaliyetlerde otokrasilere karşı zayıf olmadığını aksine onlardan daha başarılı olduğunu savunmuştur (Gulick, 1998: 80-90). Bu bölümün daha detaylı kısmını ise “İkinci Dünya Savaşı’ndan İdari Yansımalar” “(*Administrative Reflections From World War II*)”da yayınlamıştır (Riper, 1990: 612). Bu kitabı, savaş ve askeri örgütlenmeden edindiği tecrübeler konusunda yazdığı en kapsamlı eser olmuştur.

mekanizma olduğuna (Gulick, 1948: 119); faaliyetlerin çeşitlenip geniş coğrafyalara yayıldığı yönetsel durumlarda askeri yönetimin önemli pratik örnekler sunduğuna, bu bağlamda teknik konularla pratik konuların arasında birliğin sağlanabilmesi için Savaş Bakanlığı'nın merkezde ve yerelde iki parçalı olarak örgütlediği çifte gözetim sisteminin¹¹ etkinliğine dikkat çekmiştir (Gulick, 1948: 91-92). Bu kapsamda yüksek teknik standartlar ve politika birliğinin bütünleştirilmiş çifte gözetim ile sürdürülebileceğine vurgu yapmıştır (Gulick, 1948: 91). Ayrıca Savaş döneminde iş yükünün ve buna bağlı olarak idarecilere rapor veren astların sayısının kapasitelerinden daha yüksek sayılara çıkacağını, bunun da denetim aralığının fazla genişlemesiyle ilgili bir sorun doğuracağını belirtmiştir. Bu bağlamda ona göre denetim aralığı dikkat edilmesi gereken önemli bir ilkedir (1948: 102). Takım çalışması ve moral unsurların önemine ve idarede amaç birliğinin önemine dikkat çekmiştir (Gulick, 1948: 103-105). İyi bir yönetimin sağlanabilmesi için ona göre kamuoyunun desteğini kazanmak da önemlidir (Gulick, 1948: 110).

Değerlendirme: Askeri bir geçmişe sahip olan ve askeri kurumlarda görev almış Gulick, modern devletin savaş için tasarlandığı ve belirgin bir şekilde askeri olduğu yorumunun yanı sıra kamu yönetiminin kelime hazinesindeki askeri mirasa da dikkat çekmiş ve kurmaylığın askeri köklerine dikkat çekmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan yönetim ve örgütlenme üzerine dersler çıkararak askeri alanı model aldığı görülmektedir. Dolayısıyla onun kuramının da askeri köklerden beslendiğini belirtmek

¹¹ Çifte gözetim ile şu kastedilmektedir: Savaş Bakanlığı merkezde ve yerelde iki parçalı örgütlenir. Merkezde, istihkâm, sıhhiye, mühimmat, levazım, muhabere ve dini hizmetler gibi çeşitli uzmanlık alanlarında örgütlenir. Sahada yani yerelde ise her bir garnizonun bir komutanı vardır ve o istihkâm, sıhhiye, mühimmat, levazım, muhabere ve dini hizmetlerle meşgul olan kısımlara sahiptir. Bu açıdan bakıldığında örneğin istihkâmcının veya dini hizmetler görevlisinin yerelde oranın komutanı merkezde ise bu birimin genel olarak başındaki komutan olmak üzere iki amiri vardır. İlki nereye, ne zaman ve nasıl gideceği konularında onu yönlendirirken, merkezde olan onun iş standartlarını belirler ve bu standartlara uyup uymadığını denetler (Gulick, 1948: 91-92). Gulick'e göre savaşta edinilen tecrübeler ortaya koymuştur ki, ulusal ve uluslararası çapta icra edilen faaliyetler adem-i merkezi olmalıdır (Gulick, 1948: 95). Bunun sağlanabilmesi iletişim, bölgesel koordinasyon, çifte gözetim ve iş birliğine bağlıdır (Gulick, 1948: 119). Çifte gözetim karargâhtaki ve sahadaki yapının benzetilmesi yoluyla sağlanır. Bunun için takım çalışması yerel olarak yönlendirilip gözetim altına alınmalı; teknik faaliyetlerin yöntem ve standartlarının belirlenmesi ve gözetimi merkezi teknik birimler ve kurmay birimler tarafından sağlanmalıdır (Gulick, 1948: 95-96).

mümkündür. Diğer yandan onun ele aldığı denetim aralığı, iş bölümü, denetim aralığı, komuta birliği, otorite gibi hiyerarşik formal örgüte ilişkin ortaya koyduğu savların askeri alanda yüzyıllardır pratiğe dökülen ve kuramcıların tartıştığı konular olduğunu ve bu bağlamda o doğrudan atıfta bulunmasa da askeri öncüllerinin olduğunu belirtmek mümkündür.

1.3. NEOKLASİK EKOL: ASKERİ KÖKLER VE ÖNCÜLLER

Bu başlık altında yönetimde “sosyal insan”ı, davranışlarını ve grup içerisinde insanı inceleyen, örgüt kuramlarının neoklasik ekolü incelenecektir. Bu bağlamda İnsan İlişkileri Okulu, Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Barnard gibi isimler ele alınacak ve bu kuramsal yaklaşımların askeri alandan etkilenimleri ve askeri alandaki öncüllerinin izleri sürülecektir.

1.3.1. Örgütte Sosyal Varlık Olarak İnsan Anlayışı ve Askeriye

Neoklasik ekol, örgütte insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda örgütte sosyal bir varlık olarak insanı ve onun psikoloji ve davranışını örgüt kuramı çerçevesinde ele alan önde gelen yaklaşımlardan birini İnsan İlişkileri Okulu oluşturmuştur.

İnsan İlişkileri Okulu’nun temelleri endüstriyel alanda Elton Mayo’nun Hawthorne deneyleri ile atılmıştır. Ancak Tavistock Kömür Ocakları araştırması gibi çalışmaların ve Chester Barnard ve Mary Parker Follett gibi isimlerin de çalışmalarının bu okulun gelişmesine katkı sunduğu belirtilmelidir (Baransel, 1979: 235-288). Elton Mayo içinde bulunduğu dönemde endüstriyel toplumun yarattığı birçok sorun çerçevesinde ortaya çıkan toplumsal uyumsuzluğu ve düzensizliği gidermeye odaklanmıştır. Bu bağlamda daha Hawthorne deneyleri üzerinde çalışmadan önce Mayo, endüstriyel demokratik toplumun siyasi ve sosyal sorunları üzerine yazmıştır. Bu bağlamda demokrasi ve psikoloji ilişkisi üzerinde durmuş, siyasetçilerin insan doğasına

yaklaşımlarını eleştirmiştir. Buna göre Mayo, klasik ekonominin insan güdülerinin açıkça mantık ve akıl yürütmeye dayalı olduğu savının yanlış olduğunu, insanın güdülerinin geniş oranda hislere ve mantıksızlığa dayalı olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda ekonominin insani faktörleri göz ardı etmesini eleştirmiştir. Politikacı ve iş adamlarını da insan doğasını anlamamakla suçlamıştır. Endüstri devriminin insanı makinenin bir dişlisine indirgeyerek onun toplumsal önemini ortadan kaldırdığını savunmuştur. Toplumsal düzensizlik, kin ve huzursuzlukların grevlere yol açtığını, asıl nedenlere odaklanmak yerine semptomlara odaklanıldığından yakınmıştır. Asıl nedenleri anlayıp, ortadan kaldırabilmek için sosyo-psikolojik araştırmalara ihtiyaç olduğuna dikkat çekmiştir (O'Connor, 1999: 127).

Mayo, 1924-1932 yıllarında Hawthorne deneyleriyle yönetim alanında insan ilişkileri okulunun temellerini atmıştır. İlk başta iş ortamındaki ışık ve ödeme planları gibi teknik faktörlerin üretkenlikle olan ilişkisine odaklanılan çalışmalarda, beklenilmeyen sonuçlarla karşılaşılması sonucu, bu problemlerin temelinde sosyo-psikolojik faktörlerin olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların örgüte kendi tutum ve davranışlarını da getirdikleri, dolayısıyla mekanik, ruhsuz varlıklar olmadıkları ortaya konulmuştur. Bu bağlamda Hawthorne araştırmaları, bilimsel işletmeciliğin sadece para için çalışan klasik iktisat temelli ekonomik insan anlayışını sarsmış ve sosyal insanı ön plana çıkarmıştır (Shafritz vd., 2017: 295).

Bu deneyler neticesinde yönetimin işçilere gösterdiği ilginin performans ve verimliliği yükselttiği sonucuna varılmıştır. Bilimsel işletmeciliğin aksine neoklasik yaklaşım işçi etkinliğinin ekonomik etkenlerden değil, çalışma grubu ve sosyal ilişkilerden kaynaklı artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla çalışanlar birer makine gibi görülmemelidir. Onların psikolojik yönünün de dikkate alınması gerekmektedir (Güler, 2005a: 35-36; Hughes, 2014: 113-114).

Bu deneyler, ilerleyen dönemlerde örgütsel davranış ve insan kaynakları kuramlarının gelişimine temel sağlamıştır. Modern motivasyon kuramlarının gelişimine katkı sunmuştur. Bu bağlamda da çalışanlara değer verilmesi, onların işleri üzerindeki denetimlerini sağlayabilmeleri, bireylerin tek tip mekanik parça olmayıp farklı ihtiyaçları olabileceğinin anlaşılması, grup normları, yönetimin astları dinlemesi vs. gibi hususların motivasyon üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır (Shafritz vd., 2017: 295).

Benzer olarak Roethlisberger ve Dickson gibi neoklasikçiler çalışma ortamındaki uyumun ve verimliliğin sağlanabilmesi için arkadaşlık, statü, tanınma ve grup desteğinin önemine dikkat çekmişler, yönetici ve çalışanlar arasındaki biz ve onlar temelli ayrımın ortadan kaldırılması gerektiğine vurgu yapmışlardır (Slattey, 2015: 270).

İnsan ilişkileri okuluna ilişkin 1940 ila 1950 yılları arasında yaşanan gelişmeler bu yaklaşıma yönelik çalışmaların savaşa rağmen devam ettiğini göstermektedir. Baransel'e göre savaşa koşut ortaya çıkan gereksinimler toplumsal alanda ve askeriyede liderlik, moral-motivasyon, grup dinamiği gibi konulara yönelinmesinde etkili olmuştur. Bu kapsamda askeri gereksinimler insan ilişkileri yaklaşımının araştırma alanlarını arttırmış ve gelişmesine pozitif bir katkı sunmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nda askeri birimlerde ve kurumlarda inceleme yapan sosyolog ve psikologların kaleme aldığı "Amerikan Askeri (*American Soldier*, 1949)" gibi çalışmalar "insan ilişkileri yaklaşımının zenginleşmesine" katkı sunmuştur (Baransel, 1979: 280). Bu bakımdan insan ilişkileri okulunun sosyal psikoloji ve küçük informal grupların örgütlerdeki etkisi üzerine olan çalışmaları, *Hawthorne Deneyleri*'ni takip eden dönemlerde askeri örgütlerde yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir (Grodzins, 1951). Örneğin, Edward Shills ve Morris Janowitz (1948) tarafından yapılan bir araştırmada İkinci Dünya Savaşı'nda Alman Ordusu'nun ve askerlerinin azim ve kararlılığının nedeninin ideolojik inançlarla açıklanma eğilimini sorgulamışlar, azim, kararlılık ve motivasyon konusunda

birincil grubun daha fazla etkili olduğu sonucuna varmışlardır (Shils ve Janowitz, 1948).

Bu bağlamda askerin kendisini ne kadar birincil gruplara ait hissederse yani grubun diğerk üyelerinin talep ve beklentilerine kendini ne kadar bağılı hissederse o kadar askeri etkinliğinin ve savaşma azminin yüksek olacağını tespit etmişlerdir (Shils ve Janowitz, 1948: 284). Subay ve astları arasındaki ilişkilerde sosyo-psikolojik faktörlerin önemini kavramış olan Alman ordusunun, subaylarının eğitiminde askerlerine babacan bir tavırla davranmaları ve gereksiz aşağılamalardan kaçınmaları gerektiğı konularında uyarıldıklarını, doğum günü ve evlilik yıl dönümü gibi zamanlarda personelin tebrik edilmesi, babacan hitap gibi uygulamalarla şefkat ve ilgi gösterilmesinin subay ve askerleri arasında uygun bir ilişkinin tesisi için teşvik edildiğini ve bunun da onların savaşma etkinliğini arttırdığını fark etmişlerdir (Shils ve Janowitz, 1948: 297-298). Yine Almanların grup bütünlüğünü bozmayacak bir rotasyon sistemi yarattıklarını keşfetmişlerdir. Bu bağlamda Almanlar tarafından tümenler bir bütün olarak cepheden çekilmiş, yedeklerle bütünlemeler yapılmıştır. Böylece tümene eklenen yeni üyelerin grup içinde asimile olacakları bir ortam yaratılmak istenmiştir. Böylece grup bir bütün olarak tekrar cepheye sürülmüştür. Bu sistem sayesinde Alman ordusunun, müttefiklerin sayısal ve materyal üstünlüğünün üstesinden gelmeye çalıştıklarını tespit etmişlerdir (1948: 287-288).

Bu çalışmanın yanı sıra yine İkinci Dünya Savaşı dönemindeki araştırmalara dayanan diğerk önemli bir çalışma Samuel Stouffer vd.'nin “Amerikan Askeri” kitabı olmuştur. Bu çalışma çerçevesinde 8 Aralık 1941 ile savaşın sonu arasında Ordunun Araştırma Şubesi'nde dünyanın çeşitli bölgelerindeki 500.000'den fazla Amerikan askerine sorular sorulmuş, 200 farklı anket uygulanmıştır (Stouffer vd., 1949a: 12). Bu dönemde çok büyük ölçekli araştırmalar yapılarak askeri yönetim alanının savaştaki etkinliğini arttırması hedeflenmiştir. Özellikle yönetsel alana katkı sağlayacak sosyo-

psikolojik araştırmalar ilk iki ciltte ortaya konulmuştur. Çalışmanın birinci cildinde personelin orduya adaptasyonu ve uyumu, iş tahsisi ve iş doyumunu, liderlik, askerlerin savaşa olan oryantasyonu, askeri örgütün belirlediği standart davranış tarzının birey üzerindeki etkisi gibi konularda araştırmalar sunulmuştur (Stouffer vd., 1949a). İkinci cildinde ise hava ve kara birliklerinin muharebedeki davranışları ve motivasyonu üzerine olan konularda araştırmalar ortaya konulmuştur (Stouffer vd., 1949b). nc ciltte iletişim üzerine araştırmalar, dördüncü ciltte de metodolojiye yönelik araştırmalar üzerinde durulmuştur (Stouffer vd., 1949a: 52-53)¹².

Stouffer vd.'in çalışmasında birincil gruplara ilişkin önemli bulgular ortaya konmuştur. Bu bağlamda Lazarsfeld tarafından bu çalışma, birincil grupların bireyin düşüncelerini nasıl şekillendirdiği, nasıl duygusal destek sağladığı, bu gruplarla mevcut bağın kopmasının bireyde nasıl duygusal etkiler yarattığına ilişkin konuların anlaşılmasına katkı sunan bir çalışma olarak değerlendirilmiştir (Lazarsfeld, 1949: 383-386).

Stouffer vd.'ın bu çalışması daha çok askeri sosyoloji alanında sahiplenilmiş olsa da Grodzins, kamu yönetimi bilimi bağlamında, bu çalışmanın insan ilişkileri okulu ile ilişkisine ve onu destekleyici yönüne vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda Stouffer'in birincil grup ve uyuma ilişkin ortaya koyduğu tespitleri ana hatlarıyla şu şekilde sıralamıştır (Grodzins, 1951: 89):

- Askeri moral ve etkinliğin arttırılması ulusal amaçlar gibi büyük ideallerden ziyade askerin yanında birlikte savaştığı yakın arkadaşına olan sadakati ve

¹² Sosyal psikoloji zerine İkinci Dünya Savaşı'nda Stouffer ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmaların birinci cildi "*The American Soldier: Adjustment During Army Life*", ikinci cildi "*The American Soldier: Combat and Its Aftermath*", nc cildi "*Experiments on Mass Communication*", dördüncü cildi "*Measurement and Prediction*"dır. Bu çalışmalara temel oluşturacak veriler Araştırma şubesi (*Research Branch*), Bilgi ve Eğitim Bölümü (*Information and Education Division*) ve Savaş Bakanlığı (*War Department*) tarafından İkinci Dünya Savaşı boyunca toplanmıştır. Toplanan bu veriler eşliğinde sivil ve asker bilim adamları tarafından yapılan araştırmalar politika yapımında, personel konularında, planlamalarda ve askeriye içerisinde eğitimcilerin faaliyetlerinde kullanılmıştır.

bağlılığından ve yine ait olduğu manga, takım gibi küçük grupların içerisindeki diğer askerlerle olan karşılıklı dayanışmasından kaynaklanmaktadır.

- Askerler, etraflarındaki diğer arkadaşlarının onlar hakkında ne düşündüklerine daha çok önem verirler. Bu anlamda başlarındaki subayların düşüncelerinden çok arkadaşlarının düşünceleriyle ilgilidirler.
- Askeri örgütte informal grup önemli bir rol oynar. Grupta davranış standartlarının belirlenip uygulanmasında, tek erin stres altında ayakta kalabilmesinde ve destek bulabilmesinde informal grup etkilidir.
- Tek erin davranışlarının istenen şekle sokulmasında yüz yüze grup ilişkileri önemli yer tutar. Tek er birincil grupları terk etmeye zorlandığında duygusal rahatsızlıklar ortaya çıkar.

Stouffer vd.'lerinin “Amerikan Askeri” çalışması çok büyük ölçekli bir gruba uygulanmış askerlerin askeri ortamdaki çeşitli konulara ilişkin tutumlarını incelemeyi esas alan bir araştırma olarak örgüt ve yönetim disiplini için önemli konular olan birincil grup, informal grup, rol çatışması, iş tatmini vs. gibi kuramların gelişimine katkı sağlamıştır. Stouffer bu çalışmada “*survey*” metotlarını kullanmış ve “*survey*” dizaynı ve analizini önemli ölçüde iyileştirmiştir (Heck ve Wech, 2003: 52-53). Stouffer vd., bu çalışmalar esnasında görelî yoksunluk kuramının temellerini atmışlardır. Doğrudan bir tanımlama geliştirmiş olmasalar da bu kuramsal kavramı şöyle açıklamışlardır (Stouffer vd., 1949a: 125):

Tutumdaki eğitim, yaş ve askeri duruma göre ... varyasyonları açıklamaya yardımcı olmak için genel bir kavram yararlı olacaktır. Böyle bir kavram, görelî yoksunluk kavramı olabilir, göreceğimiz gibi, oldukça farklı bir veri koleksiyonunu düzenlemede oldukça yardımcı olacaktır... Fikir basit, neredeyse açıktır, ancak faydası, özellikle veri uzlaştırmasında gelir...Bu fikir, “sosyal referans çerçevesi”, “beklenti kalıpları” veya “durum tanımları” gibi iyi bilinen sosyolojik kavramlarla bir akrabalığa sahip gibi görünüyor ve kısmen bunları içeriyor.

Asker olmak, birçok erkek için gerçek bir yoksunluk anlamına geliyordu. Ancak, karşılaştırma standartlarına bağlı olarak, hissedilen fedakârlık bazıları için diğerlerinden daha fazlaydı.

Görelî yoksunluk daha avantajlı duruma sahip olan bazı askerlerin daha dezavantajlı duruma sahip askerlere göre kendi durumlarını daha kötü olarak algılamaları ve bu durumun onlarda kızgınlık ve öfkeye yol açmasıyla ilgili bir kuramsal kavramdır (Özdemir, 2021: 92; Pettigrew, 2015: 12). “Amerikan Askeri” çalışmasından alıntılanan bu konuda yaygın iki örnek bulunmaktadır. Birincisi, askeri polisin yavaş terfilerinden, hava birliklerinde çalışanların daha hızlı terfi etmelerine rağmen duydukları memnuniyetten daha çok memnun olmaları durumudur (Eberts ve Schwirian, 1968: 45). Diğer bir örnek de güneyin ırkçı ve ayrımcı yapısına rağmen güney kamplarında bulunan afro-amerikan askerlerin kuzeyde bulunan afro-amerikan askerlerine göre ordudaki durumlarından daha memnun olmaları durumudur. Stouffer vd., bu örneklerdeki durumun referanslamadan kaynaklı olduğunu düşünmüşlerdir. Askeri polis, terfi durumunu çok az karşılaştıkları hava birliklerinde görev yapan askerlerle değil diğer askeri polislerle kıyaslamıştır. Yine güneyli afro-amerikan askerler kendi durumlarını Kuzey’deki asker akranlarıyla değil Güney’deki afro-amerikan sivillerle kıyaslamıştır. Dolayısıyla Stouffer vd., memnuniyetin sahip olunan referans çerçevesi doğrultusunda görelî olduğunu görmüşler ve geliştirdikleri görelî yoksunluk kuramsal kavramı sosyal bilimlerde önemli bir kavram olmuştur (Pettigrew, 2015: 11; Heck ve Wech, 2003: 59).

Bu kuramsal kavramın daha sonra örgütsel adalet ve referans grup gibi alanlarda örgüt ve yönetim düşüncesini ve çalışmalarını önemli ölçüde etkilediği ve etkilemekte olduğu görülmektedir (Heck ve Wech, 2003: 52¹³). Dolayısıyla örgüt ve yönetim alanında örgütsel adalet ve referans grup çalışmalarının görelî yoksunluk kuramı üzerinden gelen askeri kökleri olduğunu ve bunun da mimarının İkinci Dünya Savaşı sürecinde Ordu Araştırma Kısmı’nda Amerikan askerleri üzerinde devasa ölçekli araştırmalar yürüten Stouffer vd. (1949a)’lerinin olduğunu belirtmek mümkündür.

¹³ Heck ve Weck bu çalışmasında örgüt ve yönetim çalışmalarında uzun süre göz ardı edilen Stouffer’in görelî yoksunluk kuramının örgüt ve yönetim alanında yapılan çalışmalara etkisini analiz etmiştir

Yukarıda bahsi geçen iki çalışmayla benzer dönemde yapılmış diğer bir çalışma askeri tarihçi olan S. L. A. Marshall tarafından Albay Ardant du Picq'in (1821-1870) izinden giderek bizzat cephede askerler üzerinde yürütülmüştür. Askerlere, özellikle de subaylara savaş stresi altında insan doğasıyla ilgili bilgilerin öğretilmesinin önemine dikkat çekmiştir. Marshall, bir askerin savaşta dövüşebilmesi için arkadaşlarının yanında olmasının önemine vurgu yapmıştır. Bu bağlamda “Bir piyade askerin silahıyla yola devam etmesini sağlayan şeyin, bir arkadaşının yanında olması veya onu yanında hissetmesi olduğunu, savaşın en basit gerçeklerinden biri olarak görüyorum” diye yazmıştır (Marshall, 2000[1947]: 42).

Ona göre, askerlerin fiziksel destekten daha çok psikolojik desteğe ihtiyaçları vardır. Askerler manevi birlik duygusunu paylaşabilecekleri arkadaş gruplarına savaşta ihtiyaç duyarlar ve askerler arkadaşları için savaşırlar. “Her savaşan adam için bu böyledir. Öncelikli olarak arkadaşlarından ve ikincil olarak silahlarından cesaret bulurlar. Düşman karşısında bir seçim yapmak zorunda olursa, en hızlı ateş eden silahlara sahip olsa bile, silahsız ve arkadaşlarıyla birlikte olmayı, tamamen yalnız olmaya tercih eder” (Marshall, 2000[orijinal baskısı, 1947]: 42-43).

Görüldüğü üzere uyum, birlik ruhu, birincil grup davranışı gibi konular üzerine askeriyede yapılan çalışmalar endüstriyel alandaki insan ilişkileri ve davranışçılık yaklaşımlarıyla paralel bir şekilde gelişmiştir. Her iki alanda yapılan çalışmalar, örgütsel alanda insanın davranışlarıyla, işe ve savaşa yönelik düşünsel ve duygusal yaklaşımlarının ve davranışlarının manipülasyonu ile ilgilenmişlerdir.

Dolayısıyla Grodzins'in de belirttiği üzere, bu çalışmalarla vurgulanan grup bağları, yönetsel anlamda temel öneme sahiptir. Bir çalışanın veya askerin kendisini ait olduğu örgütün yönetsel hedefleri karşısında gördüğü durumlarda yönetsel işlerin icrası zorlaşacaktır. Personel ister formal grupta ister informal grupta olsun ister idari hiyerarşinin içerisinde ister dışında olsun ya da üst pozisyonlarda veya alt pozisyonlarda

bir kademedede bulunsun bu durum geçerlidir. İnsanın kendisini farklı durumlarda farklı gruplarla tanımlayabilmesi idare için yönetsel başarı ve performansın arttırılmasında bir katalizör görevi görebilir. Yani işçilerin/askerlerin çeşitli şekillerde kendi hedefleriyle idari hedeflerin uyuştugu gruplar geliştirebilmesi veya bu tür gruplara katılmanın teşvik edildiği ortamların yaratılması gibi yönetsel araçlar yönetim için kaldıraç rolü oynayabilir. Dolayısıyla birincil grup bağları, yönetim ve liderlik alanında etkinliğin sağlanabilmesi için ön koşuldur (Grodzins, 1951: 90). Bizim için önemli olan ise, müteakip başlıklarda gösterileceği üzere, askeri alanın bunun çok daha önce farkında olmasıdır.

Askeri kuram, antik metinlerden bu yana savaşta ve askeri örgütlenmelerde insana ilişkin olarak psikolojik ve davranışsal konularla ilgilidir. Arkadaşlığın, grup dayanışmasının, grup dinamiğinin, informal ve birincil grupların askeri etkinliğe etkisi konusunda modern alanyazında olduğu şekliyle tıpatıp olmasa da özünde farkındadır. Bunu birçok eski askeri metinde görmek mümkündür.

Askeri birlik psikolojisi üzerine önemli bir kaynak olan “Motivasyon: Muharebe Değeri, Askerin Savaşta Davranış Tezleri” isimli kitabının yazarı Dirk W. Oetting, Atinalı Genç Ksenophon’un M.Ö. 401’de Perslere karşı düşülen ümitsiz bir durum sonrası subaylarına yaptığı bir konuşmayı aktarır. Burada Ksenophon’un bir psikolog gibi davrandığını, birlik ruhunun, moral ve psikolojik faktörlerin önemi üzerinde durduğunu, askeri zaferde bunların kuvvet çarpanı etkisini bildiğine dikkat çeker. Ksenophon, bu konuşmasında subaylarına şöyle seslenir (Oetting, 2015: 12):

Askerlerin kışlalara gelirken ve nöbet tutarken ne kadar isteksiz olduklarını fark etmiş olmalısınız. Bu durumda onlardan nasıl yararlanılabilir, bilemiyorum. Sadece nelere katlanacaklarını değil, neler yapacaklarını da düşünecek şekilde anlayışları değiştirilirse, o zaman geleceğe daha güvenle bakacaklardır. Biliyorsunuz, savaşta zaferi sağlayan sayıca üstünlük ve kuvvet değildir; büyük bir ruh gücü ile düşmana karşı koyanın karşısında durmak mümkün değildir.

Antik Yunan’ın askeri kuramcısı, Onasander, “*General*” isimli eserinde, “Kardeşleri kardeşlerin yanına, arkadaşları arkadaşların yanına ve aşıkları da en

sevdiklerinin yanına yerleştirmek bilge bir generalin işidir” demiş ve bu sayede askerlerin yakında tehlikede olan sevdikleri için savaşacağını, savaştan kaçarsa ayıplanmaktan çekineceği için, canını hiçe sayarak dvőeeđini belirtmiştir (1948: 465). Bu bağlamda askeri liderlerin grup uyumu ve birincil grubun savaşma motivasyonu ve etkililiği üzerindeki önemine dikkat çekmiştir.

Diğer yandan Vegetius, eserinde, savaşa giden askerlerin nasıl hissettiklerinin araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda askerin savaşma şevkini artırmaya ve korkuyu yenebilmesine yönelik tecrübeye dayalı ilkel tarzda psikolojik denilebilecek tavsiyelerde bulunmaktadır:

Askerlerin çarpışmaya girecekleri gün ne hissettiklerini dikkatli bir şekilde gözlemleyin. Güven ya da korku duydukları suratlarından, sözlerinden, yürüyüşlerinden ve hareketlerinden belli olur...Bir ordu, özellikle de zaferi kolayca elde edeceklerini düşündürecek bir şekilde yaklaşan savaşa dair bir bilgi aldığında komutanının tavsiyelerinden ve cesaretlendirmesinden şevk ve savaşma ruhu kazanır (Vegetius, 2021: 106).

Onsekizinci yüzyılın önemli askeri kuramcılarından Maurice De Saxe’a göre, savaşa dair değişmeden kalan tek şey, “insan kalbi”dir. Dolayısıyla onu anlamak yani insanın psikolojisini anlamak askerlik mesleği için çok önemlidir.

Birlikler taarruzda zafer kazanabilirken, savunmada istisnasız olarak yenilebilirler. İnsanın kalbinde olan ve orada araştırılması gereken bu konuyu çok az kişi mantıklı bir şekilde ele almıştır. Askerlik mesleğinin bu en önemli, en çok öğrenilen ve en derin konusu hakkında kimse yazmamıştır. İnsanın kalbine dair bu bilgiye sahip olmayan kişi, çoğu zaman güvenilmez olan talihin yardımına muhtaç kalır (Saxe, 2003: 18).

Maurice de Saxe, birlik ruhunun yaratılmasına ilişkin birlik isimlerinin etkisi üzerinde de durmuştur. Birlik isimlerinin, komutanlarının isimleri ile değil sayısal olarak isimlendirilmesini savunarak bunun birlik ruhu ve birliğe aidiyeti arttıracadıını belirtmiştir.

Bir tümenin n kazanması hem diğer tmenleriniz üzerinde hem de düşman üzerinde etki edecektir. Birlikler nlerini bir gelenek gibi korumak isteyecekler ve bu konuda diğerlerini geçebilmek için istekle hareket edeceklerdir. Numarayla adlandırılan bir birliğin kahramanlığı, komutanlarının ismiyle adlandırılanlardan daha kalıcıdır. Çünkü komutanlar değişir ve kahramanlıkları da onlarla beraber unutulur. Ayrıca, insanlar başkalarıyla ilgili olan şeylere ilgi duyarlar. Bir birliğin n, ona katılmak bir onur olarak görüldüğü zaman kişielleştirilir. Böyle bir onuru kendi adını taşıyan birliklerde oluşturmak bir başkasının, mesela fazla sevilmeyen bir komutanın adını taşıyan birliklere göre kolaydır (Saxe, 2003: 52).

Dönemin diğeri bir askeri yazarı Benet Cuthbertson (1776), onsekizinci yüzyıl ikinci yarısında, komutanların astlarına iyi davranmasını, onlara karşı kötü konuşma ve aşağılamalarda bulunmamalarını salık vermiştir. Astların iyi davranışa sevk edilmesinin cezai yaptırımlardan ziyade ılımlı metotlarla yapılmasını savunmuştur. Özellikle birlik ruhu ve uyumun yaratılabilmesi için akrabalık ilişkilerinden faydalanılabileceğinden, askerlerin uzun süre aynı birlikte bulunmasının arkadaşlık ilişkileri ve birlik ruhunu geliştireceğinden bahsetmiştir (1776: 18). İngiliz askeri savcı Stephen Payne Adye o dönemde, her bir askerin özünde insan olduğunu ve onun duygu ve heveslerinin farkında olunması gerektiğini savunmuştur (Starkey, 2003: 63).

Bu hususlardaki farkındalık, askeri kuramcı ve komutanlar bağlamında sadece kuramsal düzeyde değil pratikte de söz konusuydu. Sir John Moore'un 1800 yılında Rifle Corps'a verdiği emir, komutanların pratikte de bu hususları bildiğini ve uyguladığını göstermektedir (Hart, 1980: A-5):

Bölük komutanı bölüğünü teşkil ettikten sonra bölük içerisinde arkadaşlığı tesis edecektir. Her astsubay, erbaş ve er, kendi rütbesinden farklı bir rütbede, yani ast veya üst rütbede bir arkadaş seçecek ve onu asla bölük komutanının izni olmadan değiştirmeyecektir. Arkadaşlar her zaman aynı ranzada kalacaklar ve hem kışlada hem de arazide mümkün olduğunca birbirlerinden az ayrılacaklar, geçit törenlerinde aynı sırada bulunacaklar ve aynı görevleri yapacaklardır.

Oetting, "Britanya Sağlık Teşkilatı Direktörü" Hart'tan şu alıntıyla devam ediyor: "Bu çok ilginç gelebilir, ancak daha önce eski Yunanlılar, meşhur 'Phalanx'larını kurarken aynı sistemi kullanmışlardır" (2015: 126).

Askeri dahi Napolyon savaşta moral ve psikolojik unsurlara başat bir önem vermiştir. Bu bağlamda Oetting'in Prens Friedrich Karl von Preussen'den aktardığı üzere, Napolyon, "moral gücün 3/4, fiziki gücün 1/4 oranında başarı üzerinde etkili olduklarını ifade etmiştir" (Oetting, 2015: 14).

Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, geçmişte askeri kuramın insan faktörüne verdiği önem azımsanmayacak durumda olmasına rağmen, askeri kuramların odağına

yerleşmesi için ondokuzuncu yüzyılda Clausewitz ve Ardant Du Picq gibi askeri kuramcılarını beklemek gerekecektir.

1.3.2. Elton Mayo, Chester Barnard ve İnsan İlişkileri Okulunun Askeri Kökleri ve Öncülleri

Elton Mayo, Birinci Dünya Savaşı'nı yaşamıştı. Psikolojik ve psikiyatrik hususların askerlerin yönetimine dair önemli bir konu olarak askeriye tarafından ele alınmakta olduğuna da şahit olmuştu. Birinci Dünya Savaşı, psikoloji disiplininin batılı ordular tarafından yaygın ve geniş ölçekli kullanıldığı ilk savaş olmuş ve bu bilim alanının gelişimine de büyük katkıları olmuştu (Bkz. Zeidner ve Drucker, 1988; Shephard, 1985). Psikoloji disipliniyle ilgilenen biri olarak Mayo, askeriye'nin bu yöndeki çabalarını endüstri ve işletme yönetimleri için örnek alınması gereken bir çaba olarak görmüş, bu açıdan endüstri ve iş yönetimi alanının geride kaldığını, savaşta askeri yönetimin elde ettiği tecrübelerden yararlanamadığını belirterek eleştirmiştir.

Elbette, insan durumlarını her zaman bu kadar kaba bir şekilde ele almıyoruz. Sorun ciddiye veya stres yeterince büyükse, öfke lüksünden vazgeçeriz. Örneğin savaş sırasında Müttefikler, savaş hattında ve fabrikada yüksek bir moral sağlamak için mükemmel yöntemler geliştirdiler. Askeri liderler, "bombardıman şokunun" cezadan çok tıbbi tedavi gerektiren zihinsel bir durum olduğunu hızla keşfettiler. Bu korkaklıktan değil, anormal yaşam koşullarının, aşırı zorlamanın ve yorgunluğun kaçınılmaz etkisiydi. Klasik bir örnekte, bir hastanenin "bombardıman şoku" koğuşunda başka herhangi bir koğuştan daha fazla askeri nişan olduğu ortaya çıkartıldı (Mayo, 1923: 117).

Ancak, insan durumlarını araştırma ihtiyacının bu gerçekten dikkate değer keşfine rağmen, endüstri genellikle savaş dersini özümsemeyi başaramadı. Arızalı veya hatalı fabrika organizasyonu, aşırı zorlama, yorgunluk veya anormallik belirtilerine yol açmada savaş kadar etkili olabilir. Elbette, endüstride yakın kişisel tehlike hissi daha az; ancak başka türden ekonomik korkular, makul ölçüde daha acil ve aşırı zorlayıcı ve yorucu olabilir. Bu son iddia, endüstride, birey söz konusu olduğunda, yalnızca iki ya da üç yıllık bir dönemle değil, yirmi yıllık bir yorgunluk ve tiksinti birikimiyle karşı karşıya olabileceğimiz anlaşıldığında kabul edilmelidir. Askeri disiplin koşullarının katı olması, zihinsel anormalliği açığa çıkarmaya hizmet etmesi gerçeğiyle durum daha da bulanıklaşıyor. Yorgunluk, iğrenme ve korkuya yenik düşen asker, rahatsızlığının ilk aşamalarında işini bırakıp başka birini arayamaz. Disiplin onu, bariz bir nevrotik durum ortaya çıkana kadar beklemeye zorlar ve tıbbi müdahale emri verilir. Sanayi o kadar şanslı değil; bir işçinin gerçek hastalığını kendisinden ve işvereninden "fırar" yoluyla gizlemesi her zaman mümkündür (Mayo, 1923: 117-118).

Elton Mayo'ya göre, hatalı bir fabrika örgütlenmesinin ortaya çıkarabileceği sorunlar, "aşırı zorlama, yorgunluk veya anormallik belirtilerine yol açmada savaş kadar etkili olabilir"di (Mayo, 1923: 117). Bu anlamda Mayo, endüstriyel savaşın insan ve

psikolojisi üzerindeki yıkımının farkında biri olarak benzer sorunların endüstri toplumunun iş ve üretim örgütlenmelerinde de ortaya çıkabileceğine dikkat çekmekteydi. Ona göre endüstriyel savaşta askeri örgütlenmeler içerisinde bireyin yaşadığı problemler endüstri için bir ders olmalıdır. Çünkü insan makine değildir, psikolojik yönü olan sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla bu tür problemler incelenip, tedavi edilmelidir ki endüstriyel çalışma ortamında ortaya çıkan huzursuzluk ve çatışmalar azaltılabilsin (Mayo, 1923: 118).

Çalışanların insan olduğunu ve onların mantıksız, irrasyonel yönlerinin olabileceğini, bu yönlerinin hem işçi hem işveren tarafından bilinemeyebileceğini ancak bunların keşfedilebilir olduğunu belirtmiştir. Yüksek oranda personel devir hızının (*labor turnover*) ve grevin endüstriyel hastalıklar olduğunu belirten Mayo, önemli olanın “teşhis ve tedavi” olduğuna dikkat çekmiştir. Ancak bu şekilde bu hastalıklardan kurtulunabileceğini, endüstriyel ortamdaki çatışma ve memnuniyetsizliklerin azaltılabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla bilinmeyen insani faktörlerin araştırılması onun yaklaşımına göre büyük önem arz eden bir husus olmuştur (Mayo, 1923: 118).

Bu bağlamda şeker tarlalarında çalışmak üzere renkli adamların yerine beyaz adamların istihdamı örneğini vermiştir. Beyaz adamların tropik güneşin altında çalışmasının fizyolojik ve psikolojik etkisini araştırmadan böyle bir karar alınmasının yanlışlığına dikkat çekmiştir. Çünkü beyazlar burada çalışmaya başladığı andan itibaren birçok grev çıkmıştır. Bu grevler genellikle yüksek maaş taleplerini beraberinde getirmiş olsa da asıl sebep ücretlerin arttırılmasıyla çözümlenemeyecek sorunlardı. Bu bağlamda grevlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çabalarda işçiler, işverenler ve tahkim, tümü de yanılmıştır. Asıl sorun, ona göre beyaz adamların buralarda çalıştırılmasında fizyolojik ve psikolojik şartların uygunluğuyla ilgili olmuştur.

Muhtemelen istenen şey, konferanstaki ilgili tarafların ve hakemlerin hiçbirinin sahip olmadığı bilgidir, yani tropik bölgelerde beyaz adamlar için çalışma koşulları hakkında bilgi. Görünen o ki, ne kadar yüksek olursa olsun hiçbir ücret oranı, ilgili

fizyolojik ve psikolojik gerçekler endüstriyel planın temeli haline getirilinceye kadar işçiye memnuniyet getiremez (Mayo, 1923: 119).

Yani, Mayo, çalışanların klasik iktisadın insan modelinde olduğu gibi sadece maddi koşullarla motive olmayacağını, onun psikolojik ve fizyolojik bağlamda karmaşık yönlerinin incelenmesi gerektiğini savunmuştur.

Mayo, medeniyetin insani problemler üzerine eğilme konusundaki yetersizliğinden yakınmıştır. İşe yönelik problemlerin salt bilimsel olmadığını insani olduğuna dikkat çekmiştir. Bu anlamda ona göre, karmaşık insan sorunlarının her zerresinin araştırılması gerekmektedir. Ona göre, onsekizinci ve ondokuzuncu yüzyıl ekonomi-politiği, insanı aşırı basite indirgediği, onun karmaşık psikolojik yönlerini dikkate almadığı için çökmüştür (Mayo, 1923: 120).

Mayo, askeri tecrübeyi endüstri yönetim alanı için çok önemsemektedir. Hatta iki alanı benzer görmektedir. Bu bağlamda kendi deneyimlerine göre “moral veya işbirliği isteğinin düşük olduğu bir fabrika” bombardıman şoku hastanesi ile “olağanüstü bir benzerlik” göstermektedir (Mayo, 1923: 125).

Elton Mayo’nun bu konudaki düşünceleri, bize askeri kuramcı Clausewitz’in savaş ve askeri örgütlenmeler içerisinde insani faktörlerin önemine yaptığı vurguyu akla getirmektedir. Clausewitz, askeri yönetim alanında psikolojik faktörler üzerinden ilk derli toplu vurguyu yapan askeri kuramcıdır. Aynı zamanda da savaş ve askeri örgütlenmenin bir emek örgütlenmesi olduğu düşünüldüğünde (bkz. Zürcher, 2017: 11, 14) ve Mayo’nun da tecrübelerinden yola çıkarak bombardıman şoku ile fabrika hayatını bir görmesi dikkate alındığında, Clausewitz’in insanın moral ve psikolojik faktörleri üzerine yaptığı değerlendirmeler, Mayo’nun endüstri örgütlenmelerinde insan unsuruna verdiği önemle örtüşmektedir.

... moral değerler savaşın en önemli konularından biridir. Bunlar savaşın bütün unsurlarını etkileyen ruhlardır ve bu ruhlar, savaşta bütün kuvvetleri harekete geçiren ve yöneten idareye erkenden ve çok kuvvetli bir ilgiyle bağlanırlar, adeta iradeyle özdeşleşirler; çünkü iradenin kendisi de bir moral değerdir. Yazık ki, bu değerler hiçbir kitapta bulunmaz, çünkü ne sayıya ne sınıflandırmaya gelirler; sadece

görülürler ya da hissedilirler... Her ne kadar kitaplar bu konuda hiçbir şey söylemez ya da çok az şey söylerlerse de moral değerler, savaşı oluşturan diğer bütün faktörler gibi savaş sanatının teorisine dâhildirler... Ayrıca teori, diğer bütün sözde kuralların hatırı için moral değerleri sınırlarının dışına atamaz; çünkü fiziki kuvvetlerin etkileri moral kuvvetlerin etkileriyle tamamen kaynaşmıştır ve bir maden alaşımı gibi kimyasal bir işlemle birbirinden ayrılamazlar... Fiziki nedenler ve sonuçlar hemen hemen silahın odundan yapılmış kundağı gibidir; moral nedenler ve sonuçları ise asil madenden parlak yontulmuş silahın bizzat kendisidir, denebilir. (Clausewitz, 2015: 176-177)

“Savaş Üzerine” isimli kitabında mekanik kavramları yoğun olarak kullanan Clausewitz, savaş alanlarında ve ordularda onsekizinci yüzyıl askeri kuramcıları ve onların ondokuzuncu yüzyıldaki uzantılarının sahip olduğu aydınlanmacı aklın etkisiyle bireylerin/askerlerin mekanik dev bir yapının aksamaları olarak görülmesi anlayışına psikolojik faktörlere dikkat çekmesiyle meydan okuyan romantik bir sentez ile karşılık vermiştir (Paret, 1989: 10). Bu bağlamda aslında klasik yönetim yaklaşımının psikolojik unsurlarla rafine edilmesi üzerine kurulu neoklasik yönetim yaklaşımıyla büyük bir benzerlik içerisinde o da döneminin mekanik aydınlanmacı askeri kuramlarını psikolojik faktörlere dikkat çekerek esnetmiştir.

Clausewitz’e göre savaş, “düşmanı irademizi kabule zorlamak için bir kuvvet kullanma eylemidir” (2015: 30). Buradaki irade üstünlüğü de bir askerin savaşıma iradesinin, isteğinin arttırılabilmesi veya azaltılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda Clausewitz de savaşta moral güçlere özel vermiştir. Clausewitz’in moral güçleri savaşıma iradesini etkileyen önemli bir alandır. Zajac’ın belirttiği üzere, moral güçler “bir askerin savaşıma iradesini arttıran ya da azaltan tüm değişkenleri içerir” (1992: 2) dolayısıyla askerin savaşıma isteğini etkileyen güçlerdir. Bu bağlamda savaş motivasyonu ve moral önemli hususlar olarak karşımıza çıkar. Clausewitz bu bağlamda askeri liderlerin askerlerinin motivasyon ve moralini arttırarak savaşıma iradelerini arttırmalarına ilişkin şu tespiti yapar (2015:72):

Bir birlik cesaretle, şevkle ve kolaylıkla savaştığı sürece, komutanın amacını gerçekleştirmek için büyük bir irade gücü göstermesine nadiren ihtiyaç duyulur. Fakat hal ve koşullar ağırlaşınca, ki olağanüstü bir biçimde yönetilmesi gereken muharebelerde bu her zaman olacaktır, işler artık iyi yağlanmış bir makine gibi kendiliğinden yürümez; bizzat makine direnmeye başlar ve bunun üstesinden gelmek için komutanın büyük bir irade gücüne sahip olması lazımdır. Bu mukavemetten -her ne kadar bazı kimselerde sık sık görülürse de- sadece

itaatsizlik ve itiraz anlaşılmalıdır; aksine bu, bütün fizik ve moral güçlerin çöküşünün bıraktığı topyekün bir izlenimdir; komutanın önce kendisini sonra da etkisi altında kalan bütün herkesi, etkisinden, endişesinden kurtarması gereken kanlı fedekârlıkların yürekler acısı görünümüdür. Erlerin güçleri birer birer çöktükçe, bunlar artık güçlerini kendi iradeleriyle teşvik ve tahrik edemedikleri, koruyamadıkları sürece, kitlelerin iç direncinin tüm ağırlığı yavaş yavaş başkomutanın iradesine yüklenir; onun kalbindeki ateş, kafasındaki ışık herkeste amacın ateşini, umudun ışığını yeniden yakmalıdır...Savaşta olağanüstü işler yapmak isteyen bir komutanın, cesaret ve moral gücünün üstesinden gelmek zorunda olduğu yükler işte bunlardır...

Clausewitz hiçbir savaş kuramının moral faktörleri dışlamaması gerektiğine dikkat çekmiş ve savaşta fiziki ve psikolojik faktörlerin etkilerinin birbiriyle tamamen kaynaşmış olduğuna ve ayrılamayacağına vurgu yaparak psikolojik faktörlerin önemini belirtmiştir (Clausewitz, 1989: 184). Dolayısıyla savaşın salt makinelerden ve sayılardan ibaret olmadığını, savaşta askerin ona verilen görevi yapmaya devam ederek muharebenin baskısı altında zafere ulaşabilmesi için psikolojik faktörlerin de göz önünde tutulması gerektiğine işaret etmiştir.

Clausewitz'in askeri kurama ve dolayısıyla önemli bir bölümü savaş olgusunun içerisinde şekillenen askeri yönetim pratiğine en temel katkılarından birisi bu bağlamda savaşta psikolojik faktörler olmuştur. Tabiki de Paret'in belirttiği üzere, savaşta psikolojik faktörlerin önemi üzerinde durulması yeni bir şey değildi. Fakat Clausewitz'in daha önce savaşta ve askeri örgütlerde psikolojik faktörler üzerinde duran Maurice de Saxe ve Henry Lloyd gibi askeri kuramcılardan farkı, onun psikolojik faktörleri kuramının başat unsuru yapmasıydı. Ancak psikoloji onun döneminde halen tam olarak gelişmemiş bir disiplindi. Dolayısıyla ona faydalanabileceği cinsten sınıflandırıcı ve yorumlayıcı çok az araç sundu (Paret, 1989: 11).

Moral güçlerin en önemli stratejik unsur olduğuna dikkat çeken Clausewitz, başlıca moral güçlerin de komutanın becerileri, birliklerin savaşçılığı ve vatanseverlik duyguları olduğunu belirtmiştir. Chadoff'a göre "Vatanseverliği savaş etkinliğiyle¹⁴ ilişkilendirerek Clausewitz, ulusal duygunun en çok dağ muharebesinde ortaya

¹⁴ Chadoff, "savaş etkinliği"ni, bir birimin savaş sırasında üstlerinden gelen emirleri uygulama yeteneği ve istekliliğin bir fonksiyonu olarak ele almıştır (1983: 573).

çıkarttığını” belirtmiştir. Çünkü bu savaşta askerlerin kendi başına kaldıklarını belirtmiştir. Onun bu gözleminden yola çıkarak Chadoff, Clausewitz’in “savaş sırasında insanların birbirine güvenme ihtiyacını ve tek bir askerın yoldaşlarından görsel olarak izole edildiğinde potansiyel olarak etkinliğinin en aza indiğini” anladığını belirtmiştir (Chadoff, 1983: 574). Özellikle ileride Ardant du Picq’in ve S.L.A Marshall gibi askeri yazarların ortaya koyacağı üzere, askerlerin yoldaşlarından uzaklaştıkça potansiyel olarak daha etkisiz hale geldiği, moral ve disiplin açısından bozulmalar meydana geldiğinin farkındaydı. Böylece o döneminin önünde yer alan bir askeri kuramcı olarak kendisinden bir yüzyıl gibi bir süre sonra yapılacak birçok örgütsel psikoloji ve davranışa ilişkin çalışmaya temel sağlayacak fikirlere sahipti.

Diğer yandan bu durum bize “Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması”nı hatırlatmaktadır. Bu kömür ocaklarında *shortwall* sistemiyle üretim yapılmaktaydı. Bu sistemde işçiler iki ila sekiz kişilik gruplar halinde çalışarak her bir grup birbirinden bağımsız kömür çıkarmaktaydı. Bunların üyeleri arasında gelişmiş bir dayanışma ve işbirliği söz konusuydu. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler iş dışında da sürdürölmekteydi. Bir süre sonra burada kömür damarlarındaki farklı kalınlıklar nedeniyle *shortwall* metodundan *longwall* metoduna geçilmesi kararlaştırıldı. Sonucu dağ hareketlerinde olduğı gibi işçilerin birbirinden ayrı, izole bir iş ortamına geçilmesine yol açtı. Yeni metot işçilerin bir metrelik yükseklikte iki metrelik genişlikte ve iki yüz metrelik bir hatta birbirlerinden uzak aralıklarla duracak şekilde sıralandıkları bir üretim tarzını beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla bu sistem eski sistemin aksine küçük grupları ortadan kaldırarak yakın sosyal bağları azaltmış, informal grupların oluşmasını engellemiş ve duygusal gerilimlere yol açarak işin miktar ve kalitesinde sorunlara yol açtığı tespit edilmiştir. Diğer yandan işçilerin geniş bir alana yayılması onların denetlenmesi sorununu da ortaya çıkarmıştı. İşten kaynaklı sorunlarını küçük grupları içerisinde kurdukları duygusal ilişkilerle hafifletemeyen işçilerin verimi

azalmış, işe ve topluma karşı ilgisizlik şeklinde beliren psikolojik etkiler ortaya çıkmıştı. Bu araştırmanın sonucuyla teknik ve teknolojik değişkenlerin sosyal ilişkilere ve informal örgütlerin oluşumuna olan olumsuz etkisine dikkat çekilmiştir (Baransel, 1979: 277-278).

Benzer şekilde dağ harekâtı mekânsal olarak askeri anlamda ayrıksı ve izole bir yerleşim ve hareket gerektirmektedir ve bu durumda askerin üzerinde yarattığı psikolojik gerilimler söz konusudur. Yukarıda da belirttiğimiz üzere, Clausewitz, başlıca moral güçler arasında saydığı ulusal duyguya ilişkin “Ordunun ulusal duygusu (heyecan, fanatik gayret, inanç, düşünce) en çok dağ muharebesinde kendini belli eder; çünkü dağ muharebelerinde tek ere kadar herkes kendi haline bırakılmıştır” (2015: 178) ifadesini kullanmıştır. Clausewitz bu durumun tersi olarak da ova muharebelerini almıştır. Bu çerçevede de “Buna karşılık ordunun ustalıklı becerisi ve yığınları sanki demir dökümmüş gibi bir arada tutan çelikleşmiş cesareti daha çok büyük ovalarda kendini gösterir” (2015: 178) ifadesini kullanmıştır. Chadoff’un yukarıda belirttiğimiz analizinden hareket ederek devam edecek olursak Clausewitz, dolaylı bir şekilde bu ifadeleriyle fiziksel olarak birbirinden izole kalan askerlerde bu durumun psikolojik gerginliklere yol açacağının farkında olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda *Tavistock Kömür Ocakları*’ndaki araştırmada ortaya konulan sonuca göre işçilerin teknik değişim sonucu mekânsal olarak ayrılmasının onlarda yarattığı psikolojik gerilimlerin ve işe yönelik verimin düşüşünün (ya da beklenen verimin gerçekleşmemesinin) benzerini Clausewitz’in dağ hareketlerinde askerin savaşma etkinliğine ilişkin ortaya koymuş olduğu belirtilebilir. Clausewitz (2015: 178) bunun çözümünü de ulusal duygular olarak belirttiği moral gücün dikkate alınmasında bulmuştur. Clausewitz, örgüt içerisindeki insana karşı farklı teknik koşulların (dağ ve ovanın farklı tekniklerde savaşma gerektirmesi bağlamında kullandım, istenirse bu mekânsal olarak da yorumlanabilir)

yarattığı psikolojik etkilere ve sosyal ilişkilerdeki değişikliklere dikkat çekmiş ve askeri örgütlenme içerisinde mekanik insan anlayışına karşı çıkmıştır.

Elton Mayo gibi insani unsurların irrasyonelitesine dikkat çeken Clausewitz, askeri örgütlenme içerisinde insanın aşırı basite indirgenerek rasyonel bir varlık olarak değerlendirilmesine karşı çıkmıştır. Bu bağlamda aydınlanmacı askeri aklın askerlerin mekanik dev bir aygıtın dişlileri olarak görülmesi anlayışına psikolojik faktörlere dikkat çekmesiyle meydan okumuştur. Bu çerçevede o, komutanların bu hususları dikkate alarak planlama yapmasını istemektedir (Clausewitz, 2015: 178-179).

Clausewitz, insani unsurların irrasyonelitesine askeri kuramında önemli bir kavram olan “sürtünme” ile dikkat çekmiştir. Bu kavramı insan faktörünün psikolojik yönüyle doğrudan ilişkili bir kavramdır. Bunun temelinde de mutlak savaş kavramlaştırması yatmaktadır. Mutlak savaş, felsefi bağlamda soyut, idealize edilmiş, en mükemmel haliyle bir savaşı işaret etmektedir. Dolayısıyla mutlak savaş, Clausewitz’e göre, sadece kuramsal düzlemde, yazıda kalmış bir savaştır. Fakat soyuttan somuta geçildiğinde durum yazıldığıyla ve idealize edildiği haliyle örtüşmez. Dolayısıyla Clausewitz de savaşın mutlak ve ideal halinin gerçek savaş ile farklarını ortaya koyar. Bu bağlamda gerçek savaşı, mantık kurallarından ziyade olasılık kurallarının yönettiğini belirterek bu olasılıksal duruma yol açan şans faktörü ve sürtünme faktörlerini açıklar (Rothfels, 2015: 150-151). Paret’in de belirttiği gibi, Clausewitz’in kuramında, sürtünme kuvvetleri kötü hava ve açlık gibi fiziksel faktörler tarafından yaratılsa da bunların her zaman psikolojik etkileri vardır (Paret, 1989: 17). Askeri makine olarak metaforize edilen ordular, insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla Clausewitz’in de dikkat çektiği üzere, savaşın temel aktörü olan ordularda, sürtünme sadece hava ve arazi şartları gibi fiziksel koşullar nedeniyle ortaya çıkmaz. Tüm bunların insanın psikolojisi üzerinde de yaratacağı etkiler ve insana ilişkin diğer çeşitli psikolojik durumlar ve insanın sınırlılıkları (insanın sınırlılıkları meselesi ilerleyen

kısımda askeri kuramda ve Herbert Simon'un örgüt kuramında sınırlı rasyonalite kavramı üzerinden tartışılacaktır) planların amacına ulaşmasına engel olabilir. Dolayısıyla savaş yönetiminde bu etkilerin üstesinden gelinebilmesinin de dikkate alınması gerekir (Clausewitz, 2015: 91-92).

Elton Mayo'ya tekrar gelirsek, o, medeniyetin insani problemler üzerinde yeterince durmadığını belirtmiştir. Bireyin psikolojisinin bir bütün olarak her yönüyle ele alınmasının ve endüstriyel ve iş ortamlarındaki sosyal ilişkileri dahilinde araştırılmasının önemine dikkat çekmiştir. Bu sayede endüstriyel ortamda verimlilik ve üretkenliğin önündeki grevler, çatışmalar vs. gibi birçok engellerin ortadan kalkacağını düşünmüştür (Mayo, 1923: 120-121). Askeri kuramcılardan Albay Ardant du Picq, bunu Mayo'dan daha önce askeri örgütler için düşünmüştür. Du Picq fikirlerini 1880 yılında yayınlanmış Battle Studies kitabında ortaya koymuştur. O da Mayo gibi endüstriyel toplumun savaş ortamında insan unsurunun önemine dikkat çekerek, savaşma etkinliğinin arttırılmasında bu faktörün başat önemde olduğunu savunmuştur. İnsanın savaş ortamındaki bir askeri örgütlenme içerisinde psikolojik bağlamda incelenmesinin önemine dikkat çekmiş ve bu yönde bir çalışma yürütmüştür. Du Picq, psikolog değildir ama psikolojinin askeri yönetimdeki öneminin büyük olduğuna inanmaktadır. Elton Mayo'nun endüstriyel alanda çalışma şartlarına ilişkin insani perspektifin eksikliğinin bombardıman şokuyla aynı etkileri yaratabileceğini belirterek, endüstriyel devrim sonrası çalışma ortamının psikolojik sorunlarına dikkat çektiği gibi Du Picq'te ondan çok daha önce endüstriyel savaşın insan üzerinde yarattığı yıkıma dikkat çekmektedir. Yarbay William M. Jacobs'ın dediği gibi, "Du Picq, savaş stresi zayıflatlarının sayısı ve derecesi ile yüksek teknolojik ateş gücünün yarattığı artan ölümcüllük arasında doğrudan bir ilişki olduğunu öne süren ilk kuramcıydı" (1996: 38).

Dolayısıyla askeri kuram içerisinde yeterince üzerinde durulmayan ve gerektiği gibi araştırılmayan bu konunun detaylıca ele alınıp, incelenmesi gerektiğine

inanmaktadır. Du Picq'in, özellikle insan ilişkileri okulunun Hawthorne deneyleri ve askeri alanda Stouffer vd.nin Amerikan Askeri gibi çeşitli araştırmalar sonrası elde ettiği yönetim de insanı öne çıkarma, onu inceleme konusu yapma, birincil grup ve informal grubun insanın çalışma ve savaşıma etkinliği üzerindeki etkisi gibi konuları çok önce askeri kuramını şekillendirirken ele almış olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir.

Modern ordularda küçük birlik ve gruplarda uyum konusunda çalışma yapan ve savaşta askerlerin davranışları hakkında objektif olarak kafa yoran ilk kişi Fransız Albay Ardant du Picq olmuştur (Zais, 1985: 56). Ardant du Picq, savaşa bilimsel bir yaklaşım getirmiş, muharebede moral güçle ilgili birlik beraberlik ruhu, cesaret, birlik uyumu gibi konularda yazmıştır (Chimola, 1986:1). Ona göre, askeri bilim, geçmiş tecrübelerin incelenmesi suretiyle yapılabilirdi. Askerin geçmişteki davranışlarının anlaşılması gelecekte onun yönetimi için yol gösterici bir kaynak olabilirdi (Gat, 2001: 298). Dolayısıyla du Picq, askerin geçmiş muharebelerdeki davranışlarını çözümlemeye yönelmiştir.

Bu çözümleme için Ardant du Picq'in metotları çağına göre devrimsel bir niteliktedir. Üç bilgi kaynağını entegre ettiği bir metodolojiyle savaş ve askeri örgütlenmeyi çalışmıştır. Bu kaynaklardan birincisi, onun geniş tecrübesidir ve bu geniş tecrübe onun daha sonraki çalışma ve araştırmasına temel teşkil etmiştir. İkinci olarak, Yunanlıların ve Romalıların askeri yazılarını okumuştur. Üçüncü olarak da yaşadığı dönem için askeri kuram alanında alışılmışın dışında olan orijinal bir teknik olarak anketi kullanmıştır. Anketi yapmaktaki amacı, akranı olan subayların söz konusu bir savaşta fiziksel ve psikolojik bağlamda tam olarak ne yaşadıklarını ortaya çıkarmak olmuştur. Du Picq'in anket kullanması o dönem için önemli bir kırılmaydı (Zais, 1985: 56-58). Söz konusu üç kaynağı kullanarak du Picq, savaşta muharebe edenlerin insani

ve psikolojik karakteristiklerinin nasıl olduğunu ve savaşa nasıl etkide bulunduğunu rasyonel ve bilimsel bir yöntemle anlamaya çalışmıştır (Zais, 1985: 58).

Gat, du Picq'in anket çalışmasını “pozitivist davranışçı araştırmanın çarpıcı bir örneği” olarak görmüştür (2001: 299). Du Picq, şu tipte sorular sorarak savaşa insanın davranışını anlamak için çaba göstermiştir (Du Picq, 1921:6-7):

.....

Dövüş nasıl başladı? Ya ateş? Adamlar kendilerini nasıl adapte ettiler?...

Bizim ya da düşmanın muharebe öncesinde, esnasında veya sonrasında davranışı, yani düzeni, düzensizliği, haykırıları, sessizliği, şaşkınlığı, sakinliği?

Çarpışma esnasında asker nasıl kontrol edilip yönlendirilmiştir? Hangi anda geride kalmak ya da öne geçmek için hattı terk etme eğilimine girdi?

Eğer kontrol liderin ellerinden kayıp gittiyse hangi anda bir daha onu tatbik etme imkânı bulamamıştır?

Tabur komutanının elinden bu kontrol hangi anda kaçmıştır? Yüzbaşından, takım komutanından ne zaman? Kısacası hangi zamanda, eğer böyle bir şey olduysa, önde ya da arkada, hem liderleri hem de adamları peşpeşe sürükleyen düzensiz bir dürtüden başka bir şey yok muydu?

Du Picq, modern savaşa ilişkin bu anketini 1868 yılında oluşturmuştur. Bu anket sorularına cevaplar çok yavaş gelmiştir. Onun kardeşinin ifadesine göre, bunun sebebi kötü niyetten değil ilgisizlikten kaynaklanmıştır. 1868'in ortasından 1869'un başlarına kadar olan süreçte du Picq birkaç tane geri dönüş alabilmiştir. Du Picq, silah arkadaşlarının muharebelerde bizzat elde ettikleri tecrübeleri ilk ağızdan öğrenebilmek için çabalarını sürdürmeye devam etmiştir. Çünkü bu onun metodolojisi için büyük önem arz etmekteydi (Gat, 2001: 300).

Ardant du Picq, askeriyeyle ilişkin analizinin çıkış noktası olarak tek eri ve onun savaş zamanındaki mental ve psikolojik süreçlerini ele almıştır (Zais, 1985: 58-60). Bu anlamda kuramını insan faktörü üzerine kurmuştur. Du Picq, kendisinden önce savaş üzerine yazanların silahı başlangıç noktası olarak aldıklarını ve bu bağlamda da insanı tasarlandığı şekilde bu silahları kullanan bir vasıta olarak tasavvur ederek, onun karmaşık doğasını ve psikolojik yönünü ihmal ettiklerini belirtmiştir. Bunların kuramsal olarak dile getirilmiş tasavvurlar olduğunu, insanın gerçek doğasıyla uyumlu faraziyeler olmadığını savunmuştur. Çünkü insan “ruhsuz bir piyon” değil, et ve ruhtan teşekkül etmiş bir varlıktır. Dolayısıyla ona sıradan materyaller gibi davranılamamalıdır. Bu

bağlamda da her türlü teknolojik ilerlemeye rağmen insana ilişkin moral ve psikolojik unsurlar değişmeden kalmıştır. Bu sebeple “insan kalbi” yani onun davranışsal ve psikolojik yönü savaşa ilişkin tüm konuların başlangıç noktası olarak görülmelidir.

Savaş, orduların nihai amacıdır ve insan, savaşta temel araçtır. Bir orduda -personeli, organizasyonu, disiplini ve taktikleri, bir elin parmakları gibi birbirine bağlı olan şeyler- dövüş anında temel araç, insan ve onun ruh durumu, morali, en başından itibaren tam olarak bilinmeden hiçbir şey akıllıca reçete edilemez. Savaşı tartışanların, silahı başlangıç noktası olarak aldıklarında, ona hizmet etmeye çağrılan adamın onu her zaman, tüzüklerin öngördüğü ve emrettiği şekilde kullanacağını tereddüt etmeden varsaydıkları görülür. Ama böyle bir varlık, değişken doğasını üzerinden atarak duygusuz bir piyon, savaş kombinasyonlarında soyut bir birim olmak üzere, gerçek bir insan değil, kütüphanenin derin düşüncelerinden doğan bir yaratıktır. İnsan et ve kandır; o beden ve ruhtur. Mareşal de Saxe'den alıntı yapmak gerekirse, insan kalbi savaşa ilgili tüm konularda başlangıç noktasıdır...Öyleyse savaşta insanı inceleyelim, çünkü gerçekten savaşı odur (Du Picq, 1921: 39).

Silah alanında sürekli gelişmeler olmakta ve bunların yıkıcılıkları artmaktadır. Ayrıca moral etkileri de artmaktadır. Bu silahlara karşı savaşma cesareti de dolayısıyla azalmaktadır. Silahlar değişmesine rağmen insanlar değişmemektedir. Silah gibi materyal gücün artması karşısında askeri örgütlerin birliği güçlendirilmelidir. Bu bağlamda ona göre “Akıllı başında ve mantıklı bir örgütlenme disiplini ve dolayısıyla güvenilirliğini, yani eylemde cesareti ortaya koymazsa, manevralardaki bir milyon adam işe yarama(yacaktır)” (Du Picq, 1921: 110). Bu bağlamda du Picq, birbirini tanıyan, bilen ve bir güven geliştirmiş birincil grupların önemine şu sözlerle dikkat çekmektedir: “Birbirini tanımayan dört cesur adam bir aslana saldırmaya cesaret edemez. Daha az cesur, ancak birbirini iyi tanıyan, güvenilirliklerinden ve dolayısıyla karşılıklı yardımlaşmadan emin olan dört kişi, kararlılıkla saldıracaktır. Özetle orduların örgütlenme bilimi vardır (vurgu bana ait)” (Du Picq, 1921: 110). Görüldüğü üzere, neoklasik örgüt kuramlarının insani perspektiften geliştirmeye çalıştığı örgüt biliminin haberciliğini onlardan çok önce aslında bir askeri kuramcı yapmaktaydı.

Du Picq, generallerin dehası ve şans faktörleri bir tarafa bırakıldığında, orduların başarısını yeni bir icadın garanti edemeyeceğini ancak kaliteli, güvenilir, birlik beraberlik ve güven ruhuna sahip askeri örgütlenmelerin garanti edebileceğini

savunmuştur (Du Picq, 1921: 110). Yani du Picq, aslında ileride endüstriyel ve askeri çalışmalarda ortaya konulacağı üzere birincil grubun önemini kavramıştır. Diğer bir deyişle, onun bu sözlerinden ve savunularından, yirminci yüzyılın ortalarında birçok çalışmada ortaya konulan birincil gruplarda askerlerin karşılıklı dayanışması ve arkadaşlarına bağlılığın askeri moral ve etkinliği artıracaklarının farkında olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bağlamda du Picq, yirminci yüzyılın ortalarında insan ilişkileri okulunun gelişmesine katkı sunan Shils ve Janowitz (1948) ile Stouffer vd. (1949a,b)'lerinin çalışmalarında ortaya koyduğu birçok sonuca onlardan önce dikkat çekmiştir. Hatta Barkawi'nin, Ernest Dupuy'dan aktardığı üzere, Stouffer vd.'nin "Amerikan Askeri" kitabında onun bir şekilde ele almadığı bir şey yok gibidir (2017: 165). Hatırlanacağı üzere, bu çalışmalarda birincil gruplarda askerlerin birbirine olan bağlılığının ve güveninin muharebe etkinliğini, savaşma azmini ve morali yükselttiği belirtiliyordu. Askerlerin daha çok yakınlarındaki silah arkadaşlarının onlar hakkında ne düşündükleriyle ilgilendiklerini yani öncelikle onlar için savaştıklarına dikkat çekilmekteydi. Ayrıca subaylar ve astları arasında uyum ve güvenin tesisiyle muharebe performans ve etkinliğinin artırılabilceği savunuluyordu. Du Picq'in şu sözleri ise onun bu satırları yazdığı tarihten neredeyse yarım yüz yıl sonra yapılan yukarıda belirtilen çalışmalarda yazılanları öncelediğini ve önceden kavramış olduğunu bize göstermektedir.

Askere itaat ve eylemde yön verme yetisi kazandıran şey disiplin duygusudur. Bu, şeflerine saygı ve güveni içerir; yoldaşlarına güven duymayı ve onları tehlikede terk ederse, onların suçlamalarından ve misillemelerinden korkmayı; diğerlerinin yaptıklarından daha fazla korkmadan gitme arzusunu; tek kelimeyle, Esprit de corps'un tamamını içerir. Bu özellikleri ancak örgüt üretebilir. Dört adam bir aslana eşittir. Kâğıt üzerindeki ordu örgütlerinin ve taktik oluşumların her zaman mekanik bir bakış açısıyla belirlendiğini ve temel katsayı olan moralin ihmal edildiğini unutmayın. Onlar neredeyse her zaman yanılıyorlar (Du Picq, 1921: 122).

Du Picq, küçük birlik seviyesinde askeri kuram ve doktrinin gelişiminde ve evriminde etkili olmuş önemli bir askeri kuramcıdır. Onun savaşta disiplin-moral

ilişkinin, birlik ruhunun, birlik uyumunun ve liderliğin önemini kavraması ve buna yönelik bir bilimsel bakış açısı geliştirmesi ve bunları kuramının merkezine oturtturarak yapması askeri kuram için önemli bir adımdır. Neredeyse dünyanın geri kalanından bir yüzyıl önce bu faktörlerin önemini kavramış ve bunların tespiti için anket gibi bilimsel metotlar kullanmıştır.

Du Picq, kâğıt üzerinde ordu örgütlenmeleri ve taktik düzenlere ilişkin yazılanların mekanik bir perspektife hapsolarak asıl önemli faktör olan morali gözden kaçırdığını belirtmiştir. Modern savaşın daha dağınık ve geniş coğrafyalarda vuku bulduğunu, ateşli silahlardaki gelişmelerle birlikte öldürücülüğün arttığını ve dolayısıyla birliklerin açık taktik düzenlerle savaşmaya başladıklarını belirtmiştir. Bu durum askerlerin komutanlarının gözetiminden uzakta savaşmalarını gerektirmiştir. Dolayısıyla üstlerin astlarını yakından gözetimine dayanan disiplinin de bu durumdan etkilendiğini belirtmiştir. Teknolojik ve coğrafi bağlamlarda savaş alanlarında yaşanan değişim, ordularda moralin ve birlik uyumunun önemini artırmıştır. Savaşta verimliliğin artması birliklerdeki personelin karşılıklı güven ve uyumuna ve dolayısıyla moral güce bağlıdır. Antik savaşta olduğu gibi yakın mesafeden gözetime dayalı sert disiplin modern savaşta işe yaramayacaktır. Disiplin modern savaşta uyum (*cohesion*) ile sağlanabilecektir. Modern muharebeler her zamankinden daha çok moral, uyum ve birlik gerektirmektedir. Açık düzende, komutanlarının doğrudan gözetiminden uzakta savaşan birlikleri bir arada tutacak tutkal vazifesini görecek olan uyum ve moraldir. Birlik ve tek er seviyesinde astlar ne kadar dağınık ve yalıtılmış düzenlerde savaşmak durumunda kalırsa o kadar moral, uyum ve birlik ruhuna ihtiyaç duyulmaktadır. Modern silahların askerlerin sinir sistemleri üzerindeki etkisi oldukça yıkıcıdır. Yeni savaş düzenlerinde askerlerin arasındaki mesafeler açıldıkça disiplinin sağlanabilmesi için sıralar arasındaki uyum bedensel uyumdan ziyade kalbi bir uyuma dayalı silah arkadaşlığından ve subaylara güvenden kaynaklanmalıdır (Du Picq, 1921: 96-123).

Du Picq, burada, uyum (*cohesion*) kelimesini askerler arasında birlik beraberlik bağlarını ve bu bağların askerlerin performansı üzerindeki doğrudan etkisini vurgulamak için kullanmıştır. Du Picq'in bu çalışması, yirminci yüzyılın ortalarına doğru yapılan askeri uyum (*cohesion*) konusundaki birçok çalışmaya da örnek teşkil etmiştir (Kaihkö, 2016: 23).

Ardant du Picq'in anket çalışmasındaki sorulara bakıldığında otoritenin psikolojisiyle de ilgilendiği görülmektedir (1921: 6-7). Bu bağlamda du Picq, orijinal baskısı 1947 yılında yapılmış Herbert Simon'un "İdari Davranış" isimli eserinin "Psikoloji ve Otoritenin Teorisi" başlıklı kısmındaki tezini açıklamak için kendi ifadesiyle "askeri psikoloji alanyazını" çerçevesinde destek aldığı birkaç askeri yazardan¹⁵ biridir (ayrıca en eskisi). Herbert Simon'un otorite anlayışının Chester Barnard'ın otoritenin kabul alanı anlayışından da izler taşıdığını belirtmek mümkündür. Barnard buna yönelik otorite kuramıyla insan ilişkileri yaklaşımına katkı sunmuş bir isimdir. Bu bağlamda Ardant du Picq ve Chester Barnard'ın fikirlerini birbirine bağlamadan evvel aradaki aracı olarak Herbert Simon'un fikirlerini ele alarak konuyu netleştirelim.

¹⁵ Diğer yazarlar ve eserleri şunlardır: Albay J. F. C. Fuller (1925), *The Foundations of the Science of War*, London: Hutchinson & Co. Simon, yazarın kitabının "Savaşın Psikolojisi" başlıklı kısmına atıf yapmıştır. Bu başlık altında yazar savaşta bireyin psikolojik durumunu analiz etmektedir: "Kendi içinde insan, askeri bedende ayrı bir hücredir, ancak bir hücre gibi, bu bedenden ayrı yaşayamaz, çünkü diğer tüm hücrelerden etkilenir ve onların moral sağlığı kendisinininkine bağlıdır...Savaş alev alev yanarken, yaratıcı akıl kontrolü elinde tutar ya da kaybeder; hayal gücü şansın zarlarını atar ve insan itaat eder veya başka birini avlayan bir hayvan gibi kendi sezgisine göre hareket eder. Özveri adamları harekete geçirir; kendini koruma duygusu adamları geri çağırır..." (1925: 140-141). Simon'un diğer atıf yaptığı yazar ve eseri şudur: Col. von Balck (1911), *Tactics*, çeviri: Walter Krueger, Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Cavalry Association. Bu eserin 185-200'üncü sayfaları arasına atıf yapmıştır. Eserin bu sayfa aralığında yazar, savaşın yine savaşın psikolojisi ve insanlar üzerinde kontrolün yani otoritenin sağlanıp sağlanılamamasına, duruma ve birliğe göre bunun değişimine ilişkin değerlendirmeler yapmaktadır. Bu bağlamda savaşta ortaya çıkan tehlikenin etkilerini şu şekilde ortaya koymaktadır: "1. Taktik birimlerin düzeninin bozulması, 2. Savaş sırasında farklı birimlerdeki adamların birbirine karışması ve, 3. Birimlerin düzensiz kitleler halinde dağılması" (Balck, 1911: 195). Geçmişe göre subayın savaşta otorite alanının daralmasına ilişkin şu tespitleri yapmaktadır: "...subayların atış hattı üzerinde uyguladıkları etki, günümüzde geçmişe göre önemli ölçüde daha azdır, o kadar ki, aslında yalnızca en yakın avcı erlerini kontrol edebilirler..." (Balck, 1911: 194). Bunun için de yazar şunu tavsiye etmektedir: "Tehlike bölgesinde korku veya korkaklık örneğinden daha bulaşıcı bir şey yoktur. İtirazlar, tehditler ve sindirmeler pek işe yaramaz. En etkili çare, bireysel olarak askerin inisiyatifini geliştirmekte, onu subayları yokken bile sağduyulu hareket etmesi için eğitmekte yatmaktadır. Askerlerimizi, bireyin erken moral ve zihinsel yıpranmasını önleyecek kadar büyük bir moral cesaretle savaşa göndermeliyiz" (Balck, 1911: 194).

Herbert Simon, insan davranışına ilişkin önermelerin rasyonel oldukları durumda davranışta bulunan kişinin psikolojisiyle ilgili önermeleri içermediğini, sadece herhangi bir durumda rasyonellik normundan sapıldığında bunun nedenlerini açıklamak için psikolojik önermelere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Davranışa ilişkin önermeleri örgütün otorite sistemi şekillendirir ve normal şartlar altında belirlenen değerler çerçevesinde davranan yani itaat eden kişinin psikolojisiyle ilgilenmez. Bu bağlamda psikolojik önermeler otoriteye saygı gösterilen alanın belirlenmesi ve sapmaların ortaya konulması veya bu alanın genişletilmesi bağlamında önem kazanır (Simon, 1957: 149-151). Bu bağlamda Simon şu ifadeleri kullanır (Simon, 1957: 150):

Elbette, birçok durumda, ast tarafından kendisine verilen emirlerin yorumlanması ve uygulanmasını amirin kontrol etmesinin zor olduğu ve böyle olduğu sürece de astların tutumlarının çok önemli olduğu eklenmelidir...Fiili itaatsizliğin haricinde, bir emir akıllıca veya akılsızca, hızlı veya yavaş, şevkle veya gönülsüzce yerine getirilebilir...Psikolojik önermeler, otoriteye hangi alanda saygı duyulacağını ve emri verenin niyetinin fiilen ne ölçüde yerine getirileceğini belirlemek için önemlidir; ancak otorite gerçekten kabul edildiği sürece, astın davranışlarının ne olacağını belirlemede hiçbir önemi yoktur.

Herbert Simon bu kapsamda askeri psikoloji alanyazını örnek vererek bu alanyazının ağırlıkla savaş ve sefer hayatının zorlukları ve tehlikeleriyle yüzleşen askerlerin amirlerine itaat edeceği alanın genişlemesi -yani Barnard'ın ifadesiyle ifade edecek olursak, otorite kabul alanlarının nasıl genişletileceği- konusuna eğildiğini belirtmiştir. Bu bağlamda Ardant du Picq'in anket sorularını hatırlamakta fayda var. Bu anketteki sorularla Ardant du Picq, subayların elinden otoritenin ne zaman kaybedildiğini ne zaman düzenin ve disiplinin bozulduğunu anlamaya çalışmaktadır. Yani astların tehlikeyle karşılaştıklarında otoriteyi kabul etmedikleri anları ve dolayısıyla otorite kabul alanını anlamaya çalışmaktadır.

Bu otorite kabul alanının sınırlarının farklı durumlarda farklı genişlikte olabileceğini belirten Herbert Simon, Alman Ordusu'ndan Albay Balck'ın 1896 yılında ilk baskısını yaptığı ancak dördüncü baskısının 1911 tarihli İngilizce çevirisinde

kullanıldığı “Taktik” kitabına referansta bulunarak, otorite psikolojisi ile ilgili şu tespiti yapar (1957: 151):

Aslında birim yok edilmeden önce, genellikle üyelerinin itaat etmeyi reddedeceği bir noktaya gelir. Emredildiğinde ilerlemeyi reddedecekler veya düşmana teslim olacaklar. O halde, bir saldırıda asıl sınırlayıcı faktörler, askerlerin emirlere daha fazla itaat etmeyi ne zaman reddedeceklerini belirleyen psikolojik faktörlerdir. İtaatsizliğin ya da teslimiyetin arkasında imha korkusu yattığı kesindir, ancak moralin bozulmadan önce gerekli olan gerçek yıkım miktarı, farklı koşullar altında geniş sınırlar içinde değişir.

Herbert Simon’un otoriteye ilişkin yaklaşımının temellerini Chester Barnard’ta bulmanın mümkün olduğunu belirtmiştik. Barnard, benzer şekilde otoritenin üstten değil asttan kaynaklandığını yani otoriteyle muhatap olan kişinin otoriteyi kabul alanı ile ilgili olduğunu belirtir (1966: 163). Bu bağlamda 1938 yılında kaleme aldığı kitabında, otoritenin bireylerin kabul ve rızasına bağlı bir durum olduğunu Tümgeneral James G. Harbord’un 1936 basımlı “*The American Army in France*” kitabından yaptığı alıntıyla destekler (Barnard, 1966: 164):

Demokratik bir Başkan, tüm demokrasilerin en büyüğünün bir Ordu olduğunu unutmuştu. Disiplin ve moral, ilerlemek için emir geldiğinde erkek kitleleri tarafından anında yapılan sözcüklere dökülemeyecek kadar yoğun ve karmaşık oylamaya etki eder..., ancak Ordu “talep” kabul edilmeden ilerlemez. “Hemfikir olunan onay”, yalnızca saflardaki bireysel adamlar arasındaki işbirliğini takip eder.

Barnard bu alıntıdan yola çıkarak “Bu görüşler, fiziksel güç söz konusu olsa bile ve hatta rejimin neredeyse mutlak olduğu aşırı savaş koşullarında bile, otoritenin yine de bireylerin kabulüne veya rızasına dayandığı anlamına gelir” demiş ve “Açıkçası, bu tür kavramlar, haklı çıkarsa, uygun bir organizasyon anlayışını ve özellikle yürütme işlevlerinin karakterini derinden etkiler” (1966: 164) çıkarımını yaparak otorite üzerine olan düşüncelerini açıklığa kavuşturmak için General Harbord’tan yararlanmıştır. Otoritenin fiziksel zorlama üzerine kurulduğu durumlarda dahi yönetilenler tarafından kabul edilmesine bağlı olduğu fikrini farklı bir şekilde dillendiren bir generalin fikirleriyle temellendirdiği görülen Barnard’ın otorite kavramının askeri kökleri olduğunu bu bağlamda belirtmek mümkün gözükmektedir.

Barnard'ın bu konudaki fikirlerinin Simon ile benzerlik gösterdiğini ve dolayısıyla onun da atıf yaptığı Ardant du Picq'in savaşta veya seferde tehlike ve zor şartlar altındaki askerin otorite kabul alanını genişletmeye yönelik çabalarıyla da benzerlik gösterdiğini belirtmek gerekir. Barnard, bireylerin üstlerinin verdiği emirleri sorgusuzca kabul edip yerine getireceği “yetki kabul alanı” veya “kayıtsızlık alanı” olduğunu ve bunun da kişiden kişiye değişiklik göstereceğini belirtmiştir. Ayrıca yetki kabul alanının sınırlarının genişletilmesinin mümkün olduğunu belirten Barnard, bunun için teşvik edici unsurların ve informal örgütün önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda teşviklerin bireyin örgüte olan bağlılığından kaynaklı yüklerinden ve göstermesi gereken fedakarlıktan daha fazla veya az olması durumuna göre kayıtsızlık alanının genişleyebileceğini belirtmiştir. Kişinin kayıtsızlık alanında kalmasının devamı da onun buradaki çıkarlarının sürdürülmesi ile ilgilidir. Bu ilgi informal örgütlenme sayesinde arttırılabilir. Bu “örgüt görüşü” ve “grup tutumu” gibi çeşitli şekillerde ifade edilen duruma karşılık gelir ve bunlar sayesinde informal örgüt içerisinde şekillenen topluluğun sağduyusu bireylerin kayıtsızlık bölgesini genişletmesine ve bu alanın daralmasına yönelik eleştirel sorgulamalarına engel olabilir (Barnard, 1966: 169).

Barnard'ın bu tespitleri, özellikle Simon'un da dikkat çektiği askeri psikoloji üzerine yazan çeşitli askeri kuramcılarının endüstrileşen savaş nedeniyle ortaya çıkan dağınık savaş düzenleri sonucu subayların askerleri, birlikleri üzerindeki otorite kabul alanlarının yani kayıtsızlık alanlarının genişletilmesine yönelik tespitleriyle uyumluluk sergiler. Askeri kuramcılar da otoritenin astın kabulüyle ilgili bir durum olduğunu, bunun kişiden kişiye ve durumdan duruma değişeceğini farkındadır. Ayrıca kayıtsızlık alanının genişletilmesi için Ardant du Picq de Barnard gibi teşvik edici unsurların ve informal/birincil örgütün önemine dikkat çeker.

Tarak Barkawi'nin de belirttiği üzere, birincil grup kuramının öncüsü olarak değerlendirilen Ardant du Picq, küçük birlikler içerisindeki bireylerin oluşturacağı

dostluk hislerinin arttırılabileceğini düşünmüştür. Disiplini manga ve kısım seviyesinde yaklaşık olarak on askerlik birimler içerisinde şekillendiren du Picq, bu birimlerin uzun süreli eğitimlerde birbirlerine karşı geliştirecekleri karşılıklı güven ve onları tehlike durumunda yalnız bırakmaktan ya da başarısızlıktan kınanmaktan korkmayı gerektiren yoldaşıktan kaynaklı karşılıklı gözetimi içeren bir kontrol/otorite biçiminden bahsetmiştir (Barkawi, 2017: 166). Diğer yandan du Picq'in bu anlayışında birincil grup içerisindeki asker yoldaşların birbirlerine fiziksel ve psikolojik destek sağlayarak olumsuz stres kaynaklarının üstesinden gelmeye yardımcı olacakları bir birlik ruhu anlayışının da bulunduğunu belirtmek gerekir (Zajac, 1992: 7-8).

Bu bağlamda du Picq, o günün şartlarında piyadenin harekete geçtiğinde savaşın doğasından kaynaklı düzensizlik nedeniyle subayın kontrolünden çıktığını, dolayısıyla onu kontrol altında tutabilecek tek unsurun silah arkadaşları olacağını bu bağlamda da uyumun önemli olduğunu belirtmiştir (1921: 194-195). Birincil grup/informal grubun otorite kabul alanına etkisini ise daha önce aktardığımız sözlerini hatırlayacak olursak şu şekilde ifade etmiştir (Du Picq, 1921: 122):

Askere itaat ve eylemde yön verme yetisi kazandıran şey disiplin duygusudur. Bu, şeflerine saygı ve güveni içerir; yoldaşlarına güven duymayı ve onları tehlikede terk ederse, onların suçlamalarından ve misillemelerinden korkmayı; diğerlerinin yaptıklarından daha fazla korkmadan gitme arzusunu; tek kelimeyle, Esprit de corps'un tamamını içerir. Bu özellikleri ancak örgüt üretebilir. Dört adam bir aslana eşittir.

Barnard'ın informal örgüt ve otorite kabul alanı veya kayıtsızlık alanları üzerinden ele aldığı otoritenin aşağıdan yukarı doğru uzanımına dair anlayışı insan ilişkileri okuluna önemli katkılarda bulunmuştur. Otorite kabul alanına ilişkin fikirleri konusunda askeri alandan General Harbord'un düşüncelerinden etkilendiği bu anlamda askeri köklere sahip olduğu belirtilebilir. Ayrıca onun bu kuramsal tezlerinin askeri alanda Ardant du Picq tarafından öncelendiği de belirtilmelidir. Bu anlamda onun askeri öncülü olarak görülebilir. Hatta diğer yandan du Picq'in Herbert Simon'un doğrudan

Barnard'tan ve askeri psikoloji kaynaklarından yararlanarak geliştirdiği otorite kabul alanı ve psikolojisi üzerine olan kuramının askeri köklerinden olduğu da söylenebilir.

Tüm bunların yanı sıra Ardant du Picq endüstriyel savaşın yarattığı yıkım ve savaş alanlarında bundan kaynaklanan dağılmanın askerin kontrol edilmesi ve askerin psikolojisi üzerinde önemli etkilerinin olduğunu kavramıştır. Bu bağlamda *Tavistock kömür ocaklarında* yapılan sosyo teknik araştırmalar neticesinde teknolojik ve teknik değişkenlerinin sosyal ilişkilere ve insan psikolojisine ilişkin etkileri olduğu ve bunun verim düşüklüğüne neden olduğuna yönelik tespitlerin benzerini endüstriyel savaşın yıkımın şekillendirdiği ve mekânsal olarak dağınık düzende subaylarının doğrudan kontrolünden uzakta savaşmak durumunda kalan asker ve birlikler üzerinden ortaya koymuştur. Buna ilişkin çözüm yolları geliştirmiştir. Bu bağlamda informal grup, moral destek, birlik uyumu ve birlik ruhunun hâkim kıldığı daha liberal bir disiplin anlayışını geçmişin gaddarca disiplin anlayışının yerini alması için savunmuştur. Bu çerçevede yine astlara inisiyatifin, sorumluluk ve özerklik tanınmasını esas alan bir yaklaşımı savunarak komutla atış yapılması anlayışı (*fire by command*) yerine isteğe göre atış (*fire at will*) yapılmasını savunmuştur. Bu bağlamda astların güçlendirilmesi, yaratıcı kapasitelerinin ve özdenetimlerinin kullanılmasını savunan Chris Argyris ve Douglas McGregor gibi örgüt psikologlarının yaklaşımlarının da askeri öncüllerinden olduğu söylenebilir.

Değerlendirme: Özellikle örgüt ve yönetim kuramları alanında mekanik yaklaşıma eleştirel bir gözle yaklaşan insani perspektifin ana damarları olarak insan ilişkileri okulu ve davranışçılık yaklaşımlarının askeri öncülü olarak du Picq'in Battle Studies çalışması görülebilir. Bu bağlamda, bilimsel ve yöntemsel yetkinlikleri açısından birtakım çekincelerin söz konusu olması ve insan ilişkileri okulu ve davranışçılık yaklaşımlarıyla birebir benzerlik gösteren yöntemsel ve bulgusal sonuçları olmamakla birlikte mekanik ve rasyonel insan anlayışı yerine askeri örgütlenmede

insanın savaşma motivasyonu, morali, birincil grup, grup içi davranışları ve uyumuna ilişkin hususları inceleme konusu yapması ve bunu kuramının odağına yerleştirmesi bakımından örgüt ve yönetim kuramlarının sosyal psikoloji ağırlıklı bir temsilini sunan insani perspektifin esaslı bir askeri öncülü olarak Ardant du Picq görülebilir. Hatta otorite kabul alanına ilişkin fikirlerinin askeri kökleri General Harbord’a uzanan Chester Barnard ile benzer fikirleri savunan Herbert Simon’un ondan ve askeri psikoloji alanyazınından başka isimlerden esinlendiğı düşünöldüğünde, Barnard’ın otorite anlayışının askeri öncölü, Simon’un otorite anlayışının ise askeri köklerinden (en eskisi) biri olduğı belirtilebilir. Yine Clausewitz de savaşta mekanik ve sayısal faktörler üzerine yoğunlaşan çağdaşlarının aksine savaşta ve askeri örgütlenmede insani faktörü, onun irrasyonel yönlerini ve genel olarak savaşın moral faktörleri gibi psikolojik unsurları kuramının merkezine koymasđ bakımından örgüt ve yönetim kuramlarının sosyal psikoloji ağırlıklı bir temsilini sunan insani perspektifin askeri öncölü olarak değeriendirilebilir.

1.3.3. Mary Parker Follett’in Entegrasyoncu, Katılımcı ve Astları Güçlendirmeci Yönetim Anlayışının Askeri Öncülleri: *Auftragstaktik*

“1920’lerde, 1930’ların Hawthorne deneylerinin ve II. Dünya Savaşı sonrası davranışsal hareketin sonuçlarının çoğunu öngören ilk sosyal psikolog” olan Mary Parker Follett (Shafritz vd., 2017: 441), grup içindeki çatışmaların çözümü, durum temelli emir verme, astların güçlendirilmesi (*empowerment*), işbirlikçi ve katılımcı bir yönetim ve liderlik üzerinden insana yönelik psikolojik vurguları ile neoklasik kurama katkı sunmuştur. Bu bağlamda yönetime ilişkin felsefesinde üç unsur ön plana çıkmıştır. Bunlardan birincisi, çıkarların birbirine entegrasyonu ile çatışmaların azaltılması; ikincisi, otorite ve emir vermenin “durum yasası”na göre olması; üçüncüsü, liderlik ve yönetim anlayışı olarak katılımcı ve güçlendirmeci bir anlayışın benimsenmesidir. Onun bu unsurlardan oluşan yönetim felsefesi, askeriyede onsekizinci yüzyıl sonu Fransız

Cumhuriyet ordularında ortaya çıkan komuta anlayışı ve ondokuzuncu yüzyıldan itibaren gelişmeye başlayan Prusya temelli auftragstaktik (*mission command*) anlayışıyla uyumlu gözükmektedir. Bu bağlamda önce sırasıyla onun yönetim felsefesinin üç unsurunu kısaca açıklayacağız, sonrasında askeri öncüllerini inceleyeceğiz.

Çatışmaların çözümü: Follett’a göre çatışmaların çözümü üç değişik yolla yapılabilir. Bunlardan birincisi baskı ve tahakkümdür. Bu, taraflardan birinin diğeri üzerinde iradesini zorla veya baskıyla kabul ettirerek istediğine ulaşmasıdır. Bu, rövanş alma ve memnuniyetsizlik hissi yaratması nedeniyle uzun soluklu bir çatışma çözümü sunmamaktadır. İkincisi uzlaşdır. Bu tarafların taleplerinden karşılıklı vazgeçmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla iki tarafın da istediğinin olmaması nedeniyle hoşnutsuzluk yaratır, çatışmanın tekrar etmesi muhtemeldir. Üçüncüsü ise entegrasyondur. Yani çıkarların bütünleştirilmesidir. Bu durumda her iki tarafta bir şeylerden vazgeçmezler, farklı çıkar ve değerleri ortak bir amacı gerçekleştirme noktasında uyumlu kılarlar (2003a: 2-22; 2003c: 200).

Follett’ın çatışmaların çözümüne yönelik geliştirdiği entegrasyon nosyonu onun katılımcı liderlik anlayışıyla hayata geçirilir. Bunun için öncelikle doğrudan tahakküm ve zorlayıcı bir otorite ve emir verme tarzı yerine, duruma dayalı emir verme nosyonunu ön plana çıkarır. Tüm bunlar onda çalışanlar üzerinde tahakkümcü ve katı hiyerarşik bir tarzda otorite uygulama yerine çalışanlarla birlikte onlarla paylaşılan, her iki tarafın da kabul ettiği durumun dayattığı şartlara göre hareket edilen bir otorite anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Durum yasasına dayalı emir verme ve otorite ilişkisi geliştirme: Follett, insanların psikolojik olarak emir almaktan hoşlanmadığını, kendi hayatlarına hükmetme arzusu duyduklarını ve “emirlerin eğitimin yerini almayacağını” (Follett, 2016: 83) savunmuştur. Emirlerin farklı seçenekleri entegre edecek tarzda verilmesini

savunmuştur. Bu bağlamda üstler, astları zorlamadan onlarla sorunları çözmeli ve hedeflere ulaşabilmelidir. Bu da emirlerin ve otoritenin kişiselleştirilmemesiyle ve emirlerin duruma uygun olarak çalışanlarla birlikte belirlendiği katılımcı ve çalışanları güçlendirici bir yöntemin uygulanmasıyla mümkün olabilecek bir durumdur. Yani emri üstler değil şartlar vermelidir. Follett’a göre karşımızdaki kişiye istenen tutumu empoze etmeye çalışmak yerine onunla işbirliği içinde çalışıp karar vermeliyiz. Ancak bu şekilde iç çatışmalar önlenabilir, insanların emir almaktan gücenmesinin zararlarından kaçınılabilir ve onların kendi hayatlarına hükmetme arzularına karşı gelinmemiş olur. Astlara birinin altında çalışıyor hissi vermek yerine biriyle birlikte işbirliği içinde çalışıyor hissiyatını vermek gerekir. Bu da ancak doğrusal davranış yerine döngüsel davranışa izin vermekle yani, astlardan verilen emirlere sorgusuz sualsiz itaat beklemek yerine onların da düşünce ve katkılarına değer vermekle ve onlardan sürekli olarak karşılık alma durumuna açıklık ile olabilir (Follett, 2016: 83-91).

Durumsal şartlara göre emir verme mantığının bilimsel yönetim anlayışında da olduğunu vurgulayan Follett, burada bilimsel etütlerle yapılan ölçümler neticesinde “şartların belirlediği kuralı bulma girişimi” olduğunu ve yönetici ve yönetilenlerin “şartların dayattığı kurala itaat” ettiklerini belirtmiştir (Follett, 2016: 87). Yani bu durumda doğrudan emir veren yoktur, emri şartlar vermektedir (Follett, 2003b: 33). Buna ilişkin bir departman müdürünün astına şu tarz sözleriyle olan yaklaşımını buna örnek verir: “‘bu gibi durumların daha güzel nasıl halledildiğine bakalım ve sonrasında buna uyalım’. Sadie departman müdürünün emrinde değildir; fakat her ikisi de şartların emrindedir” (Follett, 2016: 90). Durumun bunu gerektirdiğini düşünen yönetici ve yönetilen kişisel sürtüşmelerden kaçınarak entegre bir uyuma ulaşabilir (Wren, 1994: 261) ve astların da işe tüm katkılarını yapmalarına izin verilmiş olur (Follett, 2016: 91). Her iki tarafın birbirini etkileyebildiği çift yönlü bir iletişim ortamı yaratılabilir.

Böylece otorite kişilerden değil şartlardan kaynaklanmış olur ve otorite de kimseyi rahatsız etmeyecek şekilde kişisellikten çıkarılır.

Emri, şartların vermesini savunan Follett, şartların durağan olmadığını, sürekli olarak değişmekte olduğuna dikkat çekmiştir. Dolayısıyla şartların sürekli değiştiği bir ortamda emirlerin de buna ayak uydurması gerektiğine dikkat çekmiştir.

Liderlik ve yönetim anlayışı olarak güçlendirmeci ve katılımcı bir yaklaşım önerisi: Follett'a göre, liderlik otorite uygulamasıyla değil, şartların emrettiği şekilde karşılıklı olarak ast ve üstün birbirini etkilemesiyle olur. Bu bağlamda liderin başat görevi, örgütün amacını belirlemektir. Lider astlarının kendisine hizmet ettiğini değil bu belirlenen genel amaca hizmet ettiklerini hissetmelerini sağlamalıdır (Wren, 1994: 263).

Dolayısıyla liderlerin takipçilere değil kendileriyle iş birliği içerisinde çalışarak tüm yetenek, bilgi ve tecrübelerini bu genel amacın gerçekleştirilmesi için kullanan insanlara ihtiyacı vardır (Follett, 2003d: 253). Ona göre tahakkümcü ve zor temelli bir otorite yerine insanların gelişimine, iş birliğine ve katılımına dayanan bir otorite kurulmalı ve çalışanların yetki alanlarına giren konularda kendilerinin çözüm üretip karara varmasını teşvik eden bir liderlik anlayışı yerleştirilmelidir. (Follett, 2016: 91-92).

Dolayısıyla tüm bunlar göz önüne alındığında, Follett, liderin astlarıyla birlikte otoriteyi paylaştığı ve otoritenin örgütün her kademesine yayıldığı, astlarını dinleyen ve fikirlerine değer veren ve onların inisiyatif ve yaratıcılığını geliştirmeyi esas alan katılımcı ve işbirlikçi bir yönetim anlayışı tasavvur eder.

Askeri örnek: Follett, tahakkümcü ve zorlayıcı otoriteye dayalı emir verme tarzını eleştirmiş bunun yerine emirlerin kişiselleştirilmediği, çalışanların ve örgütün çıkarlarının entegre edildiği, durumun emirleri dayattığı, katılımcı anlayışı savunmuştur. Follett, askeriyeyle ilişkin verdiği az sayıda örnekten birinde ABD Ordusu'ndan bir

generalin anekdotunu aktarır. Buna göre orduda da kendisinin savunduğu tarzda bir eğilimin ortaya çıktığına dikkat çeker. Bahsettiği generalin aktardığı üzere, kendisi ABD Harp Okulu *West Point*'te okurken emir verdiğinde sert gözükmesi gerektiği ve itaat edilmezse ilgili suçluyu cezaevine yollamasını öğrettiklerini belirtmiştir. Ancak bu general ilk görevine başladığında bu yöntemle başarılı olamadığına dikkat çekmiştir. Daha sonra askeri bir okula öğretmen olarak atandığında öğrencilerle nasıl baş edeceği konusunda zor bir durumda kaldığını, çünkü burada suç işleyen öğrenciyi yollayabileceği bir cezaevinin olmadığını anlatmıştır. Zamanla elde ettiği tecrübelerle öğrencileri zorlamadan ve emir vermeden nasıl kontrol altına alması gerektiğini öğrendiğini belirtmiştir (Follett, 1949: 26).

Dolayısıyla Follett, bu örnek üzerinden, kendi anlayışının askeriyede bile fark edilmeye başlandığına vurgu yapmıştır. Kesinlikle Follett haklıydı. Askeriye onun söylediklerini ve savunduklarını öğrenmişti hatta ondan çok daha önceden deneyimlemişti bile. Fransız Devrimi sonrasında Fransa'da yeni oluşturulan Cumhuriyet ordularında bu anlayış hayata geçirilmeye başlamış, Clausewitz, Scharnhorst ve Moltke gibi Prusya askeri ekolünün önde gelenlerinin kuramsal katkılarıyla da “*auftragstaktik*” anlayışı üzerinden askeri kurama kazandırılmıştı. Dolayısıyla Follett'ın savunularını askeri alan özelinde bir “*deja vu*” olarak değerlendirmek mümkün gözükmektedir. Bunu açıklayalım.

Fransız Devrimi sonrası oluşturulan vatandaş-asker temelli cumhuriyet orduları, Follett'ın “entegrasyon” nosyonuna önemli bir askeri öncül teşkil etmektedir. Bu yeni askeri sistemle bireysel askerin çıkarları askeri örgütün çıkarlarıyla entegre edilmişti. Devletin amacı hayatta kalmaktı. Dolayısıyla bunu savunmakla görevli ordunun amacı onu savunmaktı. Bireysel askerin çıkarı da Cumhuriyet'in bir vatandaşı olarak haklarını kaybetmemek için devleti ayakta tutmak ve onu savunmaktı. Söz konusu bu çıkarların entegrasyonu yeni sistemin disiplin anlayışını da değiştirmişti. Eski rejimde disiplin katı

ve baskıcı özellikler taşımaktaydı. Çoğunluğu paralı asker olan eski rejimin ordusunda bireysel askerin motivasyonu vatanseverlik değil paraydı. Dolayısıyla orduda az sayıda vatansever güdülerle hareket eden asker vardı. Katı ve dayatmacı bir otorite üzerinden burada düzen ve disiplin tesis edilmeye çalışılıyordu. Çünkü askerlerin çıkarlarıyla örgütün çıkarlarının entegrasyonu söz konusu değildi. Lineer savaş düzeninde savaşan böyle bir orduda subaylar, ancak katı bir disiplin anlayışıyla yani Follett'in deyiimiyle doğrudan davranış (Follett, 2016: 83) ile arkaik bir emir komuta ilişkisi üzerinden bu askerleri kontrol altında tutup istenileni yaptırabileceklerini düşünmüşlerdi. Oysa vatandaş-askerlerden oluşan orduda durum böyle değildi. Çünkü onların çıkarları devletin çıkarlarıyla entegre edilmişti. Böylece askerler nispeten zorlama olmadan ve materyal ödüllerle güdülenmeden gönüllü bir şekilde askeri disiplin altına girmekteydiler. Ordunun amacı devleti savunmak ve ayakta tutmaktı, onların amacı da devletin ayakta kalmasını sağlayarak onlara verilen haklarını devam ettirebilmektir. Dolayısıyla çıkarlar entegreydi. Bu orduda disiplin anlayışı da emir komuta tarzı da buna göre düzenlenmişti (Bonura, 2008: 18-20).

1792 yılında Fransız Ordusu'nda yapılan birtakım düzenlemeler üzerinden bunu fark etmek mümkündür. Bu bağlamda, utandırıcı ve bedensel cezalar kaldırılmıştı. Subayların askerlerine kötü muamelede bulunmaları, fiziksel olarak zarar vermeleri, uygun olmayan bir dille hitap etmeleri, meşruluğu olmayan tiranik yollardan komuta etmeleri ve tahakküm kurmamaları istenmişti. Yeni sistemde disiplinin askerlerin kendisi tarafından özdisiplin ile gönüllülük içerisinde tesisi amaçlanmıştır. Disiplinin çavuşlar ve subaylarının zoruyla ve cebri uygulamalarıyla sağlanmasına sıcak bakılmamıştır. Yeni sistem çok sayıda askerin ordularda kalmasında ve firara kaçış direnç oluşturulmasında oldukça etkili olmuştur (Bonura: 2008: 18-34; Shamir, 2011: 29-31).

Yeni anlayış çerçevesinde 1792 yılında yapılan 5 Nisan tarihli “Seferde Piyade Hizmetine İlişkin Geçici Düzenlemeler”de yer alan “Muharebe Günü İçin Talimatlar” bölümünde askerlerin nasıl motive edileceği, onlara nasıl ilham verileceği ve onlara nasıl komuta ve liderlik yapılacağı anlatılmıştır (Bonura, 2008: 27). Bu bağlamda devrim subaylarının güçlü bir ortak çaba yaratılması için askerlerini aldatmamaları ve yalan söylememeleri, mevcut durumu açık ve olduğu haliyle açıklamalarını ve bunun üzerinden onların disiplin, cesaret ve kararlılıklarını talep etmeleri istenmiştir (Reglement, 1799: 122-127). Bu bağlamda askerlere sadece arkaik bir şekilde doğrudan otoriteden kaynaklanan şekliyle emir vermek yerine, ilham vermenin, onları güdülemenin, örnek olmanın ve onların enerjisini ortak bir amaç uğrunda birleştirmenin yani liderliğin önemine dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda da düzenlemede şöyle bir ifade yer almıştır: “insanları tehlikeye yürümelerini emretmek ya da onları oraya götürmek çok farklıdır” (Reglement, 1799: 125).

Bu yeni düzenlemeyle gelen anlayış, taktiksel olarak hızlı ve taarruzî hareketlere da imkân vermiştir. Generallerin astlarına kendi niyetlerini açıkça anlatarak, astlarının bu niyet çerçevesinde kendi inisiyatiflerini kullanarak, değişen arazi ve düşmanın yeni gelişen durumlarından faydalanmalarını teşvik etmiştir. Çünkü general her zaman savaş alanının her yerinde olamaz ve müdahale edemez, dolayısıyla astların değişen duruma uyum sağlayarak komutanın niyetleri doğrultusunda inisiyatif kullanmaları gerekir. Bununla astların her zaman emir beklemek yerine durumu değerlendirip, örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçmesinin desteklendiği katılımcı bir yönetim anlayışı ortaya konulmuştur. Bu anlayış sayesinde Fransız kuvvetleri düşmanları üzerinde hızlı hareket edebilme, karar verebilme yetenekleriyle üstünlük kazanmışlardır (Bonura, 2008: 28-29). Kanımızca Fransız ordusunun bu durumu belki de Follett’in yönetim ve liderliğe ilişkin idealine yakın bir anlayışın ürünüdür. Özellikle Prusya ekolünün katkılarıyla adem-i merkeziyetçi ve inisiyatif kullanmayı teşvik eden, otoritenin örgütün

her kademesiyle paylaşıldığı katılımcı ve işbirlikçi komuta anlayışı, ondokuzuncu yüzyılda daha da gelişecekti. Bu anlayış, Prusya-Alman ekolünde “*auftragstaktik*” kavramı üzerinden vücut bulacak günümüzde de “*mission command*” anlayışı olarak dünya ordularına yayılacaktı.

1806’da çok kısa bir süre içerisinde Prusya ordusunun Fransızlar tarafından yenilgiye uğratılması, Prusya ordusunda reform hareketlerine hız kazandırdı. Çünkü onsekizinci yüzyılda Büyük Frederick’in inşa ettiği bu ordu, Avrupa’da savaş alanlarının hayran duyulan ordusuydu ve aldığı yenilgi büyük bir hayal kırıklığıydı. Prusyalılar bu yenilgi sonrası kendilerini sorguladılar. Yeni bir savaş tarzının ortaya çıkmakta olduğunu gördüler. Yenildikleri orduyu ve onun başındaki dahi asker Napolyon’u analiz ettiler ve ondan neler öğrenebileceklerini araştırdılar. Prusya Ordusu’nda reform hareketinin öne çıkan isimleri, Scharnhorst, Clausewitz ve Gneiseau gibi isimlerdi. Bunlardan Clausewitz, 1832 yılında, Napolyon üzerine yaptığı incelemelerden sonra askeri kuram tarihinin en kıymetli eserlerinden biri olan “Savaş Üzerine”yi kaleme aldı (Bungay, 2003: 1; Howard, 1979: 86).

Prusyalı reformcular, kendi ordularının bir makine gibi çalıştığını, bunun için katı bir disiplin uygulandığını ve adamlarının motivasyonlarının düşük olduğunu gördüler. Askeri eğitimlerde yanlış süreçlere odaklanılmış, yavaşık düzene, yürüyüşlere dayalı talimlere ağırlık verilmiş, atış eğitimi üzerinde çok durulmamıştı. Subaylar savaşın karmaşa ve kaosunun üzerinden gelebilmek için matematiksel hesaplamalar ve prensiplere dayalı olarak birlikleri idare etmeye çalışmışlardı. Hiçbir ast birlik komutanı ve asker inisiyatif alıp, durumdan vazife çıkarıp, emir almadan harekete geçme kabiliyeti göstermiyordu. Bu durum zaten mekanik komuta anlayışı çerçevesinde istenen bir şey değildi. Ayrıca aşırı bir merkezileşme söz konusuydu (Bungay, 2003: 1).

Ordunun bu hali, yukarıda anlatılan Fransız Ordusu’yla tam bir zıtlık içermekteydi. Bu bağlamda Prusya Ordusu, yüzyıl sonra yönetim alanında

benimsenecek katı bir disipline, kör bir itaate ve tören temelli eğitimlerle birlik ve uyumun sağlanmaya çalışıldığı ve ordunun total olarak merkezi bir anlayışla kontrol altında tutulmaya çabalandığı, belirlenen kesin prensiplerin dışına ast kademelerin çıkmasına müsaade edilmediği, inisiyatifi dışlayan bir ordu görünümündeydi (Shamir, 2011: 29-31). Prusya Ordusu, taylorist yönetim anlayışını çoktan benimsemiş bir görüntü sergiliyordu. Bu yaklaşımıyla da onsekizinci yüzyılda savaş alanlarının gıptayla bakılan ordusu da olmuştu. Bu orduda motivasyon kuramcısı McGregor'un (1960) X kuramına uygun bir örgütlenme ve yönetim tarzı söz konusuydu. Aksine yukarıda da görüldüğü gibi Fransa'da ise onun Y kuramıyla uyumlu bir şekilde daha adem-i merkeziyetçi, inisiyatif veren katılımcı bir yönetim anlayışı görülmektedir (Bungay, 2011: 54-55).

Napolyon da Frederick gibi merkezi bir yönetim anlayışına sahip bir figür olmakla birlikte, ona göre adem-i merkeziyetçiliğe daha meyilliydi. Bu bağlamda kolordu ve tümen örgütlenmeleri kurmuş, piyade, süvari ve topçu birliklerinden teşkil edilmiş karma birlikler olarak bunlar birbirlerinden bağımsız hareket edebilme kabiliyetinde olmuşlardı. Napolyon bunların başına atadığı generalleri liyakat ölçütlerine göre seçmişti. Bunların hepsi onun temel operasyonel doktrinlerini ve niyetini iyi bildikleri için nispeten diğer ordulara göre inisiyatif kullanarak emirsiz olarak hareket etmelerine müsaade edilebilmişti. Böylece bu anlayış hızlı bir şekilde harekete imkân tanımıştı. Sonunda da savaş alanlarında hızlı zaferler elde etmek mümkün olabiliyordu (Bungay, 2003: 1-2).

Prusya Ordusu'nda reform hareketlerine Scharnhorst, Berenhorst ve Clausewitz gibi romantik hareketin temsilcileri kuramsal temel sağlamışlardı. Romantikler dünyanın şans ve insan yaratıcılığına açık bir alan olduğunu, newtonyan bir anlayışın savaş gibi insan faaliyetleri için uygun olmadığını savunuyorlardı. Berenhorst, 1790'larda savaşın sabit, değişmez kurallarının olmadığına dikkat çekiyordu. Çünkü

savaşın temel aktörü olan insanın ruhunun bilinemez ve kontrol edilemez olduğunu savunuyordu. Savaşın irade gücü ve duyguların içinde olduğu bir ortamda vuku bulduğunu belirtiyordu. Savaşta şansın, bilinmezliğin ve kontrol edilemezliğin olduğu üzerine yazıyordu. Askerlere birer otomat gibi davranmak yerine onların insan olduğunu, moral duygularının üzerinde durulması gerektiğine dikkat çekiyor, Frederick ile özdeşleşen makineleşmiş ordu içerisinde ruhsuz piyonlar gibi askerlerin kör bir itaatle hareket ettirildiği anlayışa karşı çıkıyordu (Gat, 2001: 152-157; Shamir, 2011: 33). Benzer şekilde Clausewitz'de (2015) savaşta psikolojik unsurların önemini, bilinemezliği, karmaşası, kaosu ve şans faktörlerinin etkisini anlatmak üzere savaşın sisinden ve sürtünme faktörlerinden bahsediyordu. Diğer yandan katılımcı ve astları güçlendirmeci aklın bir uzantısı olarak ast kademelere kadar inen düşünen lider anlayışının köklerini de onda bulmak mümkündür. Bu bağlamda döneminin yaygın inancı olarak üstün zihinsel faaliyetlerin savaşı sevk idare eden en üst komutana özgü bir ihtiyaçmış gibi görülmemesi gerektiğini en alt kademedeki komutanlardan da üstün zeka yeteneği ve bilgi istenmesi gerektiğini savunmuştur (2015: 82-83).

Clausewitz ve Scharnhorst savaşta hızlı kararlar alıp, esnek planlamalar yapmanın gerekliliğine dikkat çekiyorlardı (Shamir, 2011: 33). Bunlarla birlikte savaşın kaosu içerisinde hareket eden komutan, iradesiyle, üst tarafın ortaya koyduğu açık bir niyetle ve gerekli araçların sağlanmasıyla birliğini savaşta başarıya ulaştırabilirdi. Burada komutan astlarını ihtiyaç duydukları araçları tahsis ederek ve asıl çabanın yönünü ortaya koyduğu niyet ile belirterek kontrol etmekteydi. Ancak bu şekilde ast kademeler savaşta hızlı değişen koşullara uyum sağlayıp, üst tarafın niyetleri doğrultusunda duruma göre kararlar alıp hareket edebilirlerdi (Noble, 2003: 42). Bu bağlamda buradaki yönetim anlayışı Follett'ın emri şartların vermesi gerektiği düşüncesiyle uyumluydu. Böylece astlar doğrudan üstlerin kendisine değil asıl amaca hizmet ettiklerini hissedebilirlerdi.

Prusyalılar tüm bunlar çerçevesinde giriştikleri reform hareketleri sonrasında askeri okullarını, subay ve astsubay seçim ve eğitim sistemlerini değiştirdiler. Bir subay savaşta ihtiyaç duyduğu direktifleri savaş boyunca her an her yerde üstlerinden alamazdı. Çünkü bir komutan cephenin her yerinde her an bulunamazdı. Savaşın kaosu ve karmaşası ve ayrıca savaşın giderek daha dağınık düzenlerde icrası bunun önündeki en büyük engeldi. Bunu aşmak üzere yeni getirilmek istenen anlayış, ordunun alt seviyelerinde gelişen durumlara göre inisiyatif kullanıp karar alabilecek kabiliyette subay kadroları yetiştirmeyi hedefliyordu. Bunun için de liyakat usullerini getirdiler (Bungay, 2003: 2-3).

Bu bağlamda 1806 yılında kaleme alınan “Prusya Sahra Hizmet Düzenlemeleri”nde ilk kez, komutanların sadece niyetlerini ortaya koyan genel hatlarla emirler vermesini, bu niyetlerin nasıl başarılabileceğinin ise astların inisiyatifine bırakılması isteniyordu (Stewart, 2010). 1810 yılında hafif birliklerin manevraları için yazılmış bir talimatta, yazılı emirlerin tüm detaylara sahip olmasının mümkün olmadığını, detayların bunun yerine tugay komutanlarının inisiyatifine bırakılması isteniyordu. Bu talimatın amacının bilinen gerçekleri ve tecrübeleri bir kılavuz olarak ortaya koymak olduğu belirtiliyordu. Şans, zekâ, cesaret, duygu ve iradelere bağlı olan savaşta her durum için geçerli formüller ortaya koymanın mümkün olmadığı, dolayısıyla savaşa ilişkin verilen bilgileri bir formül olarak kabul edip mekanik olarak hareket eden subaylar yerine duruma göre vazife çıkarmasını bilen “düşünen subay”lar ön plana çıkarılıyordu (Gumtau’dan akt. Paret, 1966: 158). “1812 Prusya Piyade Eğitimi Düzenlemeleri”nde de üst komuta kademelerinde bağımsız düşünce ve eylemin önemine dikkat çekiliyordu (Widder, 2002: 4).

Bu yeni anlayış, Alman askeri sisteminde *auftragstaktik* olarak bilinen görev tipi emirlere dayalı adem-i merkezi bir komuta anlayışını ortaya çıkarmıştı ve savaş alanlarında bu anlayış çerçevesinde yapılan reformlar sayesinde Prusya Ordusu

Waterloo'da büyük bir zafer kazandı (Shamir, 2011: 36). Bu anlayış belirli bir durgunluk sürecinden sonra 1857-1887 yılları arasında Genelkurmay Başkanlığı görevini yürüten Helmuth von Moltke ile tekrar canlandı (Sonnenberg, 2013: 11-34). Moltke, bu komuta anlayışının ne kadar etkin olduğunu Prusya-Fransa arasındaki savaşlarda elde edilen zaferlerle ortaya koydu (Matzenbacher, 2018: 63) ve bu anlayışı resmi doktrin haline getirdi (Samuels, 1995: 11).

Moltke, telgraf ve demiryollarıyla ortaya çıkan teknolojik gelişmeleri astlarına inisiyatif vererek adem-i merkezi bir komuta anlayışıyla destekledi (Freedman, 2015: 195-197). Az sayıda demiryolunu kullanarak seferber olacak ordusunun geniş coğrafyalara yayılması onun birliklerini doğrudan gözlemleme ve kontrol etme imkanını ortadan kaldırmıştı. Onun çözümü de adem-i merkezi bir komuta anlayışı olmuştu. Clausewitz'in takipçisi olarak savaşın sisi ve sürtünmesinin farkındaydı (Shamir, 2011: 37-38). Dolayısıyla savaş başladığında planlamanın en baştaki gibi kalmayacağını, komutanın da her zaman her yerde bulunamayacağı göz önünde bulundurularak duruma göre ast komutanların inisiyatif alarak kendi hareket tarzlarını belirlemelerinin önemine vurgu yapıyordu (Sonnenberg, 2013: 14). *Auftragstaktik* anlayışı kapsamında birlik komutanlarının, gelişen durumun ortaya çıkardığı avantajlardan vakit kaybetmeden faydalanabilmesi için üst komutanın ortaya koyduğu genel niyet doğrultusunda durumu değerlendirip, inisiyatif alarak bağımsız olarak hareket edebilmelerinin çok kıymetli olduğunu savunuyordu (Hughes, 1993: 131, 133, 184- 185).

Genel olarak özetleyecek olursak, *auftragstaktik* anlayışı, tüm seviyelerdeki komutanlara büyük inisiyatifler verilmesi üzerine kuruluydu. Astların harekât alanında hızlı değişen durumları üstlerinin ana hatlarıyla verdikleri emirler kapsamında değerlendirerek bunların nasıl yapılacağı konusundaki detayları kendi inisiyatifleriyle belirleyip, karar alıp bağımsız hareket etmeleri üzerine dayalı bir anlayıştı. Daha önceleri yüksek seviyedeki komutanlar için söz konusu olan bu durum daha ast birlik

komutanlarına da aktarılmış ve kendi başlarına karar vermeleri istenmiştir (Nelsen II, 1987: 22). İnsan odaklı bir felsefenin ürünü olan bu anlayış en üstten en alta kadar ordu içerisindeki askerlerin yetkilendirilmesini ve işin içine girmesini teşvik etmiştir. Ast ve üst arasında karşılıklı güven, eylem ve düşünce birliğini (Noble, 2003: 43-44) yani Follett'in deyiimiyle entegrasyonu gerektiren, katılımcılığı destekleyen bir anlayış olmuştur. Bu bağlamda askeri alanda gelişen bu komuta anlayışı, astların yetkilendirilmesini ve inisiyatif almasının teşvik edilmesini esas alan McGregor'un (1960: 45-57) Y kuramıyla; Chris Argyris'in insanlara pozitif davranılıp onlara sorumluluk ve yetki verilmesinin onları, sadece kendilerine söyleneni yapan, örgüte bunun dışında bir katkıda bulunmayan olgun olmama halinden çıkararak örgütün üretkenliğine olan katkılarını arttıracaklarını ve böylece olgunlaşacaklarını savunan olgunlaşma kuramıyla (Argyris, 1957: 54-209; Wren, 1994: 371); Likert'in dört sistem modelinin dördüncüsü olan, astlara güven duymayı ve kararlara onların katılımını teşvik etmeyi esas alan katılımcı yönetimiyle (demokratik grup esasına dayalı yönetim) (Efil, 2009: 82) uyumluluk sergilemesi bağlamında bunların askeri öncülü olarak düşünülebilir.

Değerlendirme: Mary Parker Follett'in durumsal emir çerçevesinde astları güçlendirmeci ve katılımcı yönetim anlayışının daha sonra birçok örgütsel psikoloji üzerine çalışan motivasyon kuramcısı tarafından geliştirildiği görülmektedir. Tüm bu anlayışlarının askeri alanda özellikle modern ordu yapılanmalarının ortaya çıktığı dönemden sonra onsekizinci yüzyıl sonu itibariyle Fransız Cumhuriyet ordularında yapılan düzenlemeler ve sonrasında Prusya ordusunda *auftragstaktik* anlayışı üzerinden şekillenen anlayışlarla benzerlik gösterdiği belirtilebilir. Bu çerçevede bunlar Follett ve yukarıda saydığımız motivasyon kuramcılarının askeri öncülleri olarak değerlendirilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İKİNCİ DÜNYA SAVAŞI İTİBARIYLA GELİŞTİRİLMİŞ ÖRGÜT ve YÖNETİM KURAMLARININ ASKERİ KÖKLERİ VE ÖNCÜLLERİ

Bu bölümde İkinci Dünya Savaşı itibarıyla kamu yönetimi disiplini etkilemiş olan örgüt ve yönetim kuramları ele alınacak ve bunların askeri kökleri ve öncülleri üzerine analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır. Bu kapsamda sırasıyla modern ekol altında sistem bilimleri ve askeriye ilişkisi, Herbert Simon'un örgüt kuramı ve durumsallık yaklaşımı incelenecek, sonrasında, neomodern ekol kapsamında yeni kamu işletmeciliği ile onunla ilişkili e-devlet, stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi ele alınacaktır. Son olarak da kaos ve karmaşıklık bilimleri üzerinde durulacaktır.

2.1. MODERN EKOL: ASKERİ KÖKLER VE ÖNCÜLLER

Bu bölümde ilk önce modern ekol içerisinde ele alınan askeriye'nin sistem yaklaşımına İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren yaptığı önemli katkılar olan ve hepsi de birbirinin uzantısı olan harekât araştırması, sistem analizi ve plan program bütçe sistemi ele alınacaktır. Müteakip olarak Herbert Simon'un örgüt yaklaşımı bağlamında ele aldığı sınırlı rasyonellik ve doyumsuz davranış kuramının askeri öncülü olarak Clausewitz'in savaşın sisi ve sürtünme kavramları incelenecektir. Son olarak da durumsalcı örgüt kuramlarının askeri öncülleri olarak durumsalcı komuta olarak adlandırdığımız askeri öncüller ele alınacaktır.

2.1.1. Sistem Bilimleri ve Askeriye

Yüzyıllar boyunca bilim, açıklamaya çalıştığı olgulara doğrusal bir mantık içerisinde yaklaşmış ve incelediği fenomenleri parçalarına ayırarak bunların her birini bağımsız olarak incelemiştir. Bu yaklaşım, bilim adamlarının karmaşık problemleri basit parçalara ayırarak çözmenin mümkün olduğu düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Çünkü onlara göre bütün, parçaların toplamından ibarettir (Allen vd., 2009: 2). Dolayısıyla bu yaklaşıma göre onu basit parçalara bölüp, bu parçaları anlarsak, bütünü de kolayca anlayabileceğimiz düşüncesi hâkim olmuştur.

Sistem bilimleri ise bir fenomeni anlamak için parçalara odaklanmak yerine bütüne odaklanmayı savunmuştur. Bu düşünce, Avrupa felsefi düşüncesinin ilk ortaya çıktığı dönemlere kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Aristo'nun “Bütün, parçaların toplamından daha büyüktür” anlayışıyla uyumlu bu görüş (Bertalanffy, 1972: 407), bütünü oluşturan parçaların birbiriyle olan ilişkisine ve bütünselliğe dikkat çekmiştir (Çetin ve Şeşen, 2015: 57). Özellikle 1940'lardan sonra sistem bilimlerinden etkilenen örgüt ve yönetim bilimciler, karşılaştıkları yönetsel sorunların sistem yaklaşımı ile ele alınmasının gerekli olduğunu savunmuşlardır. Bunlar, organizasyonları da bir sistem olarak ele almışlar ve temel inceleme nesneleri yapmışlardır (Ackoff, 1971: 661).

Sistem bilimlerinin gelişiminde iki kaynak özellikle etkili olmuştur. İlk kaynak bilimsel alanda sistem yaklaşımı bağlamında bütünsel düşünmenin öncüleri olan biyologlardır ve Ludwig von Bertalanffy da bu biyologların önde gelenidir. Diğer kaynak ise sistem bilimlerini iletişim ve kontrol mühendisliği üzerinden beslemiştir. Burada öne çıkan isim askeri alandaki çalışmalarıyla Norbert Wiener olmuştur. Psikoloji, antropoloji ve dil bilim gibi alanlardan da sistem bilimlerine katkılar olmuştur ancak hiçbirisi bu iki damar kadar sistem yaklaşımının temelleri olan sistemin karmaşıklığı ve sistemin hiyerarşisi ile iletişim ve kontrol düşüncelerinin geliştirilmesinde etkili olmamıştır (Checkland, 1981: 75).

Sistem bilimleri indirgemeci ve mekanizmacı dünya görüşüne karşı çıkmıştır. Bu düşüncenin kuramsal olarak gelişmeye başladığı 1940'lara kadar olan süreç, kimi yazarlar tarafından makine çağı olarak adlandırılmıştır. Onlara göre bu çağın bilimsel anlayışı mekanizmacı ve indirgemeci dünya görüşüyle olayları ve fenomenleri çözümlemeye çalışmıştır. İndirgemeci yaklaşıma göre her şey bölünmesi mümkün olan en küçük parçaya kadar bölünebilir. Mekanizmacılığa göre ise her şey neden-sonuç ilişkileriyle açıklanabilir. Bu anlayışa göre hiçbir neden, olayın sonucuna seçilmiş neden kadar etki etmemektedir (Tecim, 2004: 77). Sistem bilimlerinin taraftarları ise bu görüşlere karşı çıkmıştır. Bu bağlamda Descartes ve Newton'un temellerini attığı makine konseptine dayalı klasik bilim anlayışı üzerinden dünyayı saat mekanizması gibi işleyen, deterministik ve önceden programlanmış bir yer olarak ele alınmasına itiraz etmişlerdir (Checkland, 1981: 96-97).

Bu bağlamda sistem bilimleri mekanik düşünme tarzının dünyadaki problemleri çözmek için yeterli olmadığını savunmuştur. Buna göre gerçek dünyada doğrusal neden-sonuç ilişkisi yoktur. Çift taraflı ve döngüsel bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla sorunları parçalara ayırarak değil bütüncül bir yaklaşımla ele almak gerektiğini savunmuştur. Problemlerin bölünebilen en küçük parçalarına ayrılarak incelenmesi, önemli etkileşimlerin göz ardı edilmesine yol açacaktır. Halbuki bu etkileşimler parçaların kendisi kadar önemlidir. Gerçek yaşamda, yaşanan problemler bu etkileşimler nedeniyle o kadar karmaşıktır ki, nereden başlanacağını anlamak çok güçtür. Çünkü problemi oluşturan parçalar arasında doğrusal değil döngüsel bir ilişki söz konusudur (Tecim, 2004: 78).

Sistem bilimci Ackoff'un (1971: 661) da belirttiği üzere, sistem yaklaşımı parçalara değil, bir bütün olarak sisteme odaklanır. Bütün olarak sistemi oluşturan parçaların etkileşimi ve birbirine uyumu dikkate alınmadan sadece her parçanın

mümkün olduğu kadar iyi performans göstermesine odaklanıldığında bütün olarak sistem çoğu zaman amaçlara uygun olarak iyi performans göstermeyecektir.

Bu bağlamda sistem belirli bir amacı olan, birbiri ile ilişkili ve birbirine bağımlı olan parçalardan meydana gelen oluşumlar, varlıklar ya da kümelerdir (Ackoff, 1971: 662; Ackoff, 1969: 332; Sariaslan, 1984: 51-52). Parçalar arasındaki etkileşim sayesinde sistem parçalardan oluşan bir yığın olmak yerine bu parçalarda meydana gelen herhangi bir değişimden etkilenen bir bütün olarak görülmüştür. Bir sistemin parçaları da çeşitli parçalardan oluşarak başka alt sistemler oluşturabilir. Bu bağlamda bir sistem alt sistemlerden meydana gelebileceği gibi başka bir üst sistemin alt sistemi de olabilir (Sariaslan, 1984: 51-52).

Sistemlerin sınırları ötesinde bulunan her şey çevreyi teşkil eder (Tecim, 2004: 85). Sistemin çevresi ise, onun “durumunu etkileyebilecek tüm değişkenlerden oluşur” (Ackoff, 1971: 663). Kapalı sistemler çevreleriyle ilişkide bulunmadıklarında entropiye yani bozulmaya uğrarlar. Çevreleriyle ilişkisi olan sistemler ise açık sistemler olarak adlandırılır (Bertalanffy, 1969: 70-71). Açık sistemler bilgi, enerji ve materyal alarak ve çevreye uyarak ve negatif entropi yaratarak entropiden kaynaklı bozulmanın önüne geçebilir (Can, 2002: 47; Tortop vd., 2005: 198-199). Diğer bir deyişle negatif geri beslemeyle sistem hatalarını tespit edip giderebilir ve istenen durumda kalarak entropiden kaçınabilir (Morgan, 1997: 86). Negatif entropi istenen durumdan sapmanın göstergesidir ve sistemin kendisini buna göre düzeltme imkânı verir. Pozitif geri besleme ise sistemin arzu edilen ve belirlenen durumda ve doğrultuda olması ve bunun devam ettirilmesiyle ilgilidir (Koçel, 2018: 287).

Sisteme çevreden gelen girdiler, sistem içinde işlenerek çıktı haline dönüştürülür. Kapalı bir sistemde bu girdi ve çıktı döngüsü sürekli değildir. Bir kereye mahsus bir girdi vardır. Açık sistemlerde ortaya çıkan bu sürekli girdi-çıkı akışı kesintisiz devam eden geri besleme döngüsünü ortaya çıkarır (Koçel, 2018: 287).

Sistem yaklaşımına göre, tüm sistemler arasında bir hiyerarşi söz konusudur (Erküt, 2009: 175). Sistemin karmaşıklığı ve sistemin hiyerarşisi düşüncesi, gerçek hayattaki sorunlar yumağının karmaşık ve karşılıklı bir ilişki yapısına sahip olmasıyla ilgilidir (Tecim, 2004: 86). Sistem yaklaşımı işte bu örgütlü karmaşayla ilgilenir. Örgütlü karmaşada örgüt seviyesinde sistemler arasında hiyerarşik bir ilişki vardır ve her bir sistem bir alt sistemden daha karmaşıktır. Hiyerarşik olarak üst basamaktaki herhangi bir sistemde ortaya çıkan yeni özellikler alt seviyelerde bulunmaz (Checkland, 1981: 78). Sistem yaklaşımında iletişim ve kontrol, sistemin çevresinden ve alt sistemlerinden haberdar olması ve böylece dengede kalması için öne çıkan kavramlar olan geri besleme ve bilgi ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır ve “Norbert Wiener’in makinede veya hayvanda kontrol ve iletişim teorisi” olarak tanımladığı sibernetik ile de doğrudan ilintili olarak gelişmiş ve sistem yaklaşımına katkı sunmuştur (Tecim, 2004: 88).

Sibernetiğin gelişmesinde etkili olan en önemli çalışmalar Amerikalı matematik profesörü Norbert Wiener ve arkadaşları tarafından İkinci Dünya Savaşı döneminde yapılmıştır. Özellikle bu çalışmalar hava savunma silahlarıyla ilgili olan sorunların çözümü ve bunların otomatik kontrolü üzerine olmuştur (Morgan, 1997: 83-84; Akman, 1980: 5). Bu dönemde uçakların hız ve yüksekliği arttıkça bunların görsel olarak uçaksavar nişancıları tarafından takibi çok sıhhatli yapılamamıştır. Hızlı bir şekilde yer değiştirdiklerinden dolayı roket veya merminin hedef uçağa ulaşması çok güç olmuştur. Dolayısıyla hava savunma nişancılarının hedefi vurma kabiliyetleri oldukça düşük kaldığından bu dönemde hava savunma sistemleri pek başarılı olamamıştır. Geleneksel olarak balistik; top, mühimmat, sabit veya hareketli hedefin durumuna göre düzeltme pusulası işlevi gören düzeltme cetvellerine ve gerçek zamanlı hesaplamalara dayalı yapılmıştır (Bousquet, 2008b: 78-80).

Burada ortaya çıkan gerçek zamanlı hesaplama hataları ve diğer fiziksel hataları en aza indirmek için Wiener ve Bigelow, radarlar üzerinden sağlanan bilgi akışıyla bir hava aracının öngörülen hareketiyle gerçek zamanlı hareketi arasında ortaya çıkan sapmaları geri besleme döngüsü vasıtasıyla analiz ederek bu sapmaları düzeltmeyi sağlamıştır. Wiener ve Bigelow, bu geri besleme döngüsüyle tekrar tekrar düzeltmelerin yapılabildiği, teknolojiyi kullanarak daha hızlı kararların alınabildiği ve insani hataların ortadan kaldırıldığı bir sisteme öncülük etmişlerdir. Böylece Wiener, uçaksavarların atışı üzerinde çalışırken sibernetiğin temellerini ortaya koymuştur (Ryder, 2019; Bousquet, 2008b: 79).

Askeri alanın sistem bilimlerinin gelişiminde sibernetik alan üzerinden yaptığı katkı aynı dönemde sistem bilimleri altında sayılan harekât araştırması, bilgisayar bilimleri ve daha sonra sistem analizi üzerinden devam etmiştir (Bousquet, 2007: 121-159; Lawson, 2011: 421). Bu bağlamda İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren sistem düşüncesinden sadece biyolojik sistemleri anlamada değil ayrıca organizasyonları anlamada ve bunları yönetmede de yararlanılmaya başlanmıştır (Şenaras ve Sezen, 2017: 54).

Bu bağlamda sistem düşüncesinin saf kuramsal gelişimi ve gerçek dünyaya ilişkin mühendislik ve yönetim alanlarına uygulanması bağlamında sistem düşüncesinin gelişimine ilişkin bir ayrım yapmak gerekir. Örneğin biyoloji alanında gelişen genel sistem kuramı saf kuramsal gelişmeye örnek oluştururken, harekât araştırması, sistem analizi ve sistem mühendisliği mühendislik ve yönetime uygulanan katı sistem düşüncesini oluşturur (Checkland, 1981: 94).

Özellikle askeri maksatlar için geliştirilen harekât araştırması, sistem düşüncesinin yönetim alanına farklı bir yoldan girişinde etkili olmuştur. Daha sonra harekât araştırmasından türeyen sistem analizi ve plan-program-bütçe sistemi gibi sistem bilimleri kaynaklı yaklaşımlar askeri alanda doğmuş ve gelişmiştir, bu bağlamda

askeri köklere sahiptir. Bunlar önce askeri yönetim alanının daha sonra işletme ve kamu yönetimi alanlarının İkinci Dünya Savaşı sonrasında şekillenmesine katkı sunmuşlardır.

2.1.1.1. Askeri Alanda Doğan Harekât Araştırması

Harekât araştırması, İngiliz ve Avrupalıların “*Operational Research*”, Amerikalıların “*Operations Research*” olarak adlandırdığı disiplinin adıdır. Ülkemizde de yaygın olarak “Yöneylem Araştırması” olarak bilinmektedir. Biz ise burada askeri alanda geliştirilen ve daha sonra sivil ihtiyaçlara uyarlanan bu disiplinin askeri köklerine vurgu yapmak açısından, ülkemizdeki askeri kurumların da tercih ettiği “Harekât Araştırması” ismini kullanacağız. Bu disiplinin işletme alanına yansması da “*Management Science*” teriminin doğmasını beraberinde getirmiştir (Topçu ve Kabak, 2022: 1). Buna ilişkin tespitlerimizi de ileride yapacağız.

Harekât araştırmasının ortaya çıkmasını sağlayacak farklı kaynaklardan gelen bilimsel öncüller olmakla birlikte modern bir bilim dalı olarak ortaya çıkışı askeri alanda olmuş, ilk olarak askeri alanda kullanılmış ve ülkemizde de aynı şekilde askeri alanda yararlanılmaya başlanmıştır. 1930’lu yılların sonlarına doğru ve özellikle de İkinci Dünya Savaşı süresinde askeri problemlerin çözümü için geliştirilen matematiksel modelleme ve optimizasyon çalışmaları bağlamında hayata geçirilen teknikler harekât araştırması olarak anılmaya başlanmıştır (Eroğlu, 2016: 1-2; Winston, 2004: 1). Bu kapsamda harekât araştırmasının modern bilimsel bir disiplin olarak doğuşunda köklerinin ve çıkış noktasının askeri alanda olduğu yaygın bir kabul olduğu görülmektedir (O’connor, 1978: 67; Eroğlu, 2016: 1-2; Winston, 2004: 1; Topçu ve Kabak, 2022: 3; Freedman, 2015: 267). Harekât araştırması problem çözme ve karar vermeye ilişkin bir bilim olarak da ele alınabilmektedir. Bu çerçevede bir maksat çerçevesinde birbirlerine bağlı çeşitli bileşenlerin oluşturduğu çeşitli sistemlerin eldeki kısıt kaynakların en iyi şekilde kullanılarak tasarlanıp çalıştırılması için yararlanılan,

karar vermeye bilimsel olarak yaklaşım sergileyen bir disiplin olarak değerlendirilmektedir (Winston, 2004: 1; Öztürk, 2013: 2; Eroğlu, 2016: 12-13).

Alanın önde gelen isimlerine göre harekât araştırması, sistemi kontrol edenlerin problemlere optimum çözümler bulabilmesini sağlamak için “bir sistemin işleyişine ilişkin problemlere bilimsel yöntemlerin, tekniklerin ve araçların uygulanmasıdır” (Churchman vd., 1957: 18). Harekât araştırmasının genel olarak safhaları da problemin formüle edilmesi, üzerinde çalışılan sistemi temsil eden matematiksel modelin kurulması, modelin doğrulanması, uygun bulunan seçeneğin tespit edilerek seçimi, bunun karar vericiye bildirilmesi ve uygulama olarak belirtilmektedir (Churchman vd, 1957: 18; Toçu ve Kabak, 2022: 2).

Karar vermeye yönelik bilimsel bir yaklaşım olarak değerlendirilen harekât araştırmasında bir veya birden fazla model kullanılabilir. Bu modeller gerçek hayattaki duruma ilişkin daha iyi kararlara ulaşabilmek veya durumu anlamlandırabilmek için kullanılacak bir matematiksel temsil olarak düşünülebilir (Winston, 2004: 1). Harekât araştırmasında iki temel hedef öne çıkmaktadır. Bunlar girdinin en aza düşürülmesi ve çıktıların maksimize edilmesidir. Bunların belirlenebilmesi için gerekli performans ölçülerinin ortak bir ölçekte ifade edilmesi gerekir. Bu endüstriyel ortamda parasal ölçek çerçevesinde maliyetlerin en aza indirilmesi ya da gelirlerin ençoklaştırılması olabilirken; askeri alanda düşmanın askeri etkinliğinin azaltılma derecesi olabilir (O’Connor, 1978: 70).

Genel olarak, Topçu ve Kabak’ın sözleriyle ifade edecek olursak, harekât araştırması, “...gerçek hayat sistemlerinin matematiksel modellerle temsil edilmesi ve en iyi çözümü bulmak için kurulan modellere sayısal yöntemler uygulanmasıdır”. Bu çerçevede de en iyiyi bulmak yani optimizasyon, “verilen kısıtları sağlayan karar değişkenlerinin tüm değerleri arasında amaç fonksiyonunu en iyileyen (en büyükleyen veya en küçükleyen) değerleri bulmayı hedefler” (2022: 5).

Askeri alanda geliştirilen “Harekât Araştırması” disiplini, savaşı ve askeri meseleleri rasyonel ve matematiksel model ve hesaplamalar üzerinden incelemiştir. Bu çerçevede de askeri alana ilişkin sorunların çözümünde ve karar yapımında niceliksel metotlar ve bilimsel temelleri kullanmayı esas almıştır.

Askeri alanda doğan harekât araştırmasına yönelik tam anlamıyla kurumsal ve bilinçli sistematik çalışmaların ortaya çıkışı İkinci Dünya Savaşı’ndan hemen önceki yıllarda mümkün olmuştur. Ancak Gray’in de ortaya koyduğu üzere, bu çalışmaların varsayımları çoğunlukla 1916 tarihli Lanchester’ın *Aircraft in Warfare* eserine dayanmıştır (2000: 183). Özellikle İkinci Dünya Savaşı döneminde buna yönelik çalışmaların ortaya çıkışı hava savunma ihtiyacından kaynaklı askeri maksatlarla ortaya çıkmıştır. Çünkü yirminci yüzyılın ilk yarısında hava araçlarının gelişimi, bunların stratejik bombardıman için kullanımı ve buna yönelik hava savaşı kuramlarının gelişimi ve böylesi bir saldırıyla büyük materyal kayıplar yanında bir ulusun moral gücünü de kaybedebilecek olma endişesi batılı devletlerin ve özellikle de İngiltere’nin hava savunma sistemlerine yönelik ilgisini arttırmıştır.

İngiltere, bu çerçevede, 1930’lardan itibaren radar temelli hava savunma sistemini hayata geçirmiştir (Kirby ve Capey, 1997: 538). Bu kapsamda bilimsel ve teknik imkanların kullanılarak hava savunma meselesinin çözülebilmesi için askeri deneyim sahibi bir bilim adamı olan Sir Henry Tizard başkanlığında “Tizard Komitesi” kurulmuştur (Larnder, 1984: 468-469). Bu komitede ayrıca A. V. Hill ve P. M.S Blackett gibi isimler de yer almıştır (Fortun ve Schweber, 1993: 600).

Henry Tizard, radarın gelişmesi konusunda bu süreçte öne çıkan isim olmuştur. Radarın gelişimi ekonomik bir şekilde az sayıda savaş uçağı kullanılarak hava sahasının korunması düşüncesine dayanmıştır. Burada amaç düşman saldırı uçaklarının erkenden tespitinin sağlanarak önlenmesi olmuştur (Rau, 2000: 58).

1937’de etkili savunma araçları olarak radar, Hurricane ve Spitfire savaş uçakları geliştirilmiş fakat bu sefer de bunların etkin bir şekilde kullanımı sorun olmuştur. 1938’deki tatbikatta da bu sorun somut olarak ortaya çıkmıştır. Radarın teknik gelişimine yönelik çalışmaların yapıldığı Badsey Araştırma İstasyonu Müdürü A. P. Rowe’nin öncülüğünde radar ve uçakların kullanımına ilişkin ortaya çıkan uyum ve koordinasyon temelli operasyonel sorunların çözülmesi için harekete geçilmiştir. Tamamen teknik sorunlardan ziyade operasyonel sorunlara çözüm bulabilmek için askerler ve bilim adamlarından kurulu bir ekip ilk harekât araştırması projelerini hayata geçirmişler ve ilk olarak burada yapılan işe “*operational research*” yani operasyonel araştırma denilmiştir (Larnder, 1984: 469-472). Bu bağlamda harekât araştırması geniş kapsamlı olarak ilk kez radarın en iyi şekilde nasıl kullanılması gerektiğine karar vermek için kullanılmıştır (Freedman, 2015: 267).

1938’de harekât araştırması yapacak ilk grubun başına E. C. Williams getirilmiş ve grup harekât araştırmasına başlamıştır. Daha sonra aynı yıl içerisinde ikinci bir grup G. A. Roberts başkanlığında kurulmuştur. Bu grupların 1939 yazındaki tatbikatta gösterdikleri başarı sonrası bunlar, savaş patlak verdiğinde “Stanmore Karargâhı”nda “Stanmore Araştırma Kısmı” altında teşkilatlandırılmışlardır. 1941’de de bu kısmın ismi “Harekât Araştırması Kısmı” olmuştur. Benzer birimler de diğer Kraliyet Hava Kuvvetleri’nin altında kurulmuştur (Larnder, 1984: 472). Bu dönemde oluşturulan harekât araştırması grupları farklı disiplinlerden gelen bilim adamlarının interdisipliner çalışmalarıyla gelişim göstermiştir (Fortun ve Schweber, 1993: 601).

E. C. Williams’ın hatıralarında bahsettiği üzere, bu dönemdeki ilk hareket araştırması gruplarında hareket araştırması, teçhizat ve silahların insan operatörleriyle birlikte daha etkili kullanımına yönelik performansı arttırıcı çalışmalarda; belirli hareketlerin analizlerinden yola çıkılarak askeri taktiklerin gelişimi ve denenmesinde; taktik ve stratejik alanda gelecek hareketlerin sonuçlarını öngörerek izlenecek

politikaların belirlenmesinde¹⁶; birliklerin savaşta teçhizat ve silahları etkin bir şekilde kullanabilmesi için yapılan çalışmalarda kullanılmıştır (Fortun ve Schweber, 1993: 601). Freedman'ın bu süreçte harekât araştırmasının gelişiminde aktif rol oynamış Patrick Blankett'tan aktardığı üzere, harekât araştırmasında kullanılan yöntem ağırlıkla “klasik ekonomi temelli” olmuştur (Freedman, 2015: 267).

İngiltere’de harekât araştırmasının kullanım alanları sadece Hava Kuvvetleri ve hava savunma ile sınırlı kalmamış, Donanma’nın sorunları için özellikle de denizaltı tehdidi ve deniz konvoy güvenliğinde ve Kara Kuvvetleri’nde çeşitli operasyonel meselelere ilişkin harekât araştırması kullanılmaya başlanmıştır (McCloskey, 1987: 149-150). Harekât araştırmacıları tavsiyeleri doğrultusunda İngilizler, Alman denizaltılarına karşı savaş uçaklarının derinlik yüklerinin patlatılacağı derinliği azaltmaları tavsiyesi sonrasında önemli başarılar elde etmişlerdir. Yine harekât araştırması, Donanma’nın konvoylarındaki zayıfların azaltılmasının yollarını bulmak için de kullanılmıştır. Bunun için yapılan harekât araştırmasında daha büyük konvoyların daha küçük konvoylara göre daha az kayıp verdiği tespit edilmiş ve konvoylar buna göre düzenlemiştir (Bousquet, 2008b: 90).

İngiltere’de harekât araştırmasının bu başarısı, ABD’nin de dikkatini çekmiş ve harekât araştırmasına yönelik bilgi alışverişi yapılmıştır (Fortun ve Schweber, 1993: 603; Rau, 2000: 61-67). Böylece ABD’de ilk harekât araştırması grupları, 1942’de hayata geçmiştir (Rau, 2000: 67). ABD’de Donanma’da ve Kara Kuvvetleri Hava Kolordusu’nda harekât araştırması çalışmaları başlamıştır. Burada bu çalışmaların ismi

¹⁶ Fransızların Alman saldırılarına karşı ek olarak İngiltere’den 10 uçak filosu daha istemesi üzerine Dowding Harekât Araştırması biriminden buna yönelik bir araştırma istenmiştir. Araştırmayı Williams yapmıştır. Buna göre günlük kayıplar ve yerine ne kadar yenisinin konulabileceği üzerine çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda kayıpların iki katına çıkması durumunda (yani önceden var olan 10 uçak filosuna 10 tane daha eklenirse) ve bu kayıpların yerine yenisini koyma oranının da sabit kalması durumunda Hava Komutanlığı’nın direncinin kırılabileceği sonucuna varılmıştır ve Fransa’nın isteği yerine getirilmemiştir (Larnder, 1984: 473). Bu, harekât araştırmasının politika kararlarına olan etkisi anlamında ilginç bir örnektir.

İngilizlerin koyduğu “*Operational Research*”den “*Operations Research*” olarak değiştirilerek “amerikanlaştırılmıştır” (Miser, 1980: 140).

ABD’de İkinci Dünya Savaşı’nda, savaşın teknolojik ve teknik savaşa dönüştüğü ve bu nedenle ulusal güvenliğin sağlanabilmesi için bilimsel araştırmanın askeri yönetimde önemli bir yerinin olduğu inancıyla, karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak üzere bilimsel araştırma ve analiz yapacak devlet destekli bilimsel araştırma takımları ve düşünce kuruluşları kurulmuştur. Bunlar arasında ABD Hava Kuvvetleri desteğiyle kurulan *Rand Corporation*, ABD Kara Kuvvetleri’nin desteğiyle kurulan John Hopkins Üniversitesi’ndeki “Harekât Araştırması Ofisi” ve Deniz Kuvvetleri’nin desteğiyle Massachusetts Üniversitesi’nde kurulan “Harekât Değerlendirme Grubu” sayılabilir (Lawson, 2011: 423). İçlerinde dönemin askeri politika ve stratejilerinin şekillenmesi ve askeri yönetim alanının dönüşümünde en etkili olan kurum 1946 yılında kurulan Rand olmuştur. Rand, askeri sorunların çözümü için farklı disiplinlerden (sosyal bilimler, iktisat, matematik, fizik vs.) gelen ve ekonomik rasyonalite ve matematiksel modellemeleri yöntemsel olarak benimseyen bilim adamlarını istihdam etmiştir.

Harekât araştırmasının bu dönemki öncüleri yaptıkları işe, savaş alanlarındaki harekâta ilişkin meselelere bilimsel metodun uygulanması olarak bakmışlardır. Bilim adamları askeri hareketlerin doğasını gözlemlemişler ve buna göre kuramlar geliştirerek gelecek savaşların sonuçlarını öngörmeye çalışmışlar, öngörülerini gerçek hayat deneyimleriyle test etmişlerdir (Miser, 1980: 140). Harekât araştırmasında elde edilen başarılar askeri alanla sınırlı kalmamış daha sonra bunlar askeri olmayan özel ve kamu sektöründeki çeşitli alanlarda karşılaşılan sorunların çözümü için de kullanılmıştır. Endüstride harekât araştırmasının kullanılmasına ilişkin 1951 yılında Cleveland’da *Case Institute of Technology*’de yapılan çalıştayda yeterince endüstriyel örnek olmadığı için askeri örneklerden yararlanılmıştır (Ackoff ve Patrick, 1963: 8). Bu bağlamda

disiplinin endüstriyel alanda gelişiminde askeri örneklerin önemli bir temel sağladığı anlaşılmaktadır.

Harekât araştırmasının askeri yönetim alanına katkısı, askeri yönetimin giderek karmaşıkleşan askeri meselelere sağduyu temelli çözümlerinin yerine bilimsel, rasyonel bir analize dayalı çözüm yaklaşımı olmuştur (Wilson, 1968: 43). Bir Rand danışmanın dediğı gibi bu yaklaşımın savunucularına göre, karmaşık bir hâl alan modern savaşta, en deneyimli komutanının bile sezgilerine güvenilemezdi. Ancak tüm olasılıkları hesaplayan beyinlere güvenilebilirdi (Ghamari-Tabrizi, 2005: 149). Bu bağlamda askeri alanda askeri maksatlar için geliştirilen harekât araştırması ve sonrasında sistem analizi, dijital bilgisayarlarda yaşanan gelişmelerle birlikte askeri yönetime ilişkin konuların ele alış tarzını büyük bir dönüşüme uğrattı. Bunların hepsinin kökeninde de sistem yaklaşımı/felsefesi bulunmakla birlikte kullanılan metodoloji ekonomik rasyonaliteyi ve matematiksel modellemeyi esas alıyordu.

2.1.1.2. Sistem Analizi ve Askeri Kökleri: *Rand Corporation*

İkinci Dünya Savaşı'nda bilim adamı ve mühendislerden oluşan ekiplerin harekât araştırması gibi faaliyetlerde hareketlerin iyileştirilmesinde gösterdiği başarı 1940'ların sonlarında *Rand Corporation*'ın kurulmasına yol açmıştır (Lal, 2022). Rand, ABD Hava Kuvvetleri için çalışan kâr amacı gütmeyen, ana amacı ulusal güvenlik sorunlarına yönelik bilimsel araştırma ve çalışmalar yapmak olan bir kuruluştur (Quade, 1964: v; O'Connor, 1978: 102). Rand'ın amacı, "titiz sosyal bilimsel metodolojilere ve en son araştırmalara dayalı bir savaş bilimi" yaratmaktı (Lal, 2022). Rand'ın askeri alana en büyük katkısı spesifik bir ürün veya düşünceden ziyade askeri stratejiye sistem felsefesi aracılığıyla bütünlükçü bir bakış açısını entegre etmesi olmuştur (Edwards, 1989: 150). Burada disiplinler arası bir çalışma şekli benimsenmiştir (Lal, 2022). Rand'ta İkinci Dünya Savaşı döneminde geliştirilen harekât araştırması teknikleri, oyun

kuramı, istatistik, olasılık, ekonometri vs. bir araya getirilerek sistem analizi icat edilmiştir (Hounshell, 2000: 255). Harekât araştırması tekniklerinde köklenen sistem analizi, silahsızlanma, caydırıcılık ve askeri operasyonlara ilişkin problemlerin çözümüne uygulanmıştır (Quade, 1964: v). Bu yeni metodoloji daha sonra Rand ile anılır olmuştur. Burada yine doğrusal programlama ve dinamik programlama gibi ileri analiz teknikleri geliştirilmiştir (Hounshell, 2000: 255). Bu çalışmaları yöneten grubun amacı da askeri karar vericilere ilgilendikleri sorun alanlarında vereceklere kararlara ilişkin muhakeme imkânlarını geliştirmek ve bilinçli seçimler yapmalarına yardım etmek olmuştur (Lal, 2022).

Bu çerçevede bakıldığında, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, mevcut sistemlerin optimizasyonunu sağlamayı amaç edinmiş harekât araştırmasından, bir hedefin başarılabilmesi için en iyi sistemin tasarımına odaklanan “sistem analizi” türemiştir (Bousquet, 2008b: 90). Sistem analizinin yaratıcısı Rand’tan Ed Paxson’du ve o “belli bir sistemin (operasyonun) nasıl ve en etkili çalışabileceğini sormak yerine, hangi sistemin bu işi en iyi yapabileceği sorusunu sordu” (Gray, 2000: 199).

Sistem analizi, ABD Savunma Bakanlığı’nda McNamara’nın 1961 yılında Charles J. Hitch’i Savunma Bakan Yardımcısı olarak atamasıyla uygulanmaya başlanmıştır (O’Connor, 1978: 102). McNamara’nın bu kararında özellikle Hitch’in Roland McKean ile yazdığı *The Economics of Defense in the Nuclear Age* kitabı etkili olmuştur. Kitapta savunma gereksinimlerinin kısa ve uzun vadede ulusal ekonomiye tabi kılınması gerektiğini savunmuşlardır. Bu kitapta yazarların savunuları McNamara’nın sistem düşüncesi ve niceliksel rasyonel yönetim anlayışıyla uyumluluk göstermekteydi (Lal, 2022). Dolayısıyla McNamara, kitabın yazarlarından olan, kendisine yakın hissedeceği ve kendisi gibi savunma meselelerine niceliksel ve rasyonalist tarzda yaklaşan, Rand Ekonomi Bölümü’nün Başkanı ve Amerika Harekât Araştırması Birliği Başkanı Charles Hitch’i Pentagon Denetmeni (*comptroller*) olarak

atamıştır. Hitch de yanına Rand analisti Alain Enthoven'ı Sistem Analizi Müsteşarı olarak almıştır. Bu isimler yanısıra Rand kökenli birçok isim de danışman olarak Pentagon'a atanmıştır (Kaplan, 1984: 252-253). McNamara, Pentagon'da silah sistemleri ve bütçe için karar vermeye yardımcı olacak sistem analizi birimini kurdurmuş ve sistem analizini yaygınlaştırmıştır (Lal, 2022). Bu çerçevede harekât araştırmasının soyundan gelen sistem analizi, müteakip süreçte Savunma Bakanlığı'nda Charles Hitch tarafından geliştirilen PPBS (Plan Program Bütçe Sistemi)'nin uygulanmasında da analitik bir yaklaşım olarak tercih edilmiştir (O'Connor, 1978: 94).

Sistem analizi, İkinci Dünya Savaşı'nda kullanılan harekât araştırması tekniklerinin daha kompleks ve kapsamlı problemlere (harekât kararları, kuvvet terkihi ve geliştirmesi gibi) uygulanan bir uzantısıydı (Hitch, 1955: 466). Quade'nin belirttiği üzere sistem analizinin harekât araştırması ile benzer yönleri bulunmakla birlikte farklılıkları da bulunmaktaydı. Bu fark kendisini “amaç”ta göstermekteydi. Bu bağlamda aynı yöntemleri kullansalar da sistem analizi sadece nasıl yapılacak sorusuna değil ne yapılması gerektiği sorusuna da cevap aramaktaydı (1964: 7). Ancak en nihai noktada, özünde her ikisi de askeri karar vermeye yönelik meselelere bilimsel metodu uygulamaya çalışmaktaydı (Hitch, 1955: 467).

İkinci Dünya Savaşı sonrası süreçte “araçların, roketlerin, iletişimin, radarın ve elektronik karşı önlemlerin daha yakın sibernetik entegrasyonu, her parçasının birlikte tasarlandığı silah sistemlerini ortaya çıkarmıştır” (Bousquet, 2008b: 90). Bu karmaşık durum bu sorunlarla ilgilenen analistlerin bütçesel ve teknolojik kararları verebilmesi için bilimsel bir metoda olan ihtiyacı ortaya çıkarmış ve bu ihtiyaç da bu dönemde sistem analiziyle karşılanmıştır. Çünkü sistem analizi, mikroekonomik mantığıyla kıt kaynakların optimal bir şekilde nasıl tahsis edilebileceği konusunda analistlere uygun bir alt yapı sağlamıştır. Sistem analiziyle gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel askeri koşullar göz önünde bulundurularak ve birçok farklı değişken hesaba katılarak çeşitli

alternatiflerin birbirleri ile karşılaştırılması ve bunların etkinlik ve maliyet bakımından değerlendirilmesi yapılmıştır (Bousquet, 2008b: 90).

Bu bağlamda sistem analizi savaşı, “manipüle edilebilir değişkenleri olan bir matematiksel probleme ve bilimsel olarak... işletilebilecek (*managed*) bir üretim modeline” indirgemıştır. Bu bağlamda Rand düşünce kuruluşu sistem analizinin ana merkezi olmuştur (Bousquet, 2008b: 90). Bu çerçevede, Rand, sistem analizi çatısı altında oyun kuramını, harekât araştırmasını, istatistik ve matematiksel modellemeleri - bilgisayar teknolojisinden de yararlanmak suretiyle- nükleer çekişmenin stratejik aklını kurgulamak, taktik ve operatif seviyelerdeki askeri sorunları çözmek için kullanılmıştır (Edwards, 1989: 150).

Albert Wohlstetter, Bernard Brodie, Herman Kahn, William Kauffman, Thomas Schelling, von Neuman gibi Rand’ın sivil analistleri, ABD’nin askeri hava ve nükleer stratejisinde önemli değişikliklere yol açmıştır (Avey ve Desch, 2014: 5; Edwards, 1989: 151; Kaplan, 1991: 257). Örneğin, bu anlamda en etkili sivil entelektüellerden birisi matematikçi ve siyaset bilimci Albert Wohlstetter olmuştur. Wohlstetter, İkinci Dünya Savaşı süresince Savaş Üretim Kurulu’nda da çalışmıştır. Rand’da çalışırken de en önemli projesi, Stratejik Hava Komutanlığı’nın az sayıda üsse bağımlı kalarak Sovyetler’in birincil saldırısında ABD’nin nükleer kapasitesinin büyük bir kısmını kaybedeceğini savunduğu üslenmesiyle ilgili çalışması olmuştur. Bu bağlamda da Stratejik Hava Komutanlığı’nın, ileri üslere olan bağımlılığını azaltması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu tavsiye sonrası Stratejik Hava Komutanlığı söz konusu bağımlılığı azaltma yoluna gitmiştir (Freedman, 2015: 305; Kaplan, 1991: 97, 106-110).

Sivil entelektüellerin nükleer strateji konusundaki etkileri, Harvard İşletme Okulu’nda Profesör olan ve Ford Motor Şirketi’nin Başkanı Robert McNamara’nın Kennedy Hükümeti’nde Savunma Bakanı olarak atanmasıyla devam etmiştir. Sivil unvanlarının yanı sıra McNamara, askeri alana yabancı biri değildi. İkinci Dünya

Savaşı'nda ABD Kara Kuvvetleri Hava Kolordusu'nda İstatistiksel Kontrol Ofisi'nde sistem analizi teknikleri uzmanı olarak çalışmıştır (Edwards, 1989: 151). Askeri alanda geliştirdiği ve öğrendiği teknikleri ve bilgi birikimini arkadaşlarıyla birlikte daha sonra Ford Şirketi'nde şirket yönetimi alanına taşımıştır. Buranın yönetimini rasyonelleştirmiş ve şirketin borçlarını kapatmasıyla ünlenmiştir (Kaplan, 1991: 251).

McNamara, “matematiksel modelleme teknikleri”ne iş hayatında ve askeri alanda geleneksel sağduyu, sezgi ve tecrübeden daha üstün bir konum atfetmiştir (Edwards, 1989: 151). Duygusal etkileri karar süreçlerinden katı bir şekilde dışlayan biri olmuştur. Bu özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, onun Savunma Bakanlığı'nda “Sistem Analizi Ofisi” kurup burası için Rand'ın sivil analistlerini kadrosuna katması hiç de şaşırtıcı olmamıştır (Kaplan, 1991: 251). McNamara'nın Savunma Bakanlığı'na topladığı sistem analizcisi sivil uzmanlar daha sonra *whiz kids* olarak anılmıştır. Bunlar arasında Rand'tan Charles Hitch, Harry Rowen, Alain Enthoven, Thomas Schelling ve Bill Kauffman gibi isimler yer almıştır (Avey ve Desch, 2014: 17; Kaplan, 1991: 256). Bu isimler burada askeri problemlerin bilimsel analizlerinin yapıldığı bir ortam kurmuşlardır. Fakat analizlerinde politik ve tarihsel bağlamları göz ardı etmekle eleştirilmişlerdir (Edwards, 1989: 152). Bu ekip ve ismini saymadığımız diğer birçok Rand uzmanı yoğunlukla mikroekonomi, harekât araştırması, oyun kuramı, istatistiksel analiz ve sistem analizinin prensiplerini ulusal güvenlik ve savunma ile ilgili meselelere uygulamış, silah sistemlerinin karşılaştırılması, bütçe yapılandırmaları, askeri strateji ve taktiğin formüle edilmesi gibi konulara eğilmişler ve bu maksatla bilgisayarları da bu problemlerin çözümünde etkin bir şekilde kullanmışlardır.

McNamara özellikle Rand'da çalışırken silahların karşılaştırılmasında sistem analizi çerçevesinde maliyet-fayda analizlerini kullanmış, mikroekonomik bir bakış açısıyla hareket etmiştir. Maliyet ve fayda analizi için silah sistemlerini, birlikleri ve

altyapıyı belirli hedeflere uygun bir şekilde sayısallaştırmış, alınan kararları gerekçelendirirken bunların maliyet ve operasyonel özelliklerine (hedef imha kapasitesi, savunmasızlık derecesi gibi) dayanmıştır (Chastiwak, 2006: 34). McNamara'nın ekibi de bu yolu izlemiştir. Belirli bir maliyetle en fazla hangi silah sisteminin en çok hedefi imha edebileceği ya da en az maliyetle en fazla hedefi hangi silah sisteminin imha edeceği sorularından yola çıkmışlardır. Bu analizleri kullanarak *Whiz Kids* görevi başladıkları kısa süre sonrasında Hava Kuvvetleri için çok değerli olan “B-58, B-70 bombardıman uçakları, Skybolt, Snark, Jupiter, Regulus ve Hound Dog balistik füze gibi projeler”de önemli değişiklikler yapmışlardır. Bu çalışmalarındaki analizlerine göre, güçlendirilmiş yeraltı füze rampalı kıtalararası balistik füzelerin beka kabiliyeti bombardıman uçaklarından daha yüksekti. Çoğu standartlar bakımından diğer alternatifler ile kıyaslandığında kıtalararası balistik füzeler daha maliyet-etkindi. Bu analizler doğrultusunda Hava Kuvvetleri'nin Minuteman balistik füze taleplerini tekrar gözden geçirerek sayılarını arttırmışlardır. Başka bir çalışmada Stratejik Hava Komutanlığı'nın belkemiği olarak görülen 1500 B-47'i, yaptıkları analizler doğrultusunda B-52'lerin B-47'lerden, balistik füzelerin bombardıman uçaklarından daha iyi olmasını sebep göstererek aşamalı olarak azaltmışlardır. Yine yaptıkları analizler sonucu Kara Kuvvetleri'nin konvansiyonel güçlerine daha fazla para harcanmasını, Deniz Kuvvetleri'nin Polaris Denizaltı Programı'nın hızlandırılmasını sağlamışlardır (Kaplan, 1991: 252, 254-255).

Sistem analizinin askeri alanda yaygın olarak uygulandığı yer Vietnam olmuştur. Vietnam bunun yanı sıra teknolojinin ABD tarafından hasım Vietkong gerillalarına karşı çok yoğun bir şekilde kullanıldığı, Gibson'un (1986, 1988) deyimiyile “tekno bir savaş”tı. Bu savaşta McNamara ve ekibi tamamen gelişmiş bilgisayarların yardımıyla sayısal verilere dayalı sistem analizi metotlarını ve savaşa ilişkin her alanda yüksek

teknolojiyi kullanarak yıpratıcı bir savaş (*attritional warfare*) uygulayarak başarıyı elde edebileceklerine inanmışlardır.

Vietnam’da savaşa ilişkin bu aşırı teknolojik ve rasyonalist bakış, kâğıt üstünde yapılan hesaplara bakıldığında zaferi çoktan müjdeliyordu. Zaten bu anlayışa göre, teknolojik bir üstünlükle ve sistem analizine dayalı hesaplama kapasitesiyle ABD’nin bir köylü ayaklanmasına karşı kaybetmesi gibi bir şey söz konusu olamazdı. Bu bağlamda askeri strateji, teknik güçler sorunu olarak tek bir faktör göz önüne alınarak kurgulanmış, başarı ve performans niceliksel olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla en hızlı ve ileri teknolojiye sahip olanın savaşta üstünlüğü elde edeceği düşünülmüştür (Gibson, 1988: 23, 27). Bu bağlamda Amerikalılar başarılarını ve etkinliklerini ceset sayıları ve geçiş noktası sayıları gibi niceliksel verilerle ölçmüşlerdir. Fakat bu durum birçok subayın öldürdükleri Vietkonglu sayısını abartmalarına yol açmıştır (Neiberg, 2011: 154).

Askeri bağlamda başarının ölçütü değişmiştir. Artık niceliksel veriler üzerinden başarı değerlendirilmeye başlanmıştır. Hatta bütçelerde pay kapma yarışı da niceliksel performans ölçütlerine göre belirlenmiştir. Bu durum birtakım irrasyonel eylemlere de yol açmıştır. Örneğin, Gray’in dikkat çektiği üzere, “ABD Hava Kuvvetleri ve ABD Donanması, bütçeleri genel olarak yapılan saldırı boyutuna göre belirlediği için, kimin daha çok sorti yapabileceği üzerine sonu gelmez bir yarışa girdiler. Genelde uçaklar sayıyı yukarda tutmak için yarı boş ya da gereksiz saldırı uçuşları yaptı” (2000: 214).

Fakat ABD gelişmiş bilgisayarlarla desteklediği komuta-kontrol ağları, karmaşık askeri problemlere uyguladığı sistem analizi teknikleri ve silah ve mühimmat teknolojisindeki muazzam üstünlüklerine rağmen, kâğıt üstünde garanti olarak gördüğü Vietnam Savaşı’nı kazanamamıştır. Özellikle Sovyetlere karşı konvansiyonel bir savaş için geliştirilen stratejilerin düşük yoğunluklu savaşa uyarlanması iyi sonuç vermemiştir. Vietnamlı General Giap, düşmanı ABD’nin bu strateji tarzının işe

yaramazlığını şu şekilde tarif etmiştir: “ABD’nin aritmetiğe dayanan bir stratejisi var. Onlar bilgisayarlara soruyor, toplayıp çıkarıyor, net çizgiler çiziyor ve sonra eyleme giriyorlar. Ama burada aritmetiksel strateji işe yaramaz. Eğer yarasaydı, uçaklarıyla bizi çoktan yok etmişlerdi” (Gray, 2000: 211).

Bu savaşı ABD açısından sibernetik savaşın bir örneği olarak değerlendiren Bousquet, savaşın bu sibernetik modelinde ABD’nin savaşın tamamen kontrol edilebilir ve öngörülebilir olmadığı gerçeğiyle yüzleşmek zorunda kaldığına dikkat çekmiştir (2008b: 98). Dolayısıyla, ekonomik rasyonel aktör faraziyesiyle hareket eden, her şeyi sayısallaştıran, hesaplayan, denklemlere döken ve modelleyen savaş yapma anlayışının her şeyi kontrol edebileceği anlayışı burada çökmüştür.

Sistem analizi askeri meseleleri ağırlıkla sayısal yöntemler üzerinden ele almıştır. Bu bağlamda Rand’ın önemli uzmanlarından olan sistem analizinin mucidi Ed Paxson’un sistem analisti olarak Rand’a geldikten sonraki hayaline ilişkin Fred Kaplan’ın şu tespitleri, bu yaklaşımın savunucularının savaşı modellemeler ve matematiksel eşitliklere indirgeme takıntılarının tipik bir örneğini yansıtmaktadır (Kaplan, 1991: 87):

Onun rüyası, stratejik bir bombalama hareketinin her bir faktörünü -maliyet, her bir bombardıman uçağının ağırlık ve yükü, hedeften uzaklığı, diğer bombardıman uçakları ve onların savaşçı eskortlarıyla hangi formasyonda uçabileceği, bunların tam olarak rotaları, yakıt ikmal prosedürleri, yıpranma oranları, yol boyunca her bir adımda ters gidebilecek olası şeyler, bombanın ağırlığı ve hatalı oluşu, hedefin hassasiyeti, bombanın “öldürme olasılığı”, uçakların üstlerine geri dönüş rotaları, harcanan yakıt, ve hava gibi bütün dışsallıklar- sayısallaştırmak ve hepsini tek bir matematiksel denklem içine katmaktır.

Harekât araştırması ve sistem analizi savaşta kritik kararların alınmasında, çeşitli analizlerin yapılmasında, taktiklerin ve stratejilerin geliştirilmesinde askeri karar vericiler tarafından kullanılmıştır. Ayrıca askeri kararlara sayısal bilimsel yöntemleri kullanan bilim adamlarının katkı sunması bağlamında da önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu eğilim özellikle maliyet-etkinlik ve maliyet-fayda arayışları çerçevesinde işletmecilik anlayışının askeri profesyonelliğin önüne geçtiği şeklinde

eleştirilere ve çekincelere yol açarken (Gabriel ve Savage, 1986: 20-28; Shrader, 2008: 63-64), harekât araştırmasının savunucuları da bu katkının sadece tavsiye niteliğinde olduğunu, yani askeri profesyonelliği destekleyici nitelikte olduğunu savunmuşlardır (Larnder, 1984: 467; Hitch, 1955: 476-480).

İleride de bahsedeceğimiz üzere sistem analizinin kullanım alanı askeri alanla sınırlı kalmamıştır. Hem kamu yönetimi hem de işletme alanı sistem analizinden faydalanmış, sistem analizi kamu politikası okullarının gelişmesinde ve işletme disiplininin İkinci Dünya Savaşı sonrası dönüşümünde etkili olmuştur.

2.1.1.3. ABD Savunma Bakanlığı ve Plan Program Bütçe Sistemi (PPBS)

Sistem analizinin askeri planlanma ve tedarik konularında kullanılmasını kurumsal hale getiren ABD Savunma Bakanı Robert McNamara olmuştur. Daha önce de bahsedildiği üzere, Rand Corporation'dan McNamara'nın isteğiyle Savunma Bakanlığı'na katılan Charles Hitch ise 1961 yılında McNamara'nın talebiyle bütçelerin rasyonalize edilmesi için PPBS'yi hayata geçirmiştir ve Rand'tan birçok uzman isim Savunma Bakanlığı'na getirilmiştir (Kaplan, 1991: 254). PPBS'nin öne çıkan yeniliği programlama olmuş, programlama planlama ve bütçeleme arasında köprü görevi görmüştür. Programlama, hedeflere ulaşmak için planlanmış görevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların edinilmesi ve tahsisinin programlandığı aşama olmuştur (O'Connor, 1978: 146-147).

Rand'ta geliştirilen sistem analizi ise PPBS'de alternatiflerin maliyet etkinliğinin belirlenmesinde kullanılmıştır (Chastiwak, 2006: 34). ABD Savunma Bakanlığı'nda PPBS öncesinde savunma bütçeleri her kuvvet tarafından ayrı ayrı olarak birbirleri arasında koordine kurulmadan ve birbiriyle örtüşen hususlar göz ardı edilerek yapılmıştır (Kaplan, 1991: 254). PPBS'nin hayata geçirilmesiyle maliyet-fayda ve maliyet-etkinlik analizleri kullanılarak farklı kuvvetlerin askeri programları

değerlendirilmiş, karşılaştırılmış ve ayrılacak fonlar belirlenmiştir (Bousquet, 2008b: 93). Özellikle askeri alanda geliştirilen harekât araştırması ve sistem analizine dayanan PPBS ile “Savunma Bakanlığı için misyonlar belirleyerek, bu misyonlar için alternatif kuvvet yapıları önererek ve maliyet-etkinliklerine göre alternatifler arasından seçim yaparak savunma harcamalarını rasyonalize etmek” (*Testimony of Hitch and McNamara, U.S. Senate, 1961*’den akt. Chwastiak, 2006: 33) amaçlanmıştır. Dolayısıyla daha entegre, koordineli ve örtüşen hususlara dikkat edilen merkezi ve bütüncül bakış açısı sayesinde departman genelinde farklı birimlerin satın alma sürecinde birbiriyle örtüşen talepleri ve bundan kaynaklanan fazlalıkların önlenerek daha etkin ve ekonomik verimliliği esas alan bir bütçe sisteminin kurulması hedeflenmiştir (Radin, 2000: 15).

PPBS karakteristik olarak rasyonel ve merkeziyetçi bir askeri yönetim anlayışını dayatmıştır. Bu da onun programlama üzerinden kuvvetlerin taleplerini, birbirleriyle rekabet edecek alternatifler arasından seçilmesi anlayışıyla birleştirmesiyle ortaya çıkmıştır. Şöyle ki, PPBS, savunma bütçesini belirli görev alanları çerçevesinde program paketlerine ayırmıştır (O’Connor, 1978: 143). Program paketleri birbiriyle ilişkili, birbirinin ikamesi olan ve dolayısıyla birbiri ile değerlendirilebilecek program unsurlarından oluşturulmuştur (Page, 1971: 158). Örneğin Stratejik Misilleme Kuvveti program paketinin unsurları insanlı uçakları, karadan atılan füze ve denizden atılan füzelerden oluşmuştur (Beveridge, 2014: 115). Muhtemel bir Sovyet saldırısına karşı en maliyet etkin olanı sistem analizi gibi teknikler uygulanarak seçilmiştir (Chastiwak, 2006: 33). Kuvvetler artık kendi içinde değil birbirleri arasında bütüncül olarak sundukları alternatiflerle bütçe rekabetine girmişlerdir. Dolayısıyla yeni sistemde eskiden olduğu gibi kuvvetlerin birbirinden izole geleneksel gereksinim yaklaşımı ve kuvvetlerin özerkliği ortadan kaldırılmış, daha bütüncül bir yaklaşımla bütçe ele alınmış (Hammond, 1968: 59-61) ve programlardaki alternatiflerin seçimi üzerinden karar

verme merkezileştirilmiştir. Böylece aynı zamanda bütçe üzerinden de merkezi bir kontrol imkânı yaratılmıştır.

Bu yaklaşımdan önce askeri yetkililerin uzmanlıkları çerçevesinde belirttikleri görüşler, bütçe talepleri için yeterli görülmüştür. Ancak PPBS geleneksel, sağduyuya ya da tecrübeye dayalı bu yöntemi dışlayarak sistematik bir analize dayalı bütçe oluşumunu esas almıştır. Bu doğrultuda askerlerin bu analizlere dayanarak kuvvet yapılanmalarını ve bütçe taleplerini ortaya koymaları istenmiştir. PPBS, maliyet etkinliğin tesisi için sistem analizi tekniğini kullanmıştır. PPBS ile savunma bütçesi oluşturulurken, birbirinin tamamlayıcısı olan ya da ikamesi olabilecek programlar aynı paketler içinde ele alınmış, imha, caydırıcılık vb. gibi askeri kıstasların maliyet unsurlarıyla birlikte karşılaştırılması suretiyle çeşitli alternatifler birbiriyle rekabete sokulmuş ve değerlendirilmiştir. Örneğin caydırıcılığın hedeflendiği bir program için programın hedefine en uygun maliyetle ulaşmayı sağlayan silah sisteminin seçilmesi hedeflenmiştir (Chwastiak, 2006: 33-34). Bunun yapılabilmesi için ise sonuçların veya çıktıların sayısal olarak ölçülmesi ve sayısal verilerin elde edilmesi büyük önem arz etmiştir. Çünkü iyi veri olmadan PPBS’de karar vermek çok güçtür. Bu verilerin toplanması için de PPBS’de kurumların alt kademedeki çalışanları üst kademelerin kararlarını etkileyecek verileri toplamaktan sorumlu olmuştur. Dolayısıyla alt kademe yönetime veri toplama ve sağlama sorumluluklarıyla katılmıştır (Hooper, 1968: 125).

PPBS, sistem yaklaşımına dayalı olarak hakikatin sayısal muhasebesinin tutulabileceği inancının bir yansıması olmuştur. Buna askeri bir karar veya strateji için girdi-çıktı arasında yapılan analizler (Chwastiak, 2006: 42), sahadan alınan geri beslemeler ve bilgisayar sistemlerinin kullanımı sayesinde savaşın sonucunun öngörülebileceği inancı eşlik etmiştir (Edwards, 1989: 153).

PPBS askeri alanda sorunsuz bir şekilde kabul görememiş, birçok eleştiriye muhatap olmuştur. Bu çerçevede karar verme gücünün sistem analizi gibi analitik

tekniklerde uzman olan işletmeci akılla hareket eden teknokratların ellerinde toplandığı (Bousquet, 2008b: 95) ve bu teknokratların değerlendirmelerinin askeri tecrübe ve sezgiden üstün tutulduğu konusunda eleştirilmiştir (Bousquet, 2008b: 95; Shrader, 2008: 63-64). Diğer yandan PPBS ve onunla doğrudan ilişkili sistem analizinin sayısallaştırma takıntısının askeri alanda sayısallaştırılamayan kritik unsurları göz ardı ettiği savunulmuştur. Bu bağlamda Vietnam hezimetinde Vietkong'un moral faktörlerinin sayısallaştırılamayarak göz ardı edildiği ve onların dayanma gücünün hiçe sayıldığı eleştirileri olmuştur (Chastiwak, 2006: 40-48). Diğer bir eleştiri konusu da analitik metotları kullanmasını iyi bilen işletmeci akılla hareket eden sivil teknokratların, askerlerin profesyonel kimlik ve uzmanlıklarına tehdit olarak da algılanması üzerinden olmuştur (Lawson, 2011: 425).

PPBS sadece ABD Savunma Bakanlığı ile sınırlı kalmamış, diğer bakanlıklara da yayılmıştır (O'Connor, 1978: 154). PPBS, ABD'de Vietnam Savaşı nedeniyle yaşanan toplumsal bölünmüşlük, sivil haklar hareketinin yükselişi, savunma harcamalarının artışı, yoksullukla savaş gibi nedenlerle federal harcamaların daha kontrollü hale getirilerek az maliyetle daha fazla etkinliğe ulaşılması çabası doğrultusunda Bütçe Bürosu'nun teşvikleriyle Federal hükümet çapında önerilen programların fayda ve maliyetlerini esas alan ve bunların çok yıllık maliyet projeksiyonlarını içeren yeni bir bütçe sistemi olarak tavsiye edilmiştir (Fleishman, 1990: 734). Ocak 1965'te Başkan Johnson'ın Savunma Bakanlığı'nın başarılı bir uygulaması olarak gördüğü bu sistemi, bir yönerge yayınlayarak PPBS yaklaşımını tüm bütçe sunumlarına uygulayabilecek merkezi analitik ofisler kurulmasını istemiştir. Bunun için birtakım kamu personeli PPBS'nin işleyişini öğrenmek için eğitim kurumlarına yönlendirilmiştir (Radin, 2000: 16).

PPBS, 1960'lardan itibaren kamu politikası mesleğinin ve okullarının gelişmesinde de etkili olmuştur. Berly Radin, politika analizi mesleğinin gelişimini

askeri alanda geliştirilen harekât araştırması, sistem analizi ve onun uzantısı olan PPBS'nin 1960'larda Savunma Bakanlığı'nda hayata geçirilmesi ve sonrasında Federal hükümet çapında yayılmasına bir cevap olarak görmüştür (Radin, 2000: 9-28). PPBS'nin federal hükümet çapında yayılmasından yaklaşık iki yıl sonra Yehezkel Dror, *Public Administration Review* dergisinde yeni bir politika analizi mesleğinin yaratılmasını savunduğu makalesini yayınlamıştır ve sistem analizini kamu yönetimi ve siyaset bilimiyle genişlettiği yeni bir politika analizi/analisti modelini savunmuştur (Dror, 1971: 234):

Bu profesyonel bilgi, çeşitli sorun alanlarında kamusal karar verme için, sistem analizinin bazı savunma karar verme alanlarında yaptığı şeyi yapmalıdır. Bu oldukça zor düzeni doldurmak için, karmaşık ve ölçülemeyen konulara ve sistemlere uygulanabilecek çeşitli yönelimler, fikirler ve sistem analizi araçları geliştirilmelidir. Ayrıca -ki bu daha önemli ve daha zordur- siyaset ve siyasal olgular analizin odağında olmalıdır. Politika analizi terimi, önerilen profesyonel disiplin için uygun görünmektedir, çünkü sistem analizi ile yakınlığı geniş ve politik anlamda politika kavramı ile birleştirmektedir (Dror, 1971: 229-230).

1968 yılından itibaren de kamu politikası programları “Michigan, Harvard, Berkeley, Minnesota, Carnegie-Mellon, Pennsylvania, Teksas, Duke, Yale, Rand, Stony Brook” (Yates, 1977: 364) gibi okullarda hayata geçirilmiştir. Kamu kararlarının alınmasında analitik yaklaşımı benimseyen bu okullarda “maliyet/fayda analizi, mikro ekonomik kuram, karar analizi, istatistiklerin kullanımı ve politik örgütsel analiz” (Yates, 1977: 364) gibi araçlara önem verilmiştir. Programların çoğu da harekât araştırmacısı ve istatistikçilerle çalışmış, hükümette görev almış ekonomist ve siyaset bilimcilerce kurulmuş, ekonomik analiz temel düşünce olmuştur. Bu bağlamda bu okullar ileride de ele alınacağı üzere geleneksel kamu yönetimi okullarından önemli bir kopuşu temsil etmiştir (Yates, 1977: 364).

Yates, 1975 yılında kamu politikası okulu temsilcilerinin katıldığı bir toplantının raporuna ilişkin yayınladığı makalesinde, Duke Üniversitesi Politika Bilimleri ve Kamusal İşler Enstitüsü Direktörü, Joel L. Fleishman'ın kamu politikası okullarının

kuruluşunda Rand, sistem analizi ve PPBS ilişkisine ilişkin fikirlerini şu şekilde aktarmıştır (1977: 364):

Kamu politikası programlarının gelişimine ilişkin değerlendirmesine, mevcut 'hareket'in RAND deneyimine ve daha spesifik olarak, ekonomik kuram ve sistem analizinin hükümet sorunlarına uygulanmasına kadar izlenebileceğini belirterek başladı. Bu nedenle, yeni politika programları, PPBS'de ortaya çıkan aynı endişeleri yansıtıyordu: temel olarak, sistematik sayısal kanıtlara dayalı olarak kamu kararlarının titiz ve analitik bir şekilde nasıl alınacağı.

Bu bağlamda, askeri köklere sahip PPBS'nin ve onun temel aldığı ekonomik kuram ve sistem analizinin (maliyet etkinlik ve maliyet fayda analizleri temel olarak kullanan) etkisinin sadece askeri alanla sınırlı kalmadığı, özellikle ABD'de politika analizi mesleğinin ve kamu politikası programlarının gelişiminde de etkili olduğu gözükmemektedir.

2.1.1.4. Harekât Araştırması ve Sistem Analizinin Diğer Yönetim Alanlarına Tesiri

Harekât araştırması, sistem analizi sadece askeri alanla sınırlı kalmamış sivil alanlara da etki etmiştir. Bu bağlamda matematik temelli yönetim biliminin (*management science*) doğuşunda ve işletmecilik alanının kantitatif metotlarla kendini yenilemesi sürecinde oldukça etkili olmuştur. Bunların yanı sıra bu etki kamu yönetimi alanına yansımış, kantitatif temellere sahip kamu politikasının ve onunla ilişkili kamu işletmeciliği programlarının ve ayrıca bir yeni kamu işletmeciliği uygulaması olarak görülebilecek yönetilen rekabetin (*managed competition*) gelişiminde kendini göstermiştir. Konu bütünlüğünü sağlama ve gereksiz tekrarlardan kaçınmak açısından bu etki neomodern ekol içerisinde yer alan yeni kamu işletmeciliğinin askeri köklerinin açıklandığı kısımda ele alınacaktır.

2.1.1.4.1. Matematik Temelli Yönetim Bilimi 'nin Doğuşu ve Askeri Kökleri

Matematik temelli yönetim biliminin (*managament science*) günümüzdeki şekliyle kökeni, daha önce üzerinde durduğumuz, İkinci Dünya Savaşı'nda İngiltere'nin öncülük ettiği ve daha sonra ABD'ye sıçrayan askeri maksatlı sorunların çözümüne yönelik olarak geliştirilmiş olan “Harekât Araştırması” (günümüzdeki yaygın ismiyle “Yöneylem Araştırması”) çalışmalarına dayanmaktadır.

Hatırlanacağı üzere, farklı bilim dallarından gelen bilim adamları ve askerlerden oluşan bir ekibin uygulamaları ile radarların gelişimi üzerine başlayan çalışmalar neticesinde elde edilen tecrübelerle harekât araştırması yöntemleri ve çalışma alanı ortaya çıkmıştır. Harekât araştırmasının savaş sürecindeki muazzam katkılarının fark edilmesiyle özellikle ABD Silahlı Kuvvetleri'nin hava, kara ve deniz unsurlarında yönetsel, tedarik, lojistik, stratejik ve taktik meselelerin çözümüne katkı sunmak maksadıyla harekât araştırması birimleri kurulmuştur. Savaş sırasında kısıtlı kaynakların etkin kullanımı meselesini çözmeye odaklanmış olan ve salt askeri meselelerin çözümünde kullanılan harekât araştırması yöntemleri, savaş sonrasında kamu sektöründe ve işletme alanlarında sivil maksatlı sorunların çözümünde de kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2018: 263; Taylor, 2013: 5; Lawrence ve Pasternack, 2002: 2).

Harekât araştırmasının sivil maksatlı sorunların çözümüne yönelik kullanımıyla matematik temelli yönetim bilimi ortaya çıkmıştır. Özellikle yüksek hızlı bilgisayarların gelişimi ve George B. Dantzig'in doğrusal programlamayı geliştirmesi matematik temelli yönetim biliminin gelişiminde iki önemli olay olmuştur. İlki ona sahip olabilen işletmelere karmaşık hesaplamaları yapma ve büyük verileri takip etme yeteneği kazandırarak savaşta askeriye'nin analitik karar vermesini kolaylaştıran imkanlarının benzerlerine ulaşmalarını sağlamıştır. İkincisi ise, kaynakların optimal dağıtımını belirlemeye yarayan cebirsel bir yöntem olarak büyük ölçekli işletmelere kaynak tahsisi sorunlarını çözmek için önemli bir araç sunmuştur (Olshfski ve Collins, 2000: 181).

Tüm bunlar bağlamında matematik temelli yönetim bilimi, yöneticilerin daha iyi karar verebilmesi için istatistik, matematik, doğa bilimleri ve mühendislik bilimi temelli kantitatif teknikleri kullanarak bilimsel yaklaşımın sorunların çözümüne uygulandığı bir yaklaşım olarak görülmektedir (Taylor, 2013: 2). İkinci Dünya Savaşı'nda ABD Deniz Kuvvetleri'ndeki Harekat Araştırması birimini kurmuş olan Philip McCord Morse ve bu birimin Washington'daki kısmının başı olan George Kimball (Lawrence ve Pasternach, 2002: 3) ise ilk "Harekat Araştırması" kitabı olarak kabul edilen "*Methods of Operations Research* (1951)"de harekat araştırmasını/matematik temelli yönetim bilimini yöneticilere sorumluluklarındaki faaliyetlerine ilişkin alacakları kararlara kantitatif temel sağlayan bilimsel metot olarak tanımlamışlardır (Little, 1991: 532).

Matematik temelli yönetim bilimi, incelediği yönetsel sorun ve olguyu matematiksel modellemeye ve sistem yaklaşımına dayanarak ele almaktadır. Bu matematiksel modeller, belirli kısıtlar içerisinde kâr, etkinlik vs.nin maksimizasyonunu veya maliyet, zaman vs. minimizasyonuna dayanan optimizasyon modelleri, satış tahmini ve proje sonu tahmini gibi öngörü modelleri, eldeki verilerin kesinlik derecesine bağlı olarak deterministik veya stokastik modeller olabilmektedir. Matematik Temelli Yönetim bilimi süreci, problemin tanımlanması, matematiksel modellemenin kurulması, modelin çözüme kavuşturulması, sonucun paylaşımı ve takibi olarak dört aşamadan oluşmaktadır (Lawrence ve Pasternack, 2002: 9-10).

İkinci Dünya Savaşı itibariyle uygulamaya giren harekât araştırması mevcut askeri strateji, taktik ve lojistikte hatta askerlik değer ve kaidelerinde geleneksel yaklaşım tarzlarını nasıl sarsıp önemli dönüşümlere yol açıtıysa, matematik temelli yönetim bilimi de işletme ve diğer kamu yönetimi alanında önemli dönüşümleri tetiklemiştir. Bu bağlamda savaş döneminde gizli tutulan bu yöntem ve tekniklerin sivil alana paylaşıma açılmasıyla birlikte bunların işletme sorunlarına ve kamu yönetimi sorunlarına uygulanması mümkün olmuştur. Özellikle işletme alanında bu teknikleri

uygulayan danışmanlık firmaları ortaya çıkmış, ABD üniversitelerinde kantitatif modellere dayanan işletme eğitimi dersleri verilmeye başlanmıştır (Taylor, 2013: 5).

Matematik temelli yönetim bilimi işletme, kamu ve askeri yönetim alanlarında İkinci Dünya Savaşı sonrası etkili bir şekilde kullanılmış ve kullanılmaya devam etmektedir. *General Motors, Bell Laboratories, American Airlines, Federal Express* gibi birçok özel sektör firmasından tutun da sağlık, kolluk, itfaiye, şehir planlaması vs. ile uğraşan birçok kamu kuruluşu matematik temelli yönetim biliminden faydalanmıştır (Lawrence ve Paternack, 2002: 5; Pollock ve Maltz, 1994: 12-20; Olshfski ve Collins, 2000: 182). Hatta harekât araştırması, sistem analizi ve matematik temelli yönetim biliminin gelişmesinde etkili olmuş askeri kökenli bir kuruluş olan Rand, kuruluşunun ilk dönemlerinde sadece askeri ve stratejik meselelere odaklanırken, daha sonra askeri olmayan kamu sektörü sorunlarına yönelik çalışmalar yürütmüş ve askeri alanda geliştirilen bu yaklaşımın sivil alanlara yayılmasına katkı sunmuştur (Pollock ve Maltz, 1994: 13).

Matematik temelli yönetim bilimi yaklaşımının kendisinin askeri kökleri olduğu gibi, onun şemsiyesi altında bulunan birçok yöntem ve teknikte de askeri alanının katkısı söz konusudur.

PERT ve CPM: PERT ve CPM proje yönetimiyle ilgili aşamaların analizi ve tamamlanma süreçlerinin planlamasıyla ilgili zaman kontrolüne dayalı tekniklerdir. Bunların temelleri, Henry Gantt tarafından *Frankford Silah Fabrikası*'nda 1914'te geliştirilmiş tahmini üretim zamanını grafiksel olarak belirlemeye yarayan GANTT şemalarına dayanmaktadır (Taylor, 2013: 346). Bunlar ilk önce askeri alanda silah projelerinde kullanılmışlar, daha sonra sivil alanlara yayılmışlardır (Kazan, 2021: 16). Bu bağlamda PERT, ABD Deniz Kuvvetleri Ordudonatım Bürosu, *Booz-Allen and Hamilton* danışmanlık firması ve *Lockheed Corporation*'ın katkılarıyla geliştirilmiştir (Holtz, 1969: 345). İlk olarak da ABD Deniz Kuvvetleri Hususi Projeler Ofisi 1958

yılında Polaris Füzesinin geliştirilmesi projesinde bunu kullanmıştır. ABD Deniz Kuvvetleri PERT yardımı ile bu füze projesini beklenenden iki yıl önce başarıyla tamamlayınca bu metot, sivil endüstriyel alanın dikkatini çekmiştir. Daha sonraki süreçte, Haziran 1962’de, ABD Savunma Bakanlığı ve NASA yayınladıkları müşterek kılavuz üzerinden kendileriyle çalışacak firmaların izlemesi gereken kuralları ortaya koymuş ve PERT, CPM gibi metotlar genel bir standart olarak yayılmıştır (Aras, 1962: 34).

Doğrusal Programlama: Harekât Araştırması içerisinde optimizasyon problemlerinin çözümünde kullanılan doğrusal programlamanın da kökeni askeri yönetim alanındadır. 1947 yılında Pentagon’da Hava Kuvvetleri İstatistiksel Kontrol Muhabere Analiz Birimi’nin başında bulunan George B. Dantzig, doğrusal programlamayı askeriye’nin eğitim, tedarik, muharip birliklerin konuşlanması gibi programlar ve planlamalardaki problemleri çözmek üzere geliştirmiştir (Taylor, 2013: 32; Sarıaslan vd., 2017: 119).

Elektronik Yönetim Bilişim Sistemleri: Yönetim bilgi sistemleri yöneticilere karar almaya yönelik olarak destek sağlayan sistemlerdir. Bu sistemler örgüt içi ve dışından toplanan verileri işler, depolar, dağıtır, yönetim kademelerine yönetim bilgisi olarak sunar ve nihayetinde karar vermeye yardımcı olur (Gupta ve Malik, 2005: 4; Anameriç, 2005: 28). Bilgisayarsız yönetim bilgi sistemleri de mevcuttur. Ancak bilgisayarlı, elektronik bilgi sistemlerinin kökeni askeri yönetim alanına dayanmaktadır. Bu durumun bilgisayarın gelişmesinde de etkili olan askeri yönetim alanında ortaya çıkması çok da şaşırtıcı değildir. Bu bağlamda askeri yönetim alanının yönetim bilgi sistemlerine temel oluşturan katkıları, ABD’de 1950’lerde hava savunma erken ihbar sistemlerini kapsayan hava komutasıyla ilgili “*Strategic Air Command Control System (SACCS)*”, *Semi-Automatic Ground Environment System (SAGE)* ve *Ballistic Missile*

Early Warning System (BMEWS)” gibi askeri sistemlerle olmuştur (O’Connor, 1978: 87- 89; Malcolm, 1962: 187-208).

Bu askeri sistemler birbiriyle karşılıklı bağlı olan geniş ağlar şeklinde yapılanmışlardır. Bunlar arasında askeri örgüt içinden ve çevresinden gelen bilgiler toplanır, hızlı bir şekilde işlenir ve ihtiyaç durumunda askeri karar vericilere sunulur veya ileriki eylemler için otomatik eylemlerin yapılabilmesi mümkün kılınırdı. Bunlar insan makine etkileşiminin sibernetik tarzda şekillendiği sistemlerdi. İşte bu bağlamda bu sistemler ilk elektronik yönetim bilgi sistemleridir. Yönetim bilgi sistemleri özellikle askeri alanda, savaşın artan hızı ve karmaşıklığı nedeniyle insan kabiliyetini aşan hız ve isabette doğru kararların alınabilmesinin zorlaştığı bir ortamda askeri karar vericilere önemli destek sağlamış ve bu yöntem ve teknolojiler daha sonra kamu yönetimi ve işletmecilik alanındaki örgütler tarafından transfer edilmiştir (O’Connor, 1978: 90-91).

2.1.1.4.2. Sistem Analizi ve İşletme Eğitiminin Dönüşümü

İkinci Dünya Savaşı hemen sonrasına kadar mevcut olan işletme eğitimi, bilimsel titizliğe sahip olmayan ve genellenebilir bilgi üretmeyen, kuramsal alt yapısı zayıf, deskriptif bir eğitim veren meslek okulu niteliğinde olduğu için eleştirilmiş ve Ford Foundation tarafından ekonomik rasyonaliteye ve kantitatif metotlara dayalı bir eğitim modeli önerilmiştir (Giuliana, 1995: 10; Schlossman vd., 1998: 8; Khurana; 2007: 195-288; Khurana vd., 2011: 11- 12).

Bu dönemde işletme eğitiminin ıslahına yönelik çalışmalarda Ford Foundation ön plana çıkmış ve öncü olmuştur. *Ford Foundation*’ın işletme eğitiminin ıslahına yönelik çalışmalara yönelmesinde iki temel etken vardır. Birincisi İkinci Dünya Savaşı’nda askeri yönetim alanında geliştirilen kantitatif metotlar askeri, özel ve kamu sektörünü yakınlaştırmış ve benzer yönetim teknolojilerine aşina olmasını sağlamış ve bu yöntemler özellikle Nazilerin yenilgiye uğratılmasında önemli araçlar olarak görülerek diğer yönetsel alanlar için de sağlam bilimsel dayanakları sağlayacak

preskriptif ve pratik bir yaklaşım olarak görülerek sahiplenilmiştir. Örneğin İkinci Dünya Savaşı'nda silah sistemlerine yönelik maliyet-fayda analizleri yapan ve kantitatif karar verme yöntemleri üzerine çalışan Charles Hitch, Robert McNamara gibi isimler daha sonra kamu yönetimi alanında görev alarak benzer uygulamaları hükümet alanına taşımış ve plan program bütçe sistemi gibi teknikleri geliştirmişlerdir. Çeşitli özel danışmanlık firmaları kuran bu işin askeri temele sahip uzmanları, birçok şirkete de bu anlamda danışmanlık hizmeti vermeye başlamıştır (Knafo vd., 2018: 13-15; Knafo, 2019: 14). İkinci olarak da komünizme karşı mücadelede ideolojik olarak Amerikan kapitalizminin güçlendirilmesinde özel işletme sektörü ve eğitiminin önemli olduğu düşünülmüştür (Khurana vd., 2011: 12).

Ford Foundation'ın işletme eğitimine yönelik çabaları neticesinde ortaya çıkan yenilikler Howell tarafından “işletmecilikte bir devrim” olarak nitelenerek, *Ford Foundation*'ın ıslah çalışmalarındaki itici gücüne dikkat çekilmiştir (Howell, 1966: 27). Bu kurumun destekleriyle işletme eğitiminde ekonomiye ve kantitatif metotlara (harekât araştırması, istatistik, sistem analizi, PPBS gibi) verilen önemin ağırlığı arttırılmış (Khurana, 2007: 246-251) ve işletmeler için rasyonel yönetici tipolojisi yaratılmaya başlanmıştır (Khurana, 2007: 202-203). Onları harekete geçiren temel akıl, Ford'un Ekonomik Gelişme ve İdare Programı'nda hazırlanan bir raporunda vurgulandığı gibi, ekonomik olarak iyi durumda olmanın insanların refahını garanti etmemekle birlikte buna ulaşabilme yolunda temel bir bileşen olduğu düşüncesi olmuştur (Wimpee, 2019). Dolayısıyla işletme eğitiminin geliştirilmesi sayesinde kalplerin ve gönüllerin kazanılması noktasında Amerikan demokrasi ve kapitalizmi komünizme karşı güçlendirilebileceği ya da üstün kılınabileceği düşünülmüştür (Khurana, 2007: 202).

Ford Foundation, 1950'li yıllarda Carnegie, Harvard, Columbia, Chicago ve Stanford Üniversitelerinin işletme okullarında ekonomik rasyonaliteyi ön plana çıkaran askeri yönetim alanında özellikle de onun finanse ettiği *Rand Corporation*'da

geliştirilmiş ve denenmiş kantitatif metotların ve karar verme yaklaşımlarının işletme eğitimi alanına getirildiği daha sistematik ve araştırma temelli eğitim programlarının geliştirilmesini desteklemiş (Howell, 1966; Gleeson ve Schlossman, 1995: 16) ve bu bağlamda ekonomi eğitimi işletme okullarının kalitesinin yükseltilmesinde önemli bir bileşen olarak görülmüştür. Zaman içerisinde de birçok işletme okulu bu beş okulda başlayan reform hareketleri doğrultusunda eğitim sistemlerini güncellemişlerdir (Khurana vd., 2011: 12).

Bu bağlamda *Ford Foundation* öncülüğünde işletmecilik eğitimi alanında yapılan ıslah çalışmalarında ön plana çıkan diğer önemli kurum, kişiler bazındaki etkileşimler ve yeni işletme anlayışına kazandırdığı perspektifle *Rand Corporation* olmuştur. Örneğin eski Rand kurulu üyesi Rowan Gaither daha sonra *Ford Foundation*'a geçmiştir. Gaither, *Ford Foundation*'ın işletme okulları ve eğitimi konularındaki devrimsel değişime itki oluşturan eğiliminin itici gücü olmuş ve bu konuda yazılmış Gordon-Howell (1966) raporunun ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Augier, 2018: 1390).

Bu dönem ayrıca işletmecilikte strateji konusunun ön plana çıktığı bir dönemdir ve bu anlamda yine Rand kilit önemdeki kurumdur. Yukarıda da bahsettiğimiz üzere, harekât araştırması ve sistem analizi temelli çalışmalar, gelişmiş analitik yöntemleri işletmeleri ilgilendiren stratejik konulara daha iyi karar vermek üzere uygulayan (Rand ve O'Brien, 2018: 1173) kantitatif ve ekonomik rasyonalite temelli yönetim anlayışlarıdır. Harekât Araştırması ve sistem analizi bu bağlamda askeri alanda strateji oluşturulmasında (Bousquet; 2008b: 77-98; Lawson; 2011: 422-428; Edwards, 1989: 135-158), kamu sektöründe politika oluşturulmasında (Fleishman, 1990: 733-754) ve işletme alanında işletme strateji ve kararların oluşturulmasında altyapı sağlamıştır (Knafo vd., 2018: 12; Knafo, 2019; 12-14; Augier ve March, 2011: 3; hareket araştırması ve strateji ilişkisi için bkz. Kirkwood, 1990: 747-751). Bunlar karmaşık

stratejik meselelerin analizinde ve karara ulaşılmasında daha fazla veriye (özellikle performans verisi) dayanan, tüm seçenek ve alternatifleri ortaya koyan ve bunların muhtemel sonuçlarını ve maliyetlerini öngören bir perspektif sunmuştur.

Sayısal verilere ve performans verilerine dayanarak ortaya konulan alternatiflerin maliyetleriyle, etkililikleriyle ve faydalarıyla göz önüne alınarak değerlendirilmesine dayanan sistem analizinin askeri alandan işletme alanına gelmesi, işletmecilik alanında örgütlerin alt düzeylerinin önceden sadece en üst düzeye ait olan strateji oluşturma sürecinde yer almalarını sağlamıştır. Böylece örgütün alt düzeyinin de strateji yapımı için gerekli verileri ürettikleri ve strateji oluşumuna destek oldukları bir strateji ve karar yapımı anlayışına geçilmiştir. Dolayısıyla işletmecilik alanında, sistem analizi temelli yaklaşımlarla performans ölçümüne verilen önemin -sadece bir işin nasıl en iyi yapılacağını ölçen ve belirleyen üst kademe yönetimin alt tarafa bunu dayattığı ve alt düzeyi disipline etmeye yarayan- taylorist işletmecilik yaklaşımının performans anlayışından ayrılan yönü, yönetim ve strateji ayrımını ortadan kaldıran bir anlayışı beraberinde getirmesi olmuştur. Bu bağlamda da özellikle Boston Danışma şirketi (*Boston Consulting Group*) öncülüğünde danışmanlık firmaları taylorist disiplini ve M-Form örgüt yapılanmasını temel alan örgütsel reform pratiklerini analitik yaklaşımlara dayalı stratejik karar yapımına dayanan reformlarla değiştirerek işletme alanındaki stratejik dönüşüme katkı sunmuşlardır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, işletmecilik alanının İkinci Dünya Savaşı sonrası dönüşümünün arka planında Rand'tan kaynaklanan askeri temellerin de önemli bir rol oynadığı belirtilebilir (Knafo, 2019: 10, 11, 14). Diğer bir deyişle işletmecilikte stratejik dönüşümün köklerinden birinin de askeri yönetim alanından türeyen bir anlayışa kadar uzandığını belirtmek mümkün gözükmemektedir.

2.1.2. Herbert Simon ve Sınırlı Rasyonellik Kuramının Askeri Öncülü: Clausewitz'de Savaşın Sisi ve Sürtünme

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, Simon örgüt içerisindeki insanın davranışlarının yönetsel ve örgütsel önemine büyük önem vermektedir. Bu bağlamda da Simon, Mihçioğlu'nun da dikkat çektiği üzere mekanik/klasik örgüt kuramının temsilcilerinden farklı olarak olması gereken ile değil olanı araştırmakla ilgilenmiştir (1985: xiii). Bu bağlamda da Clausewitz'le de benzeşmektedir. O da savaşa ve yönetimine ilişkin meselelerde mekanik yaklaşımı benimsemiş birçok askeri düşünürün aksine savaş üzerine olması gerekeni değil olanı incelemiştir. Bu bağlamda o da savaşın insan ilişkileriyle doğrudan bağlantılı bir alan olduğunu fark etmiş, davranışsal ve psikolojik faktörlerin askeri yönetim alanındaki önemine analizlerinde yer vermiştir. Bu bağlamda Simon'un örgütsel alandaki insana ilişkin yaklaşımının benzeri Clausewitz'de de bulunur. Her ikisi de insanın psikolojik yönlerinin yönetsel alana olan etkilerine dikkat çekmektedir.

Bazan, bir teşkilâtın, davranışlarda bulunan bir insan gurubu olduğunu unuturuz. Unuturuz ki bu insanlar âlet veya makina değildir. Kendilerine mahsus duyguları, ümit ve korkuları vardır. Zaman zaman hastalanır, acıkır, hiddetlenir, hüsrana uğrar, sevinir ve kederlenirler. Davranışları, doğdukları günden (hattâ birçok psikologlara göre daha öncelerden) başlayan ve devamlı olarak dört bir yandan gelen çeşitli tesirlere maruzdur. Teşkilât içindeki davranışlar bütün bu tesirlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar" (Simon vd., 1954: 1-2).

Kuram, insancıl duyguları da dikkate almalı, cesarete, metanete, hatta atılganlığa da yer vermelidir. Savaş sanatı insani ve moral güçlerle meşgul olur; bu nedenle hiçbir konuda mutlak bir kesinliğe ulaşamaz; yani daima rastlantıya, şansa bir yer kalır; bu, en küçük işte de en büyük işteki kadar büyüktür (Clausewitz, 2015: 44).

Her ikisi de sadece insan ilişkileri okulunun yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde değiştiği gibi sadece grup içerisinde bireyin ve salt bireyin davranışsal ve psikolojik unsurlarına değinmek yerine sistem bakış açısıyla genel olarak bir bireyin örgüt içi ve çevresinden karar verme davranışına olan etkisini analiz etmesi bakımından benzeşmektedir.

Yönetim alanında karar verme okulunun öncüsü olan Simon, karar verme üzerinde, 1) karar öncüllerinin, 2) sınırlı rasyonellik ve 3) örgütün bireysel karar verme ve davranışlar konusundaki etkilerine dikkat çekmiştir. Özellikle ilk iki husus onu

Clausewitz’le aynı çizgiye getiren tespitler içermektedir. Üçüncü husus ise özellikle örgütün birey üzerindeki etkisi bağlamında Clausewitz’in de dikkatini çeken bir husus olmakla birlikte Ardant du Picq ile ilk olarak bilimsel bir yöntemle inceleme konusu olmuştur. Dolayısıyla Simon’dan önce askeri yönetim alanında Clausewitz’in onun savunularına benzer konulara kafa yordüğünü ve benzer sonuçlara ulaştığını görmekteyiz. Sırasıyla bunları inceleyelim.

Karar verme öncülleri: Simon bir örgüt içerisinde çalışanların kararlarını alırken onlara temel oluşturan öncüllerden bahsetmektedir: “Bir teşkilât içinde çalışanların idarî davranışlarını istinat ettirdikleri öncüller -yani çeşitli ihtimallerden birini seçip tatbik mevkiine koyarken kullandıkları ölçü ve rehberler- bu davranışların açıklanması bakımından önemlidir” (Simon vd., 1954: 4).

Karar alımına temel dayanak oluşturan öncülleri “geçerlilikleri sınanabilen veri öncülleri” ve “geçerlilikleri ölçülemeyen değer öncülleri” olarak ikiye ayırmıştır. Bu bağlamda sadece değer öncülleri dikkate alınıp veri öncülleri dikkate alınmayarak amaçlar belirlenirse araçların amaçlar karşısında yetersiz kaldığı durumlarla karşılaşılabilir. Diğer yandan veri öncülleri dikkate alınıp, değer öncüllerinin dikkate alınmadığı bir araç seçiminde de bu araçları harekete geçirecek insanların değer, tutum, inanç gibi değer öncülleri dikkate alınmadığından amaçlara ulaşılamayabilecektir (Fişek, 2012: 227). Benzer ayrımın izlerini Clausewitz’de de görüyoruz. Clausewitz, düşmanı yenebilmek için eldeki olanakların büyüklüğü gibi veri öncüllerinin yanı sıra irade gücü gibi değer öncüllerinin de önemine dikkat çekmektedir. Bunların ikisinin dikkate alınarak ancak başarılı olunabileceğini belirtmektedir:

Düşmanı yenmek istiyorsak, gayretimizi, düşmanın karşı koyma gücüne uydurmak zorundayız. Bu karşı koyma gücü, çarpanları birbirinden ayırt edilmeyen bir çarpım sonucuyla ifade edilir. Yani eldeki olanakların büyüklüğü ve irade gücünün kuvvetiyle.

Kısmen de olsa sayıya dayandığından eldeki olanakların büyüklüğü belirlenebilir; fakat irade gücünün kuvveti pek bilinemez. Ancak düşmanı harekete geçiren nedenlerin gücüne göre değerlendirilebilir. Bu şekilde düşmanın karşı koyma gücünü oldukça iyi tahmin edebileceğimizi kabul edersek, kendi gayretlerimizi de buna göre ayarlayabilir veya üstünlük sağlayacak kadar gayret eder ya da gücümüz yetmediği takdirde olanaklarımız ölçüsünde gayret gösteririz (Clausewitz, 2015: 33).

Sınırlı rasyonellik: Simon'un alana en önemli katkılarından birisi de kararların tam bir rasyonellik içerisinde değil sınırlı bir rasyonellik içerisinde alındığıdır. Simon'un "sınırlı rasyonellik" kavramına "kısıtlı seçim" kavramı ile temel sağlayan Chester Barnard, insanın karar süreçlerinde karşılaştığı/maruz kaldığı sınırlılıklara dikkat çekmiştir (Öğüt ve Öztürk, 2007: 36-37). Bu sınırlılıklar hafıza veya önceki koşullardan ya da her bir yer ve zamanda içinde bulunulan veya bizde bulunan fiziksel, biyolojik ve sosyal faktörlerden kaynaklanabilir (Barnard, 1938: 38). Bu durumda rastlantısallıklar da etkili olmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler mevcut tüm alternatifleri belirleyip bunları sonuçlarıyla birlikte değerlendiremez. Mevcut alternatifler arasından sadece bazılarını göz önünde bulundurabilir. Söz konusu sınırlılıkları doğru karar almanın önünde engeldir (Öğüt ve Öztürk, 2007: 36-37). Bu sınırlılıkların aşılıp amaçların gerçekleştirilebilmesi için de örgütsel anlamda bir işbirliği ortaya çıkar (Barnard, 1938: 22).

Bu bağlamda insanın sınırlılıklarının farkında olan askeri alan, yüzyıllar boyunca en baştaki savaş şefine yardımcı olacak kurmay heyetleri bulundurmıştır. Bunlar ondokuzuncu yüzyıla kadar başkomutanın kararlarında doğrudan yardımcı olmasa da Prusya Genelkurmay reformlarıyla araştırma, bilgi yönetimi ve koordinasyonun sağlanması konularında komutanın kısıtlılıklarının aşılmasında işbirliği geliştirmişlerdir.

Askeri alanda da kuramsal düzeyde, Chester Barnard'ın "sınırlı seçim", Herbert Simon'un "sınırlı rasyonellik" kavramlarına aşinalık söz konusudur. Bu açıdan Clausewitz'in, Chester Barnard'ın sınırlı seçim, Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik kavramının özüne ondan çok önce ondokuzuncu yüzyılda yazdığı "Savaş Üzerine" isimli eserinde değindiğini görmekteyiz.

Simon, yirminci yüzyılın yarısında halen hâkim konumda olan neoklasik iktisadın ekonomik insan varsayımına meydan okuyan hayata ilişkin daha gerçekçi olan,

verdiği kararlarda psikolojik faktörlerden etkilenen “İdari İnsan” kavramını ortaya koymuştur. İdari insan, her şeyi hesaba katabilen, mevcut probleme veya duruma ilişkin tüm verilere sahip, tüm alternatiflere faydalarıyla birlikte hâkim “ekonomik insan” dan farklıdır (March ve Simon, 1975: 157). İdari insan bilakis “öznel, kültürel ve değer yüklüdür” (Dikmen, 2013: 175) ve içinde bulunduğu örgütsel çevreden etkilenerek elindeki sınırlı bilgi, algılama ve hesap yapma kapasitesiyle karar verir (March ve Simon, 1975: 158).

Taylor gibi birçok klasik ekoldeki isimlerin varsayımları ideal olana göre davranan rasyonel birey olan ekonomik insan ile uyumludur. Oysa Simon bu yaklaşıma karşı çıkmakta, birçok psikolojik faktörden, kültürel ortamdan ve örgütsel çevreden etkilenen, sınırlı kapasiteye sahip, gerçek hayatla daha uyumlu olan “idari insan”ı savunmuştur. Ona göre, Taylorist bir perspektifin kabul ettiği gibi “en iyi tek doğru” yolu bulamayız. Çünkü böyle bir yolu bulmaya imkân verecek ne bir verimiz ne bunu işleyebilecek ölçüde sınırsız kapasitemiz vardır. Bunların yanı sıra insanın öznel ve değersel yönünün de kararlara etki ettiği düşünüldüğünde “en iyi” denebilecek tek bir karar yoktur. Çeşitli ve göreceli “en iyi” kararlar vardır (Dikmen, 2013: 175).

Simon’un genel olarak sınırlı rasyonellik ve örgütlerde insanların psikolojik yönlerine ilişkin tespitleri bizi, Clausewitz’in “Savaş Üzerine” isimli eserindeki “savaşın sisi” ve “sürtünme” kavramları ile savaşın insani yönüne ilişkin tespitlerine götürmektedir (Augier vd., 2014: 1418). Özellikle savaşın sisi ve sürtünme kavramları insanın savaşa ilişkin meseleleri kavrama, öngörme ve hesaplama konusundaki sınırlılığını anlatması bakımından Simon’un sınırlı rasyonellik, Barnard’ın sınırlı seçim kavramına benzemektedir.

Savaşta her şey çok basittir; fakat en basit şey bile zordur. Güçlükler, birbiri üzerine yığılır ve öyle bir sürtüşme meydana getirir ki, savaşı görmemiş olan biri bunu gözünde doğru dürüst canlandıramaz...Savaşta da, kayıt üzerinde dikkate alınmasına olanak olmayan bir sürü küçük olay her şeyi etkiler ve hedefin çok gerisinde kalınır...Sürtünme, gerçek savaş kitaplarında okunan savaştan oldukça ayrılan tek kavramdır. Askeri makine, yani ordu ve orduya ait her şey esasında çok basittir ve bu yüzden de idaresi kolaymış gibi görünür. Fakat ordunun yekpare bir parça olmadığı,

her biri kendine özgü sürtünmeleri koruyan bireylerden oluştuğu hesaba katılmalıdır... Mekanikte olduğu gibi yalnız birkaç nokta üzerinde yoğunlaşmayan bu korkunç sürtünme, genellikle rastlantıya bağlı olduğundan her zaman ve her yerde tesadüfle temas halindedir ve hiçbir zaman önceden hesaba katılmayan olaylar meydana getirir. Bu rastlantılardan biri, örneğin havadır. Bazen sis, düşmanın gereken zamanda ateş etmesini, bir raporun komutana ulaşmasını engeller. Bazen de yağmur, bir taburun yürüyüş hedefine varmasına, bir başka taburun, üç saat yerine belki de altı saat yürümek zorunda kaldığından hedefine zamanında varmasına, çamura battığından süvarinin etkin atlı hücum yapmasına vb. engel olur... bir general, mümkün olan her yerde üstesinden gelmek ve sürtünme yüzünden hareketlerinde sağlanması mümkün olmayan doğruluğu beklememek için sürtünmenin ne olduğunu bilmek zorundadır (Clausewitz, 2015: 92-93).

Clausewitz, görüldüğü gibi, Herbert Simon'un savunularıyla benzer olarak görülebilecek şekilde, ekonomik insan modelinde yaratılan mükemmel rasyonel insanın gerçekçi olmadığını bize gayet açık bir şekilde anlatmaktadır. Onun mükemmel bir yaratık olmadığı gibi noksanlıklara sahip olduğunu, dolayısıyla mutlak iyiye ulaşamayacağını bize göstermektedir. Yani Simon'un deyiimiyle insan sınırlı bir rasyonaliteye sahiptir. Çünkü karşıdaki düşman hakkında ve çevresel faktörler hakkında sınırlı bilgiye sahiptir. Onun mental ve fiziksel sınırlılıkları en mükemmele, en iyi yola ulaşmayı engeller. Şans ve belirsizlikler, savaşa içkin şeylerdir ve insan böyle bir ortamda karar vermek durumundadır. Dolayısıyla kesin hesaplamalar, matematiksel mutlaklıklar savaş ortamında söz konusu değildir. Bu bağlamda kesinlikler içinden değil, mevcut sınırlılıklar nedeniyle olasılıklar içinden karar verir.

Savaş, hiçbir zaman birdenbire çıkmaz; savaşın yayılması bir anda olacak bir iş değildir. Bu nedenle düşman taraflardan her biri, diğeri hakkında daha çok ne olması, ne yapması gerektiğine göre değil, ne olduğuna, ne yaptığına bakarak bir karara varır. Bununla beraber hiçbir zaman mükemmel bir yaratık olmayan insan, daima mutlak iyinin gerisinde kalır ve bu nedenle, her iki taraf için de söz konusu olan bu noksanlık yumuşatıcı bir ilke olur" (Clausewitz, 2015: 34)...Taraflar, düşmanın karakterinden, donatımından, durumundan, içinde bulunduğu koşullardan sonuçlar çıkararak olasılıklar kanununa göre yapacağı hareket hakkında bir karara varır ve buna göre de kendi hareketlerini tayin ederler (Clausewitz, 2015: 36)...Her komutan, ancak kendi durumunu tam olarak bilir; düşmanın durumunu ise pek güvenli olmayan raporlardan öğrenir... (Clausewitz, 2015: 42)...Savaş kadar rastlantıyla ilişkisi kesilmeyen ve genel temasta bulunan başka bir insan eylemi yoktur. Rastlantıyla birlikte kaza ve kader de savaşta büyük bir yer tutar (Clausewitz, 2015: 43)...Savaş sanatının hesaplarında baştan itibaren mutlak matematiksel, sağlam bir temel bulunmadığını ve savaşın tüm yapısıyla bir olanaklar, olasılıklar, talih ve kaza oyunu olduğunu görüyoruz. Bu nedenle savaş, insani faaliyetler içinde kâğıt oyununa en yakın olanıdır (Clausewitz, 2015: 43).

Örgütün bireysel davranış ve karar verme üzerine olan etkisi: Bireylerin bir örgüt dışında veya farklı koşullar altında çalışan bir örgüt içerisinde bulunmaları onların

davranışlarının şekillenmesinde etkili olur. Bu bağlamda örgüt bireylerin davranış ve karar verme biçimleri üzerinde doğrudan etkilidir. Bu etkileri ise Simon çok genel bir ifadeyle şu şekilde ortaya koymaktadır:

... teşkilât içinde yer alan kimseler -ister stenograf veya amele, ister eğlence ve spor yerleri müdürü veya orman âmiri, yahut herhangi bir idarede kısım şefi olarak istihdam edilsinler- teşkilât dışında olmaları, hattâ şartları değişik başka bir teşkilât içinde bulunmaları haline nazaran, daha farklı bir şekilde hareket edeceklerdir. Bizatihi teşkilât sistemi, fertler üzerinde, onların davranış temayüllerini değiştiren yahut bu temayüllere yeni istikametler veren kuvvetli tesirler yapar (Simon vd. 1954: 37).

Simon'un bu tespitlerinin askeri alanda ordu yapılanması içinde de bir karşılığı olduğunu askeri tarihten ve kuramlardan biliyoruz. Çünkü askeriyeler antik dönemlerden itibaren eğitim, disiplin ve otorite uygulamalarıyla insan olan hammaddesini işleyerek, bir takım indoktrinasyona tabi tutarak askeri örgütün bir parçası haline getirir. Böylece bu hammadde savaşta ölüme götürülebilir, zor şartlarda muharebe etmeye devam ettirilebilir. Tüm bunlar onun davranış tarzlarını ve alışkanlıkları üzerinde tesirde bulunur. Bu ordunun resmi örgütlenmesinden de resmi olmayan örgütlenmesinden de kaynaklanmaktadır. Bu konu üzerinde bu bölümde yer alan önceki başlıklarda da durulmuştu. Dolayısıyla askeri kuramcılar ve daha sonra Elton Mayo ve Chester Barnard gibi neoklasik ekoldeki isimler bunun gayet farkında olmuşlardır. Ordu örgütlenmesinin bireyler üzerindeki etkisini yine Clausewitz'in şu sözlerinden anlıyoruz:

“O halde vatandaşla muharibi ne kadar özenle yaklaştırmaya, özdeşleştirmeye çalışılırsa çalışılsın, savaşlar ne kadar ulusallaştırılırsa ulusallaştırılsın, paralı askerler (kondottieri) döneminin geçtiğine ne kadar inanılırsa inanılsın mesleğin kendine özgü nitelikleri hiçbir zaman ortadan kaldırılamayacak ve bu nitelikler kaldırılamayınca da bu mesleğe girenler, bu meslekte kaldıkları sürece kendilerini, düzenleri, yasaları ve gelenekleri tercihen savaşın esprisine uygun olarak saptanan bir tür esnaf loncası sayacaklardır ve gerçekte de böyle olmaktadır. Savaşa ne kadar yüksek düzeyden bakılmak istenirse istensin her orduda az çok bulunan ve bulunması gereken bu lonca ruhunun (esprit de corps) küçümsenmesi çok yanlış olur” (Clausewitz, 2015: 180-181).

Değerlendirme: Clausewitz'in “Savaş Üzerine” eserinde yaptığı bu tespitleri doğrultusunda onun Herbert Simon'un örgütün insan üzerindeki etkisi, karar verme öncülleri ve sınırlı rasyonelliğe ilişkin tespitlerini öncelediğini belirtmek mümkün

gözükmektedir. Simon, bunlara ilişkin fikirlerini geliştirirken doğrudan askeri alandan etkilendiğini belirtmemiştir. Bu sebeple bu fikirlerinin askeri kökleri olduğunu belirtemeyiz ancak, askeri öncülleri olduğunu belirtebiliriz. Özellikle Simon'un örgüt ve yönetim kuramlarına önemli katkılarından biri olan sınırlı rasyonellik kavramına ilişkin tespitlerinin Clausewitz'in sürtünme ve savaşın sisi kavramları ile benzerliği dikkat çekicidir. Dolayısıyla bu anlamda Clausewitz'in Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik kavramının askeri öncüllerini Clausewitz'de bulmak mümkündür diyebiliriz.

2.1.3. “Durumsalçı” Komuta: Durumsalcılık Yaklaşımının Askeri Öncülleri

1960'larda ortaya çıkan durumsallık yaklaşımına göre, yönetsel amaç ve hedeflere ulaşmada tek doğru bir yol yoktur. Bunun için farklı durumlara uygun bir örgüt ve yönetim anlayışının benimsenmesi gerekir. Yani “şu durumda şu tarz bir örgütlenme ve yönetim tarzı uygundur” anlayışını savunur. Askeri kuram ve pratik, bu anlayışa yabancı değildir. Örgüt biliminin 1960'larda yaptığı bu tartışmayı, taktik örgütlenme, disiplin ve komuta tarzlarına yönelik olarak yüzyıllar öncesinde yapmıştır.

Durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımına araştırma sonuçlarına dayanan yöntemiyle katkı sunmuştur (Can, 2002: 48). Bu araştırmalarda genel olarak şu önermeler üzerinden yürütülmüştür (Sayılar, 2015: 96): Örgütler birer açık sistem olarak dış çevreye bağımlıdır; örgütsel yapı koşul bağımlılık çerçevesinde farklı şekil alır ve buna uyumlanır; bu uyum örgütsel performansı ve başarıyı arttıran faktördür; eğer bu uyum sağlanamazsa uyumsuzluk ortaya çıkar; bu uyumsuzluğu aşmak için yeni bir örgütsel değişim ile yeni koşullara uyumlu bir örgütsel yapı ortaya konur ve uyum sağlanır.

Durumsallık yaklaşımına ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bunların tek tek incelenmesi bu çalışmanın odak noktasını kaçırmak olacağından sadece Burns ve Stalker'ın 1969 yılında yayınladığı dış çevre ve örgüt yapısı ile yönetim süreçlerinin

ilişkinini inceleyen araştırması üzerinde durulup askeri alanda durumsallık yaklaşımının felsefesine ilişkin geçmişteki yaklaşımlara yoğunlaşılacaktır.

Yirmi iş örgütlenmesini ayrıntılı mülakat yöntemiyle inceleyen Burns ve Stalker, çevresel faktörlerin iş yönetimi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu analiz etmeye çalışmışlardır. Buna göre sabit, belirli ve istikrarlı bir çevrede mekanistik örgüt yapısının en uygun yapı olduğunu; değişken, dinamik ve istikrarsız çevrede ise organik örgüt yapısının en uygun örgüt yapısı olduğu tespitini yapmışlardır (Eren, 2013: 76; Koçel, 2018: 318; Shafritz vd., 2017: 259-260).

Mekanik örgüt yapısında herkes işin bütününe kendi sorumluluğunda olan spesifik parçasından sorumludur. Her bir uzmanlık ve fonksiyon alanında haklar, yükümlülükler, teknik yöntemler ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Haklar ve yükümlülükler fonksiyonel bir pozisyonun sorumluluğu olarak ifade edilmiştir. Kontrol, otorite ve iletişim hiyerarşik bir yapı doğrultusunda belirlenmiştir. Faaliyetler üstler tarafından verilen karar ve talimatlarla icra edilmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler dikey hiyerarşiye dayalı, ast-üst biçimindedir (Burns ve Stalker, 1996: 120). Organik örgüt yapısı ise dikey iletişim yerine yatay iletişime, komutadan ziyade danışmaya, talimat ve karar vermekten ziyade bilgi ve tavsiye vermeye, hiyerarşik olmayan, esnek ad hoc kontrol mekanizmalarına, işbirlikçi ve katılımcı bir anlayışla işin yapılması ve geliştirilmesine dayanır (Burns ve Stalker, 1996: 121-122).

Mekanik ve organik örgüt yapıları iki zıt kutbu simgeler, bu iki zıt kutup arasında çeşitli ara aşamalar söz konusu olabilir. Her iki örgüt formunun diğeriyle esnek bir ilişkisi vardır. Bir iş örgütlenmesi bu nedenle iki kutup arasında salınabilir. Bir işte her iki formu da içeren bir yönetim sistemi söz konusu olabilir (Burns ve Stalker, 1996: 122).

Anlaşılabacağı üzere, durumsallık yaklaşımının ana felsefesi, her şarta, zamana ve mekâna özgü tek bir en iyi yolun olmadığıdır. Örgüt kuramları alanında ortaya çıkan ve

1960’lardan itibaren güç kazanan bu savunuyu, askeri alanda onsekizinci yüzyılda yapılan tartışmalarda da kendini göstermiştir. Bu anlamda askeri alanın durumsallık felsefesi üzerine tartışmalarını 1960’larda örgüt kuramcılarının bunu ele almasından çok önce yapmış olduğu söylenebilir.

Modern orduların temellerinin atıldığı dönemde ise, Rönesans ve Aydınlanma’nın etkisiyle askeri alanda da evrensel tek doğru anlayışına yönelik çabalar söz konusu olsa da özellikle onsekizinci yüzyılın son çeyreğinde taktik düzenler ve hafif birlikler üzerine yapılan kuramsal tartışmalarda her zaman ve her koşula uyan en iyi tek yolun olmadığı belirli şart ve ortamlara uygun taktiksel, örgütsel ve yönetsel formların gerekli olduğunun anlaşıldığı görülmektedir.

Bu bağlamda askeri alanda durumsallık yaklaşımını onsekizinci yüzyıl son çeyreği itibariyle ortaya çıkan iki kuramsal tartışma üzerinden ele alacağız. Bunlardan birincisi doğrudan taktik bakış açısıyla ilgili olan “karışık taktik düzen”dir. İkincisi farklı komuta anlayışları gerektiren hafif birliklerin ve ağır-hat birliklerin çevresel faktörlere göre kullanımına ilişkindir.

2.1.3.1. Karışık Taktik Düzen ve Durumsallık

Onyedinci yüzyıl orduların savaş alanlarında kare düzeninde dört bir tarafa karşı ateş üstünlüğü kurmaya dayalı derin taktik düzen olarak bilinen bir anlayışla hareket ettiği bir dönemdi. Kare düzeninde amaç, yerleşmiş taktik birlikleri ateş gücü ve süvari saldırılarıyla dağıtarak imha etmektir. Ancak bu düzenin bazı çıkmazları vardı. Şok hücumlarına dayanan bu taktiksel düzenlerde ancak ateş gücü arttırıldığında başarılı hücumlar yapılabilirdi. Bunun için de cephane sınırlılığının olduğu bu dönemde silahşörlerin sayılarının arttırılması gerekiyordu. Bu da süvari saldırılarına karşı önemli bir savunma gücü olan mızraklı piyadeden feragat edilmesi anlamına geliyordu. Dolayısıyla ateş gücünü yukarılara çıkarmanın yolu geri bölge ve kanatları daha

savunmasız bırakan, cepheye olan ateş gücünü arttıran düzenleri hayata geçirmeyi gerektiriyordu. Bu bağlamda piyadenin savaş gücünü arttırıp, gelişen topçunun ateşlerinden etkilenmesini engellemek için kare ve derin düzen terk edilmiştir. Birliklerin ince bir çizgi gibi hat düzeninde yan yana dizildiği, süvarilerin kanatlara geçtiği ve ordunun bütün olarak dört sıralı (bu daha sonra üçe düşecekti) ince bir çizgi olduğu ince düzene geçilmiştir. Tabi bu düzenin de birtakım çıkmazları bulunmaktaydı ve generallerin buna da çözüm bulması gerekiyordu (General Menard, 2005: 22-26).

Onsekizinci yüzyıl, orduların bu taktik düzenleri nasıl kurgulamasının en doğru yol olduğuna yönelik tartışmalarla geçmiştir. Bu bağlamda en önemli tartışmalar Fransa’da ortaya çıkmıştır (Howard, 1979: 78-79). Örneğin Folard ve Mesnil Durand gibi askerler derin düzeni en iyi tek yol olarak savunurken, bazıları da geniş bir cephe üzerinde yoğun ateş üstünlüğü kurarak başarıya ulaşmanın mümkün olduğunu savunmuşlardır. Fakat en iyi tek taktik düzeni bulma arayışı konusunda her iki tarafta doğru bir yolda değildi. Fransız General Guibert ise 1772’de yayınladığı “Askeri Yazılar”ında farklı bir perspektiften soruna yaklaşarak, en iyi tek yol anlayışından ziyade durumsallık yaklaşımının taktik düzene uygulandığı ince ve derin düzenlerin bir karması olan karışık düzeni önermiştir. Bu bağlamda yürüyüş için kol düzeni muharebe için ise ince hat düzeninin uygun olduğunu; ağaçlık ve tahkimli savaş alanlarında kol düzeninin, genel ateş üstünlüğü kurabilmek için açık alanlarda ise ince hat düzeninin uygun olduğunu savunmuştur (Rothenberg, 1980: 22-23). Guibert’in önerdiği sistemin doğruluğu deneysel olarak Broglie tarafından Normandiya’da 1778’de yapılan bir askeri manevrada denenmiş ve onay almıştır. Yapılan bu manevrada tabur boyutunda bir birliğin seviyesinin üstüne çıkılmadıkça sıkı kol düzenlerinde hızlı ilerleme ve konuşlanmanın hemen mümkün olduğu, hat düzeninde ise daha hantal ve güç olduğu görülmüştür (Franc, 2019: 3). Onun bu “küçük tabur kollarının esnek karışık düzeni”

Fransa'da 1791 tarihli ordu düzenlemelerine girmiş, devrim ordusunda resmi doktrin olarak benimsenmiştir (Howard, 1979: 79).

Dolayısıyla artık tek bir taktik düzenle hareket edilmesi istenmiyor durumun ve çevrenin taktik düzenle olan ilişkisine vurgu yapılıyordu. Buna ilişkin General Menard'ın (2005: 26) belirttiği üzere,

Yedi Yıl Savaşlarından hemen sonra Fransa'da kaleme alınan ve yazılımlarına Guibert'in babasının da katıldığı askeri yönergeler ve talimatlar, bu karmaşık taktikler ve uygulamada karşılaşılan güçlükler üzerine, yeni tedbirler öngörüyorlardı. Bu talimatlar, karşı karşıya gelinen sorunların çözümlenmesinde son kararı verme yetkisinin, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak, savaş alanındaki, uygulamacılara bırakılmasını öngörmekteydiler.

Bu bağlamda Guibert, savaş esnasında gelişen durumlara göre bir düzenden diğer düzene geçmenin önemi üzerinde durmuştur. Yani Guibert'in yaklaşımında ince ve derin düzenlerin vazife, zaman, mekân vs. gibi değişkenlere göre karışık olarak (*I'ordre mixte*) kullanılabilmesi önem kazanmıştır. Buna göre artık komutan duruma göre karar vermeli ve gerektiğinde diğer düzene hızlıca ordusunu geçirebilmeliydi. Tıpkı durumsalcı yaklaşımın önemli isimlerinden Burns ve Stalker'ın (1996), esnek ve organik örgüt modellerinin bir işteki duruma göre birlikte kullanılabilmesinin mümkün olduğunu belirtmesi gibi, her iki taktik düzen de bir ordu içerisinde değişen durumlara cevap verebilmek için birlikte kullanılabilirdi. Kitabında da Guibert (2005), bunun yöntemleri üzerinde durmuştur.

Guibert, askeri taktikte durumsalcılığı savunmuş, en iyi tek yol anlayışına ve bunu savunanlara açık bir şekilde karşı çıkmıştır. Bunu da şu sözleriyle net olarak ifade etmiştir (Guibert, 2005: 203):

Askerlikte, sistem getiren, koyan tüm uzmanların kaybetmelerinin en büyük sebebi; değişik, biricik ve ödünsüz olma konusundaki tutkuları, saplantılarıdır. Folard'ı ve müritlerini yanlış yollara saptıran da budur. Bunlar bir kez kendi görüş ve düşüncelerini açıkladıktan sonra, artık başka birisinininkileri duymak bile istemezler. Nasıl bir arazide, hangi silahlarla savaşıyor olursanız olun, o andaki durumunuz ve konumunuz ne olursa olsun; benim size söylediğim şekilde düzen alın, derler: Benim önerdiğim düzen tüm konumlar ve durumlar için en iyisidir, o mutlak biçimde üstün ve doğrudur, biricik ve en mükemmel olandır derler. Bu bana Moliere'in tüm hastalıklar için hep aynı hapları öneren doktorunu hatırlatıyor [Vurgu bana ait]. Bu tür gizli tuzaklara karşı uyarmak

istiyorum...Burada önemli olan, o anda içinde bulunulan duruma göre nasıl hareket edilmesini gerektirdiğinin saptanması gereğidir (...)

2.1.3.2. Hafif Birlikler ve Durumsallık

Özellikle onsekizinci yüzyıl boyunca Prusyalıların mükemmelleştirdikleri katı disipline, omuz omuza yanaşık düzende ilerlemeye ve manevraya ve art arda durup sıraları bozmadan toplu atışa dayalı mekanik ordu yapısı hâkim olmuştur. Bu ordularda daha önce de belirtildiği üzere askerler emirlere harfiyen uyan ruhsuz otomatonlar gibi hareket ettirilmiştir. Her bir asker mükemmel işleyen makinenin bir dişlisi görevini görmüştür. Bu taktik düzende askerlerin düşünmesine gerek görülmemiştir. Tek yapmaları gereken şey, kendileri için komutanlarının belirlediği sıralarını ve pozisyonlarını muhafaza etmeleri ve komutanlarının komutlarına uymaları olmuştur. Bu aşırı merkezi ve hiyerarşik düzen içerisinde en büyük motivasyon kaynaklarını yapacakları hataları nedeniyle ceza alma korkuları oluşturmuştur. Prusyalıların mükemmelleştirdikleri bu sistem diğer Avrupa orduları tarafından da taklit edilmiştir (Chappell, 2004: 5).

Ancak on sekizinci yüzyılda yaşanan birtakım gelişmeler, askeri alanda yukarıda bahsi geçen dönemin yaygın mekanik, katı disipline dayalı, düşüncelerine gerek olmayan sadece kendilerine söyleneni yapmaları yeterli olan hat veya ağır piyadelerin yerine hafif birliklerin kullanımının uygun olacağı durumların fark edilmesine yol açmıştır. Özellikle düşük yoğunluklu çatışma alanlarında, ağaçlık bölgelerde ve köylerde yani ince hat şeklinde uzanan bir taktik düzende mekanik bir tarzda savaşan ana askeri birliklerin etkisiz kaldığının görüldüğü yerlerde bu birlikler daha etkili olmuşlardır. Ya da ordunun ana gövdesinden uzakta öncü, yancı ve artçı görevleri üstlenecek keşif gözetleme ve düşmanın tuzaklarını ortaya çıkarmaya yarayacak görevler üstlenmişlerdir (Howard, 1979: 76-79).

Buna ilişkin askeri kuramcı Fuller'ın 1755 yılındaki bir savaşa ilişkin anlatısı hafif birlikler ve hat birlikleri arasındaki ayrım noktasında durumsalcı diyebileceğimiz komuta tarzının önemine dikkat çeker. Buna göre; Monongahela Savaşı'nda İngiliz birliklerine karşı Fransızların Kanadalı ve Amerikalı yerlilerden oluşan birliği savaşırmıştı. İngiltere ordusu bu savaşta General Braddock'un emir komutasında mekanik tarzda örgütlenmiş, dönemin askeri kitaplarında yazan mekanik formasyonlara harfi harfine uyan frederickyan bir savaşma tarzını benimsemişti. Fransız birlikleri ise Kızılderililerin pusu ve vur-kaç dayalı taktikleriyle düzensiz taktiklere dayalı çevik ve hızlı hareket eden hafif birliklerle savaşma tarzını benimsemişti (Fuller, 1913: 1190).

General Braddock döneminin kitaplarında yazdığı şekilde bir taktiksel formasyonla ilerliyordu. Ana gövdeden ileri bir noktaya kılavuzlarını ve hafif süvarisini çıkardı. Bunları 100 asker ve ormanlık alanda yürümek zorunda oldukları için baltacı adamlar takip etmekteydi. Bunların arkasında da toplar gelmekteydi. Fransızların vahşi müttefikleri ise ağaçların, çalıların derelerin içerisinde saklandılar, kendilerini görünmez kıldılar. Oysa İngiliz düzenli birlikleri görünür durumda mekanik formasyonlarla ilerliyorlardı. Fransız birlikleri ve vahşi müttefikleri düşmanını göremeyen İngiliz birliklerine onların tahmin etmedikleri yerlerden ateş açıyorlardı. İngilizlerin yayılım ateşleri ise görünmez düşmana çok tesir etmiyor, boşa gidiyordu. Görünmez ölüm İngiliz birlikleri için her yerdeydi. Birlikleri saflarını bozdular. Kargaşa içinde şaşkın bir gürüha dönüştüler. Bir araya toplanan İngilizler, Fransız kuvvetleri için tek hedef haline geldi. İngilizler düşmanlarını göremiyor ancak her yandan ateşe maruz kalıyorlardı. Çünkü asker ve subayları yerlilerin ormanlarında Kızılderililerin vahşi ve düzensiz savaşlarına alışkın değillerdi (Fuller, 1913: 1190-1191).

Braddock düzenli savaş konseptiyle bu düzensiz savaş ortamında savaşma konusunda ısrar ediyordu. Düzenli askerlerinden bazıları ağaçların arkasından savaşmaya çalışıyorlardı ancak Braddock onları tekrar düzene sokmaya ve diğer

askerlerle bir arada durmaya zorladı ve böylece Kızılderililere açık hedef haline getirdi. Panik iyiden iyiye artmıştı. Topçuları ateşleriyle sadece ağaçlara büyük zararlar veriyor, kendi askerlerini öldürüyordu, düşmana ise çok az tesir ediyordu. Askerler mekanik eğitime dayalı toplu yaylım ateşlerini havaya sağa sola uyguluyor ancak ağaçların ve çalılarının ardına yayılmış Fransızlara ve yerli müttefiklerine zarar veremiyorlardı. Braddock bu şartlar altında sonunda geri çekilme emri verdi ve büyük bir yenilgi yaşadı (Fuller, 1913: 1191).

Fransızlar Kızılderili taktikleriyle az sayıda kuvvetiyle kendisinin yaklaşık 1,5 katı büyüklüğünde orduyu çok az zayıyla yenmişti. Fuller'a göre, Braddock kötü bir general değildi. Döneminin mekanik ve yavaşık düzende savaşma tarzını iyi biliyordu (Fuller, 1913: 1192). Yani frederickyan tarzda savaşmaya hakimdi. Ancak o en iyi tek yol anlayışına dayalı askeri taktik düzen ve komuta anlayışında takılı kalmıştı. Çünkü onun için her zaman ve mekânda mekanik frederickyan tarzda taktik düzen ve yönetim tarzı zaferi getirecek anahtar olmuştu.

Bu bağlamda Braddock'un, durumsallık felsefesi yerine tek doğrucu bir anlayışa sahip olduğu düşünülebilir. Yani duruma göre farklı birlik formasyonlarının gerekeceğini düşünmemiş ve sonucunda Amerika ormanlarında büyük hezimete uğramıştır. Ancak ondan sonra kıtaya gelen diğer komutanlar onun hatasını tekrarlamamışlar ve orman savaşına uygun hafif birlikleri kullanmışlardır (Fuller, 1913: 1192).

Hafif birlik görevleri üstlenecek uzmanlara ihtiyaç mekanik savaşma tarzının yaygın olduğu onsekizinci yüzyılda belirginleşmiştir. Bu görevi üstlenecek uzmanların kendi kendine yeterli ve özgüvenli olması, çabuk anlama yetisinin olması ve güvenilir olması gerekmiştir. Hat düzeninde savaşan diğer birliklerdeki askerlerin aksine onlar doğrudan komutanlarının gözü önünde savaşmamışlar, daha dağınık düzenlerde savaşmışlardır. Dolayısıyla sadakatlerinden kuşku yaratmayacak şekilde bağımsız

hareket edebilme ve inisiyatif kullanabilme yeteneklerinin olması önemli görülmüştür (Chappell, 2004: 13, 15; Howard, 1979: 77; Fuller, 1913: 1189-1190).

Yine başka bir yerde ve savaşta, Amerika'da kıızılderililere karşı hafif birliklerin kullanılmasının İngiliz düzenli saflarından daha etkili olduğu görülmüştür. Özellikle Kuzey Amerika ormanlarında İngiliz, Fransız ve Amerikan Orduları düzenli Avrupa taktiklerinin buradaki düzensiz savaşta ne kadar etkisiz kaldığını deneyimlemişlerdir. Kıızılderililer bu bölgenin arazi avantajını kullanmışlar, rasyonel disipline dayanmayan mekanik ve doğrusal olmayan gerilla taktikleriyle İngilizlere karşı vur kaç taktikleri uygulamışlar, pusu kurmuşlar ve tacizlerde bulunmuşlardır. Dolayısıyla İngiliz, Fransız ve Amerikan Orduları da böyle bir düşmana karşı ancak onlar gibi esnek, hızlı ve bağımsız hareket edebilen hafif birliklerle mücadele edebileceklerini anlamışlardır (Akad, 2011: 96; Howard, 2011: 78).

Fuller'ın belirttiği üzere, Yedi Yıl Savaşları'nda Büyük Frederick ile başlayan ve daha sonra Kuzey Amerika da İngiliz ve Fransızlarla devam eden bu farkındalık taktiklerde yeni bir dönemin habercisi olmuştur (1913: 1188). Bunlar kitlesel birliklere saldıran düzensiz birliklere ve onların hafif piyadelerine karşı koruma sağlayan, dolayısıyla böyle bir saldırıyı önlemenin tek aracı konumunda olan birliklerdi. Ayrıca sık ağaçlık yerlerde bu düzenli hatlarla savaşan birlikler sadece üstlerinin emirleriyle mekanik bir formda ateş ederken ağaçların içinde saklanmış olan her an her yerden çıkan görünmez bu düşmana karşı etkili olamaz, aksine burada düzensiz savaşan kuvvetler bu düzenli birliklerinin moralini bozar ve hareket edememesine yol açar, dağılır ve düzensiz bir kitleye dönüşürlerdi. Dolayısıyla böyle bir düşmana karşı ancak hafif piyade taktikleriyle ve bu konuda uzman birliklerle savaşılabilirdi. Avrupalı askeri kuramcılar onsekizinci yüzyılın sonlarında bunu fark etmişler ve duruma göre değişen farklı niteliklere sahip olan birlikler kurup geliştirmişlerdir. Bu evrensel tek doğruyu

bulma anlayışı doğrultusunda her şarta ve zamana uygun mekanik ordu formlarının gözü kapalı kabul edilmesinin sorgulanması açısından önemli bir gelişme olmuştur.

Özellikle çevre ve örgütlenme ilişkisi açısından değerlendirdiğimizde, Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik örgüt yapısı üzerinden ifade ettikleri yukarıda belirtilen araştırmalarının benzerini askeri alanın onlardan çok önce deneyimlemiş olduğunu ve bunun yönetim alanında bahsi geçen durumsallık yaklaşımının felsefesiyle uyumlu olduğunu düşünebiliriz. Özellikle askeri kuramcı Fuller'ın (1913) analiziyle ortaya koyduğumuz, İngiliz ve Fransızların Kuzey Amerika ormanlarında yaşadıkları deneyim, o dönemin hâkim mekanik formasyonuna göre hareket eden ve örgütlenen orduların her duruma uygun bir taktik örgütlenme ve komuta yaklaşımına sahip olmadıklarını ortaya koymuştur.

Dolayısıyla bu tür coğrafyalara uygun, yani istikrarsızlığın olduğu, düşmanın nerede olduğunun belli olmadığı, her an her yerden çıkabildiği bir çevrede mekanik örgüt yapısına sahip hat ve ağır piyadelerin, süvarilerin kullanımı uygun değildir. Bunlar daha çok bir koreografi içerisinde, belirli bir çerçevede, komutanlarının doğrudan yönlendirmesiyle hareket eden, inisiyatif kullanma gibi bir çabanın uygun görülmediği daha stabil ve doğrusal bir savaş ortamında kullanılmak üzere yani düşmanın nerede olduğunun belli olduğunun, onun da benzer formasyonlarda hareket ettiği yerlere uygundur. Oysa hafif birlikler, daha istikrarsız savaş ortamlarının birlikleridir. Dağlık, ormanlık araziler ile ordunun ana gövdesinin ilerlerken belirli mesafede önünde yanında ve arkasında hareket ederek herhangi bir tehdit ve saldırıyı önceleme gibi her an bir tehlikenin ortaya çıkabileceği düşük yoğunluklu çatışmaların olduğu ortamlar için uygundur. Bu birlikler de organik örgüt yapısına sahiptirler. Bu birliklerde kendine güven, bağımsız hareket edebilme, inisiyatif kullanabilme, bu bağlamda da nispeten otoritenin alt kademelere dağıtıldığı, katılımcı ve işbirlikçi bir yönetim ve organik örgüt yapısı söz konusudur.

Değişken, belirsiz ve istikrarsız ortamlar için tasarlanan hafif birlikler rutin olmayan işlerle uğraşmaları, bağımsız hareket edip, inisiyatif kullanabilme yetilerinin gelişmiş olması gerektiği için özel bir yaklaşımı gerektiriyordu. Örneğin İngiltere’de General Sir John Moore (1761-1809), ondokuzuncu yüzyılda hafif birliklere ilişkin önemli düzenlemeler yapmıştır. Bu birliklerin eğitimine ve yeni bir yönetim yaklaşımına sahip olmasına özel önem vermiştir. Bunların diğer birliklerden farklı ve yeni bir disiplin anlayışına sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Çünkü bunlar farklı koşullar için kullanılacak birliklerdi. Bu bağlamda askeri kuramcı Fuller onun yaklaşımını şu sözlerle aktarmıştır (Fuller, 1913: 1204):

Zaten çok fazla talim (drill) vardı, inisiyatif talim tarafından engellenmişti ve ordu, yaşayan bir işbirlikçi organizma yerine mekanik bir araç haline gelmişti. Disiplin kırbaç ve asmaya, talim ise Postdam Bombacılarının teatral hareketlerine dayanıyordu. Darağacı ve kamçıyı bir kenara bırakan Moore, sistemini tüm rütbelerin karşılıklı saygısına dayandırdı. Subayları, adamlarının çalışmalarına ve yaşamlarına büyük ilgi duydular ya da alaylarından kayboldular ve sonuç olarak, adamlar onların ilgilerine şevkle karşılık verdiler. Tehlikeleri, zorlukları ve zevkleri birlikte paylaştılar ve sonuç, karşılıklı güven, iyi yoldaşlık ve birlik ruhuydu. Moore, subayların adamlarından önce etkili olmasının gerekli olduğu konusunda ısrar etti. Bölükleri yöneten subaylara tam yetki verdi ve onları adamlarının disiplini, talimi, eğitimi, beslenmesi ve giydirilmesinden sorumlu kıldı. O günlerde duyulmamış bir sistem olan suçu cezalandırmak yerine önlemenin subayların işi olduğunda ısrar etti.

Moore günlüğüne şöyle yazıyordu: “Bütün sistem, zekayı bastırmak değil geliştirmek, insanın gelişimini bütünün etkin birliğine katkıda bulunmak, bütünü mükemmelleştirmek için subay kadar erin de coşkusunu desteklemekten ibaretti” (Fuller, 1913: 1204).

Görüldüğü üzere ateşli silahlarda yaşanan gelişmelerin tek erin kendi başına nişan alıp ateş edebilmesi konusunda daha fazla imkân tanınması ve çeşitlenen savaş ortamlarının gerektirdiği farklı tip askeri örgütlenmeler askerlerin ve askeri kuramcılarının dikkatinden kaçmamıştır. Dolayısıyla onsekizinci yüzyıla ilişkin ele aldığımız örneklerin her ikisi de askeri alanda durumsalcı anlayışın öncüllüğüne işaret ettiğini belirtmek mümkün gözükmemektedir. Her şarta ve zamana uyan en iyi tek yol anlayışı yerine duruma uygun olan en iyi askeri örgütlenmenin tercih edilmesi

anlayışının yirminci yüzyılın ikinci yarısında endüstriyel ortamda geliştirilen ve örgüt kuramlarını da etkileyen durumsallık çalışmalarından önce askeri ortamda tartışıldığı, bu bağlamda durumsalcı anlayışın askeri öncüllerinin olduğu belirtilebilir.

2.2. NEOMODERN EKOL: ASKERİ KÖKLER VE ÖNCÜLLER

Bu başlık altında yönetimin neomodern ekol içerisinde yer alan yeni kamu işletmeciliği ve ötesi yaklaşımlar ile kaos ve karmaşıklık bilimlerinin örgüt kuramlarına yansımaları ele alınacak olup, bunların askeri kökleri ve öncülleri incelenecektir.

2.2.1. Sistem Analizi ve Yeni Kamu İşletmeciliğinin Randist İşletmecilik Yaklaşımına Dair Kökleri

Bu başlık altında yeni kamu işletmeciliğinin işletmeci yönüne temel sağlayan askeri kökler incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle yeni kamu işletmeciliğine ilişkin yaygın kabuller sorgulanacak, bu doğrultuda özellikle neoliberal dönemde kamu işletmeciliğinin köklerini inceleyen ve bu kökleri ABD askeri alanında *Rand Corporation* merkezli sistem analizi pratiklerinde bulan Knafo (2019), Knafo vd. (2018) ve Dutta vd. (2018)'nin yaklaşımından hareket edilecektir. Müteakip olarak Knafo (2019) ve Knafo vd. (2018) ve Dutta vd. (2018)'in yeni kamu işletmeciliğinin performans yönetimi üzerine olan yaklaşımındaki farklılık ve yine bunun *Rand Corporation*'a dayanan köklerine ilişkin tespitlerinden yararlanılarak performans yönetiminin askeri kökleri ele alınacaktır. Yeni kamu işletmeciliğinin işletmecilik mantığını yansıtan önemli bir uygulama olarak ele alınabilecek yönetilen rekabetin (*managed competition*) PPBS ile olan ilişkisine ve eski bir Rand çalışanı ve ABD Savunma Bakanlığı'nda üst düzey görevlerde bulunmuş Alain Enthoven'dan kaynaklanan askeri köklerine odaklanılacaktır. Bu kapsamda ilk tespiti yapan Waitzkin (1994a)'in yaklaşımı temel alınacaktır. Sonraki başlıkta yeni kamu işletmeciliğinin gelişiminde etkili olmuş kamu işletmeciliği okullarının kamu politikası okullarıyla ve

sistem analizi üzerinden askeri alanla dolaylı bağlantısı ortaya konulacaktır. Son olarak da yeni kamu işletmeciliği ile ilişkilendirilen e-devlet, stratejik yönetim ve toplam kalite yönetiminin askeri kökleri incelenecektir.

2.2.1.1. Yeni Kamu İşletmeciliğine İlişkin Yaygın Kabuller ve Gözden Kaçan Askeri Kökler

1970’li yılların ortalarından itibaren kamu yönetimi alanında farklı bir yaklaşım olarak kamuda “işletmecilik” (Pollitt, 1990), yeni kamu işletmeciliği (Hood, 1991), piyasa temelli kamu yönetimi (Lan ve Rosenbloom, 1992), girişimci idare (Osborne ve Gaebler, 1993) gibi çeşitli adlandırmalar altında neoliberal politika ve söylemlerle birlikte yeni bir kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır.

Bu anlayış, ortaya çıktığı dönemden günümüze kadar çeşitli modifikasyonlara uğramakla birlikte varlığını ve etkisini sürdürmektedir (Eryılmaz, 2013: 47-48). Bu yaklaşımın taraftarları eski kamu yönetimi yaklaşımını “süreçlere, yöntemlere, kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek” olarak görürken (Eryılmaz, 2013: 48); devlete ait hizmetlerin özelleştirilmesi ve ticarileştirilmesine vurgu yapan kamu işletmeciliği yaklaşımının hakimiyet kurduğu yeni kamu yönetimi yaklaşımında (Güler, 1994: 15-16) ise “yalnızca talimatlara ve yönergelere göre iş yapmak yerine, hedefleri ve öncelikleri belirleme, bunların başarılmasına yönelik uygulama planları yapma, insan kaynaklarını etkin kullanma, performans değerlendirme ve yapılan işlerden sorumluluk alma gibi birçok fonksiyonu” (Eryılmaz, 2013: 48) belirtmesinin yanında siyaset (politika yapımı) -yönetim (politikanın uygulanması) dikotomisinin ortadan kaldırıldığı¹⁷, bu bağlamda yönetimin (politika uygulayıcısı olarak kamu yönetimi birimleri) de politika ve strateji yapımında önemli rol oynadığı bir anlayışa vurgu öne çıkar (Hughes, 2014: 176; Knafo

¹⁷ “Bir kamu yöneticisi için gereken temel yetenek bürokratik bir siyasetçi olmayı ve siyasetçiler ve dış dünya ile ilişki kurmayı bilmektir. İstenen davranış parti siyaseti yerine insanlarla çalışabilmek anlamındaki siyasettir. Geleneksel model esas itibarıyla siyasî olanı gayri şahsileştirmeye ve depolitize etmeye çalışmaktadır. Kamu işletmeciliği hükümetin siyasî karakterini tanıır; kamu hizmetlileri bir etkileşim sürecinde siyasetçilerle birlikte çalışır. Tabii ki, son söz siyasetçilere aittir ama gerçekçi olmayan yönetimi siyasa yapımından ayırma sonunda kaldırılmıştır” (Hughes, 2014: 175-176).

vd., 2018: 12-14; Knafo, 2019: 15-17; Fleischman, 1990: 743-750; DeLeon ve Denhardt, 2000: 92-93; Moore, 1983: 2-3).

Neoliberal alanyazında sıklıkla yeni kamu işletmeciliğinin ortaya çıkışının sebebi olarak devletin neoliberal eleştirisi gösterilmektedir (Örneğin bkz. Aksoy, 2012; Bayraktar, 2012; Güzelsarı, 2003: 2-3; 2004: 17-21). Devletin hantal ve verimsiz hizmet sağlayıcısı olduğuna yönelik eleştirilere bir çare olarak yapılan reformlarla kamu sektörüne piyasa benzeri rekabet getirilmesi, verimliliği arttırmak için de performansa yönelik olarak özel sektör uygulamalarının transfer edilmesi savunulmuştur. Bu bağlamda kamu sektöründe, 1980'lerden başlayan ve 1990'larda da giderek artan bir şekilde performansa yönelik bir vurgu ortaya çıkmıştır (Dutta vd., 2018: 170-171; Knafo, 2019: 1; Knafo vd., 2018: 13-14). Özellikle hesap denetimi (*audit*) ve performans yönetimini sağlama üzerinden yapılan kamu işletmeciliğine dair yönetim uygulamalarının tümünde performansın ölçümü, izlenmesi ve değerlendirilmesi hedeflenmiştir (Pollitt ve Bouckaert, 2011: 117-119; Hughes, 2014: 172).

Devleti daha etkin hale getirme iddiasıyla ortaya çıkan bu neoliberal proje, devlet yönetimini piyasa benzeri rekabetçi bir mantığa bürümüştür. Bu bağlamda bir tür rekabetçi mantığın hâkim olduğu yarı piyasaların, iç piyasaların yaratılmasını¹⁸ amaçlamıştır. Bu piyasa benzeri yapılarda rekabet bürokrasi eliyle bir tür “rekabet mühendisliği” ile düzenlenmiştir. Bunun içinde Soğuk Savaş döneminde askeri maksatlarla Rand'da geliştirilen sistem analizi teknikleri kullanılmış ve performans verilerinden faydalanılmıştır (Knafo vd., 2018: 2-5; Knafo, 2019: 4, Dutta vd., 2018: 172-174; yönetilen rekabet üzerinden örneği için bkz. Waitzkin, 1994a: 486).

Neoliberal kamu yönetimi alanyazınında, sıklıkla 1980 sonrası kamu yönetiminin işletmecilik yönünde gösterdiği eğilimin kaynağının, özel sektörden

¹⁸ Yeni kamu işletmeciliği çerçevesinde iç piyasa yaratımı için bkz. Walsh, 1995: 138-163; Lane, 2000: 60, 151.

işletmeci yönetim tekniklerinin transfer edilmesi olduğu yönünde bir vurgu bulunmaktadır (Hood, 1991: 4-5; Hughes, 2014: 158-190; Pollitt, 1996: 85; Aksoy, 2012: 589-590; stner, 2000: 27-28; Emre, 2003: 166; mrgnlşen, 1997: 518-519; Leblebici vd., 2001: 126-130). Fakat böyle bir vurgu, Knafo'nun belirttiği üzere, yeni kamu işletmeciliğinin köklerinin doğrudan özel sektör alanında olduğu kabulüne odaklanarak bizim yeni kamu işletmeciliğinin *Rand Corporation*'dan kaynaklı askeri köklerini fark etmemizi engellemektedir. Oysaki, yeni kamu işletmeciliğinin temel unsurları olarak performans odaklı ve rekabetçi yönetim anlayışı, özel sektör iş uygulamalarıyla benzerlik taşımakla birlikte her ikisinin de kökleri, İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri alanda ortaya çıkan harekât araştırması ve onun uzantısı sistem analizi çalışmalarına dayanan yeni ve farklı bir işletmecilik yaklaşımının ürünü olarak gözükmektedir. Yani basitçe performansa odaklı bir yönetim, piyasacı iş uygulamalarının transfer edilmesinin bir uzantısı olarak ele almak pek de mümkün görünmemektedir. Çünkü kamu yönetimi bundan önce de işletmecilik yaklaşımının etkisinde kalmıştır. Ancak bu farklı bir işletmecilik yaklaşımıdır (Knafo, 2019: 4-12). Neoliberal dönemin kamu yönetimi anlayışı olarak ortaya çıkan yeni kamu işletmeciliği, genel olarak alanyazında geleneksel (fordist, weberyen vs. olarak da isimlendirilir) kamu yönetimi yaklaşımlarının özel sektörden ödünç alınan işletmeci yöntemlerle iyileştirilebileceği inancıyla ilişkilendirilir. Ayrıca sanki bu anlayışın 1980'lerden itibaren neoliberalizm ile doğduğuna dair bir inanış hakimdir. Oysaki, zellikle ABD'de özel sektör yöntem, teknik, anlayış ve aktörlerinin kamu sektöründe kullanılmasının tarihi yirminci yüzyıl başlarına dek uzanmaktadır. Dolayısıyla işletmeci yöntem ve tekniklerin kamu yönetimine transferi ilk defa neoliberalizm ile ortaya ık mış değildir. Dolayısıyla doğrudan özel sektör bazlı açıklamalar hem bizim ayrı dönemlerdeki işletmecilik yaklaşımlarının farklarını hem de bu işletmecilik yaklaşımlarının doğduğu yerleri göz ardı ederek genelleştirici bir yaklaşımla hareket etmemize sebebiyet

vermektedir. Bu çerçevede Knafo (2019), Knafo vd. (2018) ve Dutta vd. (2018)'nin yaklaşımı bu kısıtların aşılması anlamında önemli bir bakış açısı sağlamaktadır.

Özel sektörün iş uygulamalarını ödünç alan, girişimci bir kamu yönetimi anlayışının örnek alındığı, performansa odaklı, piyasa benzeri rekabetçi sistemler ile verimliliğin artırılmasının hedeflendiği yeni kamu işletmeciliğinin bu temelleri, birçok yazarca, neoliberal fikirlere ve onun temel unsurlarından olan kamu tercihi kuramına dek götürülmektedir (Knafo, 2019: 3-8). Bu bağlamda yeni kamu işletmeciliği üzerine yazan önde gelen isimler kamu tercihi kuramını, yeni kamu işletmeciliğinin temel unsurları arasında saymıştır (Aucoin, 1990: 116-117; Hood, 1991: 5; Türkçe alanyazında da benzer eğilim görülebilir, örneğin bkz. Güzelsarı, 2004: 7-8; Aksoy, 2012: 584-585, Bayraktar, 2012: 599; Ömürgönülşen, 2003a: 8; Ulutürk, 2015: 298-399). Ancak yeni kamu işletmeciliğinin somut pratiklerine bakıldığında ve diğer savunuları göz önüne alındığında (güçlü girişimci bürokrat ve liderlik savunuları, piyasaya piyasa için müdahale etme, rekabeti ve performansı bürokratlar eliyle yönetme gibi) kamu tercihi kuramlarının savlarıyla ve idealleriyle çelişen bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının piyasavari bir sistemde özel sektör yöntem ve araçlarıyla kamuyu işletmeci bir şekilde yönetme aklını, kamu tercihi kuramının temellendirdiği veya desteklediği savı yaygın bir kabul olmakla birlikte sorunludur (Knafo, 2019: 5).

Şöyle ki, yeni kamu işletmeciliği, süreçlerden çok çıktı ve sonuçlara odaklanan performans temelli bir yönetim yaklaşımıdır (Knafo, 2019: 8-17; Hood, 1991: 5; Pollitt, 2001: 474; Hughes, 2014: 172; Leblebici vd., 2001:130; Alkan, 2018: 800). Yeni kamu işletmeciliğinin temel unsurlarından biri olarak kamu tercihi kuramını gösterenlere göre, performans yönetimi kamu tercihi kuramcılarının savunularıyla iki noktada kesişir. Bunlardan birincisi iyi performans üretilmesi sayesinde vatandaşların vergilerinin karşılığını alabilmesine temel sağlar. İkincisi, yönetsel mekanizmalarla oluşturulan

piyasa benzeri yapılarla (yarı-piyasa, iç piyasa vb. buna örnek verilebilir) kamu sektöründe bürokrasinin zayıflatılıp yerine piyasa tipi mekanizmaların teşvik edilmesiyle hantal, verimsiz ve kendi çıkarını maksimize etmeye odaklanmış bürokrasinin budanmasına temel sağlar (Knafo, 2019: 4-8).

Fakat kamu tercihi kuramıyla yeni kamu işletmeciliği arasındaki ilişki düşünüldüğü kadar açık ve destekleyici yönde olmamıştır. Bu savı anlatabilmek için öncelikle kamu tercihi kuramı ile ne kastediliyor onu anlatmak uygun olacaktır.

Kamu tercihi kuramı, hükümetin büyük, etkin olmayan hantal bir yapı; bürokratların ve siyasetçilerin ise kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan aktörler olduğu savunusunu yapmıştır (Hughes, 2014: 41-42). Bunu engellemek için ise “siyasal iktidarın (vergi koyma ve borçlanma konularında) yetkilerinin sınırlandırılmasını, devletin küçültülmesini ve piyasa mekanizmasına dönülmesini önermişlerdir” (Eryılmaz, 2013: 51). Bu bağlamda da “bireysel özgürlük ve etkinlik gerekçeleri ile bireylerin tercihlerinin azamileştirilmesini” savunmuşlardır (Hughes, 2014: 136).

Kamu tercihi kuramcıları genel olarak, kamu hizmetlerinin sunumunda bireylerin ve özellikle de kamu bürokratlarının kendi çıkarlarını maksimize etme eğilimlerinin önüne geçmek için gerekli mekanizmaların piyasa içerisinde hizmet veren ve piyasacı rekabette müşterisini tatmine çalışan özel sektörde bulunduğunu savunmuşlardır. Bu bağlamda da piyasa benzeri mekanizmaları kamu sektörü için de teşvik etmişlerdir (Knafo, 2019: 5).

Bu durum, kamu tercihi kuramcılarının neden hükümetin müdahale ve hizmet üretim yelpazesini daraltmaya ve kendi çıkarını düşünen ve etkin olmayan bürokrasi yerine piyasa mekanizmasıyla kaynak tahsisini savunduklarını (Ostrom, 1974: 73; Niskanen, 1973: 54; Niskanen, 1994: 281), yani diğer bir deyişle, hükümetlerin yaptıkları işlerin sınırlandırılmasını, yapmaya devam edecekse de piyasa rekabeti içerisinde özel sektör anlayışıyla yapması gerektiğini ortaya koyar (Knafo, 2019: 5).

Bu bağlamda kamu tercihi kuramı yönetmekten ziyade yönetmemek üzerine kurulu dağınık ve merkezi olmayan müşteriler gibi karar vericilerin bulunduğu piyasa mekanizmalarını teşvik etmektedir. Dolayısıyla yeni kamu işletmeciliğinin temeli olarak gösterilen kamu tercihi kuramı, yönetmek üzerine kurulu işletmeci bir tavırdan yana olmaktan ziyade, yönetmemeyi esas alan bir yaklaşımdır (Knafo, 2019: 5).

Oysa neoliberalizm üzerine yazan düşünürlere göre, genelde piyasavari rekabetçi mekanizmaları hayata geçirebilmenin aracı, performans odaklı yönetim anlayışıdır ve bunun arkasında da kamu tercihi kuramı bulunmaktadır. Ancak bu varsayım sorunlu gözükmemektedir. Çünkü yeni kamu işletmeciliği çerçevesinde ele alınan performans yönetimi ile kamu tercihi kuramının çelişen yanları vardır. Şöyle ki, performans yönetimi bürokrasi tarafından işlenen verilere dayanır. Bu nedenle, kamu yönetiminde karar vericilerin kendi çıkarlarına hizmet edecek yönde bu verileri manipüle edebilecekleri ve bunu kendi çıkarlarına kullanabilecekleri bir güç yaratır¹⁹. Bürokrasinin alt kademeleri, kendilerinin etki ettiği veri ve sayıları hizmetlerini kendi çıkarları ve istikballeri doğrultusunda iyi göstermek için manipüle etme imkânına sahip olabilirken, veri ve bilgileri alt kademelerden toplayan üst kademelere de bunları yine siyasi amaçlar için manipüle edebilme ve başarıları yüksek gösterme fırsatı verir. Yani bürokrat yine kendi çıkarına bu verileri kullanabilir (Knafo, 2019: 5).

Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında, Knafo'nun dikkat çektiği üzere "...performans yönetimi, bürokratların ve politikacıların özgürlük ve gücünü kısıtlamaz, aksine güçlerini arttırmak için fırsatlar yaratır" (2019: 5). Bu da kamu tercihi kuramının temel felsefesiyle çelişir. Çünkü politikacılar performans yönetimi üzerinden

¹⁹ Performans ölçütlerinin nasıl belirleneceği, ölçüleceği ve değerlendirileceği konusu manipülasyona açık bir konudur. Buradaki anlayışa şöyle bir örnek verilebilir; ABD'de J. Edgar Hoover idaresindeki FBI ajanlarının faaliyetlerine yönelik sayısal bilgi oluşturma zorunluluğu getirilmesi sonuç odaklı yönetime bir örnek olarak verilebilir. Fakat bu yönetim tarzı ajanların farklı yollara başvurmalarına yol açmıştır. Performanslarını yüksek gösterebilmek için yani kendileri tarafından yakalanmış kaçak sayılarını çok göstermek için ağır cezaları nedeniyle yeraltı dünyasıyla ilişkili ve bulunması zaman alacak ve güç olacak katil zanlıları vb. gibi ciddi suçlular yerine daha önemsiz suçlardan aranan genelde de evlerinde saklanan asker kaçaklarını yakalamayı tercih etmişlerdir (Wilson, 1996: 185).

bürokratlar ve vatandaş üzerinde etkilerini arttırırken bürokrat da kendisine yapılacak bütçe ve statü düzenlemeleri için performans verilerini manipüle etme gücüne sahip olur.

İşte bu noktada dikkat edilmesi gereken diğer husus, yeni kamu işletmeciliği reformlarıyla hayata geçirilen yarı piyasaların, iç piyasaların tamamen piyasayla eşitlenmemesi gerektiğidir. Çünkü bunlar, bürokratlar tarafından performans bilgisi üzerinden sistematik olarak yönetilmekte, bir nevi rekabet mühendisliğiyle piyasavari sistemler yaratılmaktadır. Ancak bu sistemlerde bürokratların güçleri, müdahaleleri kısıtlanmamaktadır. Dolayısıyla kamu tercihi kuramı açısından bürokratlar tarafından belirlenen performans odaklı rekabetçi piyasavari mekanizmalar hiçbir şeyi çözemez. Çünkü halen daha belirleyici güç ve aktör memurlardır, kamu görevlileridir. Bu durum ise Hayek, Tullock ve Niskanen gibi neoliberallerin sistematik olarak eleştirdikleri durumu farklı bir yoldan yaratmaktan öteye geçmemektedir (Knafo, 2019: 5-7).

Bürokrasi karşıtı olan kamu tercihi kuramı, “rekabeti yönetmeyi”, inisiyatif sahibi “girişimci güçlü kamu işletmecilerini ve politika yapıcılarını”, “güçlü liderliği” savunan yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla (Hughes, 2014: 169-176; Osborne ve Gaebler, 1993: 108-137; Hood, 1991: 4-5; Gray ve Jenkins, 1995: 85) bu anlamda uyuşmamaktadır. Oysaki bu karşıtlık ve çelişki, alanyazının 1990’larda önde gelen iki ismi olan Christopher Hood ve Peter Aucoin gibi yazarlar tarafından vurgulanmıştır. Ancak zamanla bu çelişki oldukça olağan kabul edilerek göz ardı edilmeye başlamış, piyasa odaklı ilkelerin savunulmasıyla kamu işletmecilerinin yetkilendirilmeleri, müdahaleleri ve daha inisiyatif sahibi kılınmaları arasındaki uyumsuzluk olağan kabul edilmiştir (Knafo, 2019: 6).

Dolayısıyla, piyasaların başarısızlıklarını aşmak için piyasanın işletmeci tarzda yönlendirilmesi maksadıyla kamu tercihi kuramcılarının güvenmediği bürokratların yetkilendirilmesi genel olarak neoliberal alanyazında olağan bir durum olarak

benimsenmiştir (Knafo, 2019: 6-7). Bu da piyasanın piyasa lehine devlet tarafından düzenlenmesi gibi ana temalarla yapılmıştır. Böylece pür piyasacı mantığa aykırı olan uygulamalar retoriksel olarak gizlenmiştir. Bu kapsamda özellikle 1980’lerde tamamen piyasayı ön plana çıkaran ve devletin müdahalesini kesinlikle uygun görmeyen yaklaşımlar yerine 1990’larda devlete olan inancın yeniden yeşerdiği, devletin piyasa lehine piyasa dostu bir şekilde müdahalesinin, “güçlü piyasa için etkin devlet” söylemleri üzerinden zımnen kabulü ortaya çıkmıştır (Ayrıntılı tartışma için bkz. Güzelsarı, 2004: 9-10; Klagsberg, 1993: 52; Övgün, 2010: 99-100).

İşte tüm bu varsayımlar ve kabuller, kendi içinde çelişen iki anlayışın (işletmecilik yaklaşımı ve kamu tercihi kuramı) birlikteliği (Aucoin, 1990: 116-119; Hood, 1991: 5) gibi basit bir kabul üzerinden bizim yeni kamu işletmeciliğinin işletmeci köklerinin nerede olduğunu gözden kaçırmamıza yol açmaktadır.

Yeni kamu işletmeciliğinde somut olarak reformlarla ortaya çıkan şey, neoliberalizmle uyumlu kamu tercihi kuramcılarının belirttiği gibi, bürokrasinin zayıflatılması, hükümetin daraltılması, devletin küçültülmesi gibi gelişmeler olmamıştır. Aksine yeni işletmecilik yaklaşımı, kararlara ve performans yönetimine katılım, rekabeti yönetme konusunda bürokratların ve politika yapıcılarının güçlendirilmesine zemin hazırlamıştır. Devlet küçülmemiş, harcamalar düşmemiştir. Dolayısıyla kamu tercihi kuramına ters bir durum ortaya çıkmıştır. Yeni kamu işletmeciliğinin, performansa dayalı rekabetçi bir anlayış içerisinde piyasa ilkelerinin bürokratlar eliyle işletildiği bir yönetimi esas alan işletmeci yaklaşımı, kamu tercihi kuramı ve neoliberal bakış açısının ürünü olarak değil, çok daha eskiye dayanan bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu çabaların adresi de askeri maksatlar doğrultusunda çalışmalar yapan *Rand Corporation* ve onun yine askeri maksatlar doğrultusunda hayata geçirdiği sistem analizi olmuştur. Bu çalışmalar neoliberal dönemin aksine, devletin planlamacı ve müdahaleci olduğu bir dönemde askeri planlama ve karar vermenin, askeri politika

ve strateji oluşturmanın bilimsel yolunu bulma çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Knafo vd., 2018: 1-17; Knafo, 2019: 1-22; Dutta vd., 2018: 166-176; Dutta vd., 2021).

Yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla “yönetilen” bir piyasa hedeflenmiştir. Bu da yönetsel tekniklerle yapılmak istenmiştir. Yani suni ve tam anlamıyla serbest olmayan piyasalar yaratılması söz konusu olmuştur. Bunu gerçekleştirecek performans yönetimine dayalı işletmeci anlayışın kökleri, kuramsal özüne bakıldığında kamu tercihi kuramıyla uyuşmamakta ve özel sektöre dayanmamaktadır. Aksine ondan çok önce askeri alanda ortaya çıkmış sistem analizine dayanmaktadır. Tabiki burada şöyle bir soru akla gelebilir, yeni kamu işletmeciliğinde performans yönetimi, Taylor’a kadar uzanan bir işletmeci yaklaşımın eseri değil midir?

Buna cevabımız Knafo (2019), Knafo vd. (2018) ve Dutta vd. (2018)’in yaklaşımları bağlamında hayır olacaktır. Kısaca açıklayacak olursak, yeni kamu işletmeciliği olarak adlandırılan kamu yönetimindeki yeni anlayış, performans ölçümü ve yönetimi konusuna özel önem vermiştir (Van Dooren vd., 2015: 20). Performans bilgisi de karar yapımlarında temel alınmıştır (Van Dooren vd., 2015: 141). Bu açıdan yeni kamu işletmeciliği bağlamında ortaya konulan performans yönetimi anlayışı, performans verisinin denetim, disiplin sağlama ve süreç, prosedür oluşturma maksatlı geleneksel kullanımının (taylorist kullanımını kastediyorum) ötesinde analitik olarak strateji, politika ve karar yapımı süreçleri için kullanıldığı bir işletmeci anlayışa geçişi işaret etmektedir. Müteakip başlıkta ele alınacağı üzere bunun köklerinin izinin de randist işletmecilik anlayışına kadar sürülebilmesinin mümkün olduğu gözükmemektedir.

2.2.1.2. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Performans Yönetimi: Sistem Analizine Uzanan Kökler

Sistem analizi, kökleri harekât araştırmasına dayanan ancak stratejik karar verme işini bir basit bir optimizasyon uygulamasının da ötesine götüren bir yaklaşım olması bakımından onun daha ileri bir aşamasını ifade etmektedir (Knafo vd., 2018: 7-8; Knafo, 2019: 8). Bu bağlamda sistem analizi, bir hedefe yönelik belirlenen alternatif hareket tarzları için toplanan performans verileri üzerinden alternatiflerin maliyet ve faydalarının işlenerek bunlar arasından en iyisinin seçilmesine dayanıyordu. Bu uygulama aynı zamanda bir tür performans yönetimi için de zemin oluşturmaktaydı (Dutta vd., 2021: 13-14).

Performans verilerinin karar ve strateji yapımında kullanımı (yeni kamu işletmeciliğinde de olduğu gibi), İkinci Dünya Savaşı'ndaki harekât araştırmalarını yapan bilim adamlarının çabalarına kadar uzandığı görülmektedir. Örneğin bunlar bir bombardıman uçağının kendi dost kayıplarını azaltarak düşmana maksimum zararı verebilmesi için hangi irtifada uçuşması gerektiği gibi sorulara cevap aramışlardır. Bunun için önceki operasyonlar hakkında performans verileri toplayarak çalışmalarını yürütmüşlerdir. Sistem analizi de doğrudan en etkili yöntemi belirlemekten öteye geçerek öncelikle hangi hedef ve politikanın izlenmesine karar vermek için performans verisine ihtiyaç duymuştur (Knafo, 2019: 8).

Performansa yönelik verilerin oluşturulması, toplanması ve değerlendirilmesine verilen önem yönetme işinin bir optimizasyon pratiği olarak görülmesinde etkili olmuştur. Özellikle sistem analizinin temellerini oluşturan harekât araştırması uygulamalarında olduğu gibi geçmişe dönük verilerden elde edilen sonuçlar alınacak kararlarda etkili olmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi harekât araştırması askeri unsurların görev performans verilerinin toplanmasıyla bu tür görevlerin nasıl daha etkili yapılabileceği konusundaki sorunların çözümünde kullanılmıştır. Sistem analizi de bu performans verilerini ilk etapta hangi hedefin gerçekleştirileceği gibi seçimsel sorunları

çözmek için kullanmıştır. Fakat burada karşılaşılan sorun, bunların o ana özgü veriler olmasıydı. Yani elde edilen verilerin belirsiz bir gelecekte, belirsiz bir rakibe karşı geçerli olan durumlarda kullanılması sıkıntılıydı. Bunun için yukarıda da bahsi geçen sistem analizi ve matematiksel modelleme yöntemleri kullanılarak verilerin bağlam bağımlılıklarının aşılması hedeflenmiştir. Sistem analizi farklı hareket tarzlarının potansiyel sonuçlarını modelleyerek simüle etmek ve hipotetik olasılıkları ortaya koyan bir araç olarak karmaşık toplumsal sistemlerin modellenmesiyle geleceğe dönük kavrayışlarımızı geliştirmek için kullanılmıştır. Sistem analizi bu bağlamda karar vermenin geliştirilmesinde performans verilerine dayanarak belirli şartlar altında hangi stratejilerin daha etkili olacağını belirlemeye çalışmıştır. Performans verilerini kullanmaktaki amacı da geleceği tasarlamak ve farklı alternatifleri tespit edebilmek olmuştur (Knafo, 2019: 9-10).

Özellikle rekabetçi aktörlerin olduğu savaş gibi ortamlarda politika yapımı için sistem analizi oyun teorisiyle desteklenmiştir. Kendi çıkarlarını gözetken rekabetçi aktörlerden oluşan bir dünya perspektifi örgütsel yönetimin stratejik terimlerle çerçevelenmesini sağlamıştır. Artık yöneticilerin taylorist işletmecilik yaklaşımında olduğu gibi basit bir optimizasyon problemini çözmek yerine bir rakibin eylemlerine karşı oyun oynama sorunuyla ilgilenmeleri temel sorun haline gelmiştir. Bu bağlamda genellikle neoliberal ideolojinin merkezi olduğu düşünülen oyun teorisi ve onun yan ürünü rasyonel seçim teorisi Rand'ta tasarlanmış ve sezgilere aykırı içgörüler üretmeleri nedeniyle üst düzey yöneticilerden bekleneni değiştirmiştir. Oyun teorisi normalde en iyi hareket tarzı olarak görülebilecek bir şeyin rakipler hesaba katıldığında uygun bir çözüm olmayabileceğini ortaya koymuştur (Dutta vd., 2018: 171).

Sistem analizinde matematiksel modellemeye ihtiyaç duyulmasının sebebi belirsiz geleceğe yönelik olarak muhtemel hareket tarzlarının etkililiğini karşılaştırmak ve öngörmek ihtiyacından kaynaklanmıştır. İlk başta, sistem analizi çerçevesinde

matematiksel modellemenin kullanımı, hangi silahların konuşlandırılacağına seçimi ve bunların nereye konuşlandırılacağı problemleriyle ilgili olmuştur. Bu modeller bölüm başında da belirttiğimiz üzere, daha sonraki süreçte askeri yönetim alanı dışında sivil alanlarda toplumsal ve sayısallaştırılması güç alanlarda da kullanılmaya başlamıştır. Modelleme, üst düzeyde strateji yapımı konusunda yöneticilerin farklı parametrelerle oynayarak farklı stratejilerin muhtemel sonuçlarını öngörme ve belirleme konusunda deneyler yapmaları için imkân yaratmıştır. Bu tarz modellemeler, lineer ve dinamik programlama gibi uygulamalar için kritik önemde olmuş ve bu modellemelerin mimarları mühendisler değil matematikçiler olmuşlardır. Performans verilerine ulaşabilmek bağlamında, toplumsala ve siyasal olana ilişkin meselelerin sayısal verilere çevrilmesi sayısallaştırma anlayışını kökten değiştirmiştir. Taylorist işletmecilik yaklaşımına sahip olanlar da ölçme ve sayısallaştırmaya daha önceki dönemde de önem vermiştir. Ancak sistem analizinin sayısallaştırma anlayışı, taylorist temelli doğrudan ölçüm yapmanın ötesinde toplumsala ait zor gözlemlenebilen unsurları bile dolaylı göstergeler (*proxy*) kullanarak matematiksel kesinlikle sayısallaştırmıştır (Dutta vd., 2018: 169-170; Knafo, 2019: 11).

Askeri yönetim alanında bu tür sayısallaştırmanın (Clemons ve McBeth, 2009: 48; DeLeon ve Vogenbeck, 2007: 521) en dikkat çekici örneği Vietnam Savaşı'nda "başarının ölçümü"nin öldürülen düşman asker sayısı ile ölçülmesi (Enthoven ve Smith, 2005: 295) olmuş ve bu bağlamda da ABD ordusu ceset sayıları üzerinden birliklerin ve stratejilerinin performansını ölçüp değerlendirmiştir (Gartner ve Meyers, 1995: 379-380).

Düşman askeri soyut rakamlara indirgenerek politika yapımında ve bunların uygulamaya geçirildiği yönetim alanında "*dehumanize*" ve "*depolitize*" olmuş bir retorik ön plana çıkarılmıştır. Sistem analiziyle silah sistemleri, birlikler ve askeri altyapı belirli bir hedefe yönelik sayısallaştırılmış ve araçsallaştırılmıştır. Böylece

sistem analizi ve daha sonra PPBS ile araçsal rasyonalitenin hâkim olduğu bir söylem askeri yönetim alanına hâkim olmuştur. Bunların sayısallaştırma mantığına dayalı savaş yönetimi anlayışının, “dünyayı soyut hedeflere, maliyetlere ve sonuçlara indirgemesi” insan hayatının, etik ve moral kaygıların göz ardı edilmesine yol açmış ve Vietnam’daki savaşın yönetiminde büyük trajedilere yol açmıştır. Bu bağlamda McNamara, Vietnam müdahalesinin etik ve moral yönlerine bakmadan ekonomik rasyonalite çerçevesinde etkinlik, verimlilik ve etkililiği temel alan problem çözme perspektifinden hareketle, ABD’nin askeri stratejisi üzerinde etkili olacak alternatif hareket tarzlarına odaklanmıştır (Chwastiak, 2006: 3-36).

Hükümetin eylemlerinin performansa yönelik veriler aracılığıyla etkinlik ve verimlilik üzerinden ifade edilmesi, sonuç ve çıktılara önem verilmesi sistem analizinin ve daha sonra yeni kamu işletmeciliğinin temel yapıtaşlarından birini oluşturmuştur. Kamusal programların çıktıları ve performans ölçümlenerek politika ve stratejilere girdi sağlanmıştır. Burada performans verilerinin ölçülmesiyle taylorist anlayışta olduğu gibi üretkenliği artırmaktan ziyade üst düzeyde karar vermeyi desteklemek ve geliştirmek amaçlanmıştır. 1960’lar bu tür ölçümlemelerin toplumsal hükümet programlarına uygulandığı bir süreç olmuştur. Özellikle eğitim ve sağlık gibi ölçülmesi güç hizmetlerin kalitesinin ölçümü ve etkililiğinin tespiti ve politika yapımında kullanımı için toplumsala yönelik çeşitli dolaylı indikatörler geliştirilmiştir (Knafo, 2019: 11).

Bu bağlamda sayısallaştırılamayanın dikkate alınmaması ya da dolaylı olarak toplumsal indikatörler üzerinden ölçülmesi söz konusu olmuştur. Bu doğrultuda politika ve strateji yapımında gerekli verinin sağlanması ve politika yapıcılarının performansını değerlendirmenin yapılabilmesi için dolaylı “sosyal indikatör” kullanımı yeni kamu işletmeciliği reformlarıyla birlikte günümüze kadar varlığını sürdürmüştür (Dutta vd., 2018: 170; Knafo, 2019: 11).

Örneğin sağlık hizmetleri alanında İngiltere’de 1990’lı yıllarda yapılan yeni kamu işletmeci reformlar çerçevesinde doktorların başarısının hastaların/müşterilerin tercihi üzerinden ölçülmesi (Belek, 1997: 42) ve yine İngiltere’de doğal habitat ve arazilerin kalitesinin ölçülmesinde bioçeşitliliğin baz alınması kamu politikası yapımında ve politika yapıcılarının değerlendirmesinde sosyal ve dolaylı indikatör ve metriklerin kullanımına ilişkin örneklerdir (Dutta vd., 2018: 170).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, yeni kamu işletmeciliği gündeme gelen performans değerlendirme ve yönetimi mantığının köklerinin askeri alandaki sistem analizi çalışmalarında dayandığı bu anlamda askeri köklerinin olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir.

2.2.1.3. Yeni Kamu İşletmeciliği, Yönetilen Rekabet ve Askeri Köklere Yönelik Savlar

Bu başlıkta ele alacağımız yeni kamu işletmeciliği ile bağlantılı yönetilen rekabetin askeri köklerini analiz etmeden önce “Yönetilen rekabet nedir?” sorusunun cevabını vererek başlayalım.

Yeni kamu işletmeciliği, kamu hizmetlerinin sunumunda kamu kurumları dışında piyasa güçlerine önem verirken aynı zamanda kamu sektörünün kendi içerisinde kurumlar arasında ve dışında da özellikle özel sektör ile rekabeti esas alan ve destekleyen iç piyasa gibi piyasavari yapıları da teşvik etmiştir (Walsh, 1995: 138-163; Lane, 2000: 151; Belek, 1997: 30-32). Yeni kamu işletmeciliği taraftarlarına göre bu yaklaşım çerçevesinde yaratılacak rekabet ile maliyetler azaltılırken verimlilik ve tüketici memnuniyetinin arttırılabileceği düşünülmüştür (Belek, 1997: 34). Bu kapsamda ele alınabilecek yönetilen rekabet (*managed competition*) de yeni kamu işletmeciliği doğrultusunda tipik bir reform uygulamasıdır (Simonet, 2011: 815). Yönetilen rekabet, yöneticilerin güçlendirilmesine (Hughes, 2014: 169-176; Osborne ve Gaebler, 1993: 108-137), çoklu tedarik kaynaklarına ve bunlar arasındaki rekabete

imkân tanınması bağlamında kamu haricinde özel ve bağımsız örgütlerin hizmet dağıtımına, kamuda sözleşmeyle iş görmeye ve çıktı ölçütlerinin bir kontrol kaynağı olarak kullanımına dayanan yeni kamu işletmeciliği felsefesiyle uyumludur (Andrews ve Moynihan, 2002: 283-285; Belek, 1997: 31).

Yönetilen rekabet önerileriyle sağlık hizmetleri alanındaki alternatiflerin karşılaştırılması, maliyet analizlerinin yapılması, bu bilgilerin hizmet üreticisi ve alıcılarıyla paylaşarak kapsamlı ve hızlı çalışan bir bilgi sistemi çerçevesinde işleyen, düzenlenen piyasa-benzeri yapı üzerinden bir rekabetçi sistem geliştirilmesi amaçlanmıştır (Henshall ve Drummond, 1994: 1619). Diğer bir deyişle yönetilen rekabet, kıt sağlık kaynaklarının serbest piyasa ortamında sınırsız bir rekabet içerisinde tahsis edilebilmesinin mümkün olmayacağı düşüncesinden hareket ederek piyasanın başarısızlığa dayalı eğilimlerini aşabilmek için tıbbi bakım hizmetlerinin etkin bir şekilde işleyişini garanti edecek olan rekabetin yönetsel araçlarla düzenlendiği bir sistemdir (Enthoven, 1988: 27-35; 1993: 25-46).

Yönetilen rekabet, kamu sektöründe verimlilik ve etkinliği arttırmak için kamu hizmetlerinde özelleştirme ve sözleşmeyle iş gördürme gibi yöntemleri teşvik eden bir sistem olmakla birlikte (Busse vd., 2007: 28; Navarro, 1991: 381) kamu politikası ve finansman konusunda devlete ve bürokratlara yeni müdahaleci rollerin verildiği karma bir sistemdir (Knafo vd., 2018: 12-14; Waitzkin, 1994a: 485-486). Diğer bir deyişle kamu hizmetlerinin sunumunda kamu ağırlığının devam ettiği ancak piyasacı rekabetin ve aktörlerin eklemlendiği, “iç piyasa”, “yarı piyasa”, “yönetilen piyasa”, “planlanan piyasa” gibi farklı şekillerde isimlendirilen bir sistemdir (Belek, 1997: 31).

Yeni kamu işletmeciliği reformları bağlamında alanyazında genellikle piyasa ile ilişkilendirilen bu sistemler, aslında, kamu sektörünün elinin değdiği, tasarladığı ve müdahale ettiği yapılardır. Bu yapıların ortaya çıktığı alanların başında da ABD, İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerindeki sağlık reformları gelmektedir. Bu kapsamda

1990'lar itibariyle o dönemlere kadar devletin tek aktör olarak belirleyici olduğu sağlık hizmetleri alanı, ekonomik kaygılarla bu dönem yapılan reformlarla yeniden tasarlanmış ve sisteme özel sektör aktörleri de dahil edilmiştir. Devlet tarafından kurulan ve yönetilen rekabetçi piyasavari sistemlerle devlet sağlık sektöründeki rolünü tamamen özel sektöre devretmemektedir. Yani neoliberal politikaları destekleyen siyasetçilerin sarf ettiği “devlete karşı piyasa”, “devlet yerine piyasa” gibi popüler söylemlerin aksine burada karma bir sistem bulunmakta olup, devletin müdahaleci yönü rekabeti yönetecek şekilde farklılaşmıştır. Yani devletin müdahale şekli değişmiştir. Özellikle piyasa temelli olduğu iddia edilen reform sürecinde, hastaların hizmet sağlayanları seçme özgürlüğü, hizmet sağlayanlar arasında rekabetin canlanması için kullanılmıştır. Ancak buradaki rekabet ortamı serbest piyasa koşullarında ortaya çıkan müdahalesiz ve kendiliğinden bir rekabet değildir. Hükümetlerin piyasaları bu rekabeti sağlayacak şekilde düzenlediği yani rekabetin tasarlanıp idare edildiği bir rekabet inşasıdır. Çünkü, bu yaklaşımın savunucularına göre aslında sağlık hizmetlerinin saf piyasa koşullarında sunulması, piyasaya içkin başarısızlıklar göz önünde bulundurulduğunda mümkün gözükmemektedir (Saltman ve Figueras, 1998: 40-42). Bu anlayışa göre, sağlık alanında piyasa başarısızlıklarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Maynard ve Dixon bu nedenleri şu şekilde belirtmiştir (2002: 110):

Bireyler sağlıkları hakkında sigortacıdan gizlenebilecek bilgilere sahip olabilirler (ters seçim). Önceden sağlık sorunları olan veya kalıtsal veya kronik hastalıkları olan kişiler ve yaşlılar için sağlık durumunun kötü olma olasılığı yüksek, bu da onları ‘sigortasız’ hale getirir. Sigortacı, bireyin mevcut ve gelecekteki sağlık durumu hakkında bilgi sahibi değildir, bu da gelecekteki tazminat taleplerini tahmin etmeyi ve risk dereceli prim hesaplamasını zorlaştırır. Sigortalandıklarında, bireyler risk alma davranışına katılabilir veya hizmet ihtiyaçlarını etkileyebilir (ahlaki tehlike). Bu ‘risk’ genellikle kayıt sırasında özel sağlık sigortasından hariç tutulur. Bazı hastalıklar bulaşıcı olduğundan, hastalanma olasılığı her zaman bir başkasının hastalanma olasılığından bağımsız değildir.

Dolayısıyla sağlık piyasalarının bu gibi kısıtlılıklar nedeniyle verimli çalışabilmesi ve rekabetin etkin bir şekilde işleyebilmesi için düzenlenmesi gerektiği düşünülmüştür.

Sağlık sistemine getirilen yönetilen rekabet anlayışı ne tamamen sistemin piyasaya devrini öngören ne de merkezi planlamayı esas alan tek bir hizmet sağlayıcısının olduğu bir anlayışı savunmuştur (Enthoven, 1988: 25-47; Enthoven, 1993: 24-48). Bu anlamda her iki uçta olan ABD ve İngiltere gibi ülkeler aşırı yönlerini bu sistemle törpülemişlerdir. Hizmeti üreten ve finanse eden taraflar ayrılarak üretenler arasında rekabet teşvik edilmiştir (Belek, 1997: 32, 35). Bu bağlamda, “... Amerikan özel sağlık sistemine yönetim unsurunu sokmayı hedefleyen Yönetilen Rekabet modeli, kamucu İngiliz sağlık sistemine rekabeti sokmanın, yani merkezi yönetsel mekanizmayı esnekleştirmenin yolu olarak önerilmiştir” (Belek, 1997: 32).

Yönetilen rekabetin yeni kamu işletmeciliği ile bağlantılı olduğu görülmekle birlikte, kısmen marksist kuram ve pratikten etkilenmiş sağlık sosyoloğu, Howard Waitzkin tarafından bu anlayışın köklerinin aslen askeri yönetim alanına dayandığı iddia edilmiştir (Waitzkin, 1994a; Waitzkin, 1994b; 2016). Howard, neoliberal sağlık modelinin Soğuk Savaş askeri politikasından türediğini ve bununda ilk entelektüel çerçevesinin Alain Enthoven tarafından çizildiğini belirtmiştir (Waitzkin ve Hellander, 2016). Bu bağlamda da temel aktörün Rand kökenli Pentagon’un sistem analizcisi Alain Enthoven olduğunu, temel yönetim teknolojisinin de McNamara döneminin ünlü Plan Program Bütçe Sistemi (PPBS) ve onun da köklerinin dayandığı sistem analizi olduğunu belirtmiştir (Waitzkin, 1994a: 482-489; Waitzkin ve Hellander, 2016).

Alain Enthoven uzun yıllar ABD’nin askeri yönetim yapısı içerisinde, özellikle de McNamara döneminde PPBS gibi uygulamalarda başat aktörlerden biri olarak çalıştıktan sonra Standford Üniversitesi’nde yönetim ve sağlık ekonomisi üzerine çalışmalara başlamıştır. Askeri yönetim alanında sistem analizi temelli çalışmaları, daha sonraki süreçte sağlık politikası üzerine olan çalışmalarına temel oluşturmuştur. Enthoven askeri yönetim alanındaki çalışmalarından sonra burada yönetilen rekabet üzerine ilk önerilerini, “özel sektörde rekabetin düzenlenmesi üzerine dayalı olan”

Consumer Choice Health Plan üzerinden ortaya koymuştur. Bu öneri kısmen de Paul Ellwood'un ulusal sağlık bakım stratejisi ve Scott Fleming'in özel sektörde yapılandırılmış rekabet girişimleri üzerine inşa edilmiştir. Bu süreçte bu önerisi kabul görmese de Enthoven bunun üzerine olan çalışmalarını devam ettirmiş ve yönetilen rekabete temel oluşturacak çalışmalarını kaleme almış ve onun bu çalışmaları İngiltere ve ABD'de sağlık reformu üzerine çalışanların dikkatini çekmiştir. Bu çalışmaları Clinton'un sağlık politikalarında da 1990'larda etkili olmuştur (Waitzkin, 1994a: 484).

Enthoven'ın çalışmalarında önemli bir yer tutan sistem analizinin askeri alandaki uygulamaları ABD Savunma Bakanı McNamara tarafından takdir edilmiş ve bu yaklaşım, önce Savunma Bakanlığı genelinde yaygınlaşacak daha sonra hükümet geneline ve birçok ülkeye yayılacak PPBS sistemine kaynaklık etmiştir. Amerikan askeri yönetiminin, ihtiyaç ve maliyetleri aynı anda ele alarak maliyet ve faydaları ekonomik rasyonalite temelinde sayısallaştırmasında etkili olan ve bu bağlamda matematiksel ve ekonomik modellere dayalı sistem analizi ve maliyet-fayda analizlerini²⁰ kullanarak alternatif savunma programlarının değerlendirilip karşılaştırılmasına dayanan PPBS'yi ortaya çıkarmıştır. PPBS'de sistem analizi gibi ulusal savunmanın geliştirilmesi için tasarlanmıştır (Waitzkin, 1994a: 483; Krieg ve Chu, 2005; ix). Bu bağlamda, "PPBS, üst düzey yöneticilerin bilinçli seçimler yapabilmesi için benzer politika hedeflerine yönelik rakip alternatiflerin marjinal maliyetlerini ve faydalarını analiz etmeye çalış(mıştır)" (Waitzkin, 1994a: 486).

²⁰ Maliyet- fayda analizi gibi teknikler, düzenleyici etki analizinin hayata geçirildiği yeni kamu işletmeciliği döneminde düzenleyici etki analizi çatısı altında kullanılmaya devam etmiştir. Her ne kadar bunun gibi niceliksel metotların teknokrat yönüne dikkat çekilerek bu yönleri sosyal paydaş analizi gibi nitel yöntemlerle törpülenmek istenmişse de niceliksel yöntemler yeni kamu işletmeciliği dönemi (özellikle minimal devletten düzenleyici devlete geçiş sürecinde) kamu politikası çalışmalarında ağırlığını korumaya devam etmiştir (Akdoğan, 2012: 17-18). Bu yöntemlerin kamu yönetiminin en üst düzeyinde kullanıldığı ve geliştirildiği yer de ABD askeri alanı olmuştur (Waitzkin, 1994a; Enthoven, 1994; Knafo vd., 2018).

Buna ilişkin olarak da Waitzkin, ünlü askeri sistem analizcisi Enthoven'ın Smith ile yazdıkları “*How Much is Enough? Shaping the Defense Program, 1961-1969?*” isimli kitaplarından Soğuk Savaş'ta büyük toplu şehirlere nasıl bombardıman yapılacağına seçimine ilişkin örneği vermiştir. Buna göre PPBS'nin yukarıda belirtilen anlayışı çerçevesinde Soğuk Savaş'ta nükleer silah alternatiflerinden hangisinin şehirlerin imha edilmesi noktasında en uygun seçenek olduğu belirlenmiştir. Böylece daha büyük toplu şehirlerde daha az yük oranı olan daha fazla savaş başlığının, daha büyük yük oranı olan daha az savaş başlığına göre daha maliyet etkin olacağı hesaplanmış ve buna uygun karar verilmiştir (Waitzkin, 1994a: 486).

Aynı mantık bu sefer Waitzkin'in dikkat çektiği üzere, eski Rand çalışanı Enthoven tarafından sağlık sektörüne taşınmıştır. PPBS'nin askeri profesyonellerin sübjektif görüşlerine dayalı olarak profesyonelliklerinden kaynaklı askeri savunma konularında sahip oldukları üstünlüklerini ve bunu kendi çıkarlarını artırmak için kullanma eğilimlerini maliyet-fayda temelli analitik metotlar ve manajeryal uzmanlarla dengeleme çabası bu sefer yönetilen rekabet vasıtasıyla sağlık sektöründeki profesyonellere uygulanmıştır. Enthoven'a göre hekimler piyasa güçlerinin işlemesine engel olan lonca işlevi görmektedir çünkü bunlar doğrudan sağlık hizmetinin verilmesi, ücretlendirilmesi ve tıbbi ruhsatlandırma üzerinde profesyonel kontrole sahiptirler. Dolayısıyla piyasa güçlerinin maliyetleri kontrol etme ve kaliteyi denetleme işlevini arttırabilmek için bu profesyonel otoritenin törpülenmesi gerektiğini düşünmüştür. Bu çerçevede askeri yönetim alanında askeri profesyonellerin PPBS üzerinden; sağlık alanında da hekimlerin yönetilen rekabet üzerinden, kendi dar uzmanlıklarına ve çıkarlarına dayanarak profesyoneli oldukları alanlarıyla ilgili politikalara yön verebilme kapasiteleri, maliyet ve fayda analizlerini kullanarak karar yapım süreçlerini yönlendiren bağımsız analistlerle törpülenmiştir (Waitzkin, 1994a: 484-485).

Bu bağlamda her iki alanın uzmanlıkları dışından gelen yöneticiler, rekabetin ve alternatiflerin belirlenmesi ve karşılaştırılmasında etkin rol almıştır. Örneğin PPBS ile benzer politika hedeflerine yönelik silah sistemi alternatiflerinin ne kadar finansal maliyetle düşmanda ne kadar hasara sebep olabileceğine ilişkin üst düzey yöneticilerin²¹ bilgilendirilmesi amaçlanırken; sağlık alanında yönetilen rekabet ile de birbiriyle rakip sağlık planlarının maliyet ve faydaları konusunda sponsorların bilinçli seçim yapabilmesi için bilgilendirilmesi amaçlanmıştır. Buna göre her iki alanda da rakip alternatiflerin göreceli maliyet ve faydaları hakkında elde edilen verilerle yöneticilerin bilgilendirilmesi hedeflenmiştir. Böylece karar yapım süreçlerinde mesleki profesyoneller üstünlüğü kaybederek onların yerini profesyonellerin aksine kazanılmış çıkarlara daha az hizmet edeceği düşünülen ekonomik rasyonalite ve sayısallaştırma mantığıyla hareket eden yöneticiler almıştır. Bu doğrultuda da karar yapım süreçlerinde maliyet bilincine sahip, yönetici ağırlıklı bir sistem hâkim kılınmıştır (Waitzkin, 1994a: 485-487).

Bu bağlamda Enthoven'ın yönetilen rekabete yönelik önerileri pür piyasa mekanizmasını temel almaktan ziyade PPBS'de olduğu gibi karar vermeye temel oluşturacak seçimler için rekabetçi bir yapıyı esas alan güçlü yönetim tekniklerinin avantajlarını sağlık sektöründe kullanma çabasıydı. Bu çabada diğer dikkat çeken husus farklı alternatifler arasından seçim yaparak satın almaya yönelik karar vermenin temelde yöneticilere bırakılmasıydı. Yani Enthoven'ın deyiimiyle, rekabetin pür piyasada olduğu gibi “görünmez eller”le gerçekleştiği gibi değil, “görünen eller”le yönetildiği bir yapıydı. Bu eller sponsorlardı ve bunlar piyasayı istenilen sonuçlara ulaşabilmek ve piyasa başarısızlığını bertaraf edebilmek için talep tarafını yönetecek aktörlerdi (Waitzkin, 1994a: 486; 1994b: 493). Enthoven, sponsorların kamu veya özel olabileceğini belirtmiş ve ana sponsorlar olarak “işverenler, sendikalar, sağlık ve refah

²¹ Pentagon'da savunma bakanı genel kurmay başkanları vasıtasıyla silah sistemlerine ve programlara ilişkin teklifleri alıyor ve bağımsız analistler bunları maliyet-fayda analizine tabi tutarak analizlerini daha objektif ve sağlıklı kararlar verebilmesi için başkana sunuyorlardı (Waitzkin, 1994a: 485).

vakıfları ve devlet kurumları”nı saymıştır (Enthoven, 1986: 106). Waitzkin’in belirttiği üzere, bu sistemde bazı durumlarda daha fazla ödeme karşılığında asgari paketin ötesinde seçimler yapabilme hakkı tüketicilere de sunulabilmekteydi ancak “ana seçim odağı, rakip sağlık planları ile sözleşme yapan büyük kuruluşların yöneticilerinde olacaktı” (Waitzkin, 1994a: 486).

Waitzkin’e göre diğer açılardan da benzerlik söz konusuydu. Her ikisinin de kullandığı bilimsel yöntem vaka çalışmalarında maliyet-fayda analiziydi. Diğer yandan PPBS yöneticilere maliyet-fayda analizi, beş yıllık savunma planı, taslak başkanlık notları gibi araçlar sunarken, yönetilen rekabette ise piyasa başarısızlığını önlemek için maliyet-fayda analizi, yıllık kayıt ve kalite güvencesi gibi araçlar kullanılmaktaydı. Diğer yandan maliyet analizleri maliyet azaltılmasını sağlamaktan yoksundur, çünkü her ikisinde de bütçe tavanı konulmamıştır. Yani ne PPBS’de askeri harcamalar için bütçe tavanı vardır ne de yönetilen rekabette sağlık harcamaları için (1994a: 486-488; Waitzkin ve Hellander, 2016). Bu bağlamda Waitzkin’e göre “PPBS’nin ve yönetilen rekabetin analitik araçları, ne askeri ne de medikal sektörde toplam maliyetleri düşürmedi ve düşürmeyi amaçlamadı” (1994a: 488).

Waitzkin’e göre PPBS mantığı özellikle Vietnam’da başarısız olmuştu. Aşırı sayısallaştırmayla her şeyin ölçülebileceği inancı, ölçülemeyenin dışlanması, etik ve politik boyutları dışlaması gibi nedenlerle sistem analizi ve PPBS’ye dayalı kamu politikası kararları Vietnam’da başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Dolayısıyla PPBS’nin toplumu rasyonel teknik temellerde yönetme vaadi tutmamıştır. Ancak etkisi devam etmiştir²². Bu etki bu sefer karşımıza yönetilen rekabet ile çıkmıştır. Bu bağlamda da yönetilen rekabetin kökleri PPBS üzerinden ve yönetilen rekabetin yaratıcılarından Savunma Bakanlığı’nda Sistem Analizi Ofisi’nin kuruluşuna yardım etmiş ve

²² Özellikle Dutta vd. (2021), bunun sebebini, kamu politikası yapımına ilişkin geliştirilmiş olan altyapılara yapılan büyük yatırımlara ve bundan çıkar sağlayan toplumsal güç merkezlerine bağlamaktadır.

sonrasında savunma bakan yardımcılığına getirilmiş ve daha sonra burada savunduğu teknikleri sağlık politikaları ve ekonomisi çalışmalarında kullanan Alain Enthoven'a uzanmaktadır (Waitzkin, 1994a: 483-484).

Alain Enthoven, Waitzkin'in bu makalesi üzerine 1994 yılında *American Journal of Public Health*'de Waitzkin'e cevaben bir makale yayımlanmıştır. Bu makaleleri çerçevesinde aralarında tartıştıkları başka konular olmakla birlikte tezin konusu çerçevesinde tartıştıkları konu yönetilen rekabetin PPBS'den etkilenecek geliştirilip geliştirilmediği konusu olmuştur. Enthoven bu makalesinde, Waitzkin'in savlarını kabul etmemiş, yönetilen rekabetin askeri kökleri olduğunu reddetmiş, bunların her ikisinin de zıt anlayışlar olduğunu savunmuştur. Bunu da basitçe, “yönetilen rekabet(in) aşağıdan yukarı bir stratejiyi” yansıtmakta olduğunu, oysa PPBS'nin ise “yukarıdan aşağı bir komuta-kontrol stratejisini” yansıtmakta olduğunu ile gerekçelendirmiştir. Bu kapsamda da adem-i merkeziyetçi bir yaklaşımın ve kalite ve ekonomik anlamda geliştirmelerin yapılabilmesi için müşteri tercih ve teşviklerinin esas alındığı bir sistem olarak yönetilen rekabetin doğduğunu belirtmiştir (Enthoven, 1994: 492).

Waitzkin, makalesinin yayınlanmasından önce 1993'te Enthoven'a onun askeri deneyimlerinin sağlık politikası yaklaşımına etki edip etmediğini öğrenebilmek için kendisi ve diğer akademisyenler tarafından mülakat talebinde bulunulduğunu, ancak kendisinin bu talepleri görmezden geldiğini belirtmiştir. Ayrıca Enthoven'ın aşağıdan yukarı bir anlayış olarak ele aldığı yönetilen rekabetin PPBS'nin tersi olduğu düşüncesinin kabul edilemez olduğunu aksine alternatif sağlık planları arasında karar verme rolünün birey ve aileler adına birtakım yöneticilerin yaptığı yukarıdan aşağı bir sistem olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda şu cevabı vermiştir (Waitzkin, 1994b: 493):

Burada aşağıdan yukarıya, yönetilen rekabetin ‘en alttaki’ insanlar tarafından aktif politika oluşturmayı teşvik ettiği anlamına geliyor gibi görünüyor. Bununla birlikte, yönetilen rekabete ilişkin alanyazının tüm itici gücü, ana karar verme

rolünü, bireyler ve aileler için ‘kolektif temsilciler’ olarak rakip sağlık planları arasında satın alma kararları veren yöneticilere (*managers*) atar. Bu ‘sağlık sigortası satın alma kooperatifleri’ veya ‘sağlık ittifakları yöneticileri’ tarafından üstlenilen kafa karıştırıcı, yukarıdan aşağıya rol, Clinton idaresinin planından hoşnutsuzluğa ve idari maliyetlerin daha artmasıyla ilgili endişelere yol açtı.

Bizim düşüncemize göre de Enthoven’ın yönetilen rekabetin aşağıdan yukarı bir strateji olduğu savunusu pek de kabul edilebilir görünmemektedir. Yönetilen rekabet, PPBS ile benzer mantığa dayalıydı ve bu anlamda piyasa mekanizmasını güçlendirmek yerine yöneticilerin güçlendirilmesini esas alıyordu. Çünkü yönetilen rekabet savunucuları, piyasanın bilgi sorununun üstesinden gelemeyeceğini, bu konuda başarısız olacağını düşünüyorlardı. Nasıl askerlerin bilgileri kendi çıkarları doğrultusunda manipüle edebileceklerini düşünüyorlarsa, sağlık alanında da hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarını, sunanların da maliyetleri manipüle edebilecekleri ve abartabilecekleri düşünülüyordu. Piyasanın bu konudaki yetersizliğinin üstesinden gelebilmek için de piyasanın ve rekabetin görünür ellerle düzenlenmesi için, prosedürler, maliyet ve performans değerlendirme sistemleri geliştirdiler. Bunlar da yöneticiler tarafından geleceğe bir projeksiyon tutabilmek, tahmin ve öngörülerde bulunabilmek ve karar alabilmek için kullanıldı. Dolayısıyla bu Hayek’in plancıların kendilerini piyasanın yerine koydukları “Kölelik Yolu”yla uyumlu bir durumdu. Çünkü düzenleyici bir kurumun bilgi toplayıp karar almasına dayalı bir anlayış söz konusuydu. Her ne kadar retorikte piyasa mekanizmasıyla uyumlu bir söylem de bulunulsa da olan şey yönetimin güçlendirilmesi idi (Knafo vd., 2018: 13).

Bu dönemde devletin hizmet sunma rolü kısıtlanmıştı belki ama yönetsel ve finansal rol ve sorumlulukları artmıştı (Günaydın, 2011: 337). Yani devletin piyasaya müdahaleci rolü yönetsel (*managerial*) pratikler üzerinden devam etmekteydi. Dolayısıyla Şikago Okulu ve ordoliberalizm’deki gibi bir rekabet anlayışından uzak bir rekabet anlayışındı. Neoliberal dönemde kamu yönetiminin yönetsel müdahaleci yönüyle ortaya çıkan bu durum, ilk olarak neoliberal kuramcılarla ortaya çıkmış bir şey değildi. Knafo’nun deyişiyle “Kaynakların planlı bir optimizasyon yoluyla tahsis

edilmesinin, bir pazar mantığını uygulamaya eşdeğer olduğu fikri, savaş sonrası erken dönemden gelen bir kavramdır” (Knafo vd, 2018: 14), ilk olarak neoliberal dönemin bir ürünü değildir. Bu yaklaşım ilk olarak Soğuk Savaş döneminde Rand’da ön plana çıkarılan yönetsel müdahaleyi McCarthyci planlama karşıtlığına karşı savunabilmek için geliştirilmiştir. Daha sonra da kamu işletmeciliği, neoliberal söylemlerle uyumlu gözüküebilmek için bu retoriği benzer bir şekilde kullanmıştır (Knafo vd., 2018: 14).

Yönetilen rekabet ile ortaya konan dünya görüşü de PPBS ve öncülleriyle aynı doğrultudadır. Nasıl askeri alanda taktikten stratejiye ve politikalara dek uzanan geniş yelpazede karmaşık ve belirsiz savaş ve ulusal güvenlik ortamının öngörülüp, belirli modeller üzerinden karşılaştırılan alternatiflerle geleceğe yönelik meselelere ilişkin karar vermek amaçlanmışsa, yönetilen rekabetin sağlık alanındaki uygulaması da benzer dünya görüşüyle ortaya çıkmıştır. Enthoven’ın dediği gibi, yönetilen rekabet, (sağlık) piyasanın başarısızlıkları ve karmaşası göz önünde bulundurularak, “belirsizlik karşısında hedeflere ulaşmak için muhakeme yeteneğini kullanma, müzakere edebilme ve eksik bilgilere dayanarak karar verme yeteneğini ifade eder...Bu piyasanın işlemesi için kuralların pasif yönetiminden daha fazlası gerekir” (1986: 106; 1993: 29). Yani piyasa gibi kaotik mecraların kendi kendine işlemesi için müdahalesizlik değil belirsizliğin ve kaotikliğin giderilmesine yardımcı olacak, matematiksel ve ekonomik modellemelerle geleceğe projeksiyon tutarak, maliyet etkinlik ve maliyet fayda analizleriyle öngörüyü arttıracak yukarıdan aşağı bir müdahaleci ve karar vermedi yaklaşımının sergilenmesi söz konusudur. Knafo vd.’nin ifadesiyle,

Yönetilen rekabetin amacı, rekabetin kazananları ve kaybedenleri performans temelinde seçmesine ‘izin vermek’ değildi. Aksine üst düzey yöneticiler, performans göstergelerinin gerçekte ne anlama geldiği ve sonuçlarının ne olacağı konusunda kendilerinin bir karara varmasını tamamen bekliyordu. Hesap verebilirlik odağına paralel olarak, idarelerin kararlarını kolaylaştırmak için performans hakkında bilgi edinme aracıydı (2018:13).

Bu bağlamda PPBS’de askeri profesyoneller, askeri bürokrasi ve savaşın kendisi üzerinde sistem analizi/ maliyet fayda analizi gibi yönetsel tekniklerle kontrol

sağlanmak istenmesi gibi, yönetilen rekabette de rekabetin iyi işlemeyeceği sağlık sisteminin ve piyasasının kendisi üzerinde ve sağlık profesyonelleri üzerinde benzer yönetsel tekniklerle kontrol ve üst tarafın karar vermesinin kolaylaştırılmasının sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Dutta vd.'nin belirttiği üzere, “neoliberalizmi²³ karakterize eden yönetilen rekabet, ‘piyasayı’ dayatmaktan çok yöneticileri güçlendirmeyi amaçlayan bir çerçeveye sıkı sıkıya bağlı kalmıştır” (2018:173). Sistem analizi ve PPBS’den gelen teknokratik söylem ve “soğuk veri analizi”ne dayalı anlayış, neoliberal çağda kamu sektörünü ilgilendiren meselelerin yönetiminin siyasi karakterinin ortadan kaldırılmasına temel oluşturmuştur. Kamu işletmeciliği, yönetimi, tarafsız arabulucular olarak lanse edilen üst düzey yöneticilerin performans göstergeleri ve değerlendirmesi üzerinden kaynakları tahsis etmesine (bir hastanenin kapanması veya üniversite bölümünün kapanması vs. ile sonuçlanabilecek) indirgemıştır. Bu anlayışla başarısızlık, performansı düşük alt kademelere yüklenirken, karar alma sorumluluğu üst düzey yöneticilerin elinde toplanmıştır (Dutta vd., 2018:173).

Bakıldığında, neoliberal çağın kamu sektörü reformunda maliyetlendirme ve performans değerlendirmeye yönelik yeni tekniklerle piyasanın başarısızlıkları aşılacak istenmiştir. Burada rekabetin kazanan ve kaybedeni belirlediği bir amacın hasıl olması söz konusu değildir. Burada üst düzey yöneticiler söz konusu teknikleri karar vermeye destek olarak kullanmışlardır. Dolayısıyla yönetilen rekabet, pür piyasadaki rekabeti sağlamayı amaçlamaktan ziyade üst düzey yöneticileri güçlendirmeyi amaçlayan planlama geleneğinin bir uzantısıdır. Bu nedenle Hayek’in planlama şüpheciliğiyle çelişkili bir anlayıştır (Dutta vd., 2018: 174).

Değerlendirme: Kanımızca her ne kadar Enthoven’ın belirttiği gibi, yönetilen rekabet piyasacı ve müşteri tercihini esas alan bir sistem geliştirmeyi hedeflemiş olsa da

²³ Burada yazarlar, neoliberalizm ile Batı’ya yönelik uygulamaları kastetmiştir (Dutta vd., 2018: 167).

kullandığı yönetim teknolojisi, maliyet-fayda ve etkinlik analizlerinin kullanıldığı ve birey ve aileler adına sponsorlar olarak adlandırılan yöneticilerin alternatifler arasında seçim yapacak ana karar mekanizması olarak güçlendirilmesi ve profesyonellerin (doktorlar vs. gibi) mevcut sistem üzerindeki ağırlıklarının törpülenmesi bağlamında PPBS ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Rand kökenli bir sistem analizcisi olan Alain Enthoven, bu her iki sistemin de gelişmesinde, özellikle de PBBS ve sistem analizinin Savunma Bakanlığı'nda uygulanmasında etkili olmuş önde gelen isimlerden biri olmuştur. Bu çerçevede bakıldığında hem PPBS'de hem de yönetilen rekabette benzer yönetim teknolojisinin kullanılması bağlamında yönetilen rekabetin *Rand Corporation* ve ABD Savunma Bakanlığı'na uzanan askeri köklerinin de olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir.

2.2.1.4. Sistem Analizi ve Kamu İşletmeciliğinin Kamu Politikası Üzerinden Gelen İlişkisi

Daha önce de belirtildiği üzere, sistem analizini esas alan teknik temeller Rand Corporation'da geliştirilmiş ve McNamara ve onun *Whiz Kids*'leri aracılığıyla Savunma Bakanlığı'na PPBS gibi uygulamalarla bu temeller yerleştirilmiştir. Sistem analizi ve onun türevi olan PPBS, kamu sektöründe geniş kapsamlı olarak ilk defa Savunma Bakanlığı'nda uygulanmış ve Başkan Johnson'un eğitim ve sağlık gibi bakanlıklarda da bu tekniklerin kullanılması yönündeki talimatıyla da diğer kamu kurumlarına yayılmıştır. Örneğin eğitim, sağlık (DeLeon ve Vogenbeck, 2007: 510), şehir planlama (Light, 2003), federal devlet idaresi (Jardini, 2000) gibi alanlarda da askeri yönetim alanında geliştirilen sistem analizi temelli yöntem ve teknikler uygulama imkânı bulmuştur (Dutta vd, 2018: 173).

Özellikle PPBS sistemiyle birlikte kamu sektöründe ortaya çıkan uzman analist ihtiyacı (Dror, 1967: 199-203) düşünce kuruluşlarının, danışmanlık şirketlerinin ve kamu politikası okullarının kurulmasına kaynaklık etmiş ve kamu politikasını teknik bir

disiplin haline getirmiştir (Dutta vd., 2018: 173). Dolayısıyla işletmecilik alanında yukarıda belirtilen analitik ve rasyonel yönetim metotlarını bilen ve kullanabilen rasyonel yönetici ve analist ihtiyacı, kamu politikası alanında da ortaya çıkmıştır.

Bu dönemde üniversitelerde kamu sektörüne sistem analiziyle ilişkili karar teknikleri konusunda uzman analist yetiştirecek ve “yüksek politika” konusunda ilgili öğrencileri cezbedecek kamu politikası programları geliştirilmiştir. Burada verilmesi hedeflenen eğitimin kökleri, Kennedy ve Johnson dönemindeki en iyi kamu görevlilerinin kamu politikalarının tanımlanması ve ulaşılmasında kullandıkları analitik tekniklere ilişkin bilgileri vermek ve böylece kamu yönetimi alanında daha sağlam ve preskriptif bir eğitim sağlamak olmuştur (Lynn, 1994: 232; Lynn, 1996: 56-59, bu dönemde ortaya çıkan kamu politikası okulları ve eğitim sistemlerine ilişkin ayrıca bkz. Yates, 1977: 366-373; Wildavsky, 1985: 32; Fleishman, 1990: 738-746; Radin, 2000: 24; Yang, 2007: 351-353; Babaoğlu, 2017: 517- 518; Akdoğan, 2012: 12-13).

Daha önce de belirttiğimiz üzere, buna yönelik olarak 1960’ların ortalarından hemen sonra çok kısa sürede içinde Michigan, Harvard, Berkeley, Carnegie Mellon, Rand Graduate Institute, Pennsylvania, Minesota, Teksas ve Duke gibi ülkenin en iyi üniversitelerinde yeni kamu politikası okulları kurulmuştur (Knafo, 2019: 15). Bu okulların programları kamu sektöründe Rand stilinde analitik ve ekonomik rasyonaliteyi esas alan kantitatif çalışmalar yürütmek ve karar yapımı üzerine kariyer yapmak isteyenlere yönelik olmuştur (Fleishman, 1990: 733-735). Dolayısıyla askeri yönetim bağlamında İkinci Dünya Savaşı’nın bir ürünü ve Soğuk Savaş’ın kilit kuruluşu olan *Rand Corporation* ve burada üretilen sistem analizi ve Savunma Bakanlığı’nda geliştirilen PPBS’nin kamu politikası analizinin ve okullarının ilk aşamada gelişiminde önemli etkilerinin olduğunu belirtmek mümkün gözükmektedir.

Bu bağlamda Majone ve Quade, politika analizi ile sistem analizini aynı faaliyetler çerçevesinde kullanılan “eş anlamlı terimler” olarak ele almıştır. Bunların

her ikisi de modern bilim ve teknolojinin toplumun sorunlarının çözümü için fayda, maliyet ve sonuçlarının ortaya konularak en avantajlı olan alternatifin seçimini esas alan araştırma çabaları olarak görmüşlerdir (1980: 5).

Kamu yönetimi okullarının yanında kamu politikalarına ilişkin bölümlerin veya programların kurulması çeşitli gerekçelere dayandırılmıştır. Özellikle kamu yönetimi alanı deskriptif olmakla, karara yönelik seçim ve eylemden ziyade kurumlara odaklanmakla, yeterince interdisipliner olmamakla (Stokes, 1986: 46), analizden ziyade kurumsal tanımlamalara boğulmuş entellektüel titizlikten yoksun olmakla suçlanmıştır. Bunun panzehiri olarak görülen kamu politikası analizi programları ise katı analiz yöntemlerine dayanarak müfredatlarını şekillendirmişlerdir. Bu müfredatlar ekonomi, istatistik ve karar teorisine yoğunlaşmış, kantitatif metotlara ve ekonomi eğitime ağırlık vermiştir. Mikroekonomi üzerine verilen önem, kamu politikalarının ekonomik perspektifle etkinlik ve etkililik odaklı değerlendirilmesini teşvik etmiştir. Bu bakımdan bu programların ilk yılında öğrenciler için ekonomist gibi düşüncelerini sağlayacak bir eğitim sistemi tasarlanmıştır. Ayrıca geleneksel kamu yönetimi eğitiminin aksine analitik düşünmeye ve problem çözme çalışmalarına önem verilmiştir (Elmore, 1986: 70). Bu bağlamda önde gelen kamu politikası üzerine çalışan akademisyenlerin tespitlerine bakıldığında askeri yönetim alanının yönetsel, stratejik ve karar verme ile ilgili problemlerinin çözümünde temel aldığı randist yaklaşım tarzının şimdi kamu politikası analizi programlarıyla kamu sektöründe çalışacakların kullanımına sunulmuş olduğu çıkarımını yapmanın mümkün olduğu gözükmemektedir (Fleishman, 1990: 734-735; Radin: 2000: 13-26; Yates, 1977: 364-368). Bunu en açık ifade eden isim olan Fleishman'ın belirttiği üzere,

...geriye dönüp bakıldığında, kamu politikası okullarının kökenini "RAND tarzı" analist arzı üretme arzusuna kısa yoldan bağlamak bana mantıksız görünmüyor. Koordineli planlamanın yokluğunda, yalnızca programların eşzamanlılığı değil, aynı zamanda müfredatın özsel kimliği -öğrencileri tam olarak, bildiğim kadarıyla RAND araştırmacıları tarafından ilk kez birleştirilen analitik tekniklerde eğitiyor gibi görünen bir müfredat- başka nasıl açıklanabilir? Savunma Bakanlığı'ndaki analitik çalışmaların çerçevesini sağlayan ve Bütçe Bürosu ve başlıca federal departmanlarda büyüyen PPBS/ Politika Analizleri/

Planlama/ Değerlendirme kuruluşunun temeli haline gelen kesinlikle RAND paradigmasıydı. Bu kuruluş, kilit kurumlardaki atik akademisyenler tarafından anında üniversitelerin mezun sağlayabileceği potansiyel bir pazar, muhtemelen daha da büyüyecek bir pazar olarak algılandı. Dahası, RAND'da yapılanlar gibi analizler yapmak üzere eğitilmiş oldukça iyi tanımlanmış bir ürün pazarıydı! Öyleyse, RAND paradigmasının yeni okullarda kapsayıcı müfredat çerçevesini sağladığını bulmak neden sürpriz olsun? (Fleishman, 1990: 735).

Bu okullarda siyaset bilimi ve sosyolojiden ziyade “işletme okullarının önem verdiği yürütme fonksiyonu, manajeryal strateji, karar yapımı ve en iyi yöntem” gibi konulara ilgi yoğunlaştırılmıştır (Lynn, 1994: 233).

Geleneksel kamu yönetimi okullarının amacı, politika yapımı ve karar verme üzerinde yetkin, siyaset-yönetim dikotomosine şüpheyle yaklaşan kamu politikası okullarının aksine tarafsız kamu yöneticileri yetiştirmeyi hedeflemiştir. Dolayısıyla hükümete amaçlardan ziyade araçlara yoğunlaşan bir anlayışa sahip olmuştur. Oysa kamu politikası taraftarları ise kamu politikası eğitiminin araçlardan ziyade amaçlara odaklanma yolunu açtığını ve öğrencilere politika ve programlar konusunda özgürce düşünebilecekleri bir eğitim imkanını verdiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda kamu politikası temelli yeni okullar geleneksel kamu yönetimi okullarından ve programlarından önemli derecede bir farklılaşmayı içermiştir (Fleishman, 1990: 737-739).

Kamu politikası okullarında ekonomi, işletmecilik, harekât araştırması eğitimleri çerçevesinde müfredatlarını şekillendirmişlerdir. Bu da özellikle kamu yönetiminin ekonomik paradigma temelinde bir dönüşüme girmesinde etkili olmuştur (tıpkı askeri yönetim alanının İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşadığı gibi) (Thompson, 2006: 1065). Bu paradigma dönüşümü, 1970’lerde kamu işletmeciliği kurs ve programlarının çıkışıyla perçinlenmiştir.

Kamu politikası okulları, kamu sektöründe görev yapacak yöneticilerin yetiştirilmesinde politika yapımı dışında politika uygulaması ve yönetim becerilerine ihtiyaç olduğunu görmüşlerdir. Bu bağlamda da yeni dersler yaratılmıştır. Bu dönemde

kamu politikası okulları geleneksel kamu yönetimini rakip gördükleri için bu derslere yönelik yaklaşımlarına kamu işletmeciliği ismini vermişlerdir (Gruening, 2001: 10-11).

Dolayısıyla 1980'lerden itibaren günümüzde dahi işletmeci tipte kamu yöneticilerinin ve anlayışının oluşturulmasında ön plana çıkmış kamu işletmeciliği, bu yeni kurulan kamu politikası okul ve programlarından türemiştir (Knafo, 2019:16). Elmore'un deyimiyle "entelektüel tarafını kamu politikası analizine borçludur". Kamu politikası programları da 1960'lardaki sistematik ve kantitatif araçları kullanarak analitik karar yapımına dayanmaktaydı (Elmore, 1986: 69). Daha önce belirttiğimiz gibi bunlar da randist işletmecilik yaklaşımı uygulamalarının askeriye dışındaki kamu sektörüne taşınmasıyla ilgiliydi. Dolayısıyla kamu işletmeciliği eğitiminin doğduğu yerin köklerinin askeri alana dayandığı anlaşılmaktadır. Fakat bu tamamen ne kamu politikasının ne de kamu işletmeciliğinin tamamen askeri alandan ibaret olduğu anlamına gelmekten ziyade askeri köklerin onu besleyen damarlardan biri olarak görülebilmesinin mümkün olduğuna ilişkin bir görüş olarak kabul edilmelidir.

Daha da açacak olursak, 1980'li yıllara kadar olan süreçte kamu işletmeciliği ile kastedilen genellikle kamu yöneticilerinin yaptıkları ve bilimsel işletmeciliği esas alan bir yaklaşımı işaret etmekteydi. Fakat 1970'lerin ortaları yeni bir kamu işletmeciliği yaklaşımının doğduğu bir dönem oldu. Hükümet ve kamu hizmetine yönelik yeni anlayış, *Harvard Kennedy School of Government*'da kamu politikası programları içerisinde doğdu (Knafo, 2019: 16). Kamu işletmeciliğinin yeni anlayışı hem kamu politikası yapım süreçlerinin hem de uygulama süreçlerinin kaynaştırıldığı bir yaklaşım olarak geleneksel kamu yönetimi ve kamu işletmeciliği yaklaşımından ayrışmaktaydı. Bu kaynaştırma da ilk olarak kamu politikası programlarına politik ve örgütsel analiz derslerinin eklenmesiyle yapıldı. Bu bağlamda Moore, ilk kamu işletmeciliğini yeni kurulan kamu politikası alanının sadece politika yapımı ve analizinin dar çerçevesinden sıyrılarak genişlemesi olarak görerek uygulama ve politika yapımının kaynaştırıldığı

genişlemiş bir kamu politikası yaklaşımı olarak ele almıştır (Moore, 1983: 2, 20-23). Özellikle salt ekonomi ve istatistik temelli kamu politikası analizine yoğunlaşmanın ve örgütsel ve politik yapının göz ardı edilmesinin uygun olmadığı eleştirileri yükselmiştir. Böylece politik ve örgütsel analizin kamu politikası yaklaşımına kazandırılmasıyla hükümetin kurumsal ve örgütsel oluşumuyla kamu politikası analizi arasında güçlü bir bağ kurulması amaçlanmıştır (Elmore, 1986: 70).

Bu bağlamda kamu politikası ve kamu işletmeciliği, 1990'larda Clinton hükümetiyle ortaya çıkan yeni bürokrat tipinin yaratılmasında ve girişimci kamu yöneticisi idealinin sağlanmasında kilit önemdeydi. Çünkü bu yeni yaklaşım, geleneksel siyaset-yönetim ayrımını reddetmiş ve yerine yönetimin tüm seviyelerinin politika yapım ve karar süreçlerine dahil olduğu, bir anlayışı savunmuştur (Fleischman, 1990: 737; Moore, 1983: 2-3, 23).

Dolayısıyla bu anlayış, bürokratları kamu işletmeciliği bağlamında politika yapımı, analizi ve uygulamasını bilen uzmanlar olarak yetiştirmeyi hedefleyerek Moore'un deyişiyle "küçük ölçekli bir devlet adamı" konseptini öne çıkarmıştır (Moore, 1983: 23). Bu yeni konsept, siyasilerin belirlediği politikaları uygulamaya ve bu bağlamda bunları başarmak için kullanılacak araçlara odaklanan geleneksel bürokrat tipine karşı bir konsept olmuştur.

Performans üzerine odaklılık geleneksel kamu yönetiminde de vardır ancak burada yönetsel sistemler daha çok yöneticilere verilen materyal ve finansal kaynakların kullanımının hesapverilebilirliğini sağlamak üzerine kurulmuştur. Kamu işletmeciliğinde geleneksel muhasebe, bütçeleme ve personel sistemleri daha "dinamik" bir hâl alarak mevcut hesapverebilirliği ve denetimi sağlamanın ötesinde geleceğe yönelik yönetsel kapasitenin ve politikaların geliştirilmesi için kullanılması hedeflenmiştir (Moore, 1983: 23).

2.2.1.5. Askeri Alanda Bilgisayarlaşmadan E-devlet ve Dijital Çağ Yönetişimine

Günümüz devletleri, ağırlıklı olarak bilgisayar ve internet temelli bilgi ve iletişim teknolojilerine ve web-sitelerine, mobil uygulamalara ve yapay zekâyla geliştirilmiş dijital uygulamalara kadar uzanan geniş yelpazede dijital reformlar uygulamaktadır. Özellikle bu anlamda karşımıza çıkan kavram e-devlet (Aldrich vd., 2002: 349; Bretschneider, 2003: 738; Yıldız, 2007: 646) olmuş ve zaman içerisinde iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişiminin etkisiyle ve bunların yönetsel, siyasal ve toplumsal süreçlerde kullanımına yönelik mobil devlet (Ntaliani, 2008: 699), e-devlet 2.0 (Boughzala vd., 2015: 1-2; Osimo, 2010: 2) ve akıllı devlet (Awoleye vd., 2014: 1) gibi dijital devletin (Chen, 2002: 223-226; Avaner ve Fedai, 2019: 149-161) çeşitli isimlendirmeleri ortaya çıkmıştır.

Bilgi teknolojilerinin kamu yönetimi alanına girişi daha eskilere gitmekle birlikte devletin dönüşümünde “e-devlet” kavramıyla birlikte sürekli baskın bir söylem ve uygulama haline gelmesi 1990’larda yeni kamu işletmeciliği reformlarının hayata geçirilmeye başlandığı dönemlerde olmuştur. E-devlet doğrudan yeni kamu işletmeciliği yaklaşımından doğmamıştır ancak yeni kamu işletmeciliği reformlarıyla dile getirilen kamu yönetimindeki dönüşüm hareketlerinde önemli bir unsur olmuş ve modernizasyon söylemlerinde öne çıkan tema olmuştur (Margetts, 1998: xiii-xiv). E-devlet (e-government) kavramına yönelik ilk baskın söylemler yeni kamu işletmeciliği üzerine önemli reformlar gerçekleştiren Clinton yönetiminin hükümetin yeniden düzenlenmesine yönelik 1993 tarihli stratejik belgelerinde görülebilir. Benzer şekilde Al Gore da kamu sektörünün performansının geliştirilmesinde kamu görevlilerinin bilgi teknolojilerinin yirmibirinci yüzyıl hükümetinin temel altyapılarından biri olarak görmesi gerektiğinden bahsetmiştir (Lips ve Schuppon, 2009: 740). Al Gore 1977’de ilk “bilgi otobanı” kavramını kullanarak bilgisayar ve internet temelli ağlarla bilginin bilgisayarlar arasında hızlı gezinimini vurgulayan bir vizyon ortaya koymuştur. Bu

bağlamda 2000’li yıllarda her bir okulun, kütüphanenin, hastanenin vs. ulusal bilgi altyapısıyla entegre olduğu bir gelecek resmini vurgulamıştır (Margetts, 1998: xiii). Günümüzde de bunlar dünyanın birçok ülkesinde bir hedef veya hayalden öte içinde yaşanan birer gerçeklik halini almıştır.

E-devletin tanımına yönelik uzlaşmış bir tanım bulmak zordur (Yıldız, 2007: 650-651). Ancak bu çalışmada ihtiyaç duyulan kadarıyla geniş anlamda, e-devlet, kamu sektöründe hizmetlerin dijital bilgi teknolojileri kullanılarak özellikle ağ tabanlı uygulamalar üzerinden yürütülmesiyle ilgili uygulama ve anlayışlar bütünü olarak ele alınacaktır.

Yeni kamu işletmeciliği reformlarının hayata geçirildiği dönemde ön plana çıkan bilgi teknolojilerini esas alan e-devletin teknolojik köklerinin askeri alana dayandığını belirtmek mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda Margetts, bunun köklerinin 1950’lerde bilgisayarların ilk olarak ABD ve İngiltere’de devletin savunma kurumlarına ve bilimsel araştırma alanlarına getirilmesine dayandığını belirtmektedir (Margetts, 2009: 114). Aslında bunu biraz daha geriye götürmek mümkündür.

İkinci Dünya Savaşı’nda Pensilvanya Üniversitesi ve Ordu Balistik Araştırma Laboratuvarı dünyanın ilk elektronik bilgisayarı ENIAC’ı geliştirmek için iş birliği yapmıştır (Edwards, 1996: 46). Böylece ilk otomatik ve elektronik bilgisayar John Mauchly ve John Eckert tarafından ordunun desteğiyle üretilmiş ve askeri alanda balistik hesaplamaların hız ve doğruluğunu arttırmak için tasarlanmıştır (Stallings, 2010: 17-18)²⁴. ENIAC’ın danışmanları arasında oyun kuramcısı ve önde gelen Rand analisti von Neumann da vardı. İlk depolanmış program konsepti von Neumann ve ENIAC ekibi tarafından geliştirilmiştir. 1945’te EDVAC, 1946’da IAS bilgisayarı geliştirilmiştir (Stallings, 2010: 18).

²⁴ Aslında askeriyelerin topçuluk ve gemilerdeki silahların kullanımı vs. gibi ihtiyaçlar nedeniyle bilgisayarlarında da ataları denebilecek hesap makinelerine olan ilgisi hep olmuştur ve bu anlamda bu tür cihazların gelişimiyle askeri arasında ondokuzuncu yüzyıldan itibaren simbiyotik bir ilişki göze çarpmaktadır (Gray, 2000: 187).

1960'lı yıllarda AUTODIN (*Automatic Dijital Network*), Savunma Bakanlığı'nın ilk bilgisayar üzerinden mesajlaşma sistemi olarak ortaya çıkmıştır (Autodin, 2021). AUTODIN, dünya genelinde ABD Silahlı Kuvvetleri'nin kendi birimleri arasında ve diğer hükümet kurumlarıyla “yüksek hızlı, otomatik, elektronik veri iletişim sistemi” sağlamıştır. Daha sonra bu sistem 1990'larda *Defense Message Service* (Savunma Mesaj Servisi) ve *Defense Information Systems Network*'e (Savunma Bilgi Sistemi Ağı) yerini bırakmıştır (Autodin, 2021).

ABD Silahlı Kuvvetleri'nde bilgi ve iletişim teknolojilerinin askeri yönetim ile entegrasyonu merkezi kontrolü kolaylaştırıcı bir unsur olarak modern orduların aradığı bir fırsat olmuştur. Askeri malzeme, personel, birlik, silah vs. sistemlerinin çeşitlenmesi ve genişlemesiyle bunların kontrolünü sağlamak sadece insani çabalarla mümkün olmamaya başlamıştır. Örneğin Jetlerin artan hızı hava savunma sistemlerinde salt insana dayalı sistemleri yetersiz kılmıştır. Çeşitlenen askeri unsurların koordinasyonu ve giderek savaşlarda kritik unsur hâle gelen nükleer silahların denetimi ve kullanımına ilişkin tehditler merkezi kontrolü zorunlu kılmıştır. Bu da bilgisayar sistemleriyle mümkün olmuştur. Özellikle askeri yönetim alanında komuta kontrolün bilgisayarlaşmasında önemli bir adım 1950'lerde SAGE ile atılmıştır. SAGE, ilk bilgisayar tabanlı iletişim ağı olarak ortaya çıkmış ve dağınık ve adem-i merkezi yapıdaki hava savunma sistemini merkezileştirmeyi amaçlamıştır. Hava savunma sistemleri özellikle Soğuk Savaş döneminde nükleer saldırılara karşı hayati önemdeki unsur olmuştur (Edwards, 1996: 75-111; Edwards, 1989: 140-153).

SAGE'nin amacı, ABD kıtası ve Kuzey Amerika'nın diğer bölgelerinde hava ve kara durumunun güncel olarak tam bir resmini sağlamak, hava savunma silahlarını hızlı ve doğru olarak hedefe yönlendirilebilmek ve hava muharebesi görevini üstlenecek personele hava ve silah durumuna ilişkin hava resmini sunabilmek olmuştur (Malcolm, 1962: 191).

Bu bağlamda SAGE dijital bilgisayarların gerçek zamanlı olarak askeri komuta kontrol için kullanılmasını esas alan (Edwards, 1989: 148-149; Malcolm, 1962: 190-198), coğrafi olarak birbirinden ayrı ayrı yerlerde konuşlu 23 hava savunma sektörünün dijital ağlar üzerinden birleştirilmesini ve radarlardan alınan verilerin işlenerek birimler arasında raporlanmasını ve koordinenin kurulmasını esas alan bilgisayarlı merkezi komuta kontrol sistemi olarak ortaya çıkmıştır (Edwards, 1989: 143). SAGE, bilgi işleme ve silahları yönlendirme bağlamında “hava savunma sistemini merkezileştiren” (Malcolm, 1962: 192) “birbirine bağlı yönlendirme merkezleri ağı” olarak tasarlanmıştır (Malcolm, 1962: 195). Bu sistem “küresel gözetime ve anında askeri karşılık vermeye izin veren dünya çapında iletişim, sensör ve uydu ağının çekirdeğini” oluşturmuştur (Edwards, 1996: 75).

Earnest’e (2014) göre SAGE ilk bilgisayar ağıydı. İnternetin kökeni olma bağlamında işaret edilen ARPANET’in de köklerinin dayandığı yerd. Bu bağlamda 1950’lerden itibaren bilgisayar iletişim alanında yaşanan on yıllık gelişimin bir sonucuydu (Featherly, 2022). Bu çerçevede de SAGE internetin gelişimi bağlamında temel sağlayan önemli teknolojik gelişmelerin yaşandığı alanlardan biri olarak gösterilmiştir (McKay, 2010).

Bu projeyi daha sonraki süreçte 1962’de *World Wide Command Control System* (WWMCCS) (Dünya Çapında Komuta Kontrol Sistemi) izlemiştir. Böylece SAGE sistemi sadece Stratejik Hava Komutanlığı’yla sınırlı kalmamış silahlı kuvvetlerin diğer komutanlıklarını da kapsayarak “merkezi küresel komuta-kontrol” yapısını ortaya çıkarmıştır. Bu sistemle, küresel ölçekte, telekomünikasyon sistemleri aracılığıyla, Amerikan birliklerinin merkezi dijital komuta kontrolünü mümkün kılacak bir imkân yaratılabilmıştır (Bousquet, 2008b: 87).

Askeri yönetim alanı, bilgisayarların gelişmesi konusunda her zaman sahnede olmuş ve 1960’larda ticari bilgisayar piyasası ortaya çıktıktan sonra bile gelişmiş

bilgisayar ve yazılım teknolojilerine yatırımlarını sürdürmüştür. 1960’lardan 1990’lara kadar olan süreçte internetin ve yapay zekanın gelişmesi konusunda da DARPA (*Defense Advanced Research Projects Agency*) etkili olmuştur. Bu bağlamda bilgisayar teknolojilerinin gelişmesinde askeri yönetim alanı, ENIAC’ın ortaya çıkışından itibaren bunu destekleyen ve önceleyen alan olmuştur (Edwards, 1996: 64).

Frank Rose, “toplumun bilgisayarlaşmasını”, “savaşın bilgisayarlaşmasının bir yan etkisi” olarak görmüştür (Rose, 1984: 36). Bu perspektiften bakarsak kamu yönetimi ve işletmecilik alanlarının bilgisayarlaşmasında güncel son nokta olan e-devlet ve e-ticaret, savaşın bilgisayarlaşmasının bir yan etkisidir.

E-devlet, 1980’lerde ortaya çıkan yeni kamu işletmeciliği çatısı altında toplanabilecek reform hareketlerinin son noktası gibi de görülebilir, onu aşan veya ondan başka bir noktaya kamu sektörünü taşıyan bir yönetim anlayışı olarak da ele alınabilir. Bu anlamda yürütülen tartışmaların (Hughes, 2014: 503-505, 515-516; Dunleavy vd., 2005: 467-489) haklılığını tespit etmek burada çizilen çerçevenin dışındadır. E-devlet ya da devletin dijitalleşmesi hem yeni kamu işletmeciliği perspektifinden ortaya konulan savlara destek sağlayacak araçsallığa hem de yeni kamu işletmeciliği reformlarının ötesinde dijital kamu yönetişiminin belirttiği savlara destek olacak gelişmelere sahiptir. Bu sebeple onu tek bir yere konumlandırmak güçtür. Fakat en nihayetinde bu çalışma içerisinde her iki bakış açısından e-devletin köklerini ele alacak olursak bu bizi yine askeri yönetim alanına götürecektir.

E-devlet, yeni kamu işletmeciliği çatısı altında toplanabilecek reformların hayata geçirilmesinde etkili araçları içinde barındırmaktadır. Daha etkin, etkili, az maliyetli, bürokrasinin azaldığı, hiyerarşik yapılanmanın daha düz örgütsel yapılara evrildiği, performans denetimine yönelik merkezi gözetim ve denetimin daha kolay yapılabilirdiği, sözleşme yoluyla kamu hizmeti sağlamanın gerektirdiği daha sofistike denetim ve muhasebe sistemlerinin sunulabildiği teknolojileri içinde barındırması nedeniyle yeni

kamu işletmeciliğinin kuramının pratiğe dökülmesinde araçsal desteği sunmaktadır (Hughes, 2014: 515-516). Buna benzer gelişmeler, e-devletin ortaya çıkmasından yaklaşık yarım yüzyıl önce askeri yönetim alanının destekleriyle hayata geçirilen karmaşık balistik hesaplamaların daha hızlı ve doğrulukla yapılabilmesini sağlayan ENIAC gibi dijital bilgisayarlar, AUTODIN gibi mesajlaşma sistemleri ve SAGE gibi hava savunmayı esas alan ve yine WWMCCS gibi küresel komuta- kontrol ve koordinasyonu esas alan dijital ağlar ile yaşanmıştır. Bu ağlar vasıtasıyla hiyerarşinin yataylaşması, iletişimin yatay ve dikeyde kolaylaşması, işlemlerde hız ve etkinliğin sağlanması, insani hatanın ve yavaşlığın azaltılması (bürokratik hantallığın azaltılması) ve alt kademelerde insan gücüne olan ihtiyacın azalması (personel tasarrufu sağlanması), denetim ve gözetimin (hesapverebilirlik ve performans yönetimi) daha etkin sağlanması amaçlanmıştır.

Diğer yandan e-devletin, yeni kamu işletmeciliğinin yerini aldığını ve yeni kamu işletmeciliğinin öldüğünü söyleyen dijital kamu yönetişimi açısından bakıldığında da yine e-devletin kökleri askeri yönetim alanında olduğu söylenebilir. Bu savı netleştirebilmek adına öncelikle dijital çağ yönetişiminin ne olduğunu öncelikle açıklayalım.

Dunleavy vd., yeni kamu işletmeciliğinin öldüğü ve yerine dijital dönem yönetişiminin geldiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda IT teknolojilerinin önceden olduğundan çok daha radikal değişikliklere yol açtığını ve mevcut kamu işletmeciliği yaklaşımını yerinden ettiğini iddia etmişlerdir (2005: 467). Dijital çağ yönetişimi, işlemlerin yürütülmesinde ve yapılmasında önemli değişiklikler içermektedir. Örneğin e-posta aracılığıyla kamu örgütleri içinde ve dışında iletişim kurulabilmektedir. Örgütsel intranet ve internet ile bilgi ağları kurulabilmekte, web-tabanlı hizmet sağlanabilmektedir. Böylece kâğıda dayalı bürokratik işlemler yerini daha hızlı bir şekilde zaman ve yer tahdidinin olmadığı elektronik işlemlere bırakmaktadır. Bilgi ve

iletişim alanındaki gelişmelerle yoğrulan toplumsal değişimler hkmetleri giderek dijitalleştirmektedir (Margetts, 2009: 120).

Dijital ağ ynetişimiyle ortaya çıkan üç temel tema ise yeniden entegrasyon, ihtiyaç temelli btnselleşme ve dijitalleşmedir. Buna göre yeni kamu işletmeciliği reformlarıyla ayrışan, parçalanan ve zelleştirme ve dış kaynak kullanımı gibi uygulamalarla adem-i merkezileşen fonksiyon, yapı ve örgütler yeniden birleştirilerek daha merkezi yapılara çevrilmiştir. Örneğin ABD’de İ Güvenlik Bakanlığı’nın kurulması, Birleşik Krallıkta yurtiçinde tahsil edilen vergi ve gümrük vergilerinin Birleşik Krallık Vergi Ajansı altında birleştirilmesi, iş bulma kurumu ve sosyal yardım hizmetlerinin Birleşik Krallık İş ve Emeklilik Bakanlığı altında birleştirilmesi buna örnek verilebilir. Yine ihtiyaç temelli btnselleşmeyle, yeni kamu işletmeciliğinin iş süreci yönetimine verdiği önemden hizmet odaklı ya da ihtiyaç odaklı örgütsel yapılanmaya geçiş olmuştur. Yeni makro ölçekli yapılar, yönetim şekilleri ve bilgi sistemleri ortaya çıkmış ve ortaya çıkan yeni durumlara atik bir şekilde cevap veren örgütlenmelere gidilmiştir. Kurumların yeniden entegrasyonu, yeni kamu işletmeciliğinin ayırık iş süreçlerine odaklanmasından ziyade belirli bir hizmet talep grubuna yönelik olmuştur. Örneğin ABD’de geçmiş yıllarda 22 federal ajansın ayrı ayrı yaptığı işler yeni kurulan İ Güvenlik Bakanlığı altında toplanarak makro fonksiyonel bir yapıda güvenlik ihtiyacına binaen birleştirilmiştir (Dunleavy vd., 2005: 478-484).

Tek bir noktadan tedarik, tek bir noktadan alışveriş, tek bir noktadan kamu hizmeti ve tek bir pencereden vatandaşın hizmetini alabilmesi dijital e-devlet yapısıyla mümkün kılınmıştır. Ayrı ayrı verilerin sorularak işlemlerin yapılması yerine tek bir noktada bilgilerin depolanması ve buradan işlemlerin yapılması mümkün olmuş, önleyici ihtiyaçların tespiti ve önlemlerin alınabilmesi için atik bir şekilde reaksiyon geliştirilebilmesi imkânı ortaya çıkmış ve uçtan ua kamu hizmetleri birbirleriyle bağlanabilmiştir. Dijitalleşmeyle ortaya çıkan elektronik hizmet sunumu kğit temelli

idari süreçlerin yerini aldığı e-devlet süreçlerini yaratmıştır. Doğrudan insani müdahale olmadan otomatikleşmiş bir şekilde dijital gözetim ve kontrol sistemleriyle kamu hizmet ve cezaları verilebilmeye (örneğin otomatik plaka okuma sistemiyle trafik kurallarına aykırı davranışların doğrudan vatandaşın adresine gönderilmesi gibi) başlanmıştır. Web-temelli teknoloji ve süreçlerle araçların azaltılarak veya ortadan kaldırılarak vatandaşlar, şirketler ve sivil toplum aktörleri devletle doğrudan bağlantıya geçme imkânı yakalamıştır (Dunleavy vd. 2005: 484-488).

Dunleavy vd.'nin dijital çağ yönetimiyle ortaya çıkan kamu yönetimi yaklaşımının ana temalarının başlangıç aşamasını *Whirlwind* bilgisayarıyla desteklenmiş bir komuta kontrol ağı olarak düşünülebilecek SAGE hava savunma sisteminde görmek mümkün gözükmektedir. Bu anlamda dijital çağ yönetiminin askeri kökleri SAGE gibi geniş çaplı otomatik, elektronik bilgisayar sistemlerine dayalı bir tür merkezi komuta kontrol sistemlerine kadar götürülebilir.

Diğer bir deyişle, yukarıda bahsettiğimiz dijital çağ yönetiminin ana temaları olan yeniden entegrasyon, ihtiyaç temelli bütünsellik ve dijitalleşmenin ABD askeri yönetim alanında SAGE sistemiyle 1960'larda ortaya çıktığı belirtilebilir. Şöyleki, eskimiş radarlara dayalı parçalı ve adem-i merkezi komuta sistemi yerini yatay ve dikey koordinasyonu temel alan merkezi SAGE sistemine bırakmıştır. ABD Kara Kuvvetleri'nde ve Hava Kuvvetleri'nde ayrı ayrı bulunan uçaksavar silahları, Hava Kuvvetleri'nin sorumluluğundaki SAGE çatısı altında birleştirilmiştir. Yani başka askeri kuvvetlerin kontrolü altındaki dağınık ve adem-i merkezi hava savunma sistemleri merkezi bir sistem altında toplanarak yatay ve dikey koordinasyon arttırılmıştır. Burada yine ihtiyaç temelli bir bütünsellik söz konusu olmuştur. Amaç Sovyetlerin atom ve hidrojen bombalarını geliştirmesiyle ulusal güvenliğin tehlikeye girmesi ve bu tür saldırılara karşı genel bir hava savunma ve karşılık sisteminin geliştirilmesi olmuştur (Edwards, 1989: 140-153; Edwards, 1996: 75-111). Bu da SAGE

sistemiyle ihtiyaç temelli bir bütünsel bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Yine SAGE ile askeri alanda geniş çaplı dijital kamu yönetişiminin vurguladığı tarzda bir dijitalleşmenin de temelleri atılmıştır. Bu açıdan bakıldığında dijital kamu yönetişiminin vurguladığı tarzda bir dijitalleşmenin, SAGE ile askeri alanda ilk adımlarının çoktan atılmış olduğu söylenebilir.

Daha önce de bu sistemin 23 ayrı hava savunma sektörünü dijital platformda birleştirerek, genel bir sistem haline getirdiğinden bahsetmiştik. Bu sektörler arasında radarlardan alınan bilginin alışverişi sağlanmış, dost ve düşman uçaklarının durumları, yer gözlem birliklerinin raporları ve diğer bilgiler sisteme aktararak genel hava resmi oluşturulmuştur. Otomatik olarak sektörler arası aktiviteler koordine edilmiştir. Her bir sektör tüm uçakları takip etmiş ve onların kimliklerini dost veya bilinmeyen olarak tespit etmiştir. Hava resmini ekrandan izleyen operatörler buna göre verilecek karşılıklara karar vermişlerdir. Bilgisayar önleme koordinatlarını belirleyerek bunları otomatik olarak avcı uçaklarının otomatik pilotlarına yollamışlardır. İnsan pilotların müdahil olmadığı sürece bu bilgiye dayanarak otomatik pilot avcı uçaklarını tam otomatik kontrolle bilinmeyen hava aracına doğru harekete geçirmiştir. Ayrıca SAGE sistemiyle Hava Kuvvetlerinin BOMARC, Kara Kuvvetlerinin Nike-Hercules gibi uçaksavar füzelerini ihtiva eden birçok farklı silah sistemi de kontrol edilebilmiştir (Edwards, 1996: 104).

Manyetik çekirdekli bellek, video görüntü birimi, ışıklı kalem, grafik gösterge teknikleri, simülasyon teknikleri, analogdan dijitale dijitalden analoğa geçiş teknikleri, telefon hatları üzerinden dijital veri aktarımı, farklı bilgisayarlar arasında otomatik veri alışverişi sağlayan network gibi günümüzde kullanılan birçok modern bilgisayar ve programlamanın temelleri bu sistemde atılmıştır (Edwards, 1996: 99).

Değerlendirme: Bu bağlamda bakıldığında bize göre, bilgisayar ve bilgisayar ağları konusunda askeri alanın akademik ve endüstriyel alandan gelen paydaşlarla

yaptığı projeler sonucunda e-devlete ve onunla ilişkili dijital kamu yönetişimine temel oluşturan birçok dijital teknolojik ve yönetsel gelişmenin (askeri komuta kontrol çerçevesinde) temellerinin atıldığı yerlerden biri olması açısından e-devletin askeri kökleri olduğunu belirtmek mümkün gözükmektedir.

2.2.1.6. Yeni Kamu İşletmeciliğinin Önemli Bileşenleri Olarak Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Askeri Alandaki Kökleri

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı çerçevesinde işletmecilik alanında başarısının kanıtlanmış olduğu düşünülen stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi de kamu yönetimi alanında 1980 sonrası süreçte benimsemiştir. Bu bölümde işletmecilik alanından alındığı genel bir kabul gören söz konusu toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetimin askeri kökleri incelenecektir.

2.2.1.6.1. Stratejik Yönetim ve Askeri Kökler

Stratejik yönetim ve onun önemli bir unsuru olan stratejik planlama²⁵ (Aktan, 2008: 6; Eryılmaz, 2013: 8), yeni kamu işletmeciliği reformları bağlamında kamu yönetimi alanında 1990 sonrasında etkili olmuştur. Özellikle bu durumda, başarısı kanıtlanmış özel sektör yöntem ve tekniklerinin kamu alanında kullanılması yönündeki neoliberal-işletmeci-yönetişimci kamu reform hareketlerine öncülük eden yaygın inanç etkili olmuştur (Özgür, 2004: 1-2; Övgün, 2010: 31-32; Eryılmaz, 2013: 9).

Bununla birlikte stratejik yönetim, işletmecilik alanında 1960 sonrasında geliştirilmiş olup köklerinin askeri alanda bulunduğu, stratejik yönetime ilişkin önde gelen eserlerde sıklıkla belirtilmektedir (Ansoff 1965: 104; Mintzberg, 1987; Mintzberg vd., 2003; Coulter, 2013: 9; Ghemawat, 1999: 2-3; Shafritz vd., 2017; ayrıca Türkçe alanyazında da stratejik yönetimin askeri köklerine ilişkin yaygın bir vurgu

²⁵ Stratejik yönetim ve stratejik planlama aynı şey değildir. Ancak ilişkilidir. Stratejik yönetim, stratejik planlama olmadan da mümkündür. Fakat stratejik planlama, stratejik yönetim olmadan mümkün değildir (Shafritz vd., 2017: 386).

bulunmaktadır, bkz. Güler, 2005b: 6; Eryılmaz, 2013: 8; Aktan, 2008: 5-6; Dinçer, 1998: 15; Sobacı, 2008: 104).

Stratejik yönetime ilişkin önde gelen yazarlardan James Quinn, askeri alandan strateji konusunda öğrenilebilecek şeyler olduğu kanaatindedir. Ona göre, geçmiş tarih öncesi çağlara dayanan askeri stratejiler “modern iş liderleri için potansiyel olarak önemli birçok içgörü sunar ve resmi iş planlamasının gözlemlenen eksikliğinin çözülebileceği yararlı bir meta-çerçeve sağlar” (Quinn, 1980: 155). Henry Mintzberg strateji oluşturma sürecine ilişkin Vietnam Savaşı’nı ele almış (2007: 17-35), Porter ise stratejik yönetime ilişkin yazdığı eserinde bolca askeri metafor kullanmıştır, örneğin:

“bilgi hem taarruz hem de savunma amaçlı rekabetçi hareketler için çok önemlidir” (Porter, 1980: 107)... “En etkili savunma, savaşı tamamen engellemektir” (Porter, 1980: 98)... “bazı şirketler rekabetçi hamleleri tamamen bir kaba kuvvet oyunu olarak görüyor gibi görünüyor: Bir rakibe saldırmak için bütün kaynaklar toplamıyor” (1980: 92). ... “Son olarak, açık bir güçle bile, bir yıpratma savaşı hem galip hem de yenilen için maliyetlidir ve en iyi şekilde kaçınılmalıdır” (Porter, 1980: 92).

Dolayısıyla askeri alanın stratejik yönetim disiplininin gelişimi için önemli bir kaynak olarak görüldüğünü belirtmek mümkün gözükmektedir.

Stratejik yönetimin askeri yönü tanımlara da yansımıştır. Buna göre Shafritz’in belirttiği üzere, strateji, “antik generallik sanatı” olarak belirli bir hedef doğrultusunda “tüm kaynakların (askerlerin vs.) yönetimidir”. Stratejik yönetim de “bu antik sanatın çağdaş işletme ve kamu yönetimine modern uygulamasıdır” (Shafritz vd., 2017: 364). Bu anlamda stratejik yönetim önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmek için alternatif politikalar arasından bilinçli seçimi, yetenek gelişimini, çevrenin analizini ve bu doğrultuda örgütsel çabaların yönlendirilmesini kapsamaktadır. Belirlenen hedefler kamuda, askeriyede ve işletme alanında farklı olabilir. Fakat en nihayetinde tüm stratejik yönetim çabalarının kökeninde örgütün gelecek bir tarihte olmak istediği yeri planlaması ve buna ulaşabilmek için örgütsel çabalarını yönlendirmesi bulunmaktadır. Genel olarak stratejik yönetim, gelecekte ulaşmak istenen hedeflerin ortaya konulmasını, buna ilişkin bir zaman planlamasını, örgütün mevcut yeteneklerinin ve

içinde bulunduğu çevrenin ve rakiplerin sistematik analizini, örgütün zaman planlamasına göre şimdiki ve gelecekteki durumunun analizini, çeşitli alternatiflerin karşılaştırılması neticesinde uygun bir stratejinin seçimini, bu strateji çerçevesinde örgütsel çabaların yönlendirilmesini ifade eder (Shafritz vd. 2017: 364).

Askeri alanda yüzyıllar önce ele alınan stratejinin işletme ve kamu sektörlerinde son 60 yılda ele alınmasının sebebi olarak artan rekabet ve hızlı değişen çevresel faktörler yatmaktadır. Örgütler böyle bir ortamda hayatta kalma ve üstünlük kazanma amacı gütmektedir. Bu nedenle işletme ve kamu sektöründeki organizasyonlar hedeflerine ulaşabilmede askeri yönetim alanının yüzyıllardır savaş alanlarında yüz yüze kaldığı rekabetçi ve değişken çevreye yönelik geliştirdiği stratejik düşünme ve davranış tarzını benimseme ihtiyacı duymuşlardır.

Stratejik yönetimin askeri kökenlerinin antik askeri örgütlenmelere dek uzanmasının yanı sıra özellikle ondokuzuncu yüzyılda endüstri devriminin yaşanmasıyla birlikte özel sektör örgütlenmeleri de yeni endüstriyel topluma ve çevreye uyum sağlayabilmek için stratejiler geliştirmişlerdir (Ghemawat, 1999: 2-3). Fakat bu ilgi ancak 1960’lardan itibaren sistematik bir disipline dönüşebilmiştir. Bu çerçevede alanın önde gelen ders kitaplarının birinde stratejik yönetim “...askeri strateji ilkelerinin ticari rekabete uygulanması” olarak tanımlanmıştır (Peng, 2009: 8).

1950’li yıllara kadar özel sektörde hâkim olan strateji anlayışı hâkim taylorist işletmecilik yaklaşımının bir ürünü olmuştur. Buna göre bu dönemdeki bilimsel işletmeciliği esas alan işletmecilik yaklaşımı, alt taraftakileri kontrol altında tutmak ve disipline etmek maksadıyla performans ölçümü ve değerlendirmesi yaklaşımını kullanmıştır. Üst düzey politika ve stratejilerin belirlenmesi ise ayrı bir yönetici sınıfına bırakılarak bu anlamda strateji oluşturma bir yönetim sanatı olarak kalmış ve bilimsel ölçüm ve değerlendirmeler sadece alt düzey yönetim alanıyla sınırlı kalmıştır.

Oysa 1940’lardan itibaren askeri alanda geliştirilen harekât araştırması teknikleri, sibernetik ve sonrasında *Rand Corporation* merkezli sistem analizi çalışmaları yeni bir işletmecilik yaklaşımına yani randist işletmecilik yaklaşımına kaynaklık etmiştir. Buna göre Rand en üst düzeyde karar yapımı ve strateji oluşturma’nın “sağlam, biçimlendirilmiş ve teknik” bir bilimini geliştirme yolunda adımlar atmıştır. Performans ölçümünü kararların yapılandırılması için kullanmıştır. Bu anlamda randist yönetim stratejileri, icraya yönelik kararların matematiksel olarak modellenmesi, ekonomi temelli analizlerin kullanılması ve nesnel gerçekler üzerine inşa edilmiştir. Randist işletmecilik yaklaşımına dayalı yönetim teknolojileri özel sektörün kârı maksimize etme ihtiyacından doğmamıştır. Aksine bu yönetim teknolojileri İkinci Dünya Savaşı’nın askerî harekât ve stratejiye yönelik ihtiyaçları ve özellikle de Soğuk Savaş stratejisinin inşası maksadıyla ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda da Rand ortaya çıkardığı yönetsel teknolojileri İkinci Dünya Savaşı sürecinde geliştirilen istatistiksel yöntemler, harekât araştırması ve askeri planlamaya dayanarak geliştirmiştir. 1950 sonrasında özellikle işletmecilik eğitiminin yeniden reforme edilmesinde daha önce de belirtildiği üzere *Rand Corporation* ve bu uygulamaları oldukça etkili olmuştur. Bu anlamda yüzyılın ikinci yarısından sonra işletme alanında bir disiplin olarak ortaya çıkan stratejik yönetimin randist temelli işletmecilik yaklaşımıyla yakın bir ilişkisi bulunmaktadır.

Şöyle ki, İkinci Dünya Savaşı’nın topyekûn bir savaş olarak tüketici karakteri kıt kaynakların savaş ihtiyaçları doğrultusunda tahsisinin sağlanabilmesi noktasında askeri alanda stratejik düşüncenin şekillenmesinde itici güç olmuştur. Bu anlamda ekonomik ve matematiksel modellemeleri esas alan harekât araştırması, sistem analizi ve oyun kuramı gibi yönetsel teknolojiler askeri karar ve strateji oluşturmada etkili olmuştur. Bu etki sadece askeri alan ile sınırlı kalmamış, işletmecilik alanını da etkilemiştir (Ghemawat, 1999: 3). Bu bağlamda 1950 sonrası süreçte işletmecilik eğitiminin

ıslahında, bu yönetsel teknolojiler esas alınmıştır (Knafo, 2019: 14). Bunların kaynağı da yukarıda da belirtildiği üzere genellikle *Rand Corporation* olmak üzere askeri yönetim alanıdır.

Bu anlamda İkinci Dünya Savaşı zamanı elde edilen tecrübeler yeni kantitatif araç ve tekniklerin geliştirilmesini sağlamasının yanı sıra işletme alanında yönetsel kararlara temel sağlayacak stratejik düşüncenin kullanılmasını da teşvik etmiştir (Ghemawat, 1999: 3). Bu ortamın şekillenmesinde etkili olan yerlerden biri de *Rand Corporation* olmuştur. Çünkü Rand, İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD’de stratejik düşüncenin gelişiminin öncü kurumuydu ve ayrıca ekonomi ve işletme eğitimi alanlarının gelişiminde de etkiliydi. Oyun kuramının, evrimsel ekonomi, davranışsal ve deneysel ekonomi alanlarının geliştirildiği yerd. Ayrıca stratejik yönetim alanına katkıda bulunmuş Herbert Simon, Andrew Marshall, Sidney Winter ve Richard Nelson gibi isimlere de ev sahipliği yapmıştı (Augier, 2018: 1390).

Bunlar arasına özellikle Igor Ansoff’u da ekleyerek özel dikkat çekmek gerekir. İşletme alanında modern stratejik düşüncenin babası olarak kabul edilen isimlerden biri olan Igor Ansoff, 1948 yılında doktora eğitimini tamamlamayı müteakip, *Rand Corporation*’ın matematik bölümüne girmiştir. Burada ABD Hava Kuvvetleri’ne teknoloji ve silah sistemleri tedariki üzerine danışmanlık yapacak geniş çaplı bir projede proje müdürü olmuştur. Projelerinden birisi Stratejik Hava Komutanlığı’nın Sovyet tehdidi karşısındaki kırılganlığını tespit etmektir. İki yıl süren çalışmanın ardından Stratejik Hava Komutanlığı’nın stratejisinin Stratejik Hava Komutanlığı’na kuzeyden gelecek saldırılara karşı geliştirildiğini, güneybatıyı Sovyet bombardıman filolarına karşı savunmasız bıraktığını ortaya koymuşlardır. Çalışmada da Stratejik Hava Komutanlığı’nın tam anlamıyla korunmasının sağlanabilmesi için erken ikaz radar sisteminin güneybatıyı da içine alacak şekilde genişletilmesini tavsiye etmişlerdir (Ansoff, 2018: 21).

Rand'taki ikinci çalışması ise, NATO Hava Kuvvetleri'nin saldırıya açık olma durumunu tespit etmesiyle ilgili olmuştur. Buna ilişkin kurdukları modelde *Rand Corporation*'da o dönemde pek de alışıldık olmayan bir şekilde teknik olmayan faktörleri de dikkate almışlardır. Teknolojik değişkenlerin yanı sıra modele NATO üyesi ülkelerin eğitimsel, kültürel ve siyasal farklılıklarını ekleyerek o dönem için farklı bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Burada bu sorunlara yönelik strateji geliştirilmesi konusunda çalışmış olan Ansoff daha sonra 1957 yılında *Rand Corporation*'dan ayrılmış ve *Locheed Aircraft* savunma şirketinde planlama departmanında çeşitlendirme stratejisi üzerinde çalışmıştır. *Rand Corporation*'da bu dönemde yürüttüğü projelerde elde ettiği deneyimler ileride geliştireceği yaklaşımlara da temel oluşturmuştur (Ansoff, 2018: 21-24).

İşletmecilik alanında stratejik planlama ve yönetimin babası olarak kabul gören Ansoff'un stratejik yönetime temel oluşturan ilk kitabı *Corporate Strategy* (1965) isimli eseri olmuştur. Bu eserinde üç metodolojik alandan faydalandığını belirtmiştir. Bunlar, askeri karar verme üzerine uzun yıllar içerisinde elde edilen birikimle bir doktrin geliştirmiş olan ABD askeriyesi, ikincisi o dönem için yeni yeni işletmeler tarafından kullanılmaya başlanan stratejik karar vermeye ilişkin analitik yaklaşımlar, üçüncüsü ise problem çözmeye ilişkin genel bir metodoloji geliştirme çabasında olan Simon ve Newell olduğunu belirtmiştir (Ansoff, 1965: 21).

Görüleceği üzere bunlar arasında ilk sırada askeri karar verme metodolojisini sayarak askeri karar verme süreciyle ilgili uzun yıllardır geliştirilmiş askeri yaklaşımlar ve doktrinlerden yararlandığına dikkat çekmiştir. Stratejik planlama ve yönetimin karar verme işiyle doğrudan ilgili olduğu düşünüldüğünde bu şaşırtıcı değildir. Bu bağlamda atıfta bulunduğu kaynak ise 1954 yılı basımlı bir Amerikan ordu talimnamesi olan “FM 101-5 *Department of the Army Field Manuel, Staff Officers Field Manuel, Staff*

Organization and Procedure (Ordu Sahra Talimnamesi, Kurmay Subaylar Sahra El Kitabı, Personel Organizasyonu ve Prosedürü)’dır (Ansoff, 1965: 21, 230).

Bu kaynak ABD Ordusu’nun yüzyılın başından itibaren Prusya Askeri yönetiminden esinlenerek geliştirdiği askeri karar verme ve planlama sürecinin temeli olarak görülebilecek durum muhakemesinin (*estimate of situation*) yıllar içerisinde gelişerek doktrinel olarak ABD Ordusu’nda yerleşmesinden türemiştir. Bu anlamda bu talimnamedeki askeri karar verme sürecinin kökleri 1909’daki Yüzbaşı Roger S. Fitch’in “*Estimating Tactical Situations and Publishing Field Orders* (Taktik Durumları Tahmin Etme ve Sahra Emirlerini Yayınlama)” isimli dokümanında kaleme alınmıştır (Cullen, 1970: 6-14). Daha sonra 1910’da da “Durum Muhakemesi” ABD Ordusu’nun resmi doktrini olarak kabul görmüştür (Michel, 1990: 2-3).

Durum muhakemesi, bir komutanın vazifesini, içinde bulunulan durumu ve problemi analiz edip dost ve düşmana ilişkin tüm bilgileri göz önüne alarak alternatif hareket tarzlarını karşılaştırarak hedefine ulaşabileceği en iyi hareket tarzını seçip bir karara varmasıdır. Durum muhakemesinde kararı etkileyen faktörler dost ve düşman imkân, kabiliyet ve durumu haricinde, arazi ve hava durumu gibi çevresel şartların yanı sıra, ekonomik, sosyolojik, siyasi faktörlerde etkilidir. Sürekli devam eden bir süreç olarak durum muhakemesi değişen koşullar bağlamında yeni kararları beraberinde getirir (Detaylı inceleme için bkz. Fitch, 1909; Schofield, 1912; FM-101-5, 1932; 1954; FM-100-5, 1954).

ABD askeriyesi bu bağlamda ondokuzuncu yüzyıl Prusya askeri reformları neticesinde geliştirilen askeri karar verme ve planlama metodolojisinden etkilenmiştir. Ondokuzuncu yüzyıl başında hayata geçirilen Prusya reformları askeri eğitim, karar verme ve planlama alanında önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu reformların hayata geçirilme ihtiyacının altında yatan iki temel etken bulunmaktaydı. Birincisi, Prusya’nın askeri anlamda aldığı büyük yenilgilerin mevcut askeri sistemin

eksikliklerini ortaya koyması ve ikincisi askeri deha Frederick'in ölümü sonrası askeri alanda çekilen lider sıkıntısıdır (Michel, 1990: 3; Cullen, 1970: 6-7).

Açacak olursak, Prusyalılar mevcut askeri sistemin yetersizliklerini aşabilmek için yürüttükleri çalışmalarında askeri sistemlerinin baskın bir şekilde Frederick'in yeteneklerine ve dehasına bağımlı olduğunu görmüşler, Prusya yenilmezliğinin arkasında askeri örgütlenmeden ziyade onun dehasının olduğunu düşünmüşlerdir. Onun ölümünden sonra ise bu açığı kapatacak yeni metotların bulunmasının gerekli olduğunu anlamışlardır. Frederick'in kurduğu askeri sistemin bu zayıflığının benzerinin de Napolyon'un Fransız askeri sisteminde de olduğunu görmüşlerdir. Yani lidere bağımlılık... Dolayısıyla bu sorunun aşılabilmesi için taktik ve strateji konusunda sıradan insanların eğitilerek iyi eğitilmiş liderler yetiştirilmesinin önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bağlamda askeri karar verme süreci ve planlamanın temel unsuru olan “Durum Muhakemesi” (*Estimate of Situation*) geliştirilmiştir. Burada muharebe liderinin mevcut savaş ortamına ilişkin mental tahlillerini yapması, karara ulaşması ve yapacağı planlamaya zemin oluşturması istenmiştir. Bu anlamda sıradan insanların da eğitilerek askeri alanda sistematik ve mantıksal kararlar vermesini sağlayacak yöntemler hayata geçirilmiştir (Cullen, 1970: 6-14; Michel, 1990: 3).

O zamana kadar askeri planlama ve strateji oluşturma bağlamında karar verme işi aristokratların ve karizmatik dahi liderlere özgü bir hak ve yetki olarak düşünülmüştür. Bu bağlamda askeri sistemi kurtaracak tek bir dehanın varlığını beklemek yerine onun yapacağı işi sistematik bir şekilde yapacak eğitilmiş askeri subaylar zümresi oluşturulmuştur. Buna yönelik subayların yetiştirilmesi için Berlin'de Harp Akademisi kurulmuştur. Böylece savaş zamanı eğitimsiz sağduyuya ve dehaya dayanan bir liderlik, planlama ve karar verme anlayışı yerine eğitilmiş liderlerin yetiştirilmesine dayalı bir anlayışa geçilmiştir. Scharnhorst'un Berlin'de kurduğu bu askeri akademide karar verici seviyesinde görev alacak üst düzey komuta-kurmay

görevleri için subaylar yetiştirilmiştir. Bu bağlamda askeri planlama ve karar verme sürecine ilişkin ortaya çıkan Prusya Genelkurmay yaklaşımı, Avrupa’da diğer ordulara yayılmış ve yirminci yüzyıl başında bu “sistem” veya “durum muhakemesi” adı altında, ABD askeri örgütlenmesinde de benimsenmeye başlamıştır. Günümüzde de “Askeri Planlama Süreci”nin başlangıcı olarak askeri yönetim alanında varlığını devam ettirmektedir. Bu sistemin ABD’ye taşınmasında ondokuzuncu yüzyıl son çeyreğinde Alman askeri kurum ve tekniklerini inceleyip raporlaştıran Emory Upton etkili olmuştur (Cullen, 1970: 6-18).

Upton 1878’de resmi olarak gittiği araştırma gezileri neticesinde incelediği ülke ordularına ilişkin gözlemlerini “*The Armies of Asia and Europe*” kitabında yayınlamıştır (Upton, 1878). ABD’de “Durum muhakemesi”ne ilişkin doğrudan yazılan ilk kaynak, yukarıda da belirtildiği üzere, Roger S. Fitch tarafından kaleme alınmıştır. Talimname seviyesinde ise 1932 yılında *FM 101-5 Staff Organization and Operations* içinde ele alınmış ve daha sonra günümüze kadar olan süreçte bu talimname güncellenerek geliştirilmiştir (Ayrıntısı için bkz. Michel, 1990).

Yönetim alanına bunların ne katkısı olmuştur? Strateji oluşturma, karar verme ve planlamanın öğretilip, öğrenilebileceği inancı, askeri yönetim alanına yerleşmeye başlamıştır. Astlar sadece verilen emirleri bir makine gibi düşünmeden yapan otomatlar olarak değil, üstlerinin niyetleri doğrultusunda akıllarını kullanıp düşünerek hareket edebilen, karar verebilen ve strateji oluşturabilen yeni tip askerlere dönüştürülmeye başlamıştır. Özellikle bu tip astlara olan ihtiyaç Fransız Devrimi sonrasında Napolyonvari dinamik ve manevraya dayalı açık düzenlerin yaygınlaşmasıyla astların doğrudan komutanlarının gözetiminden zamansal ve mekânsal olarak uzakta karmaşık ve hızlı değişen ayrık olaylarla yüz yüze kalmasıyla daha fazla artmıştır. Çünkü artık orduların bir karargâhtan doğrudan verilen emirlerle etkin bir şekilde yönetilemeyeceği anlaşılmıştır. Dolayısıyla olay yerindeki komutanın doğrudan emirlere harfiyen uymak

gibi pasif bir tutumu yerine durumu değerlendirip muhakeme etmesi ve yargıda bulunması askerî açıdan daha etkili görülmeye başlanmıştır. Fakat verilen bu görelî serbestiyet ve sorumluluk üstlerin hedefleriyle uyumluluk sağlanabilmesi bakımından birtakım ölçütlerle sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda karar verme ve planlamaya ilişkin askeri akademide öğretilen ve kurmaylar tarafından uygulanan prosedür ve yöntemler ortak bir dilin yaratılması, anlayış ve eylem birliğinin yaratılması ve üst stratejinin veya komutanın niyeti dışında hareket etmemek için gerekli çerçeveyi çizmiş ve askeri doktrinler oluşturulmuştur. Bu açıdan günümüzde de stratejik yönetimin kamu örgütlerinde kullanılması da askeri yönetim alanıyla benzerlik göstermektedir. Günümüz kamu yöneticilerinin de sadece üstlerinin emirlerine harfiyen uyan veya tek işi talimatları uygulamak olan yöneticiler yerine kendi birimlerinde stratejik planlarını oluştururlarken üst stratejiye veya stratejistin niyetine bağlı kalarak akıllarını kullanıp, düşünerek hareket eden, karar verebilen ve strateji oluşturabilen yeni tip kamu yöneticilerine evrilmesi söz konusudur. Bu bağlamda da stratejik planlama ve yönetim yeni kamu işletmeciliği reformlarıyla kamu örgütlerine uyarlanarak ortak bir dil ve çerçeve oluşturulmuş, kamu yönetimine ilişkin eğitimlerle de bunun kurumsal altyapısı sağlanmıştır.

Stratejik yönetimin askeri yönetim alanıyla olan önemli bir bağlantısı da hedef odaklı olmasıdır. Hem stratejiye yönelik tanımlarda hem de stratejik yönetime ilişkin yapılan tanımlarda genellikle bunu görmek mümkündür (Strateji tanımı için bkz. Akad, 2011: 192-195; Mütercimler, 2016: 63-65; stratejik yönetim tanımları için bkz., Bryson, 1988:5; Barry, 1986: 10). Hedef odaklı düşünmenin yönetim alanında oldukça yaygın olduğuna değinen Shafritz vd., kökensel açıdan hedeflerin askeri düşüncenin bir parçası olduğuna dikkat çekmiştir (2017: 364). Bu bağlamda Sun Tzu (2010), Guibert (2005), Bülow (2013) ve Jomini (2002) gibi askeri düşünürler yazdıkları eserlerde taktik veya stratejik “hedef”lere ulaşılabilmesi için savaşların nasıl yönetilmesi gerektiğine,

askerlerin hareketlerinin nasıl planlanması gerektiğine ilişkin eserler vermişlerdir. Bu bağlamda Clausewitz, taktiği, silahlı kuvvetlerin muharebelerde kullanılması; stratejiyi ise muharebelerin savaşın hedefleri doğrultusunda kullanılması olarak tanımlamıştır (2003:83).

Bu anlamda bir A tepesinin ele geçirilmesi taktik bir hedefken, bu muharebenin kazanılması tüm savaşın kazanılması hedefinin bir parçası olarak stratejik hedef ile bağlantılıdır. Bu jargon işletme ve kamu sektörlerince de günümüzde sahiplenilmiştir. Örneğin, bir Japon şirketi olan Honda'nın ABD'de 1960'ların başlarında motor satışına başlaması taktik bir hedef olarak düşünülebilecekken, ABD pazarından İngiliz motor firmalarının çıkmasını sağlamak stratejik bir hedefi işaret etmektedir (Shafritz vd., 2017: 512).

Askeri kaynaklı hedef odaklı düşünme özellikle yönetim alanında 1950 sonrasında Peter Drucker'ın “Hedeflerle Yönetim” kavramıyla tekrar gündeme gelmiştir. Bu kavram örgütsel zorunluluklara uymaktan ziyade performans ve çabaya olan odaklanmayı artırmıştır (Shafritz vd., 2017: 366). Stratejik yönetim de benzer şekilde belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi noktasında performans değerlendirmesi ve denetimi önemli bir unsur olarak ortaya çıkarmış ve performans, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmede bir geri besleme aracı olarak stratejik kararlara temel teşkil etmiştir.

Stratejik yönetimin askeri yönetim alanıyla ilgili diğer bir ilişkisi de yine stratejik yönetimin yaygın olarak kullandığı araçların bir kısmının askeri köklere ve öncüllere sahip olmasıdır. Bunları sırasıyla kısaca inceleyelim:

Senaryo Analizi: Senaryo analizi, geleceği tahmin etmeye ve karar vericilere bu bağlamda yardımcı olmaya çalışan “bu olur ise şu sonuç doğar” şeklinde kurgular üzerinden muhtemel geleceğin öngörülme çalışıldığı bir stratejik yönetim aracıdır (Aşçı, 2017: 380). Senaryo analizinin gelişimine birçok farklı kaynak etki etmiştir.

Ancak bu kaynaklar arasında askeri alanın oldukça etkili olduğunu belirtmek mümkündür. Heijden vd.'lerinin belirttiği üzere, senaryo tekniklerinin stratejik planlama aracı bağlamında kullanımının kökleri ordulara ve onların liderlerine dayanmaktadır. Ancak günümüzdeki şekliyle senaryo oluşturma köklerinin de Clausewitz ve Moltke gibi iki Prusyalı askeri kuramcı ve komutanın yazılarından da geriye gitmemektedir (2002: 121-123). Senaryo analizi konusunda 1950'lerden itibaren biri ABD, diğeri de Fransa olacak şekilde iki ekolün yükselişine geçtiği görülmektedir. ABD ekolü, özellikle *Rand Corporation* çevresinde yürütülen araştırmalar ve daha sonra yine burada senaryo çalışmaları yapan Herman Kahn'ın 1950'lerde ABD Hava Savunma Sistemi Füze komutanlığı için yaptığı çalışmalar çerçevesinde şekillenmiştir (Heijden vd., 2002: 125-126; Carvalho, 2021).

Senaryo analizinin ilerleyen süreçte gelişiminde 1960'lardan itibaren olası bir nükleer savaşı analiz etmek üzere ulusal güvenlik politikaları konusunda çalışması için ABD silahlı kuvvetlerinin desteğiyle finanse edilen *Rand Corporation*'dan ayrılarak Hudson Enstitüsü'nü kuran Herman Kahn'ın önemli katkıları olmuştur (Horwath, 2006: 1). Nükleer savaş stratejisti Herman Kahn, geleceğin sistemli ve disiplinli bir şekilde tahmini için senaryoların kullanılabileceğine dikkat çekmiştir (Kahn ve Wiener, 2021). Herman Kahn'ın senaryo analizi yöntemi daha sonra 1972'de Royal Dutch/Shell'de iş dünyası için önemli bir senaryo analizi çalışmasına imza atan Piere Wack'a temel sağlamıştır (Heijden vd., 2002: 131-135). Bu bağlamda senaryo analizinin askeri kökleri olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir.

Delfi Tekniği: Geleceğe ilişkin bir soruna yönelik uzmanlara danışmayı temel alan, uzmanların yüze yüze tartışmadığı ancak anket sorularıyla bir konuya ilişkin görüşlerinin sorulduğu, verilen cevapların birbirleriyle paylaşıldığı ve uzlaşa sağlanana dek ardışık anketlerin devam ettirildiği bir tekniktir. Bu teknik 1950'lerde ABD'de Hava Kuvvetleri'nin talebi üzerine *Rand Corporation*'da Olaf Helmer ve Norman

Dalkey tarafından askeri maksatlar için geliştirilmiş ve daha sonra sivil kullanımlara da uyarlanmıştır (Dalkey ve Helmer, 1962: 1-5; Gracht vd., 2008: 21-69; O'Connor, 1978: 173-176). Bu açıdan askeri köklere sahip bir teknik olarak gözükmektedir.

SWOT Analizi: Swot analizi bir örgütün iç ve dış çevresinin kendisinin ve rakiplerinin durumunun değerlendirildiği hem mevcut durumu analiz etmeye hem de geleceğe yönelik bir perspektif sunan bir stratejik yönetim analiz tekniğidir. (Aktan, 2008: 11; Eryılmaz, 2013: 8-9; Shafritz vd., 2017: 369-370). Bu analiz tekniğinin izlerini antik Çin'de askeri stratejist olan ve günümüze dek birçok askeri lideri etkilemiş Sun Tzu'da bulmak mümkündür (Yih Wu vd., 2004: 406). Buna ilişkin Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" kitabındaki şu sözleri SWOT analizini bize hatırlatmaktadır: "Sonuçta, düşmanı ve kendini iyi biliyorsanız, yüzlerce savaşa bile giderseniz sonuçtan emin olabilirsiniz. Kendinizi bilip, düşmanı bilmiyorsanız, kazanacağınız her zafere karşın yenilgiyle de tanışabilirsiniz. Ne kendinizi ne de düşmanı biliyorsanız, sizin için gireceğiniz her savaşta yenilgi kaçınılmazdır" (Sun Tzu, 2010: 60). Yine yukarıda bahsedilen antik dönem askeri kuramcısı Vegetius (2021: 125) ile Prusya askeri kaynaklarına dayanan durum muhakemesinde de benzer mantığın olduğunu (Michel, 1990: 3-4; Cullen, 1970: 14) belirtebiliriz. Bu anlamda askeri öncülleri bulunan bir yöntemdir.

Değerlendirme: Stratejik yönetim, askeri alanda geliştirilen strateji bilgisinin de önemli bir kaynak olarak kabul edildiği ve bu anlamda alanın önde gelen isimlerinin de strateji kelimesi üzerinden, bu yönetim anlayışının köklerinin askeriyede olduğunu yaygın olarak vurguladığı, tanımlarında buna dikkat çektiği bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim alanının önde gelen isimlerinden olan Ansoff'un yukarıda belirttiğimiz stratejik yönetim anlayışını oluştururken askeri bilgiyi temel kaynak olarak aldığı ve bu bilgi kaynağının da Prusya askeri ekolüne dayanan kökleri olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan İkinci Dünya Savaşı sonrası

işletme eğitiminin dönüşümünde etkili olan randist yaklaşım, yöntem ve tekniklerinin de stratejik yönetim alanının gelişimine sunduğu katkıya dikkat çekmek gerekir. Diğer yandan kullandığı delfi tekniği ve senaryo analizi gibi tekniklerin de askeri kökleri olduğu görülmüştür. Tüm bunlar bağlamında stratejik yönetimin tamamen bundan ibaret olmamakla birlikte askeri köklere sahip bir anlayış olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir.

2.2.1.6.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Askeri Yönetim İlişkisi

Toplam kalite yönetimi, Amerikan Federal Kalite Enstitüsü'ne göre, “müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için tüm yönetici ve çalışanların kantitatif metotlar kullanarak sürekli bir şekilde örgütün süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirmesini kapsayan bütüncül bir örgütsel yaklaşımdır” (Harrison ve Stupak, 1993: 418). Toplam kalite yönetimi, özel sektörü etkilemiş ve kamu yönetimi alanına 1980'lerden itibaren neoliberal politikalar temelli yeni kamu işletmeciliği reformları üzerinden taşınmıştır (Dikmen ve Dikmen, 2004: 190-196; Leblebici vd., 2001: 123-135).

Toplam kalite yönetimi, özünde, kalite kontrolü fonksiyonunu ayrı bir departmanın sorumluluğundan alıp organizasyonunda çalışan herkese yüklemektedir. Bu bağlamda ardışık bir kontrol mekanizmasını esas alan bu anlayış, bir işçinin kendi yaptığı işin kalitesinden sorumlu olması ve üretim sürecinde kendisinden sonraki işçiye kendi yaptığı ürünü hatasız teslim etmesi esasına dayanmaktadır (Dikmen ve Dikmen, 2004: 191).

Toplam kalite yönetimi'nin kökleri W. Edwards Deming ve onun Japonya'ya İkinci Dünya Savaşı hemen sonrasındaki gezisine dek götürülebilir (Shafritz vd., 2017: 337). Deming, kalitede yaşanan gelişmenin giderleri azaltıp verimliliği arttıracığı düşüncesine sahipti (Özer, 2012: 259-260) ve söz konusu gezisi sonrası bu bağlamdaki

düşüncelerini Japon endüstri ve iş dünyasına yaymıştı. Ancak Deming'in bu katkısı tamamen dış etkilere bağımsız steril bir ortamda ortaya çıkmış bir katkı olarak görülmemeli dönemin askeri, siyasi ve ekonomik konjonktürü bağlamında değerlendirilmelidir.

Kore Savaşı'nın patlak vermesi, ABD tarafından verilen tedarik programıyla birlikte Japonya'da yüzlerce fabrikanın modernize edilmesini ve yenilenmesinin yolunu açmıştır. ABD Kore Savaşı'nda ihtiyaç duyduğu savaş malzemelerini ve Japonya'daki İşgal Kuvvetleri'nin günlük bakım ihtiyaçlarını Japon endüstrisi üzerinden tedarik etmeye başlamıştır. Bu ilişki Japonların ABD Ordusu'nun istediği kalite ve standartlardaki (MILSPEC) malzemeleri üretebilmesi için üretim süreçlerine kaliteyi dahil etmesini zorunlu kılmıştır (Leitner, 1999: 489-490). Bu bağlamda ABD ve işgal kuvvetleri komutanı McArthur için Japonya'nın kapitalist sistem içerisinde ABD müttefiki olarak kalması ve gelişmesi önem arz etmekteydi.

Deming, bu bağlamda Japonya'da endüstriyel reformları savunan, bunu isteyen tek kişi değildi. Hatta ondan önce de birtakım isimler Japon endüstrisinin kalitesi için uğraş vermişti. Deming'den önce savaş sonrasında Japonya'ya kalite kontrolü konusunda tavsiyelerde bulunan isimler arasında Charles Protzman, Homer Sarasohn, Frank Polkingham gibi İşgal Kuvvetleri Karargâhı'na bağlı Sivil İletişim Kısmı'nda (*Civil Communication Section*) çalışmış ve birçok iletişim ekipmanı üreten Japon şirkete kalite konusunda eğitimler vermiş Amerikalılar bulunmaktaydı (Hopper, 1985: 34-35). Bunlardan biri olan Sarasohn daha sonrasında McArthur'un Karargâhı'nın "Ekonomi ve Bilim Kısmı"na Japon endüstrisinin gelişimi için W. Edwards Deming'i önermiştir (Petersen, 1987: 134; Fisher, 2009: 287).

Bu bağlamda Deming'in Japonya'ya gidişi aslında keyfi bir gezi değil, Japonya İşgal Kuvvetleri Komutanı McArthur'un davetiyle gerçekleşmiş bir görevlendirmeydi (Güler, 2005b: 2). Deming, İkinci Dünya Savaşı süresinde Savaş Bakanlığı'nda savaş

malzemelerinin üretiminde kalite kontrol konusunda çalışmış, 1946 yılında Japonya'daki Müttefik Kuvvetler Komutanlığı'na istatistiki konularda danışman olarak gitmiş ve ayrıca savaş sonrasında yine Yunanistan ve Hindistan hükümetlerine danışmanlık görevlerinde bulunmuştur. 1948 yılında ise bu sefer Savunma Bakanlığı'nın himayesinde İşgal Kuvvetleri için çalışmalar yürütmek üzere Japonya'ya geri dönmüştür. Deming, bu gelişinin Savunma Bakanlığı için olduğunu ve daha önce yaptıklarından çok daha fazlasını yapmak için Japonya'ya gittiğini belirtmiştir (Mann, 1989: 15).

Değerlendirme: Eldeki bilgiler ışığında değerlendirdiğimizde, toplam kalite yönetimi mimarı olarak ortaya çıkan Deming'in kalite anlayışının gelişmesi sürecinde askeri yönetim alanıyla doğrudan bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. Japonya'da İşgal Kuvvetleri Komutanı McArthur'un himayesinde başladığı görevi esnasında kalite konusunda çeşitli sanayici ve mühendislerle eğitim ve seminerler vermiş ve daha sonraki süreçte burada tohumlarını attığı kalite anlayışı tüm dünyaya yayılmıştır. Dolayısıyla askeriye'nin desteklediği Deming'in bu faaliyetlerine uzanan toplam kalite yönetimi anlayışının askeri kökleri olduğunu belirtebiliriz. Deming'in toplam kalite yönetimi anlayışı, Vegetius'tan Frederick ve Jomini'ye uzanan askeri kuramcılarının geliştirdikleri prensipler anlayışını çağrıştırdığına oluşturduğu 14 prensipte özetlemiş ve bu prensipler dünyaya yayılmıştır ²⁶(Shafritz vd., 2017: 475).

²⁶ “Ürün ve hizmetleri geliştirmek için istikrarlı bir amaç yaratma/ Yeni filozofiyi (amacı) benimseme/ Kalite elde etmek için denetlemeye bağlı kalmayı durdurma/ İşi fiyat etiketi ile ödüllendirmeyi durdurmak; bunun yerine tek bir tedarikçi ile çalışarak toplam üretim maliyetini minimuma indirme/ Planlama, üretim ve hizmet alanlarının tüm süreçlerini devamlı geliştirme/ İşin yapılma sürecinde eğitim tesis etme/ Liderliği benimseme/ Korkuyu yok etme/ Personel alanları arasındaki bariyerleri yıkmak/ İş gücü için slogan, uyarı ve teşvik edici sözleri giderme/ Yönetim için rakamsal amaçları, iş gücü için ise rakamsal kotaları elimine etme/ İnsanların emek ve işçilik gururlarını zedeleyen bariyerleri kaldırma ve yıllık liyakat derecelendirme sistemini kaldırma/ Herkes için etkin bir eğitim ve bireysel gelişim sistemi oluşturma/ Şirketteki herkesi işe koyarak, dönüşümü başarma“ (Kalderankara, 2021).

2.2.2. Kaos ve Karmaşıklık Bilimleri, Kamu Yönetimi ve Askeriye

Kaos ve karmaşıklık bilimleri 1980 sonrası kamu yönetimi bilimi alanının da dikkatini çekmiş, kamu politikası örgüt ve yönetim olgusu bu perspektiften anlaşılmaya ve ilgili sorunlara çözümler bu perspektiften bulunmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda bu başlık altında da bu dönem örgüt ve yönetim kuramlarını etkileyen kaos ve karmaşıklık bilimleri temelli kuramsal yaklaşımların askeri alandaki öncüllerinin izleri sürülecektir.

2.2.2.1. Kamu Yönetimi Alanında Kaos ve Karmaşıklık Bilimleri

Doğa bilimlerinde ve ondan etkilenen sosyal bilimlerde birçok olgunun açıklanmasında ve anlaşılmasında newtonyen bilimsel paradigma etkili olmuştur. Ancak newtonyen bilimsel paradigma yaklaşık elli yıldır karmaşıklık bilimlerinin eleştirileriyle sarsılmıştır. Kaos ve karmaşıklık bilimleri, doğrusal olmayan bilimler ve yeni bilimler olarak çeşitli şekillerde adlandırılan yeni paradigma, karmaşık yapıların ve sistemlerin anlaşılmasında newtonyen anlayışa nazaran daha etkili olduğunu göstererek yeni kavram ve metotlarla tüm bilim dünyasına olduğu gibi kamu yönetimi, kamu politikası ve örgüt kuramlarına da alternatif bir dünya perspektifi sunmuştur (Kiel, 1989: 544; Overman, 1996; Weber, 2005/2006: 263; Morçöl; 2005/2006: 297-298; Week ve Newell, 2005/2006: 321-322; Grobman, 2005/2006: 350-355). Bu yeni paradigma, newtonyen dünya görüşüne uymayan hatta onunla çelişen bir dünya görüşü ortaya koymuştur. Bu bağlamda onun anlaşılması için newtonyen bilim anlayışının savunularını, dünyayı algılayış biçimini açıklamakla başlamak uygun olacaktır.

Newtonyen bilimsel paradigma, bütünü, onu oluşturan parçalarının izole biçimde incelenmesi ile anlaşılabilceğini, bu parçalar arasındaki ilişkinin öngörülebilceğine ve parçalar arası etkileşimin ve bütünü nihayetinde de parçaların toplanması ile anlaşılabilceğini farz etmiştir (Eppel ve Rhodes, 2017: 1). Bu faraziyelere sahip newtonyen bilim anlayışı örgüt ve yönetim kuramlarını da etkilemiş

ve Taylor'un bilimsel yönetim kuramı, Weber'in bürokrasi kuramını etkileyen yirminci yüzyılın önemli bir bölümünde hâkim dünya görüşü olmuştur (Grobman, 2005/2006: 355). Hatta genel olarak toplumun rasyonalite temelinde gelişmesine öncülük eden ilerlemeci fikirlere de zemin hazırladığı söylenebilir.

Öngörülebilirlik, tahmin edilebilirlik, girdi-çıktı arasındaki doğrusal bir orantının bulunması, neden-sonuç ilişkisi ve tek doğru anlayışına dayalı newtonyen klasik bilim anlayışını özellikle Einstein'ın izafiyet kuramı derinden sarsmış ve ilerleyen dönemde sosyal bilimlerin de kaos ve karmaşıklık kuramlarına yönünü çevirmesine kaynaklık etmiştir (Weber, 2005/2006: 262-264).

Genel bir konsensüsün bulunmadığı kaos ve kaotik sistem kavramını, Koçel'i takip ederek, "...düzensiz, öngörülemez, dağılımcı ve doğrusal olmayan deterministik bir sistem" olarak, karmaşıklığı ise, "sistemler arasındaki karşılıklı ilişki, karşılıklı etkileşim ve karşılıklı bağımlılıktan oluşan bir ortam" (2018: 488-489) olarak ifade edebiliriz. Kaos ve karmaşıklık yaklaşımları ve bunlarla ilişkili diğer yaklaşımlar (kendi kendine örgütlenme, birlikte evrim, kompleks adaptif sistemler vs.) aslında birbirleriyle yakından ilişkili kuramsal yaklaşımlar olmakla birlikte farklı kaynaklardan beslenip ve farklı odak noktalarıyla kaos ve karmaşıklık bilimlerinin geliştirilmesine katkı sunmuşlardır. Fakat bu çalışma içerisinde, başka çalışmalarda üzerinde durulmuş olan bu farklı kaynak ve odakları üzerinde durulmayacak olup (Mitleton-Kelly, 2003: 23-26; Saygan, 2014: 413-415; MacIntosh vd., 2006: 27-37; Morçöl, 2013: 94-102) genel olarak ortak özellikleri üzerinden yapılan genellemelerle kaos ve karmaşıklık bilimlerinin örgüt ve yönetim kuramlarına etkisine dikkat çekilecektir.

Kaos, karmaşıklık, kompleks adaptif sistem gibi kuramlar eşliğinde ortaya çıkan yeni bilim anlayışı ile, newtonyen paradigmanın, kesinlik, basitlik ve öngörülebilirliğe dayalı perspektifi sarsılmış, olayların ölçülmesinde kesinliğin olmayacağı, neden-sonuç ilişkisi üzerinden öngörülerde bulunulamayacağı, doğa ve toplumsal olayların özünde

kaotik ve karmaşık olduğu, dolayısıyla kaosu bir istisna ve sapma olarak değil, asıl gerçeklik olarak görülmesi gerektiği, düzenlilik ve öngörülebilirlikten ziyade düzensizlik, öngörülemezlik ve belirsizliğin hayatımıza hakim olduğu savunulmuştur (Morçöl, 2013: 96-98; Czerwinski, 2008: 9-13). Bu bağlamda newtonyen aklın zaman akıp gitse de ilişkilerin değişmeden kalacağı anlayışına dayalı zamansal yaklaşımı da eleştirilmiştir (Ruella, 1995: 80-81). Buna göre zamanın tek yönü olduğu, başlangıç koşullarındaki ufak değişiklikler nedeniyle newtonyen paradigmanın doğrusal perspektifinde olduğu gibi sonuçların tekrarlanabilir olduğunun varsayılamayacağını, bir nevi Heraklitos'un meşhur deyişiyle aynı nehirde ikinci kez yıkanılmayacağı savunulmuştur (Czerwinski, 2008: 10; Nicholls ve Tagarev, 1994: 49). Yeni paradigma, bütünün parçalarından ibaret olmadığını daha fazlasını ifade ettiğini, dolayısıyla parçalar arasındaki ilişkiselliğe ve sinerjiye dikkat çekmiştir (Beyerchen, 1992: 66; Kiel, 1989: 545).

Karmaşıklık bilimleri doğrultusunda karmaşıklık ve belirsizliğin kaynağı Morçöl'ün dikkat çektiği üzere, sadece bilimsel olarak görülmez, aynı zamanda “varlık bilimsel bir olgu” olarak görülür. Buna göre “varlığın kendisi de (doğa da) karmaşıktır. Varlığın kendisinin de karmaşık olduğu yönünde bir yargıya ulaşmada karmaşıklık kuramı ve onun öncülü ve/veya yandaşı olan kuramlar (*chaos theory, nonlinear dynamics, systems theories*) önemli bir katkı sağlamaktadır” (Morçöl, 2013: 92).

Genel olarak kaos ve karmaşıklık bilimleri, doğrusal ilişkileri göz ardı etmemekle birlikte doğrusal olmayan ilişkiler üzerine yoğunlaşır. Doğrusal ilişkiler doğa sistemlerinde ve özellikle de toplumsal, yönetsel ve örgütsel ilişkilerde daha nadirdir. Bu bağlamda yaşamımızda daha fazla iç içe olduğumuz doğrusal olmayan sistemlere odaklanır. İkinci olarak doğrusal olmayan bilimler, tekrarlayan ve kararlı sistemleri dışlamakla birlikte daha çok değişken yapıdaki dinamik sistemlere

yoğunlaşır. Kaos ve karmaşıklık bilimleri sistemlerin zaman içerisinde nasıl değişerek denge durumundan kaosa ve tekrar denge durumuna geçtiğini inceler. Üçüncü olarak kaos ve karmaşıklık bilimleri fenomenlerin bütüncül bir bakış açısıyla açıklanmasına çalışır. Tek değişkenler üzerinden indirgemeci araştırmalar yerine değişkenler arasındaki ilişkilere yoğunlaşır (Begun, 1994: 330).

Kaos ve karmaşıklık bilimleri örgüt ve yönetim kuramları bağlamında da ele alınmış ve genel olarak şu kavramları inceleme konusu yaparak yararlanılmıştır:

Doğrusal Olmama: Ele alınan sistemin parçaları arasında doğrusal olmayan ilişkilere vurgu kaos ve karmaşıklık bilimlerinde ve ondan yararlanan örgüt ve yönetim kuramı çalışmalarında sıklıkla görülür. Doğrusal ilişki orantısız bir ilişkiye vurgu yaparken, doğrusal olmayan ilişki orantısız olmayan bir ilişkiye işaret eder. Bu bağlamda her zaman olmasa da küçük olaylar büyük sonuçlara yol açabilir (Morçöl, 2005/2006: 299-304; Morçöl, 2013: 96-98; Grobman, 2005/2006: 363).

Bu Lorenz'in "kelebek etkisi" örneğiyle özdeşleşen bir durumdur (Lorenz, 2000: 91-94). Buna göre bir sisteme dikkate alınmayacak kadar küçük bir etkinin veya sistemdeki çok küçük bir değişimin umulmayan muazzam değişimlere yol açabilmesi durumudur. Bu durum, Kellert'in yanlış anlamalara bir önlem olarak ortaya koyduğu uyarısıyla ufacık bir kelebeğin her zaman büyük sonuçlar doğurabilecek etkisiyle ilgili olmaktan ziyade aslen başlangıç noktasına hassas bağımlılık nedeniyle sistemin öngörülemez olmasıyla ilgilidir (2008: 9) diye bahsettiği, kaotik sistemlerin başlangıç noktasına olan hassas bağımlılığı olarak da bilinmektedir (Öge, 2005: 288; Uçar, 2015: 298-300). Bu bağlamda kaos ve karmaşıklık kuramları, doğrusal ilişkilerle ifade edilen doğadaki ve toplumdaki gerçek olayların aslında bir tür idealize etme halinden başka bir şey olmadığına dikkat çekmektedirler (Saygan, 2014: 415-416; Morgan, 1997: 266; Mitchell, 2009: 22-27).

Genelde kamu yönetimi ve politikaları üzerinde yapılan çalışmalarda da bu idealize edilmiş doğrusal mantık egemen olmuştur. Örneğin bir yerdeki suç oranını düşürmek için bir polis operasyonunun yapılması, ekonominin kalkındırılması için büyük çaplı yatırımların desteklenmesi gerektiği gibi düşünceler ön plana çıkmıştır. Hatta Aydınlanma ve modernitenin etkisiyle pozitivist bir anlayışla toplumun rasyonel olarak yönetilebileceği, bu anlamda doğrusal bir mantıkla neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak rasyonel ve ilerlemeci bir toplum yaratısı tasavvur edilmiştir. Diğer bir örnek olarak Taylor, iş alanındaki kaosu ve karmaşayı indirgemeci ve doğrusal bir mantıkla çözerek, işteki verimliliği artırmak istemiş ve pek de başarılı olamamıştır (Morçöl, 2013: 95-97).

Kendiliğinden Ortaya Çıkma (*Emergence*): Kendiliğinden ortaya çıkma, değişen koşullara kendiliğinden ve sezgisel olarak evrilip uyum sağlamayı, dönüşmek ve var olmakla ilgilidir. Beklenmedik ve zenginleştirici yeni bir şeyin şekillenmesi durumudur. Ekosistemlerde, besin zincirleri ve böcek sürüleri gibi kompleks adaptif sistemlerde bu durumu görmek mümkündür (McMillan, 2004: 32). Karmaşık sistemlerde sistemin bütünü basitçe parçalarının toplamına karşılık gelmez, parçalar arası etkileşimle birlikte parçaların toplamından daha fazlası ortaya çıkar. Bu nedenle sistemin anlaşılması için indirgemeci bir yaklaşımla parçaların incelenmesi yeterli olmaz (Mitleton-Kelly, 2003: 40-41; Morçöl, 2005/2006: 304). Karmaşık sistemleri oluşturan alt sistemlerin kendi yerel koşullarına verdikleri tepkiler, kendi aralarındaki ve sistemin bütünüyle ve çevreyle olan etkileşimleri sistemin bütününde farklı özelliklerin ortaya çıkmasına neden olur (Gore, 1996: 6; Morçöl, 2005/2006: 304; McMillan, 2004: 33).

Dengeden Uzaklaşma: Ilya Prigogine 1977’de Nobel ödülü aldığı tüketen yapılar (*dissipation structure*) kuramıyla Bertalanffy’nin açık sistemler kavramının ötesinde radikal bir anlayış ortaya koydu. Klasik termodinamikte ısıнын dağılması atık olarak ele alınırken, Prigogine enerji tüketen yapıların bir düzen kaynağı haline geldiğini hatta

evrimleşebileceğini göstermiştir. Bu bağlamda açık sistemlere enerji, bilgi vs. girmesi sistemin dengeden çıkmasına yol açar. Dolayısıyla açık sistemler dengeden uzak sistemlerdir. Bu sistemlerin sürekli olarak “çevreden enerji ithal etme ve entropi ihraç etme yetenekleri” (Wheatley, 2006: 78) bulunur. Bu sistemler dengede kalmaya çalışmazlar. Büyüyüp gelişmek için kendilerini dengeden uzak tutarlar. Sistemin dengeden çıkması demek tamamen yıkım anlamına gelmez (Wheatley, 2006: 78). Dengesizlik durumu, sistemin gelişimi açısından yeni fırsatlara kapı aralanması anlamına gelir (Prigogine, 1987: 99).

Prigogine, enerji tüketen yapıların dışarıdan aldıkları enerjiyle ortaya çıkan istikrarsızlıklarının ve yeniden örgütlenme biçimlerinin pozitif geri besleme ile olduğunu göstermiştir. Sibernetikte pozitif geri besleme yıkıcı ve kaçak geri bildirim olarak ele alınmıştır. Prigogine tüketen yapılar kuramında ise pozitif geri beslemenin, yeni bir düzen ve karmaşıklık kaynağı olarak ele alınmasını savunmuştur ve bu anlamda sistem yaklaşımındaki kavramların radikal bir şekilde yeniden ele alınmasını sağlamıştır (Osinga, 2005: 124-125).

Tüm bunlar bağlamında değerlendirildiğinde, dengeden uzak olmak açık karmaşık sistemlerde düzensizliğin değil düzenin kaynağıdır. Bu açıdan düzensizliği kışkırtan pozitif geri besleme doğrusal olmayan sistemler için değişim, yenilik ve evrim için kaçınılmazı gereken değil aranan bir niteliktir (Prigogine ve Stengers, 1984: 286-287).

Pozitif Geri bildirim: Sistemlerde geribildirim negatif ve pozitif olmak üzere iki çeşittir. Negatif geri besleme dengeye ulaşmada etkilidir. Geçmişte sistem analistleri kararlı ve dengede süreçler yaratmak için geri bildirim döngüleri yaratmışlardır. Bunlarla belirlenen hedeflerde ortaya çıkan sapmaların tespiti ve düzeltilmesi amaçlanmıştır. Bu mantıktan hareketle yöneticiler belirledikleri standart performans ölçütlerine göre çalışanları ve kurumları değerlendirmiş ve ortaya çıkan sapmaları tespit

etmeye çalışmışlardır. Negatif geri beslemelerle sistemin belirlenen istikamette istikrarda ve dengede tutulmasına çalışılmıştır. Burada bilgi, sistemin önceden saptanan hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak için kullanılmıştır. Diğer bir geri besleme türü olan pozitif geri besleme ise bilgiyi dengede kalmak için değil farklılık ve yenilik yaratmak için kullanır (Wheatley, 2006: 78-79). Pozitif geri besleme değişimi ve dengesizliği körükler. Bu anlamda karmaşık sistemlerde küçük girdilerin büyük etkilere yol açması pozitif geri bildirimin habercisidir (Mittleton-Kelly, 2003: 37).

Kendi kendine örgütlenme: Uzun bir süre bilim adamları pozitif geri beslemenin ve dengeden uzak olmanın sistemin evrimini kolaylaştırması anlamındaki önemini anlayamamışlardır. Prigogine ise açık sistemlerin bozulmamak ve yıkılmamak için dengesizliği, entropiyi, bunları arttıran pozitif geri beslemeyi ve bilgi akışını nasıl kullandığını ortaya koymuştur. Bir sistemin büyümesi için dengesizliğin gerekli olduğu bu sistemlerin çelişkili doğasını “tüketen yapılar” olarak adlandırdığından bahsetmiştik. Bunlar gelişmek için bir yandan yıkarken bir yandan da yaratan sistemlerdir. Yeni bilgilerle ortaya çıkan yeni durumlarla mücadele edebilmek için kendilerini yeniden düzenleme ve örgütlenme yeteneğine sahip sistemlerdir. Bu durum, alanyazında kendi kendine örgütlenme olarak bilinmektedir (Wheatley, 2006: 79-80).

Kendi kendine örgütlenme, özerk etkileşime geçen bireysel varlıkların doğrusal olmayan bir şekilde aşağıdan yukarı birbiriyle bağlanarak birçok alt sistemden oluşan karmaşık sistemleri yaratması sürecidir (Bousquet, 2008a: 924). Bir kendiliğinden olma hali söz konusudur (Waldrop, 1992: 13). Örgütler için düşünürsek spontane olarak bir görev için bir araya gelme durumudur. Grup dışarıdan bir müdahale olmadan kendi kendine nasıl ve ne zaman ne yapılacağına karar verir (Mittleton-Kelly, 2003: 41-42). Karmaşık sistemler o andaki ortamlarına uyum sağlama ve kendini buna göre yeniden örgütlenme yeteneğine sahiptir. Karmaşık uyarlanabilir sistemlerde bir düzensizlik

sonucu sistem entropiye uğramaz, kendiliğinden dış etkenler olmadan²⁷ içsel mekanizmalarla daha düzenli bir duruma geçer (Gore, 1996: 6; Cilliers, 1998: 89-91). Bu doğrultuda, kaos eşiğine gelmiş sistemlerin çevresiyle daha uyumlu yapılar olarak dışarıdan bir müdahale olmadan kendi kendini tekrar örgütlemesi sürecine kendi kendine örgütlenme denmektedir (Kiel, 1994: 38). Karmaşık sistemlerin etkileşimi ağ merkezlidir. Ağlar doğrusal değildir ve her yönde hareket eden ilişkiler ortaya çıkarır. Adem-i merkezi yapıda olan ağsal kendi kendine örgütleyen sistemler yukarıdan aşağı örgütlenen merkezi sistemlere göre kaotik ve karmaşık ortamlarda daha iyi ve etkindir. Çünkü bu sistemler onu oluşturan ağsal unsurların yerel hesaplamaları doğrultusunda yerel koşullara daha iyi uyum sağlayıp, etkin işleyişe sahip olabilirler (Bousquet, 2008a: 924-925). Wheatley'in (2006: 82) belirttiği üzere,

Kendi kendine örgütleyen bir sistemin yaşayabilirliği ve esnekliği, gerektiği gibi uyum sağlama, o ana uygun yapılar yaratma konusundaki büyük kapasitesinden gelir. Ne biçim ne de işlev tek başına sistemin nasıl organize edildiğini belirlemez. Bunun yerine, kimliklerini korumak için farklı biçimlerde yeniden örgütlenen süreç yapılarıdır. Sistem, gerekli olana bağlı olarak kendisini mevcut haliyle koruyabilir veya yeni bir düzene dönüşebilir. Herhangi bir yapıya kilitli değildir; mevcut duruma en uygun olduğunu belirlediği herhangi bir biçimde örgütlenme yeteneğine sahiptir.

Kendi kendine örgütleyen sistemler, kendine referanslıdır. Yine sistem değiştiğinde kendi içinde tutarlı kalarak değişir. Kendini sürdürmeye devam eder. Dolayısıyla rastgele bir değişim söz konusu değildir. Sistem kendini korumak maksadıyla yeni ve farklı bir şey haline gelir ancak tuhaf yönleri de gitmez. Örneğin bir kuruluş güçlü değerler ve kimlik etrafında toplanıp neyi başarmak istediğini bildiğinde çevresindeki kaosa ve değişikliklere yolunu kaybetmeden kendine referanslı bir şekilde uyum sağlayabilir. Dolayısıyla kendine referans, kendi kendine örgütlenen sistemlerin kaotik ve karmaşık ortamlarda değişim ve uyumunu kolaylaştırmanın önemli bir aracıdır (Wheatley, 2006: 85). Bu aynı zamanda bir fraktalleşmedir, “bir fraktal, basit bir başlangıç denklemine sürekli olarak kendi kendine referans vererek karmaşık şeklini

²⁷ Newtonyen bilim anlayışında tepkinin dış etkilerle ortaya çıktığını hatırlatalım. Oysaki, karmaşıklık bilim anlayışında tepkiler içsel olarak kendiliğinden çıkmaktadır (Morçöl, 2013: 98).

ortaya çıkarır” (Wheatley, 2006: 106). Bu bağlamda bir kurum işe başlamadan önce neyi başarmak istediği ve hangi değerler çerçevesinde buna ulaşmaya çalıştıklarını net olarak ortaya koymalıdır. İşte bu aslında başlangıç denklemidir ve bunda net olunursa yeni bilgileri, tecrübeleri ve değişimleri yorumlamak için bir çerçeve sağlayacaktır. Dolayısıyla bir kurumda birçok unsur buna göre adem-i merkezi bir şekilde inisiyatif kullanarak hareket ettiğinde ortaya büyük bir karmaşa çıkmış gibi görünse de kaostun içinde bir düzen olduğu anlaşılabacaktır (Wheatley, 2006: 106-107).

Kendi kendine örgütlemenin diğer önemli bir özelliği ise, zaman içerisinde gösterdikleri kararlılıklarıdır. Yerelde meydana gelen değişikliklerle birlikte ortaya çıkan istikrarsızlık, sistemin bütünü tarafından desteklenmesiyle genel, makro istikrara dönüşür. Dolayısıyla yerel değişim ve dalgalanmalar merkezi komuta birimlerince bastırılarak kontrol altına alınmaya çalışılmaz (Wheatley, 2006: 86).

Tüm bunlar çerçevesinde kendi kendine örgütleme, “net bir kimlik duygusu ve özgürlük” ile en etkili şekilde sağlanabilir. “Örgütlerde insanlar kendi kararlarını vermekte özgürlerse, referans almaları için açık bir kurumsal kimlik tarafından yönlendirilirse, tüm sistem daha fazla tutarlılık ve güç geliştirir. Organizasyon daha az kontrol edici, ancak düzenlidir” (Wheatley, 2006: 86-87). Kendi kendine örgütleyen sistemler çevreleriyle birlikte değişip gelişirler. Dolayısıyla çevreden yalıtık değildirler. Bu durum da birlikte evrime işaret eder.

Birlikte evrim: Canlı organizmalar kendi varlıklarını korumak için diğer türlerden etkilenecek uyum sağlar ve değişirlerken diğer yandan da diğer türleri etkilerler. Kendi kendine örgütleyen sistemlerde böyledir. Bu çerçeveden bakıldığında organizmalar, örgütler ve yönetim aktörleri birbirleriyle ve içinde bulundukları çevreyle ilişkilidirler. Dolayısıyla bunları hem etkilerler hem de bunlardan etkilenirler. Karşılıklı etkileşerek birlikte evrimleşip uyum sağlarlar (Morçöl, 2013: 102; Kauffman, 1993: 237-238; Baum ve Singh, 1994: 379; Wheatley, 2006: 88).

Bu bağlamda kaotik ve sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilmek için yönetim ve örgüt üzerine çalışanlar kaos ve karmaşıklık bilimlerinin bulgularını yönetim alanına uyarlamaya başlamışlardır. Çünkü doğrusal olmayan insani ve birçok değişken ve etkileşim ağlarına sahip sistemlerden oluşan yönetim alanı ve örgütler bu perspektiften yapılacak analiz ve çıkarımlara uygun görülmüştür. Bu bağlamda kaotik bir çevreyi kontrol etmekten ziyade ona ayak uydurabilmek için uyum sağlayan, esnek, yenilikçi, katılımcı, entegrasyoncu ve yaratıcı yönetim ve örgüt sistemlerinin tasarlanması amaçlanmıştır. Bunun için esnek-geçici-modüler örgüt yapıları, basık hiyerarşiler, bilgi paylaşımının dikeyde ve yatayda sürekli olarak yapılabilmesine imkan veren ağ tipi örgütler (*N-Form Organizations*); değişen çevreye uyum sağlayabilecek, yeri geldiğinde yaratıcı çözümlerle onu dönüştürebilecek örgütsel öğrenmenin desteklenmesi; çevreye uyumun ve değişimin dışsal mekanizmalarla sağlanmadığı yerel koşullara göre içsel mekanizmalarla sağlandığı kendi kendine örgütleyen ve yöneten ekiplerin yaratılması; bunun için insanın da önemli bir kaynak olduğu, onun bilişsel ve uyumcu yeteneklerinden faydalanılması için yetki devri ve inisiyatifin teşvik edilmesi; oluşturulan bu tür esnek ve gevşek örgüt sistemlerinde ortak değer, misyon ve kurumsal kimliklerin yaratılması ve benimsetilmesi sağlanarak kontrolün kaybedilmeden çaba birliğinin belirlenen ana misyon ve değerlerden sapmadan otokontrolle yönlendirilmesi, bilginin sadece üst kademelere gereken bir şey olmadığı, bir bütün olarak tüm çalışanların bilgiye ulaşımı, dağıtımı ve kullanımının kolaylaştırıldığı ortamların yaratılması (bir sistemin mevcut bilgilerin sarmalında kalıp kapalı bir sisteme dönüşüp entropiye uğrayıp bozulmadan hayatta kalması ve büyümesi için bilgiye olan ihtiyaç vurgulanır); özellikle belirli bir anda belirli bir yerde oldukları yere ilişkin en iyi bilgiye sahip olan yereldeki çalışan ve kademelerin fırsatlardan yararlanma ve uyum sağlamak için en uygun kimseler olduğu; bu sebeple karar vermenin adem-i merkezileşmesi ve kontrolün merkezi baskıyla değil otokontrolle sağlanması; astlarla karşılıklı güvene

dayalı ilişkiler geliştirilmesi ve bilginin tüm kurumun damarlarında özgürce dolaştığı ve ihtiyacı olanın ihtiyacı olduğu kadarını kendi öz seçimiyle aldığı bir ortamın yaratılması, kaos ve karmaşıklık bilimleri perspektifinden örgüt ve yönetim kuramı üzerine çalışanların genel olarak savundukları yaklaşımlar olmuştur (Kiel, 1989: 544-551; Kiel, 1994; Maxfield, 1997: 78-98; Wheatley, 2006; Edelenbos vd., 2009: 173-174; Morgan, 1997: 266-297; Pascale, 1999; Comfort, 1994: 393-410; Grobman, 2005/2006: 350-382).

Örgüt ve yönetim alanında newtonyen ve doğrusal bilim anlayışının eseri olan klasik yönetim ve örgüt yaklaşımlarının savunularının ciddi anlamda eleştirilmesi yüzyılın ortalarından hemen önce olmuştur. Bu anlamda Herbert Simon'un "İdare'nin Atasözleri" makalesi disiplini sarsıcı bir etki yaratmıştır (Simon, 1946: 53-67). Ancak doğrudan kaos ve karmaşıklık bilimlerinden yararlanarak örgüt ve yönetim üzerine yapılan çalışmaların (İngilizce yazın kapsamında) 1980'li yılların ortasında başladığı belirtilmektedir (Öztaş, 2014: 246). Askeri yönetim alanının ise bu perspektifi çok daha erken fark ettiği anlaşılmaktadır. Kökleri çok daha geriye gitmekle birlikte artan bir ivmeyle 1970'lerden itibaren hem kuramsal tartışmalarda hem de 1990'lara doğru kurumsal başvuru kaynaklarında askeri alanın savaşı karmaşık, belirsiz ve öngörülemez bir fenomen olarak ele alarak kaos ve karmaşıklık bilimlerinden askeri kuram ve pratiği geliştirmek üzere yararlanmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda özellikle Sun Tzu ve Clausewitz gibi askeri kuramcıların kaos ve karmaşıklık perspektifinden tekrar okunarak ele alındığı çalışmalar ile Prusya ve Alman askeri doktrinleri bu yöndeki düşüncelerin askeri kuram bağlamında oldukça geriye gittiğini ve örgüt ve yönetim çalışmalarında yapılan çalışmalara öncülük edebileceğini göstermektedir.

2.2.2.2. Askeri Alanda Kaos ve Karmaşıklık Bilimleri Perspektifinin Öncülleri

Kaos ve karmaşıklık bilimlerinin örgüt ve yönetim kuramlarına sunduğu perspektifin öncüllerini askeri alanda bulmak mümkün gözükmemektedir. Bu başlık altında bunlar incelenecektir.

2.2.2.2.1. Doğrusal Olmayan Savaşın Kuramcısı Olarak Clausewitz

Kaos ve karmaşıklık gibi kuramlarla ortaya çıkan doğrusal olmayan bilimsel paradigma çerçevesinden askeri kurama yönelik olarak geliştirilen yaklaşımlar üzerine yapılan çalışmalar, buna yönelik çabalarının aslında yeni olmadığını, savaşa doğrusal olmayan bilimsel paradigmayla uyumlu bir yaklaşımın ondokuzuncu yüzyılın ilk yarısında Clausewitz'in (Beyerschen, 1992: 59; Czerwinski, 2008: 3) hatta Sun Tzu'nun (Nicholls ve Tagarev, 1994: 56) askeri kuramında²⁸ temellerinin bulunabileceğini vurgulamışlardır. Gerçekten de Clausewitz'in "Savaş Üzerine" adlı eseri incelendiğinde doğrusal olmayan bir dünya görüşüyle uyumlu olduğu görülecektir. Bu bağlamda da Bousquet'in de dikkat çektiği üzere "...Clausewitz'in savaş pratiğindeki öngörülemezlik ve bilginin kusurluluğu konusundaki ısrarı, yeni bilimlerden ileri sürülen benzer savları yansıtır gibi görünmektedir" (2007: 189).

Clausewitz'in böyle bir görüş geliştirmesinde büyük düşmanları Fransa'ya karşı doğrusal ve öngörülebilir bir dünya tasavvuruyla mücadele etmesinin beyhude olduğunu düşünmesi yatmaktaydı. Mevcut askeri anlayışlarıyla Fransa'yı yenmeleri mümkün

²⁸ Nicholls ve Tagarev (1994:56), Sun Tzu'nun azın yönetimi de çoğun yönetimi de aynıdır diyerek savaşın fraktallerinin farkına vardığına dikkat çeker. Fraktal, basit sistemlerin birleşerek karmaşık ve kaotik bir sistem haline gelmesiyle, kaos içindeki düzenle ilgilidir. Sun Tzu, orduyu suya benzetir, şekilsiz, kaba göre şekil alan, sabit bir formu olmayan, çevreye uyum sağlayan ve fırsatlardan yararlanan: "Şimdi bir ordu suya benzetilebilir, çünkü tıpkı akan suyun yükseklerden kaçıp ovalara acele etmesi gibi, bir ordu da güçten kaçınır ve zayıflığa saldırır" (Sun Tzu, 1982: 101). Bu sözü onu doğrusal olmayan perspektiften örgüt ve yönetime yaklaşanların savlarıyla uyumlu kılmaktadır.

değildi. Dolayısıyla rakiplerinin zayıf noktalarını anlayıp, bunu onlara karşı kullanabileceği doğrusal olmayan bir anlayışla orantısız ve öngörülemez etkiler yaratacak bir kuram geliştirmeliydi. Çünkü onsekizinci yüzyıla damgasını vuran ve önemli bir askeri güç olarak zaferler kazanan öngörülebilir ve doğrusal bir askeri anlayışa sahip Prusya'nın Napolyon'un savaşıma tarzına karşı koyması söz konusu olamazdı. O dönemde Prusya'nın doğrusal mekanik ve öngörülebilirliğe dayalı askeri anlayışı dengeye, kararlılığa, merkezi olarak her şeyi kontrol edebilirliğe dayanıyordu. Doğrusal aklın bir sembolü olan modern bürokrasilerin atası olarak Prusya ordusunun örnek gösterilmesi bu anlamda hiç de tesadüf değildi. Ancak öngörülebilirlik üzerine kurulu böyle bir sistem çekici gözüktü de yaşadığımız dünya için gerçekçi değildi. Esnek olmayan dar kalıplara sıkıştırdığı gibi dış dünyadan ve rakiplerden kaynaklı beklenenin dışında yaşanan sapmalarda oldukça kırılgandı. Özellikle de Napolyon gibi savaşı yaratıcılık ve dinamizm gerektiren bir rakibe karşı. Doğrusal olmama her ne kadar “kararsızlık”lar, “süreksizlikler”, “öngörülemezlik”ler, “sinerjiler” gibi ilk başta dönemin hâkim newtonyen bilimsel paradigması için tehdit içeren çağrışımlar içerse de, “esneklik”, “uyarlanabilirlik”, “dinamik değişim”, “yenilikçilik” ve “hızlı çözüm oluşturma” gibi önemli fırsatları beraberinde sunmaktaydı (Czerwinski, 2008: 11). Dolayısıyla Clausewitz de düşmanına karşı doğrusal bir dünya anlayışının hâkim olduğu bir dünyada doğrusal olmayan bir dünya görüşüyle asimetrik etki yaratma peşindeydi.

Clausewitz'in doğrusal olmayan askeri kuramının esaslarını onun savaşıma içkin olan etkileşimlere, sürtünme ve savaşın sisine ve şans faktörüne ilişkin yaptığı analizlerinden çıkarsayabiliriz. Bu bağlamda da karmaşıklık ve kaos bilimleri bağlamında onun en etkili analizlerden birini yapmış olan Alan Beyerchen'dan (1992) yararlanacağız.

Doğrusal Olmayan Etkileşimler ve Öngörülemezlik: Clausewitz savaşı, iki cansız kütlenin dış etkilerle hareket ettirildiği mekanik bir süreç olarak görmek yerine, iki canlı ve edilgen olmayan organizmanın hem kendi içlerinde onu oluşturan edilgen olmayan organizmalarla hem de birbirleri ve çevreleriyle sürekli dinamik bir etkileşim içine girerek birbirlerine karşı irade mücadelesi uyguladıkları akışkan bir süreç olarak tasvir etmiştir. Bu açıdan Clausewitz, savaşın mekanik sanatlara benzetilme eğilimine karşı çıkmış ve döneminin Jomini ve von Bülow gibi kuramcılardan ayırmıştır.

...savaş(ın), mekanik sanatlar gibi cansız bir maddeye uygulanan ya da fikri sanatlardaki insan aklı ve duygusu gibi canlı ama pasif, uysal maddelere uygulanan iradi bir etkinlik olmaması, aksine canlılara ve tepki gösterenlere uygulanan bir etkinlik olmasıdır. (...) cansız varlıklar âleminden çıkarılan yasalara benzer yasalar devrinde savaş sanatı, bir süre zanaat şeklinde gelişmiştir. Fakat savaş sanatı, iç nedenler yüzünden değil, aksine dış nedenler yüzünden bu yola sapmıştı; bu süreçte savaş sanatının kendisinden beklenene ne kadar az uyduğunu ve ne kadar az tatmin edici olduğunu savaş tarihi göstermektedir (Clausewitz, 2015: 128).

Clausewitz, savaşın mekanik bir olay olmadığını, onun ilişkisel, iradi ve psikolojik yönlerine yaptığı vurgularla açıklamıştır. Bu bağlamda rakiplerin birbirlerine irade güçlerini kabul ettirme sürecinin salt mekaniksel olmadığını duygusal yönünün de olduğunu vurgulamıştır: “Savaş her ne kadar bir kuvvet kullanma eylemiyse de savaşın zorunlu olarak duygusal yönü de vardır. Savaş duygulardan kaynaklanmasa bile az ya da çok duygunun etkisinde kalır...” (2015: 31). Bu bağlamda yine Clausewitz, savaşın mekanik bir sanat olmasının ötesinde canlı ve dinamik “insanlar arası bir ilişki biçimi” olduğuna dikkat çekmiştir (2015: 128).

İradelerin ve güçlerin birbirine kilitlendiği savaş alanlarından rakipler birbirleri ile girdikleri etkileşimler neticesinde sınırlı rasyonelitetleri gereği belirli adımlar atarlar ve birbirlerini etkilerler, bu etkileşimler pozitif geri beslemelerle giderek mutlak savaşa yaklaşan kontrolden çıkan bir süreç dönüşür (Bousquet, 2007: 189-190). Savaşın işte bu karmaşık ve değişken doğası, onun öngörülmesini sınırlandırır.

Bu bağlamda Beyerschen’in (1992: 73) ustalıkla dikkat çektiği üzere, Clausewitz (2015: 115), “genel hal ve koşullar üzerine kurulan, planı beklenilmeyen,

kişisel olaylarla sık sık bozulan bir eylem”, olarak değerlendirdiği savaşın etkileşimden kaynaklı öngörülemezliğine vurgu yaparak doğrusal olmayan paradigmanın önemli bir yönünü kavradığını ortaya koymuştur. Ayrıca savaşı “gerçek bir bukelemun” olarak niteleyerek onun “her somut durumda” doğasının değişen yapısına işaret etmiştir (Clausewitz, 2015: 47-48).

Sürtünme ve savaşın sisi: Clausewitz’in sürtünme kavramına yukarıda diğer başlıklarda özellikle de insan ve psikolojisi üzerine olan vurgusu bağlamında ele almıştık. Burada da sürtünme kavramını başlangıç noktasına hassas bağımlılık çerçevesinde ele alacağız.

Clausewitz savaşta “sürtünme”yi şu sözlerle açıklıyordu (2015: 91-92):

Savaşta her şey çok basittir; fakat en basit şey bile zordur. Güçlükler, birbiri üzerine yığılır ve öyle bir sürtüşme meydana getirir ki, savaşı görmemiş olan biri bunu göz önünde doğru dürüst canlandıramaz... savaşta... kâğıt üzerinde dikkate alınmasına olanak olmayan bir sürü küçük olay her şeyi etkiler ve hedefin çok gerisinde kalır...Sürtünme, gerçek savaşı kitaplarda okunan savaştan oldukça ayıran tek kavramdır. Askeri makine, yani ordu ve orduya ait her şey esasında çok basittir ve bu yüzden de idaresi kolaymış gibi görünür...Fakat gerçekte hiç de böyle olmaz; abartılmış ve gerçek dışı olan her şey derhal ortaya çıkar...Mekanikte olduğu gibi yalnız birkaç nokta üzerinde yoğunlaşmayan bu korkunç sürtünme, genellikle rastlantıya bağlı olduğundan her zaman ve her yerde tesadüfle temas halindedir ve hiçbir zaman önceden hesaba katılmayan olaylar meydana getirir.

Bousquet’in (2007: 190) ve Beyerschen’in (1992: 77) de dikkat çektiği üzere, Clausewitz’in sürtünme kavramı, doğrusal olmayan bilim paradigmasından bakıldığında savaşta “küçük olaylar”ın “orantısız” bir şekilde sebep olabileceği “büyük etkiler”le ve öngörülemezlikle ilgilidir. Aslında yerel nedenlerin küresel etkiler yaratabileceğini ifade eden kelebek etkisini Edward Lorenz’dan çok önce başka bir şekilde ifade etmiştir.

Clausewitz, sürtünme kavramı üzerinden “pozitif geri besleme döngüleri ve başlangıç koşullarına hassas duyarlılık ile karakterize edilen doğrusal olmama fenomeni”ne dikkat çekmiştir (Bousquet, 2007: 190). Dolayısıyla Clausewitz, savaşta doğrusal olmayan etkileşimler sonucu ortaya çıkan öngörülemez etkilerin savaşın kâğıt üzerinde planlandığı şekilde gerçekleşmesine müsaade etmediğini, dolayısıyla mekanik

ve doğrusal bir perspektiften savaşın her etkiden steril bir ortamda gerçekleşen bir olgu olmadığına vurgu yapmıştır. Bu bağlamda savaşın sadece karmaşık etkileşimler bütünü olduğunu vurgulamamış, bunu yaratan etkenlere de dikkat çekmiştir. Bu bağlamda doğrusal perspektifte savaşa yaklaşanları da şu sözlerle eleştirmiştir (2015: 93):

Savaşta yapılan iş, güçleştirici bir ortamda harekettir. Nasıl ki, su içinde normal ve basit bir hareketi, yani sıradan yürüyüşü çok az kişi, kolayca ve düzenli şekilde yapacak durumdaysa, savaşta da işleri çok az kişi normal güçlerle vasat şekilde yürütebilir. Bu nedenle gerçek bir kuramcı, suda yapılması gereken ve suyu düşünmeyen birine gülünç ve abartılı gelen hareketleri karada yaptırın yüzme öğretmene benzer; yine bu nedenledir ki, kendileri hiçbir zaman suya dalmamış olan ya da kendi deneylerinden genel fikir çıkarmasını hiç bilmeyen kuramcılar, pratik değildirler, hatta bizzat mantıksız ve anlamsızdırlar; çünkü herkesin yapabileceği bir işi, yani sadece yürümeyi öğretirler.

En nihayetinde sürtünme ile Clausewitz, küçük nedenlerin, bireylerin ve olayların büyük etkilere yol açacak denli büyüyebileceğine dikkat çekmiştir. Bu etkileri de öngörebilmenin başlangıç noktası konusundaki bilgisizliğimiz nedeniyle güç olduğunu ve dolayısıyla bunların savaşta şans faktörü olarak karşımıza çıktığını belirtmiştir (Beyerschen, 1992: 77).

Beyerschen (1992: 76-77), Clausewitz'in savaşın sisi ve sürtünme kavramlarının enformasyon kuramı ile de bağını kurmuştur. Enformasyon kuramına göre bilgi miktarı entropi miktarını belirler. Entropi burada aslında belirsizlikle ilgilidir. Bu bağlamda ne kadar çok olasılık varsa o kadar çok bilgi ve entropi ortaya çıkar. Bu kurama göre gürültü istenilen mesajın iletilmesini güçleştiren etkindir. Yani bir nevi sürtünme etkisi yaratarak istenilen duruma ulaşılmasını engeller. Clausewitz de savaş zamanında hatta barış zamanında gürültü nedeniyle askeri örgütlenme içerisinde plan ve komutlarda ortaya çıkan bozulmaların ve yanlış anlamaların farkındadır. Bunu özellikle “savaşın sisi” metaforuyla ortaya koymuştur. Burada özellikle istihbarat elde etmedeki ve yorumlamadaki insani kısıtlılıklar nedeniyle ortaya çıkan bilginin çarpıtılmasından kaynaklı sürtünmelere ve belirsizliğe işaret etmiştir.

Şanstan kaynaklı öngörülemezlik: Beyerschen, kaos ve karmaşıklık kuramları üzerine yazarların sıklıkla atıf yaptığı ondokuzuncu yüzyıl matematikçisi Henri

Poincare'ın şansın ortaya çıktığı üç yola ilişkin tespitlerinin benzer şekilde Clausewitz'de de bulunabileceğini ortaya koymuştur. Bunlardan birincisi şansın “istatistiksel olarak rastgele (stokastik) bir fenomen” olarak ortaya çıkmasıdır (Beyerschen, 1992: 78). Burada istatistiksel ve olasılık yöntemleriyle rastgele bir fenomen analiz edilir. Bu bağlamda Clausewitz'de savaşın olasılıksal yönüne vurgu yapar ve savaşı olasılıkların rol oynadığı iskambil oyunlarına/kumara benzetir (Beyerschen, 1992: 78; Bousquet, 2007: 191).

Savaş sanatının hesaplarında baştan itibaren mutlak matematiksel, sağlam bir temel bulunmadığını ve savaşın, tüm yapısıyla bir olanaklar, olasılıklar, talih ve kaza oyunu olduğunu görüyoruz. Bu nedenle savaş, insani faaliyetler içinde kâğıt oyununa en yakın olanıdır” (Clausewitz, 2015: 43).

Şansın ortaya çıktığı ikinci yol, küçük nedenlerin büyük etkilere yol açtığı durumlarda olur. Bu bağlamda Beyerschen'in Poincare'den hareketle bildirdiği üzere, gözümüzden kaçan çok önemsiz bir neden çok önemli etkiler doğurabilir ve biz bunu gözden kaçırdığımız için bu etkiyi şansa bağlarız. Doğanın kanunlarını ve evrenin ilk andaki durumunu bilseydik, sonraki süreçlerdeki durumunu da tahmin edebilirdik. Ancak başlangıçta bulunulan durumu yaklaşık olarak bilebiliriz, dolayısıyla başlangıçtaki küçük farklılıklar en nihai noktada çok büyük farklılıklar doğurabilir. İlk ölçümdeki küçük bir hata, ikincisinde daha da büyür, böylece tahmin imkansızlaşır ve şans diye bahsettiğimiz durumla karşılaşırız (Beyerschen, 1992: 80). Evrenin başlangıçtaki durumunu ancak yaklaşık olarak bilebileceğimizi belirten “Poincare böylece başlangıç koşullarının hayati önemini, gerçek dünyada nedenlere ilişkin bilginin kesinliğinin her zaman sınırlı olduğu fikrine bağlamıştır. Bu, kaotik rejim davranışı sergileyen doğrusal olmayan fenomenlerdeki öngörülemezliğin temel açıklamasıdır” (Beyerschen, 1992: 80).

Bu bağlamda şansın ortaya çıkışının bu iki türünün arasındaki farkı burada belirtmek gerekir. İlki tamamen rastgele ve tahmin edilemezken, ikincisi, “düzenli bir düzensizliğin” olduğu bir duruma işaret eder. Bu bağlamda başlangıç noktasına

bağımlılık ve ölçümlerde tam hassaslığın mümkün olmayışı kaostun bu formuyla karakterize edilen sistemlerin uzun vadede öngörülebilirliğini sınırlandırır. Ancak diğer yandan ilgili sistemin arkasındaki deterministik süreçlerin keşfi ile ilk kategoride bahsedilen stokastik şans türünden ayrılan bir şans türü ortaya çıkar. Bu durum kaos ve doğrusal olmayan paradigmanın genel bir paradoksudur. Daha önce tamamen rastgele gözüken bir fenomenin gerçekte karmaşık fakat belirlenebilir bir yapıda olduğu ortaya çıkmış olur. Dolayısıyla bu keşif, tam olarak her şeyi zaman ve mekân gözetmeksizin kapsayan öngörülebilirliğe dayalı newtonyen ve doğrusal paradigmayla çevrelenmiş sıkı kontrolcü anlayışın terk edilmesinin ve yerini daha az kesinliğin, kontrolün ve bilginin olduğu yeni bir gevşek kontrol formunun almakta olduğunun habercisi olmuştur (Bousquet, 2007: 192). İleride bu gevşek formun özellikle askeriyeler özelinde günümüzde ve geçmişteki durumu incelenecektir.

Clausewitz'de ise başlangıç noktasına hassas bağımlılık, onun şu sözleriyle açığa çıkar: “Mahallinde bulunmayanların bir bakışta kavrayamayacakları özel nedenler ve kimsenin sözünü etmediği birçok moral neden, hatta tarihte sadece anekdot olarak görülen en küçük olaylar ve tesadüfler çoğu kez kesin sonuçlar doğurur” (2015:707). Bu sözlerle küçük nedenlerin büyük etkilere yol açabileceğini vurgularken, detayların sadece hemen orada bulunanlarca kavranabileceğine dikkat çekerek (Beyerschen, 1992: 80), doğrusal olmayan kaos ve karmaşıklık bilimlerinde vurgulanan başlangıç koşullarına olan duyarlılığın önemini kavramış olduğunu gösterir.

Şansın ortaya çıkışının üçüncü yolu, analitik olarak bütünü görme yeteneğimizin ve hesaplama yeteneğimizin sınırları nedeniyledir. Karmaşık dünyayı anlamlandırabilmek için basitleştirme eğilimimiz, dünyayı analiz ederken parçalara ayırmamıza yol açar. Dolayısıyla bu ayrılan parçaları, çevrelerinden ve birbirleriyle olan etkileşimlerinden ayrı ve izole olarak değerlendirmek bizim bütünsel olarak ilgili fenomeni kavramamızı engeller ve ortaya görmezden geldiğimiz bağlantılılıklar

nedeniyle anlam veremediğimiz tesadüfler ortaya çıkar (Beyerschen, 1992: 80-81).

Beyerschen (1992: 82), Clausewitz'in bu durumla uyumlu olan tespitlerini de onun şu sözleriyle ortaya koyar:

...Tekil olaylar, tüm olayla ilişkilerinden soyutlanarak sadece bu koşullar altında incelemek istenirse bu tamamen keyfi bir hareket olur. Fakat her dünya işinde olduğu gibi, savaşta da tekil olaylar arasında daima bir ilişki vardır ve bunun sonucu olarak, ne kadar küçük olursa olsun her neden savaş harekâtının sonuna kadar sonucu etkiler ve çok az da olsa nihai sonucu değiştirir. Aynı şekilde, kullanılan her araç da son amaç elde edilinceye kadar etkisini sürdürür (Clausewitz, 2015: 139).

Savaş (araç) ve Siyaset (amaç) Ayrımı Meselesi: Clausewitz, savaşı politik bağlamından ayırmayarak da onun politik alanla olan etkileşimine dikkat çeker. Bu bağlamda savaş, politikanın başka araçlarla devamıdır derken aslında savaşın bu safhadan sonra politika ile bağımlı kopartıp yalıtılmış bir teknik mecrada sürdürülmediğini, savaş ve politika arasında ayrı bir bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisi kurmanın mümkün olmadığına dikkat çeker. Bu bağlamda amaçları, onları takip etmek için kullanılan araçlardan ayırmak mümkün değildir (Beyerschen, 1992: 85).

Bir toplumun -tüm halkın- özellikle uygar halkların savaşı, daima politik bir durumdan doğar ve ancak politik bir gerekçeyle başlatılır. O halde savaş politik bir eylemdir. Yalın anlamından çıkardığımız gibi savaş, kuvvetin tam, mutlak ve katkısız bir belirtisi olsaydı, politik nedenle patladığı andan itibaren politikadan tamamen bağımsız bir şey olarak onun yerini alır, politikayı kovar ve sadece kendine özgü kanunları izlerdi; tıpkı atılmış ve artık kendine verilmiş yönü izlemekten başka bir şey yapacak durumda olmayan torpido gibi. Gerçekten de bugüne kadar politika ile savaşın sevk ve idaresi arasında bir uyumsuzluk çıktıkça konu hep bu şekilde düşünülmüştür. Ama bu, temelden yanlış bir düşüncüdür....Şimdi, savaşın politik bir amaçtan doğduğunu düşünecek olursak, ona hayat veren bu ilk gerekçenin de savaşın yönetiminde öncelikle dikkate alınması doğaldır. Bununla beraber politik amaç, despot bir kanun koyucu değildir; aracın doğasına uymak zorundadır ve bu nedenle de sık sık değişir; ama yine de ilk önce düşünülmesi zorunlu olan şeydir. O halde politika, bütün savaş eyleminin iyice içine işleyecek ve savaşın içinde patlayan kuvvetlerin doğasının olarak verdiği oranda savaş üzerinde etki edecektir (Clausewitz, 2015: 45).

2.2.2.2.2. Kaos ve Karmaşaya Askeri Aklın Çözümü: Prusya/Alman Askeri Ekolünün Yenilikçi Metotları ve Doktrinel Anlayışları

Ondokuzuncu ve yirminci yüzyılda kaos ve karmaşıklık bilimleriyle uyumlu olan Almanların savaşın doğasına ilişkin tasavvuru ve buna bağlı olarak Alman komuta ve liderlik felsefesi ve pratiğinin kökeninde Clausewitz bulunmaktadır (Clausewitz'in kaos ve karmaşıklık bilimleriyle olan benzer savlarına ilişkin tartışmayı Beyerchen

üzerinden yapmıştı). Clausewitz, Alman-Prusya ekolünün modern askeri yönetim döneminde savaşa ilişkin zihin çerçevelerini oluşturan asker-filozoftu. Almanların ünlü Panzer birlikleri komutanı General Heinz Guderian (2002: 454), Clausewitz, “Birkaç kuşak boyunca Alman Genelkurmay subayının zihniyetinin şekillenmesinde büyük rol oynadı” diyerek onun savaş felsefesinin Almanların savaş örgütlenmesi, planlaması ve tarzını şekillendiren Alman genel kurmay subaylarının düşünce ve davranışlarındaki etkisine dikkat çekmiştir.

İşte bu felsefeye dayalı kavrayış ve pratik, Prusya-Alman ekolünün komuta-kontrol ve genel olarak askeri yönetim anlayışında oldukça etkili olmuştur. Almanlar temelde, savaşın insani bir faaliyet ve kaotik yönünün olduğuna inanmıştır. Bu bağlamda şans, sürtünme, şiddet ve tehlike gibi karakteristikler savaşın doğasını şekillendirmektedir. Bu bakış açısıyla Alman ordusu savaşın özündeki karmaşıklık ve kaosu ortaya koyan üç temel düşünce üzerine savaş, komuta ve liderlik anlayışını geliştirmiştir. Bunlardan birincisi, “savaşta her durum tektir”; ikincisi, “savaşta her bir durum özü itibarıyla öngörülemezdir”; üçüncüsü, savaşın sisi (*fog of war*) durumu anlaşılamaz hale getirebilir ve bilgi her zaman yetersizdir” (Noble, 2003: 42). Bu anlayış, savaşın öngörülemezliğine, insan faktörünün önemli rol oynadığına, düşman kuvvetleriyle karşılaşıldığında önceden yapılan hiçbir planının geçerliliğinin kalmayacağına (Gukeisen, 2005: 8), birçok sürtünme faktörünün üst üste binmesi sonucu artan entropiyle en başta yapılan planın geçerliliğini yitireceğine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda da savaştan önce tüm detaylarıyla ortaya konulmuş talimatların harfiyen katı bir şekilde uygulanmasına dayalı bir komuta anlayışının zayıflığına vurgu yapmıştır. Bu bağlamda seferde bir ordunun değişen şartlara uyum sağlayabilmesi, düşmanı şaşırtarak, aldatarak ve ondan hızlı karar alıp uygulayarak fırsatlardan yararlanabilmesi için katı emirlerle kısıtlanmaması ve yaratıcı enerjisinin serbest

bırakılması savunulmuştur. Dolayısıyla buna uygun bir liderlik, yönetim ve örgüt sisteminin oluşturulması teşvik edilmiştir.

Buna göre sürtünme gibi entropik faktörler ile çeşitli değişkenler arası dinamik etkileşimle şekillenen belirsiz bir fenomen olan savaşta, bir komutan, karmaşıklık ve kaos ile karakterize olmuş bir ortamda ancak irade, açıkça ortaya konmuş bir niyet ve gerekli araçların sağlanmasıyla örgütsel hedeflere ulaşabilirdi. Yani önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde bir kukla gibi astların hareket ettirildiği doğrusal savaş anlayışı giderek karmaşıklaştı, genişleyen ve derinleşen savaş ortamları için uygun bir anlayış değildi. İrade, açık ve basit bir niyet ifadesiyle birleştiğinde kaos içerisinde örgütün yönünü bulmasını sağlayabilirdi. Bu sayede astlar hızlı değişen koşullarda inisiyatif alarak kararlı bir şekilde hareket edebiliyorlardı. Nihai olarak komutan araçların tahsisi ve asıl çabanın yönünü belirterek kontrolü sağlayabilirdi. Bu bakış açısı Alman askeri yönetim anlayışında ve komuta sisteminde *Auftragstaktik* (*mission-oriented orders*) olarak bilinen insana önem verilmesiyle birlikte misyon yönelimli görev tipi emirlere dayalı adem-i merkezi bir konsepti ortaya çıkarmıştır (Noble, 2003: 42).

2.2.2.2.2.1. *Auftragstaktik*: İniyatifçi Yönetimin ve Yönetici Anlayışının Askeri Öncülü

Auftragstaktik, İkinci Dünya Savaşı'nda ortaya çıkmış olsa da ondokuzuncu yüzyıldan itibaren gelişen ve evrilen Prusya askeri düşünce ve pratiğinin bir ürünüydü. Altında yatan temel, tüm seviyelerdeki komutanlara büyük bir inisiyatif verme gerekliliği üzerine kuruluydu. Prusya, Avusturya (1866) ve Fransa (1870-1871) ile girdiği savaşlarda silahların öldürücülük oranının artmasıyla birlikte savaş alanlarına birliklerin dağılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Ordu seviyesinden tabur seviyesine kadar olan çeşitli kademelerdeki komutanlar eskiden olduğu gibi detaylı bir şekilde birliklerini gözetleyip kontrol edememişlerdir. Dolayısıyla harekât alanında hızlı değişen durumlara üstlerinin çok genel bir çerçeve çizerek verdikleri emirler

kapsamında birliklerini kendi inisiyatifleriyle yönetebilecekleri bir konsepte doğru kayış söz konusu olmuştur. Daha önceleri daha yüksek seviyedeki komutanlar için söz konusu olan bu durum daha ast birlik komutanlarına aktarılmış ve kendi başlarına karar vermeleri istenmiştir (Nelsen II, 1987: 22), (*Auftragstaktik*'in geçmiş kökleri önceki kısımlarda incelenmişti).

Adem-i merkeziyetçilik en alttan en üste kadar komutanların yetkilendirilmesi ve işin içine girmesini teşvik eden bir komuta anlayışıdır. Bu doğrultuda bu komuta anlayışı buna uygun bir lider kadrosunun yetiştirilmesini gerektirmiştir. Adem-i merkezi komuta anlayışı ast üst arasında karşılıklı güven, eylem ve düşünce birliği gerektiren bir anlayıştır. Alman liderlik anlayışı bu bağlamda örgüt ve birey arasında entegrasyonu sağlama vazifesi görmüştür. Ordudaki her kademedede bulunan liderlere adem-i merkezi komuta yapısı içerisinde nasıl hareket edecekleri öğretilmiştir (Noble, 2003: 43-44). Bu bağlamda karar verme, inisiyatif kullanma, belirsizlikle mücadele edebilme, hızlı tahmin etme, karar verme ve harekete geçme gibi özellikler lider kadrolara eğitimle kazandırılmaya çalışılmıştır.

Ondokuzuncu yüzyıldan itibaren savaş alanlarına dağılmış birlikler için savaş ortamının hızlı değişen ve belirsizliklerle dolu ortamında, hızlı karar alıp, zaman kaybetmeden kesin sonuç odaklı hareketlerde bulunabilmek için alt seviyelerde karar alabilme ve uygulayabilme becerisi Almanlar için hayati önemde olmuştur. 1888'de "Piyadenin Eğitim Düzenlemeleri"nde buna uygun olarak astlara ne yapılmasının gerektiğinin söylenmesi ancak nasıl yapılacağının özgürlüğünün onlara bırakılması istenmiştir. Böyle bir yaklaşım için ise düşünen liderlere (*thinking leader*) ihtiyaç duyulmuştur. Düşünen lider, kendi adına karar alabilen ve taktik yargılarda bulunabilen liderdir. Ancak böyle liderler, yukarıdan detaylı talimatlar almadan, yeni durumlarla karşılaştıklarında duraksamadan rahatlıkla harekete geçebilirlerdi. Yani yereldeki yeni durumlara uyum sağlayabilirler hatta yaratıcı kararlarla inisiyatifi ele geçirebilirlerdi.

1914'te bu anlayış, Alman Ordusu'nda kök salmaya başlamıştı bile. Batıda bu dönemde mevzi savaşlarında daha merkeziyetçi bir yöntem uygulanırken astlarına detaylı emirler vermişler, onların inisiyatif kullanabilecekleri bir ortam vermemişlerdir. Almanlar elastik savunma anlayışı ve saldırı taktikleriyle en ast kademelere kadar emir verilmeden harekete geçebilmeleri için inisiyatif tanımışlar ve sürekli değişen harekât ortamında yaratıcılığı teşvik etmişlerdir (Nelsen II, 1987: 22).

Alman askeri anlayışında kaotik ve belirsizliklerle dolu savaş ortamında hız oldukça önemli olmuştur. Bunun yanı sıra Almanlar detaylı planların yapılamayacağını, çünkü savaşın iradelerin bir çatışması olduğunu, insani faktörlerin oldukça etkili olduğu savaşta sürtünme kuvvetlerinin detaylı öngörü ve planlamayı imkânsız kılacağını belirtmişlerdir. Ayrıca onlara göre her durum kendi içerisinde tektir. Dolayısıyla bu tekillik içerisinde her durumun kendi şartları içerisinde en doyumcu kararı almak için, bilgi toplamakla zaman kaybetmek yerine komutanın niyeti çerçevesinde hızlı karar alabilecek liderler yetiştirilmeye çalışılmıştır (Nelsen II, 1987: 23-25). Bu anlayış Simon'un yönetim bilminde tartıştığı doyumcu anlayış ve sınırlı rasyonelliğin Alman askeri reformcularınca çok önceden fark edildiğini göstermektedir. Bu aynı zamanda kaos ve karmaşıklık kuramlarıyla da uyumlu bir durum olarak gözükmektedir.

Başlangıç noktasının tam ve kesin olarak ölçülemeyeceği ve her bir ölçümün her seferinde hata biriktireceği anlayışı hatırlanırsa, her şeyi kontrol etmek ve öngörmek mümkün değildir. Bu bağlamda yine Alman askeri reformcuları savaşın kaotik ve karmaşık yapısını anlayıp, buna uygun olarak çevreye ve rakibe uyum sağlayıp, yaratıcı çözümlerle yeni koşullar yaratıp kendi kendine organize (*self-organization*) olabilecek bir askeri komuta ve yönetim anlayışı yaratmaya çalışmıştır.

İnisiyatifçi, auftragstaktik komuta anlayışı kaos ve karmaşıklık bilimlerinin yönetim ve örgüte ilişkin savunularıyla uyumlu olmasının yanı sıra özellikle yeni kamu işletmeciliğine ilişkin öne çıkan "*Reinventing Government*" kitabının yazarlarının

savunduğu girişimci yönetim anlayışı ile de uyumlu gözükmektedir. Buna göre yazarlar, kitabın dördüncü bölümü olan “*Mission-Driven Government Transforming Rule-Driven Organizations*”a General Patton’un şu sözleriyle başlamıştır: “İnsanlara birşeylerin nasıl yapılacağını asla anlatma. Onlara neyi başarmalarını istediğinizi söyleyin, yaratıcılıklarıyla sizi şaşırtacaklar” (Osborne ve Gaebler, 1992: 108). Bu bağlamda da misyon odaklı örgütlerin çalışanları örgütün misyonunu takip etmeleri için serbest bıraktıklarını ve bunun bu örgütlere birçok avantaj kazandırdığını belirtmişlerdir (Osborne ve Gaebler, 1992: 113). Bu örgütlerin kural odaklı örgütlere nazaran daha verimli, etkili, yenilikçi, esnek ve moral olarak üstün olduğunu savunmuşlardır (Osborne ve Gaebler, 1992: 113-114)²⁹.

2.2.2.2.2. *Schwerpunkt*: Savaşın Karmaşasında Sonuca Odaklı, Esnek Harekete Dayanan Komuta İçin Bir Kontrol Aracı

Almanların esnek, adem-i merkeziyetçi, inisiyatif tanıyan, astları güçlendirmeci, savaşa kaos ve karmaşıklık bilimleri perspektifinden yaklaşan anlayışlarının diğer önemli bir konsepti *schwerpunkt*’tu. Bu kavram genellikle kökensel olarak Clausewitz’in “ağırlık merkezi” kavramıyla ilişkilendirilmiştir.

Almanlar, rakiplerinin sayısal, ekonomik ve teknolojik üstünlüklerini bertaraf ederek kısa zamanda zafere ulaşabilmenin en kesin yolunun iki cepheli yıpratma savaşından ziyade dolaylı bir mantıkla (yani doğrusal olmayan) belirleyici noktalarda kısa süre içerisinde üstünlük sağlamakla olacağını düşünmüşlerdir. Özellikle Birinci Dünya Savaşı itibariyle mevcutları milyonlarla ifade edilen orduların ortaya çıkması, silahların artan yıkıcılığı cepheleri büyüttüştür. Dolayısıyla her yerde güçlü olmak eldeki imkanların ekonomik kullanımı açısından imkansızdı ve Almanlar bunu iyi anlamışlardı. Eldeki kuvvetlerin düşmanın zayıf ve hazırlıksız yakalanabileceği

²⁹ Yeni kamu işletmeciliğinin işletmecilik yönünün delegasyonu, adem-i merkeziyetçiliği ve misyonlar çerçevesinde neyin nasıl yapılması gerektiğinin astlara bırakılmasının savunmasına ilişkin ayrıca bkz. Aucoin, 1990: 122-124.

belirleyici olan noktalarda (*decisive point*) uygun zamanda toplanmasıyla başarı elde edilebileceğini düşünmüşlerdi. İşte bu noktalar, Almanlar tarafından *schwerpunkt* olarak ifade edilmiştir. Bu kavram Alman doktrinlerinde İkinci Dünya Savaşı'na dek sürekli tartışılmış ve geliştirilmiştir (Vego, 2007: 101-102; Furness, 2002: 6-7).

Schwerpunkt olarak ifade edilen bu noktalar aynı zamanda bağımsız hareket eden Alman birliklerinin kontrolü için de kullanılmıştır (Knorr, 1991: 65). Bu anlamda savaşın kaos ve karmaşasında kendiliğinden örgütlenmeye ve birlikte uyuma imkân tanımıştır. Bu noktalar arazi ve düşman durumu çerçevesinde astlar tarafından bağımsız olarak belirlenmiştir. Karmaşıklık ve kaos bilimleri perspektifinden ifade edecek olursak, komutanın niyeti, sistemin kendine referans vererek örgütlü bir karmaşanın yaratılmasına imkân vermiştir. Bu anlayış, aynı zamanda, astlara da hareket özgürlüğü tanınarak bu noktalara nasıl ulaşılabileceğinin kararı ve icrasını onlara bırakmıştır. Böylece hareketin akışı hiç durmamış, değişen durumlarda astlar üstlerinden sürekli olarak yeni emirler almadan kendileri inisiyatif kullanarak yeni şartlara uyum sağlamış ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmışlardır. Bunun için de ast kademelerdeki komutan ve birliklerin düşmandan hızlı düşünüp harekete geçerek inisiyatifi sürekli olarak elde tutmaları teşvik edilmiştir. Bu açıdan üst kademedeki komutanın her an her yerde olamayacağı için, komutanlarının niyetlerini iyi anlamaları ve onlara ulaşamadıklarında kendi başlarına karar vermeleri istenmiştir. Almanlar için *schwerpunkt* değişmez ve sabit olmamıştır. Duruma göre gerekli değişikliklerin yapılabileceği esneklik için imkân tanımıştır. Bu bağlamda kaotik ortamlarda, düşmanın, arazinin ve durumun belirsiz olduğu sürekli değişen ortamlar için uygun bir komuta ve kontrol imkânı sağlamıştır (Vego, 2007: 102-109). Ayrıca düşmanın onların hareketlerini öngörmesini engelleyen bir fırsat sunmuştur. Bu da onların askeri anlayışının “birlikte uyumcu” (*coevoluative*) karakterinin bir yansıması olmuştur denilebilir.

2.2.2.2.3. *Truppenführung* 1933: İki Dünya Savaşı Arası Dönemde Alman Ordusu'nun Kaos ve Karmaşıklık Perspektifinin Yazılı Resmî Belgesi

Ondokuzuncu yüzyılın sonlarından İkinci Dünya Savaşı'na kadar olan süreçte Almanların kaos ve karmaşıklık bilimlerinin savunularıyla uyumlu bir şekilde savaş ve komuta anlayışları gelişerek devam etmiştir. Özellikle 1933 yılında yayınlanan Almanların *Truppenführung* talimnamesi iki dünya savaşı arası dönemde bu anlayışın yazılı resmî belgesi olmuştur. *Truppenführung*'da savaşın doğrusal olmayan karakterine, başlangıç noktasına hassas bağımlılığına, belirsizliğine ve öngörülemezliğine dikkat çekilmiştir.

-Savaştaki durumlar sınırsız çeşitliliktedir. Sık sık ve aniden değişirler ve nadiren ilk fark edilirler. Hesaplanamayan unsurlar genellikle büyük etkiye sahiptir. Düşmanın bağımsız iradesi bizimkiyle karşı karşıyadır. Sürtünme ve hatalar her gün meydana gelir (*Truppenführung* /1933, İngilizce çeviri, s.1, erişim tarihi: 22.01.2022).

-Hız, hareketlilik, büyük yürüyüş başarıları, karanlığın ve arazinin sonuna kadar kullanılması, sürpriz ve aldatma yoluyla daha zayıf olan kuvvet, belirleyici alanda daha güçlü olabilir (*Truppenführung*/1933, İngilizce çeviri, s.6, erişim tarihi: 08.09.2022).

Gereksiz detaylara boğan merkezi bir yönetim tarzından ziyade astların güçlendirilmesine, onlara inisiyatif verilmesine, karşılıklı güvene dayanan ve onların üstlerinin belirlediği misyonlar çerçevesinde bağımsız hareket ettikleri, adem-i merkezi bir anlayışa ve insana vurgu öne çıkmıştır.

-Ordular ve daha ast birlikler sağduyulu, net düşünen ve uzak görüşlü liderler, bağımsız ve kararlı liderler, azim ve enerjiye sahip liderler, savaşın değişen kaderinden duygusal olarak etkilenmeyen liderler, yüksek sorumluluk duygusu olan liderler talep eder.

-Zorunlulukta ve tehlikede disiplinin en sağlam temeli karşılıklı güvendir.

-Doğru kullanıldığında eylemin bağımsızlığı (*independent of action*), çoğu zaman büyük başarının temelidir.

-Savaş alanı..., her durumu göz önünde bulundurarak, ...kararlı bir şekilde hareket eden ve cesaretin hâkim olduğu, bağımsız olarak düşünen ve hareket eden savaşçıları gerektirir... (*Truppenführung* /1933, İngilizce çeviri, s.1, erişim tarihi: 22.01.2022).

- Komutan, tüm planı tehlikeye atmadığı sürece astlarına hareket özgürlüğü vermelidir (*Truppenführung*/1933, İngilizce çeviri, s. 5, erişim tarihi: 22.01.2022).

Belirsiz savaş koşullarında sabit kurallara saplanmaktan ziyade duruma uyum sağlama, düşünerek hareket etme ve yaratıcılık teşvik edilmiştir.

-Savaşın yürütülmesi, özgür, yaratıcı faaliyete dayalı, bilimsel temelli bir sanattır.
-Savaşın idaresi öğretisi, yönetmeliklerde kapsamlı bir şekilde toplanamaz. Bu şekilde ifade edilen ilkeler duruma bağlı olarak uygulanmalıdır (Truppenführung /1933, İngilizce çeviri, s.1, erişim tarihi: 22.01.2022).

2.2.2.2.2.4. Fırtına Birlikleri ve Yıldırım Harekâtı (*Blitzkrieg*)

Almanların adem-i merkeziyetçi taktiklerinin sahaya yansması Birinci Dünya Savaşı'nda fırtına birlikleri ve İkinci Dünya Savaşı'nda yıldırım harekâtı (*blitzkrieg*) ile olmuştur. Birinci Dünya Savaşı'nda yaşanan siper savaşlarının öngörülemeyen büyük yıkımı komutanları çeşitli yollar aramaya itmiştir. Çeşitli teknolojik gelişmeler eşliğinde silah ve araç gereçler üzerinde yaşanan ilerlemelerin yanı sıra yeni taktik ve örgütlenme şekilleri de devreye sokulmuştur. Almanya fırtına birlikleri adında yeni bir örgütlenme ve taktik yönetime geçiş yapmıştır. Bu şekilde siper savaşı çıkmazına çözüm aramışlardır.

Fırtına birlikleri aynı zamanda İkinci Dünya Savaşı'na damgasını vuracak olan yıldırım harekâtı taktiği için de öncüydü. Havanlı, hafif makineli tüfekli ve el bombalı küçük gruplar halindeki fırtına birlikleri direnek noktalarını geçer ve nerede zayıf bir nokta bulurlarsa oradan gedikler açmaya odaklanırlardı. Fırtına birlikleri, Fransız Devrimi dönemlerinde yaşanan savaşlarda kullanılan avcı erlerinden beri Avrupa'da nadiren görülecek ölçüde esneklik ve bağımsızlıkta hareket eden adem-i merkezi yapıda birliklerdi. Bu birliklerin harekât alanındaki faydası bunlar sahra silahlarının destek mesafesinde kaldığı müddetçe sürmekteydi (Howard, 1979: 131).

Fırtına birlikleri, savaş öncesi dönemin yanaşık düzen taktiklerinin dönemin savaş alanlarında artık yerinin olmadığını Almanlar tarafından anlaşılmasıyla geliştirilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak açık çatışma düzenine dayalı Boer Taktikleri kullanılmıştır. Fakat avcı eri çatışma hatları düşman ateşleri için hala daha büyük hedefler teşkil ettiklerinden taarruz esnasında çok sayıda kayba neden olması nedeniyle birçok denemeden sonra Almanlar, her biri makineli tüfek, el bombası ve alev makinesi

kullanan bağımsız mangalar oluşturmuşlardır. Her bir manga kendi başına ilerlemiş ve kanatlardaki diğer birimlerle irtibatı sürdürmek için teşebbüste bulunmamışlardır. Böylece savaşın başındaki ordular ve kolordular savaşı mangaların savaşına doğru evirilerek iyice küçük parçalara ayrılmıştır. Fırtına birlikleri yeni bir savaş tarzı yaratmıştır. Bunların sevk ve idaresi için de tamamen adem-i merkezi bir komuta sistemi benimsenmiştir. Bu bağlamda bir subayın otoritesi daha alt kademelerdeki mangalara, ateş timlerine ve saldırıları gerçekleştiren tek ere kadar terk edilmiştir. Bu doğrultuda artık üst kademedeki subaylar görevin temel çerçevesini çizerken, bu göreve ulaşmak için detaylı yapılması gerekenler daha alt komuta kademelerinin işi olmuştur (Citino, 1991: 840).

Yirminci yüzyılın ilk dünya savaşının sonlarında yukarıda kısaca özetlediğimiz şekilde Almanlar, mevcut taktik ve teknolojik çıkmazlara fırtına birlikleri taktiği gibi küçük birlik harekât ve taktikleriyle çareler ararken, müttefikler ise buna teknik bir gelişme olan tank ile çözüm aramışlardır. 1939'lara gelindiğinde ise Almanlar harekât alanında oldukça etkili bir yöntem geliştirmişlerdir. Bu yöntem, yıldırım harekâtı taktiği idi (Schneider, 1990: 24).

Yıldırım harekâtı taktiği, Almanların siper savaşına tekrar maruz kalmamak ve ekonomik olarak yıpranmadan hızlı zafer kazanmak için bulduğu bir çözümdü. Mekanize piyadenin, uçakların ve tankların hızlı hareketi, esnekliğe ve işbirliğine dayalı bir taktik anlayıştı. Farklı türdeki birlikler ve savaş araçları telsiz ile koordine edilirdi. Bu saldırı anlayışı, Alman sınırlarına yakın ülkelerde oldukça olumlu sonuçlar sağlamıştı (Neiberg, 2011: 136).

Yıldırım harekâtı, müşterek birlik harekâtına dayalı bir kuramdı. Buna göre, yıldırım harekâtı taktiğiyle düşmanın taktik tertibatında gedikler açılması hedeflenirdi. Yırtık/gedik açıldıktan sonra düşman derinliklerine kadar sızılır ve kuşatma vasıtalarıyla düşman savunmasının bütünlüğü bozulurdu (Schneider, 1990: 24). Yıldırım harekâtı,

düşmanın hava sahasında karşı bir üstünlük kurulmasıyla başladılar. Aynı anda hava araçları veya paraşütle atılan birlikler düşmanın gerisine sarkar, hedefleri ele geçirir, imha eder ve kara kuvvetleri bölgeye gelinceye kadar orayı elinde tutarlardı. Karada kitlesel topraklarla ve pike bombardıman uçaklarıyla düzenlenen saldırılarla zırhlı birlikler ve piyade düşman hattında gedik açmaya çalışırken ateşle desteklenirdi. Gedik açıldıktan sonra da zırhlı tümenler buradan içeriye doğru akarlardı. Zırhlı birliklerin önünden hava kuvvetleri hareket ederek önleme atışları yapardı. Böylece hava ve kara unsurlarının etkili işbirliğiyle motorize ve diğer piyade birlikleri toprak kazanımını konsolide ederdi (Crevelde, 1989: 178-179). Dolayısıyla bu taktik çok yüksek bir koordinasyonu, adem-i merkezi bir komuta anlayışını, yatayda ve dikeyde iletişimi ve *auftragstaktik*'e dayalı esnek bir komuta-kontrol anlayışını içerirdi. Yıldırım hareketi taktiğini uygulayacak panzer liderleri de adem-i merkeziyetçi bir komuta anlayışıyla astlarına inisiyatif tanırdı. Burada alt birimlerin merkezden daha fazla yerele ait bilgiye ulaşabildiği ve dolayısıyla değişen şartlara daha kolay adapte olabileceği ve yaratıcı çözümlere daha kolay ulaşabileceği düşüncesi hakimdi (Bousquet, 2007: 215).

Crevelde'in belirttiği üzere:

Napolyon gibi, ancak hareket kabiliyeti çok daha üstün olan ve sonuç olarak çok daha geniş alanlara yayılan kuvvetlerden sorumlu olan II. Dünya Savaşı panzer lideri, emir komuta zincirini adem-i merkezileştirmeye ve her fırsatı yakalamak ve sonuna kadar kullanmak için en alttan başlayarak her kademede akıllı inisiyatiflere güvenmeye zorlandı (2003: 191).

2.2.2.2.5. Elastik Savunma Anlayışı

Almanların esneklik, hız ve adem-i merkeziyetçiliğe dayalı askeri yönetim anlayışları sadece taarruza yönelik komuta kontrol tedbirlerine yansımamıştır. Ayrıca savunmaya yönelik komuta-kontrol anlayışlarına da yansımıştır. Bu, özellikle elastik savunma anlayışıyla ortaya çıkmış bir durumdur. Elastik savunma, Birinci Dünya Savaşı'nda Almanların müttefik güçlerinin birlik ve ateş gücü üzerindeki üstünlüklerini elemine etmek için geliştirilmiştir. Daha önceden her türlü kaybı göze alarak ön

siperlerin tutulması anlayışına dayalı doğrusal savunma sistemi, Rusya, Romanya ve İtalya'ya yönelik yapılacak kesin sonuçlu harekâtlar için gerekli yeterli kuvvet toplanabilmesi için, yani kuvvet tasarrufu maksadıyla elastik savunma sistemiyle yer değiştirmiştir. Amaç, sadece taarruz edenlere ağır kayıplar verdirmek ve geri püskürtmek değil, aynı zamanda topçu ateşleri ve zırhlı birlik taarruzlarına karşı ağır zayıtlar vermemek olmuştur. Yeni savunma anlayışıyla, savunmanın hedefi savunmacının direncini muhafaza ederken, taarruz edeni engellemek, işini bozmak ve tüketmektir. Bu anlamda savunmacı taarruz edene inisiyatifi kaptırmamayı düstur edinmiştir (yani Boyd'un deyimiyle onun OODA döngüsünün içine sızarak onu kendisine tabi kılmayı amaçlamıştır). Savunmanın asıl amacı tamamen düşmana karşı savunma yapmak olmuş, en temel hedef olarak bir arazi kesimini elde bulundurmak artık asıl hedef olmaktan çıkarılmıştır (Millen, 2014: 2; Lupfer, 1981: 11-12).

Yeni sistemle Almanlar, sürekli sipere dayalı doğrusal savunma sistemini terk ederek, dağılma ve derinliğe dayalı bir savunma konsepti geliştirmişlerdir. Bu savunmanın kökeninde, bağımsız tahkim edilmiş noktaların derinlikte ve genişlikte birbirine eklemlenmesi mantığı bulunmaktaydı. Çepeçevre tahkim edilmiş noktaların, muhtemel bir karşı taarruza kadar kendi kendilerine yetecek şekilde direnişlerini sürdürmeleri isteniyordu. Bunun için bu noktalar direnç gösterecekleri süre zarfında ihtiyaç duyacakları tedarik zulalarına da sahip olmaları sağlanmaktaydı. Ön cepheye daha yakın tahkimli noktalar direnek yuvaları olarak dizayn edilmekte ve içlerinde 1 veya 2 manga ya da makineli tüfek timiyle desteklenmekteydi. Dağınıklık, derinlik ve açık savaş alanı (*vacant battlefield*) prensiplerinin kaynaşmasına dayalı bu savunma anlayışında topçunun atışlarının etkisini azaltmak mümkün olmaktadır. Almanlar, esneklik verdikleri bağımsız saldırı tim ve mangalarına etkili topçu ateşine maruz kalındığında herhangi bir yöne doğru geri çekilebilmeleri için yetki vermişlerdi. Böylece mevzide sabit ve merkezi bir savunma yönetiminde olduğu gibi sadece gelecek

ağır bir bombardımana karşı çaresizce beklemek yerine, unsurlara inisiyatif kullanarak esnek hareket edebilme kabiliyeti kazandırılmıştır. Bu sadece basitçe atışlardan kaçınmak için verilmiş bir esnekliğin ötesinde düşmanın inisiyatifi ele geçirmesini, yani Alman birliklerinin OODA döngüsü içerisine sızmalarını engellemek içindi. Böylece dağınık birliklerden teşkil edilmiş savunma hem taarruz edenin rahatlıkla keşif yapabilmesini engellemekte hem de kitlesel atış yapabilmesini sağlayacak toplu hedefler olmaması nedeniyle top atışlarının etkisini oldukça azaltmaktaydı (Millen, 2014: 3; Lupfer, 1981: 13, 15).

Bu da Alman birliklerinin savunmadayken inisiyatifi elinde tutması için yaratıcı hareketlerde bulunmasına katkı sunmaktaydı. Böylece düşmanın doğrusal olmayan bir taktik anlayışla belirsizliğe ve kaosa sürüklenmesi sağlanarak hedeflerine ulaşması engellenmeye, Almanların kendi zayıflıkları da azaltılmaya çalışılıyordu. Yerelde gelişen duruma göre Alman birlikleri ast birliklerden itibaren uyum sağlayarak kendi kendine örgütleniyorlar ve savaşın gidişatına göre birlikte eviriliyorlardı.

Almanlar düşmanı yanıltmak için çeşitli aldatma taktikleri uyguluyordu. Asıl siper hattının önünde mermilerin düştüğü çukurları ve gizli koruganları da savunma için kullanıyorlardı. Düşmanın mühimmat israfı yapması için sahte mevziler yapıyorlardı. Almanların savunma hattının en önünde bulunan muharebe ileri karakolları bölgesinden derinliklere doğru ilerlemek üzere harekete geçen düşman kuvvetleri, geri ve yanlarda bulunan gizli direnek noktalarından açılan ateşlerle durdurulmaya çalışılırdı (Millen, 2014: 4). Bu şekilde düşman sisteminde entropinin, belirsizliğin ve karmaşanın artırılması hedeflenirdi.

Böylece Almanlar uzun ve sürekli çarpışmalarla çok fazla zayıyata uğramak yerine ani baskın ateşleriyle taarruzları durdurmayı hedeflerdi (Lupfer, 1981: 13). Bu yaratılan kaosa ek olarak, saldırı timleri ve mangaları izole olmuş grupların etrafını sararak vur-kaç taktikleriyle bunlara zayıyat verdirirlerdi. Saldırı timleri bir astsubayın

komuta ettiği yedi avcıeri (*rifleman*) ve bir hafif makineli tüfek timinden teşkil edilirdi. Timler esnek bir örgütlenme anlayışıyla diğer timlerle birlikte kullanılabilirdi gibi bağımsız da taktik duruma uygun olarak kullanılabilirdi. Saldırı mangası (*assault squad*) ateş ve manevra konseptinin en düşük seviyede vücut bulmuş haliydi. Bu taktik anlayışın işlemesi için en önemli husus ise ast rütbeli subay ve astsubay r tbesindekilere büyük ölçüde güven duyulması ve sorumluluk verilmesiydi. Manga komutanı hareketli ve kıvrak bir savunma anlayışı çerçevesinde kendi inisiyatifini kullanarak, düşmana uygun gördüğü noktalarda bağımsız bir şekilde saldırabiliyordu (Millen, 2014: 4-5).

Yani modern örgüt ve yönetim kuramlarının tartıştığı kavramlarla ifade edilecek olursa “astların güçlendirilmesi”, “katılımı”, “inisiyatif kullanımına teşvik” bu esnek doktrin anlayışının temelini oluşturuyordu. Bu esneklik Almanlara  ng r lemezlik sağladığı gibi üst komutanlığın niyetini referans alarak fraktalleşmelerine -basit ve küçük birliklerin bağımsız hareketleriyle karmaşık ve kaotik bir sistem oluşturarak kaos içinde bir düzen yaratmalarına- ve kaosun kıyısında dolaşmalarına imkân sunmaktaydı.

Elastik savunma anlayışı, Birinci Dünya Savaşı’nda temelleri atılan iki savaş arasında üzerinde bazı düzenlemelerin yapıldığı ve İkinci Dünya Savaşı’nda da Almanya’nın temel savunma doktrini olan bir savunma anlayışıydı (Millen, 2014: 2-8). Yerel komutanların karşılaştıkları şartlar içerisinde gerekli ayarlamalarını yapmasına dayanan, yereldeki komutana inisiyatif tanınan adem-i merkezi ve doğrusal olmayan bir anlayıştı. Bu bağlamda, düşmanla temasa giren her birlik ki bu en aşağıda bir mangada olabilirdi, üstlerinden emir beklemeden yani merkezi bir yönlendirme olmadan veya rezerv kuvvetler o bölgeye varmadan en hızlı şekilde karşı saldırıya geçme inisiyatifinde bulunabilme konusunda eğitiliyor ve teşvik ediliyordu.      Alman taktik anlayışında hız kitleselliğe tercih ediliyordu (Wray, 1986: 175-176).

“Derinlik, manevra, ateş g   ve karşı taarruza dayanan temel prensipler”, yereldeki komutanların kendi kendilerine “doktrinel adaptasyonları”nı sağlamaları için

katı olmayan, esnekliğe imkân tanıyan bir “kuramsal temel” sağlıyordu. Katı bir şekilde sınırlayıcı merkezi bir yönlendirme olmadan bu basit prensipler, Almanlara yaratıcılıklarını harekete geçirebilecekleri ve kendi hareket tarzlarını uygulayabilecekleri bir rehber vazifesi görüyordu (Wray, 1986: 176). Bu anlayışla, Boyd’un deyimiyle açıklayacak olursak, sabit kurallar yaratarak Alman komutanların OODA döngülerindeki “yönelim” (*orientation*)³⁰ aşamalarında sabit analiz çerçevesinde saplanıp kalarak kapalı bir sistem haline gelerek entropiye uğramalarının önüne geçiliyor ve yeni durumlara ve fırsatlara uyum sağlayabilecekleri açık bir sistem oluşturmaları sağlanmış oluyordu.

2.2.2.2.2.6. *Kampfgruppe*: Ağ Temelli-Geçici-Esnak Örgüt Yapılarının Öncülleri

İkinci Dünya Savaşı’nda uzun soluklu ekonomik olarak yıpratıcı bir savaşı kaldıramayacağını düşünen Almanlar, ardı ardına kısa süreli kara savaşlarıyla hızlı bir zafer elde etmeye çalıştılar. Bunun taktik ve operatif sahaya yansıyan doktrini *Blitzkrieg*, örgütlenme şekli *kampfgruppe*’lerdi ve Alman stratejisinin de önemli birer unsuruydular. Rakiplerinin askeri yaklaşımları halen daha doğrusal ve geleneksel savaşla sınırlıyken³¹ Almanlar ise böyle bir rakibe karşı doğrusal olmayan bir savaş anlayışının ürünü olan belirsizlikten korkmayan, hız, inisiyatif, uyum, yaratıcılık ve kararlılığı esas alan *blitzkrieg* doktriniyle ve *kampfgruppe* gibi esnek örgütlenme şekilleriyle karşılık vererek önemli bir avantaja sahip olmuşlardır (Lucas, 2014: Giriş Bölümü).

Bu bağlamda Alman komuta-kontrol yapısı savaşın belirsizliği ile mücadele etmek ve hızlı bir zafer elde edebilmek için adem-i merkezîyetçiliği kullanmıştır.

³⁰ Bu kavram için tez içerisinde Albay John Boyd ve OODA Döngüsü başlıklı kısma bakınız.

³¹ İngiliz ordusunun 1941’deki durumunu tarihçi David Fraser şu şekilde tarif ediyordu: “İngilizlerin durumu bir kez daha ortaya koydu ki gerektiğinde anında taktik değiştirecek çevikliğe erişmemek ve sabit fikirlilik, emir verirken aşırı detaycılığın sonucu” (Harford, 2019:147).

Adem-i merkeziyet görev tipi emirlerle, iletişim sistemleriyle, ön cephede ani gelişen durumlara hızlı cevap verebilecek komutanlarla kontrol edilmiştir. Belirsizlik, gerçek dünyaya içkin bir fenomendir ve Alman Ordusu bunu bir engel olarak değil bir kıymetli bir şey olarak görmüş ve avantaja çevirmeye çalışmıştır. Bu kapsamda, Alman Ordusu, muharebe için görev temelli olarak savaş grupları (*battle group, kampfgruppe*) şeklinde örgütlenmiştir (Knorr, 1991: 165-166).

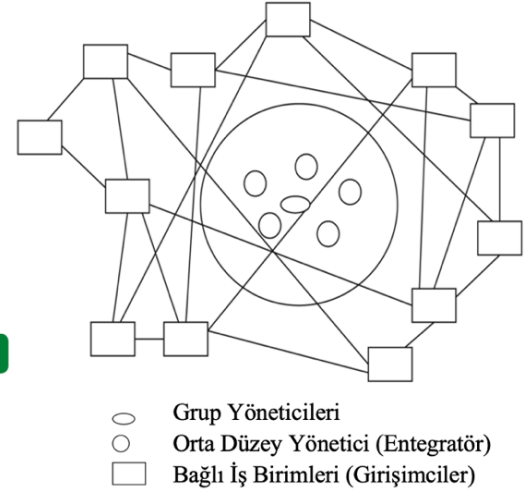
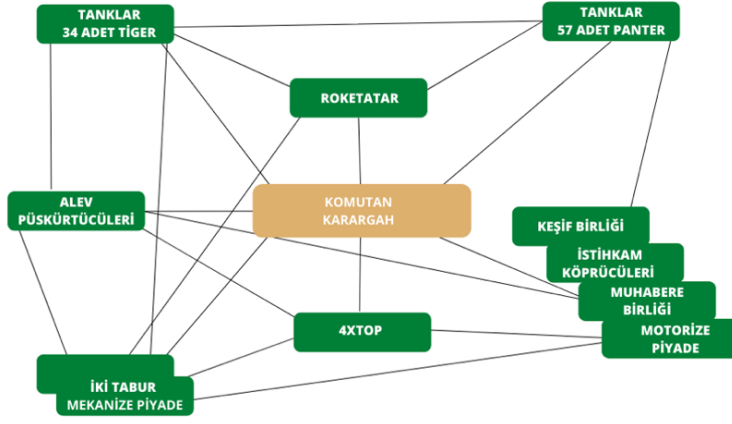
Kampfgruppe'ler farklı birliklerden bir görev için toplanan farklı birimlerden teşkil edilmişlerdir. Her zaman olmasa da görev bitince dağıtılarak ana birliklerine geri gönderilmişlerdir (Lucas, 2014: Giriş Bölümü). Bunlar ihtiyaca göre çeşitli büyüklüklerde oluşturulan birlikler olup savaş ve yönetim bağlamında kendi kendine yeterli bağımsız olarak görev yapabilen birliklerdi. Dolayısıyla bunların diğer birimlere bağımlı olmaları gerekmiyordu ancak diğer birliklerle koordinasyonları ayarlanıyordu. Bunların başına da görevin başarılmasından sorumlu olan komutan tarafından emir komuta birliği açısından bir komutan atanırdı. Çeşitli uzmanlık alanlarından gelen birlikler sorunsuz bir şekilde uyum sağlayıp, yatayda ve dikeyde geliştirilen koordinelerle çalışabilirdi. Bu bağlamda *kampfgruppe*'ler belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için çeşitli havuzlardan toplanarak modüler bir şekilde birleştirilen muharebe teşkilatı olması bakımından esneklik sağlıyordu. Dolayısıyla bunlar arasında koordinasyon sağlanması için temel eğitimler önemliydi. Görevlerin yapısına göre bu *kampfgruppe*'lerin bileşimleri değişiyordu, yani bunun ideal bir kuramı yoktu, ortaya çıkan acil duruma göre bileşimin unsurları değişebilirdi (Blenneman, 1996: 29-30).

Kampfgruppe'ler, uzun vadeli veya kısa vadeli olarak yahut durumun gidişatının gerektirdiği süre zarfı çerçevesinde varlığını sürdürebilirdi (Blennemann, 1996: 30). Eldeki savaş gücünün de gereken zamanda gereken yere yoğunlaştırılmasını sağlaması açısından ekonomikti. İhtiyaca göre değişken bir örgütlenme modeli olması ve sürekli gelişen şartlara göre yeniden şekillendirilebilmesi anlamında düşmana ve çevreye

adaptasyonu kolay olurken, düşmanın Alman kuvvetlerinin yapısını, teşkilatını ve imkân kabiliyetlerini kolayca tahmin etmesine imkân vermemesi açısından da aldatıcılık sağlıyordu (Blennemann, 1996: 30).

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nda genel olarak müttefikler tarafından aşağıdan yukarı doğru hiyerarşik ve merkezi komuta kontrol yapıları kullanırken, Almanlar daha yatay, esnek ve yukarıdan aşağı hiyerarşik süreçleri azaltacak şekilde *kampfgruppe* gibi örgütlenmeleri tercih etmiştir (Knorr, 1991: 165-166).

Bu komuta ve örgütlenme anlayışlarıyla ve Solmaztürk'ün deyimiyle “üretken entelektüel ortam”ıyla ve “yaratıcılığı ve araştırmacılığı teşvik edici iklim”iyle (2014: 138) Alman Ordusu, savaşın kaotik ve belirsiz ortamında, çeşitli değişkenlerin sürekli olarak etkileşime girerek değişimi devamlı kıldığı bir mecrada düşmanın eylemlerine dinamik bir şekilde uyum sağlayarak ve fırsatlardan faydalanarak cevap verebilmiş ve değişimi kucaklayabilmiştir. Onların doğrusal olmayan askeri anlayışı çerçevesinde, kaos ve belirsizliği özellikle belirsizliği gidermek ve öngörülebilirliği sağlamak için doğrusal ve hiyerarşik mekanizmaları kullanan düşmanı yenmek için kuvvet çarpanına dönüştürebilmişlerdir. Özellikle *kampfgruppe* örgütlenmeleri de değişen durumlara hızlı uyum sağlamak ve gerekli değişimleri hızlı bir şekilde yapmak için komutanlara esneklik kazandırmıştır. Talbot'un (2003: 338) deyimiyle bunlar ağ tipi örgüt formlarının erken habercisi konumundadırlar (Bunun için Şekil 1 ve Şekil 2'yi karşılaştırınız).



Şekil 1³². 26 Mart 1944 tarihindeki Friebe Panzerkampffgruppe örgütlenme şeması modeli

Şekil 2³³. Network N-form örgüt

Bu, *auftragstaktik* temelli esnek ve adem-i merkezi komuta anlayışının bir uzantısı olan örgütlenme şekli, kaos ve karmaşıklık bilimleri penceresinden tartışılan hiyerarşik, bürokratik ve mekanik olmayan, yerel koşullara hızlı uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip, modüler ve ağ temelli, proje bazlı, dikeyde yatayda çapraz olarak ilişkilerin ağ formunda olmasının teşvik edildiği, katılımcı, astları güçlendirmeci, inisiyatifi teşvik eden, kendi kendine yöneten ve örgütleyen yeni yönetim ve örgütlenme anlayışına da öncül olduğu gözükmemektedir. *Kampfgruppe*'ler 1967'de Warren Bennis'in (2016: 316) bir problemin çözümüne yönelik olarak mekanik değil organik bir modelde oluşturulacak geçici sistemler olarak belirttiği "Geleceğin Örgütleri"ne de benzemektedir. Ayrıca bu örgütlenme anlayışı yeni kamu işletmeciliği, postfordizm, postmodern örgüt gibi 1980 sonrası şekillenen birçok örgüt ve işletme temelli kuramların da benzer olarak önerdikleri ve savundukları örgüt tipi olmuştur³⁴.

³² Şekil 1, Talbot, 2003: 338'den uyarlanmıştır.

³³ Şekil 2, Talbot, 2003: 337'den alınmıştır.

³⁴ Bu tür örgütsel yapılar Övgün'ün de belirttiği üzere, verimlilik-etkililik veya bürokrasi-demokrasi karşıtlıkları üzerinden argümanlarını ortaya koymuşlardır (2010: 83). Burada dikkat çekmek istediğimiz konu, demokratik örgüt formu olarak ortaya konulan tipin kökeninin Alman askeri ekolü olmasıdır. Bu bağlamda Citino'nun (1991) temelleri Birinci Dünya Savaşı'na dayanan fırtına birlikleri üzerinden yaptığı analizi genişletecek olursak, Alman askeri ekolü, savaşa getirdikleri adem-i merkeziyetçi, subayların yetkilerini en alt unsurlara kadar devrettiği, görevi nasıl başarılacağına cevabının astlara bırakıldığı taktik anlayışlarıyla savaşın toplumsal yönüne de değişiklik getirmiştir. Bu anlamda ilginç bir şekilde

Değerlendirme: Dolayısıyla tüm bu yazılanlar çerçevesinde değerlendirildiğinde, Alman Ordusu, ondokuzuncu yüzyılın başından itibaren kuram ve pratikte doğrusal olmayan bilimler çerçevesinde örgüt ve yönetim kuramları alanında yapılan çalışmalar ve tartışmalar daha ortaya çıkmadan önce, döneminin newtoncu doğrusal ilişkilere dayalı mekanik savaş anlayışı kalıplarının dışına çıkarak doğrusal olmayan bir perspektiften kaos ve karmaşıklık gibi doğrusal olmayan bilimlerle uyumlu bir savaş anlayışı geliştirdiğini ve uygulamaya döktüğünü belirtmek mümkün gözükmektedir³⁵. Bu anlamda kanımızca, Clausewitz ve Alman askeri ekolünün doğrusal olmayan bilimler perspektifinden örgüt ve yönetim kuramları üzerine yapılan çalışmalar için önemli bir askeri öncül olarak ele alınabileceği belirtilebilir.

2.2.2.2.3. Albay John Boyd ve OODA Döngüsü: Karmaşa ve Belirsizlikten Yararlanmanın Kuramı

Doğrusal olmayan bilimler perspektifiyle uyumlu bir şekilde askeri kuramını şekillendiren diğer önemli askeri kuramcı Albay John Boyd idi. Boyd, askeri kuramını kısa makale ve sunumlarında paylaşmıştır. Kuramını 1960'ların ortasından 1990'lara kadar olan süreçte şekillendirmiştir. Döneminin nükleer savaş üzerine yoğunlaşmış ve çok da üretken olmayan askeri düşün ortamında, fikirlerini döneminin epistemolojik ve bilimsel tartışmalarıyla harmanlayarak ortaya koymuştur. Bu bağlamda Gödel, Heisenberg, Kuhn, Piaget, Polanyi ve Popper gibi isimlerden etkilenmiş, onların düşünceleriyle askeri tarih okumalarını birleştirmiştir. Genel olarak etkilendiği alanyazın newtonyen bilimsel paradigmanın sınırlılıkları ve belirsizliğin kaçınılmazlığına vurgu yapmıştır. Sibernetik, sistem kuramı, bilişsel bilimler, kaos ve

savaşmanın bu adem-i merkezi formu, Citino'nun deyimiyle "savaşın demokratik formu" demokratik batılılardan değil, Emperyal Almanya'dan çıkmıştır (1991: 840). Örgüt ve yönetim kuramları gözünden baktığımızda ise, Prusya/Alman askeri ekolü, yönetimin demokratik, verimli ve etkin yönetim ve örgütlenme şekilleri olarak sunulan esnek yaklaşımlarının da öncüllerinden oldukları düşünülebilir.

³⁵ Her ne kadar Almanlar her iki dünya savaşından yenik ayrılırlar da onların taktik ve operatif seviyedeki başarıları ve üstünlükleri özellikle savaşa ve komuta-kontrole teorik ve pratikteki yaklaşımlarının yerindeliği rakipleri tarafından da takdir edilmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında da Almanların bu savaş anlayışları birçok batılı ordu tarafından transfer edilmiştir (Stolfi, 1991: 80).

karmaşıklık kuramlarından faydalanmıştır. Onun faydalandığı bu kuramsal arka plan genel olarak “evrim, öğrenme, adaptasyon temaları”nı öne çıkarmıştır (Osinga, 2013: 606-607).

Onun entelektüel altyapısının şekillendiği dönem bilimsel, kültürel ve felsefi alanda paradigmatik bir dönüşümün olduğu yıllara tekabül etmekteydi. Yeni paradigma, fizik alanında yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkan keşiflerle ortaya çıkmış; termodinamik, görelilik, kuantum mekaniği, evrim kuramlarıyla şekillenmiştir. Bu yıllarda öne çıkan paradigma dönüşümü özetle, kesinlik yerine, sınırlılığı ve belirsizliği işaret etmekteydi. Doğrusal, analitik, indirgemeci newtonyen bilim anlayışını eleştirmiş, değişime, çeşitliliğe, evrime, öngörülemezliğe, karmaşıklığa, doğrusal olmamaya ve dengesizliğe odaklanmıştır. Bu bakış açısı da Boyd’un çalışmalarında yer almıştır (Osinga, 2013: 608).

Boyd, savaş tarihinde üç tür insani çatışma şekli olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, yıpratıcı savaştır. Bu savaş kütesellik ve kinetik kuvvet kullanımı gibi fiziksel alana yoğunlaşan bir savaş tarzına tekabül eder. Deterministik, doğrusal ve kan dökme odaklıdır. Mental ve moral alana ilişkin hususlara öncelik vermez. Diğer ikisi ise manevra çatışması ve moral çatışmadır. Boyd bu savaş türlerinden son ikisini tercih eder. Bunlar savaşa ilkindeki gibi doğrudan değil dolaylı bir yaklaşımı anlatır. Savaşın mental ve ahlaki kaldıraçlarına, çarpanlarına özel önem verir. Bunlar gerilla savaşı ve blitzkrieg savaşının sentezine dayanırlar. Bu her iki savaşta da doğrusal bir mantıkla savaşmaktan kaçınılır. Bunun yerine düşmanın uyumunun bozulması için, iletişim, lojistik ve komuta kontrol bağlantıları hedef alınarak düşmana dolaylı olarak etki edilmeye çalışılır. Sürekli tekrarlayan baskın ve şok durumları yaratmak için belirsizlik, aldatma ve üstün hareket kabiliyeti kullanılır. Baskın ve şokla izole edilen düşman birimleri süpürülür. Bu iki savaş tarzı da düşmanda kafa karışıklığı, düzensizlik ve öngörülemezlik yaratarak düşmanın uyum sağlama kabiliyetini ortadan kaldırmayı

amaçlar. Dolayısıyla belirsizlik, öngörülemezlik ve karmaşa yaratan ve hızlı olan taraf başarıya ulaşır (Osinga, 2013: 613).

Bu bağlamda manevracı ve moral çatışma gibi doğrusal olmayan çatışma biçimlerini, doğrusal yıpratma savaşına tercih etmiştir. Bu tercih ettiği savaş tarzları düşmanda belirsizlik, kaos ve öngörülemezlik yaratarak onun uyumunu bozmaktan faydalanmayı temel alması bağlamında kaos ve karmaşıklık kuramları gibi doğrusal olmayan bilimlerle paralel fikirleri kendi askeri kuramına entegre etmesine zemin hazırlamıştır.

Boyd (2018), sistem ve sibernetik yaklaşımlarının etkilediği, geri besleme döngüleriyle kendi kendine davranışın ve düzenlemenin yapılmasını hedefleyen ve bunun için de 1950 sonrası ekonomik rasyonalite ve matematiksel modeller (yön eylem araştırması ve sistem analizi, PPBS vs. kullanarak) üzerinden savaşın tüm değişkenlerinin izlenip hesaplanabildiği ve buna göre her şeyin tasarlanabildiği askeri kuramsal anlayışa (bir sonraki bölümde detaylarıyla açıklanmıştır) karşı çıkmıştır. Bu bağlamda da savaşın matematiksel modellemelerle öngörülebilecek nitelikte bir fenomen olmadığına dikkat çekmiştir. Bu bağlamda onun anlayışı, sistemin sürekli denge halinde olmasından ziyade kaos ve entropiden faydalanarak yani kaostun kıyılarında dolaşarak bundan faydalanılması üzerine kurulmuştur. Diğer bir deyişle pozitif entropiyle sistemde yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmeyi esas almıştır. Bu bağlamda dolaylı ve esnek yaklaşımları esas alan Sun Tzu, Liddell Hart, Heinz Guderian vs. gibi askeri düşünür ve komutanlar ile çeşitli gerilla kuramcıları ve komutanlarından etkilenmiştir.

Askeri kurama (ve örgüt ve yönetim kuramlarına ilişkin çalışmalara) en önemli katkısı OODA döngüsü ile olmuştur. OODA döngüsüne ilişkin fikirlerinin izlerini çeşitli mecralarda 1976 yılından itibaren ifade ettiği düşüncelerinde bulmak mümkün gözükmektedir (Angerman, 2004: 56-62). Bu, onun savaş pilotlarının karar verme

süreçleri ile ilgili bir kuramıydı, ancak daha sonra savaşın tüm seviyelerine doğru genişlemiştir. Boyd'un OODA döngüsü, gözlemlleme, yönelim, karar verme ve harekete geçme halkalarını içermekteydi ve askeri çevrelerle sınırlı kalmadı bu anlamda çeşitli yönetim alanlarındaki araştırmacıların dikkatini çekti. Bu bağlamda kamu yönetimine ilişkin sorunların çözümünde (Sangkachan, 2022), kolluk yönetiminde (Walsh ve Henry, 2008), sağlık yönetiminde (Enck, 2012), iş stratejilerinde (Thompson, 1995), acil durum yönetiminde (Tanui, 2021), risk yönetiminde (Kelly, 2014), karar vermede (Simohammed ve Smail, 2021) John Boyd'un OODA döngüsünden yararlanıldığı görülmektedir.

Bu halkalar arasında basitçe sistem yaklaşımındaki gibi sırasal bir izlek ve sonrasında başa dönmeyi içeren doğrusal bir sıra söz konusu değildir. Halkaların döngüsel ve birbiriyle çapraz ilişkilendirilmesiyle ve aynı anda hepsinin aktif olmasıyla ilgili bir süreç söz konusudur. Gözlemlleme, bir aktör veya sistemin içinde yer aldığı çevreden, kendisi ve rakibini ilgilendiren konularda veri toplamasıyla ilgilidir (Bousquet, 2007: 181).

Onun OODA döngüsünün Yönelim safhası en ilginç ve önemli kısım olarak üzerinde durulması gereken bölümüdür. Yönelim, Boyd'un sözleriyle ifade edecek olursak, “genetik miras, kültürel gelenek, önceki deneyimler ve ortaya çıkan koşullar tarafından şekillendirilen dünyanın imajlarını, görüşlerini veya izlenimlerini temsil eder” (Boyd, 2018: 230, 1987 yılındaki bir brifing’de bahsetmiştir). Bunlar üzerinden bir aktör veya sistem “mevcut analiz çerçevesi”nden anlam yaratır, fırsat ve tehditleri sezinler ve buna göre karar verir ve harekete geçmek için bir dizi yanıt geliştirir (Bousquet, 2007: 181).

Bu bağlamda Boyd'a göre yönelim, döngünün en önemli kısmını oluşturur: “Yönelim schwerpunk’tur. Çevre ile etkileşim biçimimizi şekillendirir. Bu anlamda yönelim, mevcut gözlem-yönelim-karar-eylem döngülerinin- karakterini

şekillendirirken, bu mevcut döngüler gelecekteki yönelimin karakterini şekillendirir” (Boyd, 2018: 233, 1987 yılındaki bir Briefing’de bahsetmiştir). Dolayısıyla OODA döngüsünde yönelim diğer safhalardan yalıtılmış bir safha değildir. Bir örgüt veya aktörün dünyayı gözlemleme, karar verme ve harekete geçme biçimlerini de şekillendiren etkileşimci, kapsayıcı ve karmaşık bir aşamadır.

Yönelim analiz ve sentez olarak ikiye ayrılır. Analiz, önceki dönemde şekillenmiş bilgi örüntüleriyle gözlemlenenin anlaşılmasıken, sentez, yeni durumlara uygun olmayan mevcut örüntüler yerine uygun olan yeni bilgi örüntüleri yaratılmasıyla ilgilidir (Spinney, 1997: 42-47; ayrıca bkz. Maccuish, 2011). Bu bağlamda sentez Boyd’a göre yaratıcılığın da temelidir (Maccuish, 2011: 33).

Boyd’a göre yönelim, analiz çerçevesini aktör ya da sistemin iç çerçevesi üzerinden dış dünyaya yapılan gözlemlerinin karşılaştırılmasıyla yeniden ve yeniden şekillendirme imkânı vermektedir. Bu bağlamda gözlemlenen karşı yönelim kalıpları sabit kalırsa kapalı bir sisteme dönüşüleceğini ve kapalı bir mantık sistemi içerisinde değişimin yakalanamayacağını ve uyumun sağlanamayacağına işaret etmiştir. Bu anlamda açık bir sistem gibi dışarıyla iletişimin sürdürülmesini, böylece entropiye girilmemesi için yönelim kalıplarının geliştirilmesini savunmuştur. Dolayısıyla bu analiz çerçeveleri sabit veya değişmez değildir. Sürekli değişmelidir. Böylece sistem yeni ve öngörülemez bir şekilde davranabilecektir. Dolayısıyla kendisi doktrinlerin karşısında olmuş, doktrinlerin ilk başta doktrin olduğu sonrasında birer dogmaya dönüştüğünü belirtmiştir. Bu yüzden sürekli olarak analiz çerçevelerinin gözden geçirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Çünkü kapalı bir sistem entropiye girip yok olurdu. Yönelim safhasında aktör elde ettiği bilgiyi kendi analiz çerçevesinden (genetik miras, kültürel gelenek, önceki deneyimler ve mevcut deneyimlerin bilişsel etkileşimlerinden oluşur) okur ve anlam yaratır. Sürekli olarak da etrafından gelen bilgileri özümser ve buna göre analiz çerçevesini buna göre uyarlar. Yani diğer bir

deyişle, dış dünyanın sürekli gözlemlenmesiyle elde edilen bilgilerle analiz çerçevesi modifiye edilir. Bu sayede sistem sürekli olarak yenilenir, öngörülemez ve yaratıcı tepkiler verebilir. Bu bağlamda entropi korkulacak bir şey olarak değil yeni fırsatlar ve yaratıcılık için olumlu bir şey olarak görülür. Tüm bunlar fırsat ve tehditlerin farkına vararak inisiyatif alıp harekete geçmesi için aktöre temel sağlar (Bousquet, 2007: 182-184).

Yönlendirme safhasından sonra aktör veya sistemin hangi hareket tarzını izleyeceğinin belirlendiği karar verme halkası gelmektedir. Müteakibinde de bu hareket tarzının eyleme döküldüğü harekete geçme halkası gelmektedir (Bousquet, 2007: 181). Dolayısıyla yönelim izole bir safha değil, bizim dünyayı gözlemleme, karar verme ve harekete geçme biçimlerimizi de şekillendirir.

Boyd'un OODA döngüsü, sadece bizim karar süreçlerimizde bu döngünün rakibimizden hızlı bir şekilde tamamlanmasını içermez. Bu döngülerin hızlı bir şekilde tamamlanması ile özellikle doğru bir şekilde yönelinmiş olarak döngüyü hızlı tamamlamak farklıdır. Bu bağlamda eğer hatalı bir yönelim döngüsü inşa ettiyseniz, istediğiniz kadar hızlı döngüleri tamamlayın, hatalı kararlar vereceksinizdir (MacCuish, 2011: 31).

Boyd, bir yandan bizim OODA halkalarıyla halkalar arası döngünün doğru ve hızlı bir şekilde tamamlamamızı amaçlıyordu. Diğer yandan da düşmanın OODA halkasının içine sızılmasıyla onun zihninde belirsizlik ve karmaşa yaratılmasını savunuyordu. Bunlarla stratejik inisiyatifin ele geçirilmesini ve düşmanın karar verme süreçlerinin felç edilmesini hedefliyordu. Bu bağlamda şunları öneriyordu (Boyd: 2018: 206):

Yerel üstünlük ve belirleyici tesir gücü için ahlaki-zihinsel-fiziksel çabaya odaklanmak suretiyle eşit olmayan dağılımlar oluşturun.
Kendi sürtünmenizi (veya entropinizi) azaltın ve karşıt sürtünmeyi (veya entropiyi) büyütün.
Düşmanın gözlem-yönlendirme-karar-eylem döngüleri içinde hareket edin veya onun zihin-zaman-mekanına girin.

Rakip organizmaya nüfuz edin ve onun çöküşünü sağlayın.
Ruhumuzu ve gücümüzü çoğaltalım, düşmanınkini kurutalım...

OODA döngüsüyle amaç, düşmanın uyum yeteneğini, onu şaşırtarak, sürtünmelerini (Gödel ve termodinamiğin ikinci yasasından hareketle clausewitzyen tarzda sürtünmeyi ele almıştır) arttırarak ve şoka uğratarak azaltmak, bizimkini ise arttırmaktır. Dolayısıyla biz çevrenin değişim hızı ve karmaşasıyla başa çıkabilirken düşman başa çıkamasın (Osinga, 2013: 610, 612). Boyd, belirsizliği, kaosu ve entropiyi bir tehdit olarak değil, değişim ve yaratıcılık için bir fırsat olarak görür. Dolayısıyla belirsizlik ve öngörülemezlik rakipleri sömürmenin araçlarıdır. Öngörülemez ve belirsiz olarak bizi kendi OODA döngüsü içerisinde anlamlandırmaya çalışan rakip için bir gürültü, entropi ve sürtünme kaynağı haline gelmeliyiz ki, onun OODA döngüsünü bozabilelim (Bousquet, 2007: 187). Bu da bizim inisiyatif kullanabilme, uyum sağlayabilme, aldatma, baskın ve süprizlerle düşmanın bizi anlamlandırmada güçlükle yaşayacağı eylemlerimizle mümkün olabilecektir.

Tüm bu düşünceler çerçevesinde Boyd, orduları, müfrezeleri, karargahları, işletmeleri, toplumları kompleks adaptif bir sistem olarak görmüştür (Osinga, 2013: 612-613). Blitzkrieg, gerilla savaşı ve örgütsel kuramlardan yararlanarak, çözümün adem-i merkeziyetçi, uyarlanabilir, açık, öğrenen organizasyonlar yaratmaktan geçtiğini belirtmiştir. Adem-i merkezi örgütlerin az bilgiye daha az gereksinim duymaları sayesinde kendi zaman ölçeklerine uygun bir şekilde çevresel belirsizlikle daha iyi başa çıkabileceklerini savunmuştur (Osinga, 2013: 613, 619-620).

Kaos ve karmaşıklık bilimleriyle uyumlu olarak kuramsal yaklaşımını şekillendiren Albay John Boyd'un OODA döngüsü farklı yönetim alanlarına yoğunlaşmış araştırmacıların da dikkatini çekmiş ve onun askeri alan için geliştirdiği kuramı diğer yönetim alanları üzerine çalışan araştırmacılar tarafından kendi alanlarına uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda onun kuramsal yaklaşımı kaos ve karmaşıklık bilimlerini esas alan örgüt ve yönetim kuramlarına ilişkin çalışmalar için askeri öncül

olarak değerlendirilebilecekken geliştirdiği askeri köklere sahip OODA döngüsünün de askeri olmayan alanları etkilediği görülmektedir.

Boyd'un fikirleri özellikle ABD Deniz Piyadeleri'nde önemli bir karşılık buldu. Deniz Piyadeleri onun kuramsal yaklaşımını benimseyen ilk büyük çaplı örgüt oldu ve 1989 tarihli *Warfighting* isimli temel askeri talimnamelerinin hazırlanmasına da John Boyd katkı sundu (Bousquet, 2007: 180).

2.2.2.2.4. 1990 Sonrası ABD Askeri Ekolünde Kaos ve Karmaşıklığa Dayalı Savaş ve Komuta Anlayışının Kurumsallaşması

1990'larda askeri alan bunları kurumsal dokümanlarına ve doktrinlerine yansıtmakta hiç de geç kalmamıştır. 1990'lardan günümüze birçok ülkede çeşitli resmi askeri doktrinlere temel oluşturan “ağ temelli savaş” doktrini kuramcılarından Koramiral Arthur Cebrowski, ağ merkezli savaş anlayışının savaşı “doğrusal olmayan değişkenlerin sürekli etkileşim içinde olduğu karmaşık, uyarlanabilir bir sistem” (Gray, 2005: 93) olarak görmüştür.

Bu anlamda Cebrowski aşağıdan yukarı örgütlenen ve koordine olan, adem-i merkezi yapıların yeni savaş kuramında öne çıktığını belirtmiştir. Genel olarak ağ merkezli savaş kuramcıları karmaşıklık kuramının metaforlarından yararlanmışlar, askeri örgütleri birer kompleks adaptif sistem olarak ele almışlar, esnekliği ve ağlar üzerinden kendi kendine senkronize olmayı ve örgütlenmeyi esas alan, ast birliklerin inisiyatif kullanarak harekete geçme özgürlüğünü destekleyen yeni taktik şemaları hiyerarşik yapılara tercih etmişlerdir (Bousquet, 2008a: 927-928).

Diğer yandan kaos ve karmaşıklık bilimlerini resmi dokümanlarına sokmakta öncü kurumlardan olan ABD Deniz Piyadeleri'nin komuta-kontrol talimnamesinde savaşın karmaşık ve belirsiz doğasına şu sözlerle dikkat çekilmiştir: “Savaşın, temelde karmaşık ve etkileşimli doğası belirsizlik yaratır. Belirsizlik yalnızca var olan bir çevresel koşul değildir; savaşın doğal bir yan ürünüdür” (MCDP-6, 1996: 55). 1989

tarıhli *Warfighting* talimnamesinde ise savaşın düzensiz bir olgu olduğu vurgulanmıştır: “Sürtünme, belirsizlik ve akışkanlık ortamında, savaş doğal olarak düzensizliğe doğru çekilir. Savaş ortamının diğer nitelikleri gibi, düzensizlik de savaşın ayrılmaz bir özelliğidir; onu asla ortadan kaldıramayız” (FMFM-1, 1989: 8). Dolayısıyla böyleli belirsiz bir fenomen içerisinde komuta-kontrol ile öngörülebilirlik sağlama çabasının beyhudeliğine “komuta ve kontrolün savaş gibi karmaşık bir girişime kesin, öngörülebilir ve mekanik bir düzen sağlamasını beklemek mantıksızdır” sözleriyle dikkat çekilmiştir (MCDP-6, 1996: 47). ABD Deniz Piyadeleri’nin 1989 tarihli *Warfighting* talimnamesi, geçmişte olduğu gibi düzensizlikten kaçınmak değil onunla yaşamayı öğrenmeyi ve onu kazanmak için kullanmayı önermiştir (FMFM-1, 1989: 9-10):

Savaş olayları saat gibi gelişmeyecek. Bu nedenle, olaylar üzerinde kesin, pozitif bir kontrol dayatmayı umamayız. Umabileceğimizin en iyisi, düzensizliğe genel bir düzen çerçevesi dayatmak, her olayı kontrol etmeye çalışmak yerine genel eylem akışını reçete etmektir.

Kazanacaksak, düzensiz bir ortamda faaliyet gösterebilmeliyiz. Aslında, sadece düzensizlik karşısında etkin bir şekilde savaşabilmemiz değil, rakibimiz için düzensizlik yaratmaya çalışmalı ve onu ona karşı bir silah olarak kullanmalıyız.

Diğer bir talimnameleri de savaş gibi belirsiz, öngörülemez bir fenomende komuta-kontrolün doğasının da buna uygun olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir (MCDP-6, 1996: 46-47):

Temel nokta, doğası gereği karmaşık bir sistem olan herhangi bir askeri hareketin düzenli, verimli ve kesin kontrole meydan okuyan dağınık, öngörülemeyen ve genellikle kaotik bir davranış sergileyeceğidir. Komuta etme ve kontrol etme yaklaşımımız, bu doğal karmaşıklıkla başa çıkmanın bir yolunu bulmalıdır. Bir makine operatörü makineyi doğrudan kontrol edebilirken, herhangi bir komutanın savaş gibi karmaşık bir fenomeni kontrol ettiğini hayal etmek zordur.

Bunun için karmaşıklıkta komuta kontrolün doğasının dört temel özelliği şu şekilde ortaya konmuştur: birincisi, açık sisteme dayalı, çevresiyle ve düşmanla etkileşime giren bir askeri örgütlenme savunulur. Böylece değişen koşullara uyum sağlanabilecektir. Askeri örgütler bir canlı gibi istikrarlı denge durumunda değildir, sürekli bir akış halinde çevresine uyum sağlayan bir yapıdır. İkincisi, komuta kontrol,

ayrık eylemlerden oluşmaz, sürekli ve döngüsel bir süreç olarak görülmelidir. Üçüncüsü, komuta kontrol dinamik, etkileşimli bir işbirliği süreci olarak, organizasyonun bir parçasının diğer bir parçasını kontrol altına alma meselesinden ziyade, tüm parçaların işbirliği içinde olduğu yanal ve dikeyde bir karşılıklı etki faaliyetidir. Dördüncüsü, komutan sistemin üstünde ve dışında değildir, karmaşık ve karşılıklı etki ağının ayrılmaz parçasıdır (MCDP-6, 1996: 46-47).

Deniz Piyadeleri savaş ve komuta-kontrole ilişkin bu anlayışlarına uygun olarak karmaşıklık ve kaos gibi doğrusal olmayan bilimlerle de uyumlu olarak her duruma ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek, bürokratik olmayan, hızlı ve çevik örgütler yaratmanın önemine dikkat çekmişlerdir (FMFM-1, 1989: 42-43):

Aktif Filo Deniz Kuvvetleri, çoğu çatışma türüne anında yanıt verebilmelidir...Operasyonlar ve eğitim için, Filo Deniz Kuvvetleri Aktif ve Yedek, Deniz Hava-Kara Görev Kuvvetleri (MAGTF'ler) halinde oluşturulacak. MAGTF'ler yer, havacılık, muharebe hizmet desteği ve komuta bileşenlerinden oluşan görev organizasyonlarıdır. Standart bir yapıları yoktur, daha ziyade özel duruma uygun olarak oluşturulurlar. MAGTF, tek bir komutana, karşılaştığı durum için en uygun kombine kol kuvvetini sağlar. Durum değiştikçe, MAGTF'nin yeniden yapılandırılması elbette gerekli olabilir...Filo Deniz Kuvvetleri birimlerinin organizasyon tabloları, konuşlandırılabilirliğin iki temel gereksinimini ve belirli durumlara göre görev düzenleme becerisini yansıtmalıdır. Birimler, yalnızca eğitim, idari ve lojistik gereksinimlerin gerektirdiği ölçüde türe göre düzenlenmelidir. Ayrıca, bürokratik gecikmeleri ortadan kaldırarak tempoyu artırmak için genel merkez organizasyonlarımızı ve kadrolarımızı düzene sokmalıyız.

Deniz piyadeleri her duruma uygun tek yol anlayışına dayalı ilkelerin sunulduğu reçetevari nasıl yapılır tarzı bir yönetim anlayışının kaotik ve belirsiz savaş ortamı ve işi için uygun olmadığını anlamışlardır. Hatta savaşma üzerine yazdıkları talimnameleri de bu bağlamda oldukça geneldir ve astların kendi başlarına yargıya varabilmeleri için onlara özgürlük alanı tanımıştır. Bu anlamda askerlik mesleğini bir düşünme işi olarak ele almıştır: “Askerlik, düşünen bir meslektir” (FMFM-1, 1989: 44). İnsana olan güveni ön plana çıkarır. Bu bağlamda karşılıklı güvene, ortak değerlere sahip olmaya, katılıma, inisiyatif kullanımının teşvikine olan vurgu yukarıda belirttiğimiz kaos ve karmaşıklık bilimi perspektifli örgüt ve yönetim kuramlarına ilişkin çalışmalarla uyum göstermiştir (FMFM-1, 1989: 45-46):

Deniz Piyadeleri'nin savaş tarzı, en düşük seviyelere kadar cesaret ve inisiyatif alma eğiliminde olan akıllı liderler gerektirir. Cesaret, bir liderde önemli bir ahlaki özelliktir, çünkü eldeki fiziksel araçların ötesinde savaş gücü üretir. İnisiyatif, yani kişinin kendi kararına göre hareket etme istekliliği, cesaret için bir ön koşuldur. Aşırıya kaçan bu özellikler aceleciliğe yol açabilir, ancak genç liderlerin aşırı cesarettten kaynaklanan hatalarının öğrenmenin gerekli bir parçası olduğunu anlamalıyız... Sadece cesur olmamız veya inisiyatif almamız değil, hatalara rağmen her iki özelliği de teşvik etmeye devam etmemiz gerekir. Öte yandan, hareketsizlik veya çekingenlik hatalarıyla ciddi şekilde ilgilenmeliyiz. Eylemsizliğin gerekçesi olarak emir eksikliğini kabul etmeyeceğiz; durumun gerektirdiği şekilde inisiyatif almak her Denizcinin görevidir.

Kaotik, belirsiz ve değişken savaş ortamına merkezi komuta tarzının uygun olmadığına, karmaşık sistemler için hayati olan iletişimin ve bilgi paylaşımının önemine dikkat çekilmiştir. Başlangıç noktasına hassas bağımlılığın önemi anlaşılmıştır. Bu bağlamda olaylara en yakından nezaret edilmesi istenmiş ancak bunun astların yaratıcılık, motivasyon ve inisiyatifini köreltecek denli aşırı bir şekilde denetim boyutuna varmamasına ve aşırı kontrolcü olmak yerine değişen koşullara uyum sağlamaya hazır olunmasına dikkat çekilmiştir.

Komuta felsefemizin savaşma şeklimizi desteklemesi esastır. Her şeyden önce, arzu ettiğimiz harekât temposunu yaratmak ve muharebenin belirsizliği, düzensizliği ve akışkanlığı ile en iyi şekilde baş edebilmek için, komuta adamı merkezileştirilmelidir. Yani, ast komutanlar, bilgileri komuta zincirine iletmek ve kararın aktarılmasını beklemek yerine, üstlerinin niyetini anlamalarına dayalı olarak kendi inisiyatifleriyle kararlar vermelidir. Ayrıca, karar verme noktasında bulunan yetkin bir ast komutan, doğal olarak, gerçek durumu biraz mesafeli bir kıdemli komutandan daha iyi anlayacaktır. Bireysel inisiyatif ve sorumluluk çok önemlidir. Merkezi olmayan kontrolü uygulamamızın başlıca yolu, daha sonra ayrıntılı olarak tartışacağımız görev taktiklerinin kullanılmasıdır... Örtülü iletişimin- karşılıklı anlayış yoluyla, minimum anahtar, iyi anlaşılmış ifadeler kullanarak veya hatta birbirlerinin düşüncelerini tahmin ederek iletişim kurmanın, ayrıntılı, açık talimatlar kullanmaktan daha hızlı ve daha etkili bir iletişim yolu olduğuna inanıyoruz (FMFM-1, 1989: 61-62).

Bir komutan oldukça önden komuta etmelidir. Bu, onun, savaşın gelgitlerini ilk elden görmesine ve hissetmesine, raporlardan elde edemediği durum için sezgisel bir değerlendirme kazanmasına olanak tanır. Eylem sırasında belirleyici noktalarda kişisel etkisini kullanmasına izin verir. Aynı zamanda, durumu etkileyecek olaylara daha yakın konumlanmasını sağlar, böylece onları doğrudan gözlemleyebilir ve emir komuta zincirine bilgi iletmekten kaynaklanan gecikmeleri ve yanlışlıkları önleyebilir (FMFM-1, 1989: 63).

Savaş olaylarına kesin bir düzen empoze etmeye çalışmamalıyız çünkü bu, savaşa biçimsel bir yaklaşıma yol açar. Ve önceden belirlenmiş planlara ısrarla bağlı kalmak yerine, değişen koşullara uyum sağlamaya ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaya hazır olmalıyız (FMFM-1, 1989: 64-65).

Savaşın öngörülemeyen ve hesaplanamayan ve önceden modellenemeyen bir doğası vardır. Savaştan önce yapılan hiçbir model savaş başladıktan sonra geçerli olmaz, o ana ilişkin kalır. Dolayısıyla savaşı sadece matematiksel modellerle

öngörülebilir hale getirmek ve doğru kararlar alabilmek mümkün değildir. Aksine karar vermede insanın sezgi ve yaratıcılığına da ihtiyaç vardır: “Askeri bir karar, yalnızca matematiksel bir hesaplama değildir. Karar verme, hem belirli bir sorunun özünü tanımak ve analiz etmek için sezgisel beceri hem de pratik bir çözüm tasarlamak için yaratıcı yetenek gerektirir” (FMFM-1, 1989: 69).

Değerlendirme: Örgüt ve yönetim kuramlarına kaos ve karmaşıklık perspektifinden bakan yaklaşımlarının genel olarak savunularının askeri öncüllerinin Doğu’da Sun Tzu ve Batı’da Clausewitz’e kadar uzandığını belirtmek mümkün gözükmemektedir. Kaos ve karmaşıklık bilimlerinin örgüt ve yönetim alanındaki savunularıyla benzer bir anlayış, örgüt yönetim kuramlarının dikkatini çekmesinden çok önce askeri alanda özellikle ondokuzuncu yüzyıl itibarıyla Alman doktrinlerinin, taktiklerinin ve askeri örgütlenmesinin şekillenmesinde etkili olmuş, askeriye’nin yönetsel meseleleri için temel oluşturan bir perspektif sağlamıştır. Bu perspektif, Albay John Boyd’un geliştirdiği ve diğer yönetim alanlarına ilişkin çalışmaları da etkileyen OODA döngüsünde ve ABD Deniz Piyadeleri gibi büyük bir örgütsel yapının işleyişi için temel öneme sahip resmi dokümanlarda doktrinel seviyede 1990’lı yıllardan önce yer almaya başlamıştır.

SONUÇ

Yirminci yüzyılda örgüt ve yönetim kuramlarını inceleme konusu yapan Tez’de, bu kuramların askeri köklerinin ve öncüllerini araştırmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda belirlenen askeri kök ve askeri öncül kriterleri çerçevesinde, kamu yönetimi bilimini etkilemiş yirminci yüzyıl doğumlu örgüt ve yönetim kuramlarının gelişiminde askeri köklerin etkili olup olmadığı ve ayrıca askeri örgütlenmenin tarihsel olarak örgüt ve yönetim kuramlarını önceleyen benzer bir bilgi birikimine sahip olup olmadığı sorularının cevabı aranmıştır.

Bu çerçevede alanyazında ihmal edilmiş ya da iyimser bir tabirle pek fazla inceleme konusu yapılmamış ve bütünsel olarak ele alınmamış bir konu olan örgüt ve yönetim kuramlarının askeri kökleri ve askeri öncüllerine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır:

-Askeriye, doğrudan örgütlenme ve bu örgütlenmenin yönetimi ile ilişkili olmuş ve bunlara ilişkin yöntem, kavram ve anlayışların geliştirilmesinde önemli bir kaynak olmuştur. Bu bağlamda modern işletmeciliğin doğuşuna ilişkin de ona önemli bir miras bırakmıştır.

Birinci bölümde ilk olarak, kamu yönetimi disiplininin ABD etkisine girdiği yirminci yüzyıl itibariyle işletmeci ve örgüt temelli bilgi ve kuramın etkisi altına girdiği ve bu bağlamda kamu yönetimi ve kamu işletmeciliği ayrımının fluleştiği tespitinden hareketle, kamu yönetimini etkisi altına alan işletmeciliğin doğuşuna ilişkin etkili olmuş askeri örgütsel teknolojiler ele alınmıştır. Bu bağlamda, işletmeciliğe özgü yönetim anlamında işletmeciliğin doğuşunda etkili olmuş örgüt ve yönetim bilgisinin askeri temellerinin olup olmadığı sorgulanmıştır.

Savaş örgütlenmesi olarak ortaya çıkan askeriyeler savaşa ilişkin amaçlara ulaşabilmek için işbirliği ve işbölümü temelinde örgütlenmenin yapıldığı ve bu

örgütlenmenin de belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesine ilişkin modern işletmeciliğin de kullandığı mekanik-bürokratik örgütlenme ve bununla bağlantılı olarak disiplin, departmanlaşma ve hat-kurmay örgütlenmesi gibi bilgi ve becerilerin geliştirildiği bir yer olmuştur. Bu bağlamda ondokuzuncu yüzyılda gelişmeye başlayan modern işletmeciliğin önemli bir askeri mirasa sahip olduğu görülmüştür.

Weber'in (2012:520) de belirttiği üzere, askeri disiplin sadece kışlalarla sınırlı kalmamış kapitalist fabrikalara da sirayet etmiştir. Onaltıncı yüzyıldan itibaren askeri teknolojide yaşanan gelişmeler, büyüyen askeriye'nin silah ve üniforma gibi malzemeler için yarattığı kitlesel talepler; standardize tektip asker üretim metotlarının bulunması ve bununla uyum içinde olacak standardize tek tip malzeme üretiminin gerekliliği, bunun için topçu Gribauval'un öncülüğünü yaptığı değiştirilebilir parça sistemine dayalı tek tip standardize üretim anlayışının geliştirilmesi noktasında askeriye fordizme dek uzanan üretim yönetim sistemleri için bir prototip sağlamıştır.

Bu bağlamda onaltıncı yüzyılda hayata geçirilen maurician reformların, askerleri yerine yenisinin kolaylıkla ve ucuz bir şekilde konabilecek değiştirilebilir mekanik, standart ve tektip parçalar olarak seri bir şekilde üretilebilir kılması, askeriye'nin makineye dayalı endüstriyel üretim aklının gelişim sürecine yaptığı en önemli katkılardan birisi olmuştur. Bu seri üretime tabi tutulan standart askerlerin standart ve tektip silah ve üniformaya olan talepleri de kitlesel endüstriyel üretim sistemlerinin ve fabrikaların gelişiminde itici güçlerden biri olmuştur.

Kitlesel üretim için fabrikalara toplanan kitlelerin yönetimi için de askeriye model teşkil etmiştir. Askeri disiplin ve mekanik yönetim tarzına dayalı komutacı anlayış ve hiyerarşik ve bürokratik örgütlenme, kurmaylık, tümen sistemi/departmanlaşma, zaman-hareket etütleri gibi askeri eşgüdüm ve eylem birliği yaratma teknolojileri, ondokuzuncu yüzyıldan itibaren gelişen ve büyüyen endüstriyel örgütlerin ilk defa karşılaştıkları fabrikada düzenin sağlanması, koordinasyon

sorunlarının aşılması, eşgüdüm ve eylem birliği içerisinde çalışabilmesi, makine-insan uyumunun sağlanarak verimliliğin artırılabilmesi gibi sorunların çözümü için bir model sunmuştur.

Modern işletmeciliğin ABD’de ondokuzuncu yüzyıl başında doğuşunda West Point ve ABD Ordudonatım Kıtaları (*Ordnance Corps*) gibi askeri kurum ve birçok askeri kişi ile bunların demiryollarına ve silah fabrikalarına taşıdığı askeri prosedürler, disiplin ve gözetim sistemleri ve bürokratik yönetim anlayışı ile askeriyede kökleri tümen sistemine uzanan departmanlaşma ve hat-kurmaya dayalı örgütlenme yapılarının etkili olduğuna yönelik önemli tezler bulunmaktadır. Bu bağlamda modern işletmeciliğin doğuşunda işletme patronlarının karşılaştıkları sorunlara kendiliğinden cevap bulmalarının etkili olduğu yönündeki ekonomik rasyonalist bakışın tersini savunan bu tezler, askeriye ve modern işletmecilik bilgisinin gelişimine ilişkin etkileşimin askeri kaynaklarına dikkat çekmişler ve modern işletmeciliğin doğuşundan önce de bir yönetim bilgisi olduğu ve bunun askeri kaynakları üzerine ikna edici kanıtlar sunmuşlardır. Ayrıca örgüt bilimi ve endüstriyel tarih üzerine çalışan önde gelen birçok ismin de endüstriyel örgütlenmenin bu yöndeki gelişiminde askeri kaynaklara dikkat çektiği görülmüştür.

-Yirminci yüzyılda kamu yönetimi bilimini etkileyen örgüt ve yönetim kuramlarının klasik ekolünün askeri örgütlenme ve yönetim anlayışından yoğun olarak etkilendiği, bu etkilenimin de Frederick W. Taylor gibi “negatif” yönünün olduğu istisnaların bulunduğu görülmüştür.

Klasik ekol altında, bilimsel yönetim ve Taylor, Fayol, Weber, Mooney, Urwick ve Gulick inceleme konusu yapılmış, ayrıca yeri geldiğinde Harrington Emerson ve Henry S. Dennison gibi isimlere yer verilmiş ve kuramsal çalışmalarının askeri kökleri ve öncülleri incelenmiştir. Klasik ekol içerisinde Taylor hariç diğer isimlerin kendi kuramsal çalışmalarında askeri köklere dikkat çektikleri görülmüştür. Taylor’un da

bilimsel yönetim anlayışını oluştururken askeri alandan negatif askeri dayanaklar bağlamında yararlandığı görülmüştür. Klasik ekol genel itibariyle mekanik/bürokratik yönetim ve örgüt yapılarını ön plana çıkaran aklın temsilcilerinden oluşmuştur. Bunların kuramsal düşünceleri incelendiğinde askeri yönetim alanından veriler kullandıkları ve/veya kavramları ve prensipleri devşirdikleri, benzer yöntem kullandıkları görülmüştür. Örneğin Weber, ideal tipik kurguya dayanan metodunun benzerinin askeri alanda ondan önce de kullanıldığına dikkat çekerek, yönteminin askeri köklerine dikkat çekmiştir. Ayrıca bu isimlerin yaşadıkları dönemde askeriyeyle bulunan doğrudan veya dolaylı bağları bunların askeri kurumlara ve uygulamalara olan hayranlıklarının veya eleştirel gözlemlerinin örgüt ve yönetime ilişkin düşüncelerinin şekillenmesinde etkili olduğu görülmüştür. Her ne kadar Taylor, doğrudan bilimsel yönetim anlayışında askeri tarzda bir yönetimin tam tersi bir anlayışı hayata geçirdiğini savunsa da onun bilimsel yönetim üzerinden geliştirdiği hareket-zaman etüdü, ilkeler yaklaşımı, planlama ve icra görevlerinin ayrılması, orta kademe yöneticilerinin arttırılması ve ihtisaslaşma mefhumlarının kökleri Nassaulu Maurice'e dayanan askeri yönetim aklı tarafından öncelendiğini belirtmek mümkün gözükmemektedir.

- *Klasik ekole eleştirel bir duruş sergileyen, yönetimde sosyal insana olan vurguyu ön plana çıkaran neoklasik ekolün savunularının ve uygulamalarının askeriye tarafından öncelendiği görülmüştür. Hatta İnsan İlişkileri Okulu'nun önde gelen ismi Elton Mayo'nun endüstriyel ortamın insan üzerinde yarattığı yıkıcı psikolojik ve fizyolojik etkiyi aşmak için askeriye örnek gösterdiği, Barnard ve Simon'un otorite kabul alanına ilişkin görüşlerini askeri alanyazından yaptıkları alıntılarla temellendirdikleri, bu bağlamda bu görüşlerinin askeri köklere sahip olduğu belirtilebilir.*

Neoklasik ekol, insan ve onun davranışı, sınırlılıkları, informal grup ve grup uyumu, otorite kabul alanının psikolojisi, astların güçlendirilmesi ve yetkilendirilmesi

konularını ele almıştır. Bu bağlamda İnsan İlişkileri Okulu ve Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Barnard ve Herbert Simon (Simon'un asıl katkısı sistem bilimlerine olmasına karşın onun neoklasik ekolle ilişkilendirilebilecek kuramsal savları neoklasik ekol altında da incelenmiştir) gibi isimler başta olmak üzere, Douglas McGregor, Chris Argyris ve Rensis Likert gibi isimlerin yaklaşımları ele alınmıştır. Elton Mayo'nun daha Hawthorne deneylerinden önce kaleme aldığı bir yazısında askeri alanın savaşın askerlerin üzerinde yarattığı etkinin psikolojik yönlerine ilişkin önemli uygulamalar ve çözümler geliştirdiğini ve bunun endüstriyel ortamın işçi üzerindeki yıkıcı etkisini ortadan kaldırmak için örnek alınabileceği tavsiyesini verdiği görülmüştür. Ayrıca İnsan İlişkileri Okulu ekonomik insan yerine sosyal insanı ön plana çıkarmış, informel örgütün, grup uyumunun, insanın moral ve psikolojik faktörlerinin önemine dikkat çekmişler, çalışma ortamında verimliliğin bunların dikkate alınmasıyla artırılabilirliğini belirtmişlerdir. İnsan ilişkileri okuluyla uyumlu olarak yapılan askeri çalışmalara da bu dönemde yer verilmiş ve bu çalışmaların da neoklasik ekole önemli bir katkı sunduğu, hatta Samuel Stouffer vd.'nin "Amerikan Askeri" çalışmasıyla "görelî yoksunluk kuramı"nın temellerini attığı ve bunun örgütsel adalet gibi örgüt kuramına ilişkin çalışmaların askeri köklerini sağladığı görülmüştür.

Neoklasik ekolün yirminci yüzyılın ilk çeyreği sonrasında yaptıkları bu yöndeki tespitlerinin ve savunularının askeri alanda yüzyıllardır bilinen ve tartışılan konular olduğu görülmüştür. Bu bağlamda askeri alanda sosyal bir varlık olarak "insan" faktörünün ve informal grupların komuta üzerindeki etkisinin yüzyıllardır bilinen bir durum olduğu görülmüştür. Ancak bunları kuramının merkezine yerleştiren isimler General Carl von Clausewitz ve Albay Ardant du Picq olmuştur. Clausewitz, ondokuzuncu yüzyıl başlarında ele aldığı askeri kuramında insan faktörünün duygusal ve moral kısaca psikolojik yönlerini temel almıştır. Ona göre savaş ve strateji, matematiksel soyutlamalarla değil psikolojik faktörler çerçevesinde insanın

davranışlarıyla somutlanan bir alandır. Bu anlamda o da klasik ekolün ekonomik insan modellemesi yerine sosyal insanı koyan neoklasik ekolle aynı çizgidedir. Bu bağlamda onların askeri öncülü olarak görülebilir. Ardant du Picq ise ondokuzuncu yüzyıl sonunda kısmen bilimsel yöntemlerle savaştaki insanın davranışını araştırmış, moral gücün, birlik ruhunun, grup uyumunun ve birincil grubun askerin savaşma motivasyonu ve iradesi üzerindeki önemine dikkat çekmiş ve askeriyede bir örgütlenme biliminin olduğunu belirterek neoklasik ekolü incelemiştir. Bu bağlamda onun da genel olarak neoklasik ekolün askeri öncüllerinden olduğunu söylemek mümkün gözükmektedir.

Neoklasik ekolün önde gelen isimlerinden Follett, Hawthorne deneyleri ve İkinci Dünya Savaşı sonrası davranışçı hareketin sonuçlarını öngören bir isim olması ve kamu yönetimi alanında da fikirlerinin dikkate alınması sebebiyle tezde temel inceleme konusu yapılan isimlerden biri olmuştur. Onun entegrasyoncu, katılımcı ve astları güçlendirmeci yönetim anlayışının askeriyedeki öncül modern uygulamaları Fransız Ordusu'nun hemen Fransız Devrimi sonrası düzenlemelerine gitmektedir. Ancak bu uygulamaların yaygın bir konsept olarak ortaya çıkması ve doktrinlere yansması Prusya/Alman ekolüyle söz konusu olmuştur. Prusya/Alman Ordusu'nda geliştirilen insana önem veren, onun yetkilendirilmesini, kararlara katılımını, inisiyatif kullanmasını teşvik eden *auftragstaktik* konseptiyle olgunlaşan bu askeri anlayışın Follett'ın bu yaklaşımını öncelediği belirtilebilir. Ayrıca Prusyalıların bu anlayışlarının neoklasik ekol ve onun uzantısı davranışçı ekol içerisinde değerlendirilebilecek Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris gibi isimlerin yaklaşımlarıyla da uyumluluk sergilediği ve onların askeri öncülü olduğu söylenebilir.

Neoklasik ekol içerisinde ele alınan diğer isimler “otorite kabul alanı” bağlamında Chester Barnard ve bu bağlamda onun takipçisi Herbert Simon olmuştur. Chester Barnard'ın otorite kabul alanına ilişkin fikirlerinin askeri köklerinin General Harbord'a uzandığı ve yine Barnard ile benzer fikirleri savunan Herbert Simon'un

Albay Ardant du Picq ve askeri psikoloji alanyazınından başka isimlerden etkilendiği düşünüldüğünde du Picq'in Barnard'ın otorite anlayışının askeri öncülü, Simon'un otorite anlayışının ise askeri köklerinden biri (en eskisi) olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir.

- *Modern ekol içerisinde ele alınan harekât araştırması, sistem analizi ve PPBS gibi yönetimde sistem bilimiyle ilişkili uygulamaların köklerinin askeri alanda olduğu, bunların doğrudan askeri alanda geliştirildiği görülmüştür. Yine bu ekol içerisinde ele alınan Herbert Simon'un sınırlı rasyonelliğe ilişkin kuramının askeri kuramcı Clausewitz'de askeri öncüllerinin olduğunu belirtmek mümkün görünmektedir. Modern ekol içerisinde ele alınan diğer bir yaklaşım olan durumsallık yaklaşımının da Guibert ve Fuller gibi askeri kuramcılar tarafından askeriyede vazife, düşman, arazi vs. gibi değişkenlere uygun durumsalcı komuta anlayışı çerçevesinde uygun birlik ve taktik düzenin kullanılması gerektiği düşüncesi üzerinden çok daha önce ele alındığı, yani askeri öncüllerinin olduğu belirtilebilir.*

Modern ekol içerisinde değerlendirdiğimiz diğer bir yaklaşım sistem bilimleriyle ilişkili ve doğrudan askeri köklere sahip harekât araştırması, sistem analizi ve PPBS olmuştur. Bu bağlamda, İkinci Dünya Savaşı'ndan itibaren İngiltere ve ABD'de sivil bilim adamları ve uzmanların katkılarıyla askeri alanda harekât araştırması geliştirilmiştir. 1950'lerde ABD'de silahlı kuvvetlerin desteğiyle çalışan Rand Corporation, askeri politika, taktik ve stratejilerin geliştirilmesi için sistem analizini icat etmiştir. 1961'de ise ABD Savunma Bakanlığı'nda Rand'tan gelen uzmanlarca PPBS geliştirilmiştir. Harekât araştırması, sistem analizi ve PPBS, Rand Corporation ve ilerleyen dönemde ABD Savunma Bakanı McNamara ve onun *Whiz Kids*leri tarafından askeri politika, strateji, taktik vs. gibi meselelerin çözümü için kullanılmıştır. Bunlar daha sonra askeri alanı da aşarak sivil yönetim alanlarının ve kuramsal yaklaşımlarının şekillenmesinde etkili olmuştur. Matematik temelli yönetim bilimi (*management*

science) buradan türemiştir. İşletme bilimi bu bileşen ve ürünler bağlamında geliştirilen kantitatif metotlarla yeniden ele alınmıştır. 1960'lardan itibaren kamu politikası eğitimi ve analizi bu kantitatif metotlar üzerine kurulmuştur. Bu metot ve tekniklerin hükümet alanında kullanımına yönelik ortaya çıkan talepler doğrultusunda uzman yetiştirebilmek için Rand stili analiz tekniklerini bilen insan gücü için kamu politikası okulları kurulmuştur.

Modern ekol içerisinde ele alınan durumsalcı yaklaşımının tek doğru yol olmadığı ancak şartlara uygun doğruların olduğuna ilişkin yaklaşımının askerler tarafından yüzyıllardır tartışılan ve bilinen bir gerçek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda askeri alandaki durumsalcı öncüller, onsekizinci yüzyılda Guibert'in karışık taktik düzeni ile askeri kuramcı Fuller'dan hareketle hafif birlikler üzerinden örneklendirilmiştir.

Guibert, onsekizinci yüzyıl ikinci yarısında karışık taktik düzenleri, her şarta ve ortama uygun tek bir düzen anlayışının olamayacağını, belirli durumlara göre düzenlerin değişebileceğini belirterek ortaya koymuştur. Bu kapsamda savaşta tek bir taktik düzenle hareket edilmesi yerine ince ve derin düzenlerin vazife, zaman ve mekân gibi değişkenlere göre karışık olarak kullanılabilmesini savunarak durumsalcı yaklaşımının temel felsefesini ortaya çıkışından yaklaşık iki yüzyıl öncelemiştir.

Fuller (1913), onsekizinci yüzyılın ikinci yarısında Monangehela Savaşı'ndan yola çıkarak durumsalcı yaklaşım bağlamında hafif birliklerin önemine dikkat çeken bir makale yazmıştır. Hafif birliklerin bu durumsallık değerlendirmesinin Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik örgüt yapısına ilişkin dinamik ve statik çevre değerlendirmesine uyduğu görülmüştür. Bu bağlamda istikrarsızlığın olduğu, düşmanın nerede olduğunun belli olmadığı, her an her yerden tehditin çıkabildiği Kuzey Amerika ormanları gibi dinamik bir çevrede, mekanik örgüt yapısına sahip hat ve ağır piyadelerin ve süvarilerin kullanımının uygun olmadığı; organik örgüt yapısına sahip, bağımsız

hareket edebilen, inisiyatif kullanabilen ve kendine güvenen hafif birliklerin bu tarz mekanlara daha uygun olduğunun askeriye tarafından onsekizinci yüzyılda kavrandığı ve yirminci yüzyıl başında da askeri kuramcı Fuller (1913) tarafından bunun ele alındığı görülmüştür. Bu çerçevede de durumsallık yaklaşımının askeri öncülleri olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir.

Modern ekol içerisinde ele alınan diğer isimler Herbert Simon ve Chester Barnard olmuştur. Chester Barnard'ın sınırlı seçim, Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik ve doyumcu davranışa ilişkin tespitlerinin ondan yüzyıl önce savaşın sisi ve sürtünme kavramları üzerinden Clausewitz'in kuramında da yer aldığı görülmüştür. Bu bağlamda Clausewitz sınırlı bilgi, algılama ve hesaplama kapasitelerindeki insani sınırlılıklar, olasılıklar, şans ve çevresel faktörlerin insan üzerinde yarattığı kısıtlara ve bu kısıtlılıklar içerisinde karar verme durumunda olduğuna dikkat çekmiştir. Bu anlamda Clausewitz'i, Simon'un sınırlı rasyonellik kuramının askeri öncülü olarak belirtmek mümkün gözükmemektedir.

-Neomodern okul içerisinde yeni kamu işletmeciliği ve onunla bağlantılı kuram ve yönetim teknikleri ile yönetime etki eden kaos ve karmaşıklık bilimleri temelli yaklaşımlar incelenmiştir. Bu bağlamda belirlediğimiz kriterler çerçevesinde yeni kamu işletmeciliği ve onunla bağlantılı yaklaşımların askeri köklere sahip olduğunu belirtmek mümkün gözükmemektedir. Diğer yandan kaos ve karmaşıklık bilimleri temelli örgüt ve yönetim yaklaşımlarının savunularını ise askeri alanın öncelediği yani askeri öncüllerinin olduğu belirtilebilir.

Bu bölümde yeni kamu işletmeciliğinin işletmeci temellerini özel sektör yöntem ve tekniklerinden aldığına yönelik alanyazındaki genel kanı sorgulanmış, bu anlamda askeri alanda geliştirilen hareket araştırması sistem analizi ve uygulamalarının yeni kamu işletmeciliğinin işletmeci temellerini attığı görülmüştür. Bu anlamda neoliberal

söylemlerin ideolojik olarak öncelik atfettiği özel sektörün ötesinde yeni kamu işletmeciliğinin askeri köklere sahip olduğu görülmüştür.

Yeni kamu işletmeciliğine temel oluşturan kamu işletmeciliği okullarının yukarıda bahsedilen bu kamu politikası okullarından türemiş olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık yönetiminin neoliberal formlarda reforme edilmesine yönelik olarak yeni kamu işletmeciliğinin tipik bir uygulaması olan “yönetilen rekabet”in mimarı Alain Enthoven, Rand kökenlidir ve McNamara dönemi Savunma Bakanlığı’nın önemli bir buluşu olan PPBS’nin baş mimarlarından. Bu bağlamda yönetilen rekabet incelendiğinde özünde askeri yönetim alanında geliştirilen PPBS ve Rand temelli sistem analizi ile büyük benzerliklerinin olduğu, bu bağlamda Enthoven üzerinden gelen ilişki bağlamında yönetilen rekabetin askeri kökleri olduğu görülmüştür. Ayrıca yeni kamu işletmeciliğinin önemli bileşenleri olan stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve e-devletin köklerinin yine askeriye dayandığını belirtmek mümkün gözükmemektedir.

Neomodern ekol kapsamında inceleme konusu yapılan diğer kuramsal yaklaşım, kaos ve karmaşıklık bilimleriyle ilişkili olmuştur. Özellikle 1980’lerin yarısından itibaren örgüt ve yönetim kuramları alanı kaos ve karmaşıklık bilimlerini anlamaya ve ondan yararlanmaya yönelik çalışmaları üretmeye başlamıştır. Kaotik, sürekli ve hızlı bir şekilde değişen, belirsizliklerin hâkim olduğu çevreye uyum sağlayabilmek ve yönetim sistemini oluşturan bileşenler arasındaki doğrusal olmayan ilişkileri anlayabilmek için kaos ve karmaşıklık bilimleri önemli açılımlar sunmuştur. Kaotik ve karmaşık yönetsel ortamı kontrol etmekten ziyade ona ayak uydurabilmek için çevreyle birlikte evrilebilecek, yenilikçi ve yaratıcı yönetim ve örgüt sistemlerinin tasarlanması amaçlanmıştır. Bunun için kendi kendini örgütleyen (*self-organization*) karakterde esnek-geçici-modüler örgüt ve yönetim biçimleri, daha adem-i merkezi, karşılıklı güvene dayalı örgütlenme ve yönetim anlayışları önerilmiştir. Ayrıca kaos ve karmaşıklık bilimleri üzerinden yönetim ortamının doğasını kavrayabilmek için onu

oluşturan bileşenler arasındaki doğrusal olmayan ilişkiler anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

Örgüt ve yönetim kuramları bağlamında kaos ve karmaşıklık bilimlerinin savlarının askeri alana yabancı olmadığı görülmüştür. Ondokuzuncu ve yirminci yüzyılın ilk yarısında savaşın, orduların ve bunların yönetiminin doğasına ilişkin Clausewitz ve Prusya/Alman ekolünün tasavvurları ve buna bağlı olarak Alman komuta ve liderlik felsefe ve pratiği, kaos ve karmaşıklık bilimleriyle uyumlu yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Sürtünme ve savaşın sisiyle bağlantılı olarak savaşın belirsizliği, öngörülemezliği, önceden yapılan planların düşmanla karşılaştıktan sonra geçerliliğini yitireceği ve savaşın temel unsuru olarak insanın bilişsel ve psikolojik sınırlılıklarının olduğu düşüncelerinin, kaos ve karmaşıklık bilimleri üzerinden örgüt ve yönetim kuramlarını ele alan çalışmalar için bir askeri öncül teşkil etmekte olduğu görülmüştür.

Savaş gibi sürtünme ve savaşın sisinden kaynaklı entropinin yüksek olduğu, belirsiz ve çeşitli değişkenler arasında dinamik etkileşimlerin ve karşılıklı bağımlılıkların bulunduğu kaotik ortamlarda, kaosu kontrol altına almanın beyhudeliği Clausewitz tarafından ondokuzuncu yüzyıl ilk yarısında anlaşılmıştır. Dolayısıyla böyle bir ortamda, yönünü kaybetmeden değişen durumlara savaş ekosistemi içerisindeki tüm unsurlarla birlikte uyum sergileyebilmek için birliklerin ve askerlerin açıkça belirlenmiş bir niyet ve irade doğrultusunda hareket etmesi gerektiği; unsurların dikeyde ve yatayda birbiriyle iletişim kanallarını açık tutması gerektiği; katılımcılığın esas alınması gerektiği; değişen duruma göre şekil alabilen esnek örgütlenmeler ve adem-i merkezi yönetim anlayışlarının yaratılması gerektiği hususlarının Alman askeri ekolü tarafından anlaşılmış olduğu ve ondokuzuncu yüzyıldan itibaren geliştirdikleri kuram, doktrin ve pratiklere de bunu aktardıkları görülmüştür.

Bu bağlamda Alman askeri ekolü savaşın kaotik ve karmaşık yapısını anlamış olduğu gözükmektedir. Dolayısıyla bu ekol, çevreye ve rakiplere uyum sağlayabilecek,

yaratıcı çözümlerle yeni koşulları yaratarak bunları fırsata çevirebilecek kendi kendine organize olabilen adem-i merkezi yapılara, yetki devrine, inisiyatife ve katılıma, değişimden ve kaostan korkmamaya, savaşın kaosunu kontrol almaya çalışmaktan ziyade ayak uydurmaya ve kaosu bir fırsat olarak değerlendirmeye önem vermiştir. Bu bağlamda kaos ve karmaşıklık bilimlerini esas alan örgüt ve yönetim yaklaşımlarına öncül olmuştur.

Yine İkinci Dünya Savaşı sonrası, kaos ve karmaşıklık kuramlarını kullanarak askeri kuramını şekillendiren Albay John Boyd, OODA döngüsüyle karmaşık ortamlara uyum sağlamayı, yaratıcı çözümler geliştirmeyi ve rakipleri şaşırtacak şekilde öngörülemez olmayı esas alan bir karar verme yaklaşımı olarak düşünülebilecek OODA döngüsünü ortaya koymuştur. Onun bu buluşu çeşitli yönetim alanları üzerine çalışan akademisyenlerce kendi alanlarına da uyarlanmaya çalışılmıştır.

Boyd 1980'lerin sonunda Amerikan Deniz Piyadeleri'nin savaşma tarzlarına yönelik olarak hazırlanan temel dokümana katkı sunarak, kaos ve karmaşıklık bilimleri perspektifinin ABD'de askeri pratiğe girmesi için önemli katkılar sunmuştur

Tüm bunlar çerçevesinde genel bir değerlendirme yapacak olursak, örgüt ve yönetim kuramlarının yalnızca genel tarih, din, toplum ve piyasa sisteminden değil en az bunlar kadar askeri yönetim alanı olarak savaş deneyiminden de beslendiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda örgüt ve yönetim kuramlarının gelişimine katkı sunan askeri kökler bulunmaktadır. Ayrıca bazı kuramların ve kuramcılarının etkilendikleri kaynaklar arasında askeri örgütlenmelere, kuramcılara veya bilgi kaynaklarına ilişkin doğrudan bir vurgu olmasa da askeri alanın onların kafa yordukları birtakım meselelere benzer önermeler ve savunular üzerinden daha önce eğildiği ve tartıştığı, bu anlamda öncelediği ve örgüt ve yönetim kuramlarına önemli bir miras bıraktıkları görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ackoff, R. L.; Rivett, Patrick (1963). **A Manager's Guide to Operations Research**. New York: John Wiley&Sons.
- Ackoff, R. L. (1969). Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research. F.E. Emery (Editör), **Systems Thinking, Selected Readings**. (s. 330-347), Harmonsworth: Penguin Books.
- Ackoff, R. L. (1971). Towards a System of Systems Concepts. **Management Science**, 17(11), 661-671.
- Akad, M. T. (2011). **Modern Savaşın Temel Kavramları**. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Akad, M. T. (2014). **Askeri Tarihte Stratejik Düşünce** (2. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. **Çimento İşveren Dergisi**, Temmuz-Ağustos, 4-21.
- Akdoğan, A. A. (2012). Aydınlanmadan Neoliberalizme Kamu Politikasının Sarsıl(a)mayan Egemenliği. **Amme İdaresi Dergisi**, 45(4), 1-24.
- Akman, T. (1980). Siberetik ve Yöneylem Araştırması. **Bilim ve Teknik**, 149, Nisan, 5-8.
- Aksoy, Ş. (2012). Yeni Sağ ve Devletin Değişimi. Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman (Derleyen), **Türkiye'de Kamu Yönetimi** (s. 577-593).
- Aldrich, J.; Bertot, J. C.& McClure, C. R. (2002). E-government: Initiatives, Developments and Issues. **Government Information Quarterly**, 19, 349-355.
- Alkan, B. Ş. (2018). Yeni Kamu işletmeciliği Yaklaşımından Hareketle Kamu İdarelerinde Mali Analiz Uygulaması. **UİİD-UEAS**, 17. **UİK Özel Sayısı**, 799-812.
- Allen, C. D.; Cunningham, G. K.; Klinger, J. (2009). **Systems Thinking For Strategic Leaders**.
http://ssl.armycollege.edu/dclm/pubs/SL_System_Thinking_2009.pdf
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi**, 45(2), 25-43.
- Andrews, M.; Moynihan, D. P. (2002). Why Reforms do not Always Have to 'Work' to Succeed. **Public Performance& Management Review**, 25(3), 282-297.
- Angerman, William S. (2004). **Coming Full Circle with Boyd's OODA Loop Ideas: An Analysis of Innovation Diffusion and Evolution**. Thesis, Air University, Ohio.

- Angstrom, J.; Widen, J. J. (2015). **Contemporary Military Theory: The Dynamics of War**. Exeter: Routledge.
- Ansoff, I. (1965). **Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (2018). A Profile in intellectual Growth. Arthur G. Bedeian (Editör). **Management Laurates**, Vol 1, Routledge New York, (Sayfa numarası Google Play Books'taki formata göre verilmiştir.
- <https://play.google.com/books/reader?id=LSBWDwAAQBAJ&pg=GBS.PT19&hl=tr> (02.10.2022).
- Aras, R. M. (1962). Plânlama ve Programlama Tekniğinde Yeni metotlar: PERT. **Türkiye Mühendislik Haberleri**, 1 Aralık 1962, 34-39.
- <https://izmir.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/1869.pdf>
- Argyris, C. (1957). **Personality and Organisation**. Harper and Row.
- Aşçı, B. (2017). Olasılık Yönetimi: Senaryo analizi. **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum**, 6(17), 374-394.
- Atteridge, A. H. (1919). **Marshal Ferdinand Foch, His Life and His Theory of Modern War**. New York: Dodd, Mead and Co.
- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. **Governance**, 3(2), 115-137.
- Augier, M.; March, J. G. (2011). **The Roots, rituals, and rhetorics of change: North American business schools after Second World War**. Stanford: Stanford University Press.
- Augier, M.; Knudsen, T.; McNab, R. M. (2014). Advancing the field of organizations. **Industrial and Corporate Change**, 23(6), 1417-1444.
- Augier, M. (2018). Rand Corporation. Mie Augier ev David J. Teece (Editörler). **The Palgrave Encyclopedia of strategic Management**. (s.1390-1396).
- Autodin, (2021). **Autodin: A Brief Pictorial History of the Automatic Digital Network**.
- https://www.si.edu/es/object/nmah_1800452 (27.03.2021).
- Avaner, T.; Fedai, R. (2019). Türk Kamu yönetiminde Ofis Sistemi: E-devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine. **Amme İdaresi Dergisi**, 52(2), 149-172.
- Avey, P. C.; Desch, M. C. (2014). **Why the Wizards of Armageddon Ran Into An Intellectual Dead-end: And What That Tells Us About the Relevance of Academic Nuclear Strategy Today**. Fourth Draft-December 2014.
- <https://www.wm.edu/offices/global-research/trip/publications/nuclearweaponsandstrategy.pdf> (12.12.2021).

- Awoleye, O. M.; Ojulage, B.; Ilori, M. O. (2014). Web Application Vulnerability Assessment and Policy Direction Towards a Secure Smart Government. **Government Information Quarterly**, 34(1) 118-125.
- Babaoğlu, C. (2017). Kamu Politikası Analizine Yönelik Kavramsal ve Kuramsal Bir Çerçeve. **Yönetim bilimi Dergisi**, 15(30), 511-532.
- Balck, C.V.(1911). **Tactics** (Walter Krueger, Çev.). Fortleavenworth, Kansas:U.S. Cavalry Association.
- Baransel, A. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Birinci Cilt**, İstanbul: Fatih Matbaası.
- Barkawi, T. (2017). **Soldiers of Empire: Indian and British Armies in World War II**. Cambridge University Press.
- Barnard, C. I. (1938). **The Functions of Executive**. London: Harvard University Press.
- Barnard, C. (1966). **The Functions of the Executive**. Masschusetts: Harvard University Press.
- Barry, B. W. (1986). **Strategic Planning Workbook for Public and Non Profit Organizations**. St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Baum, J. A. C.; Singh, J. V. (1994). Organizational Hierarchies and Evolutionary Processes: Some Reflections on a Theory of Organizational Evolution. Joel A.C. Baum; Jitendra V. Singh (Editörler), **Evolutionary Dynamics of Orgnaizations**. (s.3-20), New York: Oxford University Press.
- Bayraktar, G. (2012). Yeni Sağ Düşüncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak ‘Yeni Kamu Yönetimi’ Anlayışı. Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman (Derleyenler), **Türkiye’de Kamu Yönetimi**. (s. 595-606).
- Beaumont, R. A.(1973). Military Roots of Organizational Thought. **Military Review**, LIII(4), 54-59.
- Beckstead, R. L. (1962). **The Impact of Lt. Colonol Lyndall F. Urwick On Modern Management Theory** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Graduate School of Business Administration University of Southern California.
- Begun, J. W. (1994). Chaos and Complexity: Frontiers of Organization Science. **Journal of Management Inquiry**, 3(4), 329-335.
- Belek, İ. (1997). Sağlıkta İç Piyasa ve Yönetilen Rekabet: Özelleştirmenin Genişleyen Etki Alanı. **Toplum ve Hekim**, 12(81), 26-44.
- Bendix, R. (2017). **Work and Authority in Industry**. New York: Routledge.
- Bennis, W. (2016). Geleceğin Teşkilatları (Erkan Sezgin, Çev.). Jay M. Shafritz; Albert C. Hyde (Editörler), Hüseyin Akdoğan; Serkan Altuntop (Çeviri Editörleri), **Kamu Yönetimi Klasikleri**. (s. 305-326), Ankara: Global Politika ve Strateji.

- Bertalanffy, L. V. (1969). The Theory of Open Systems in Physics and Biology. F.E. Emery (Editör), **Systems Thinking, Selected Readings**. (s. 70-85), Harmondsworth: Penguin Books.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. G.J. Klir (Editör), **Trends in General Systems Theory**. (s. 407-426), New York: Wiley-Interscience.
- Beveridge, A. J. (2014). **Private Business to Public Service: Robert McNamara's Management Techniques and Their Limits in Peace and War** (Doctoral Thesis). Johns Hopkins University, Baltimore.
- Beyerchen, A. D. (1992). Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War. **International Security**, 17(3), 59-90.
- Blackmore, D. J. (2003 [1607]). Introduction. Jacob de Gheyn (Editör), **The Renaissance Drill Book**. (s. 7-9), London: Greenhill Books.
- Bledsoe, W. M. (1966). **Line and Staff Conflict in Organization** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). The School of Government and Business Administration of The George Washington University.
- Blennemann, D. (1996). Armored Battle Group Friebe. Dirk Blennemann (Editör), **Hitler's Army, The Evolution and Structure of German Forces, 1933-1945**. (s. 29-31), Conshohocken, PA: Combined Books.
- Bonaparte, N. (2003). **Savaş ve Strateji ile İlgili Görüşlerim**. İstanbul: Q-Matris.
- Bonura, M. A. (2008). **French Thought And The American Military Mind: A History of French Influence On the American Way Of Warfare From 1814 Through 1941** (Doktora Tezi). Florida State University, College of Arts and Sciences, Department of History.
- Boughzala, I.; Janssen, M; Assar, S. (2015). **Case Studies in e-government 2.0: Changing Citizen Relationships**, Cham: Springer.
- Bousquet, A. J. A. (2007). **The scientific way of warfare: Order and chaos on the battlefields of modernity** (Doktora Tezi). London School of Economics and Political Science, UK..
- Bousquet, A. J. A. (2008a). Chaoplex Warfare or the Future of Military Organization. **International Affairs**, 84(5), 915-929.
- Bousquet, A. J. A. (2008b). Cyberneticizing the American War Machine: Science and computers in the Cold War. **Cold War History**, 8(1), 77-102.
- Boyd, J. (2018). Organic Design for Command and Control (1987 Tarihli Briefing). Grant T. Hammond (Editör), **A Discourse On Winning and Losing**, Alabama: Air University Press.
- Braverman, H. (2008). **Emek ve Tekelci Sermaye** (Çiğdem Çıdamlı, Çev.). İstanbul: Kalkedon Yayınları.

- Brech, E.; Thomson, A.; Wilson, J. F. (2010). **Lyndall Urwick Management Pioneer A Biography**. New York: Oxford University Press.
- Bretschneider, S. (2003). Information Technology, e-Government and Institutional Change. **Public Administration Review**, 63(6), 738-741.
- Brown, Alvin (1953). **The Armor of Organization**. New York: Hibbert Printing Company.
- Bröckling, U. (2008). **Disiplin: Askeri İtaat Üretimin Sosyolojisi ve Tarihi**. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bryson, J. M. (1988). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bungay, S. (2003). **The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy**. 1-12.
http://pleater.myzen.co.uk/files%20from%20irun%20DO%20NOT%20DELETE/blindsco%20from%20irun/public_html/userfiles/file/Bungay%20Mission%20Command%20for%20BAR.pdf (02.10.2022).
- Bungay, Stephen (2011). **The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results**, Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Burns, T.; Stalker, G. M. (1996). **The Management of Innovation**. Oxford: Oxford University Press.
- Busse, R.; Schreyögg, J.; Gericke, C. (2007). Analyzing Changes in Health Financing Arrangements in High-Income Countries : A Comprehensive Framework Approach. **HNP Discussion Paper, World Bank**, Washington, DC.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/13711/399130Analyzing0Changes01PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (16.12.2021).
- Bülow, H. von (2013). **The Spirit of the Modern System of War**. Cambridge.
- Caforio, G. (2017). Bazı Tarihsel Notlar (Zafer Uzun; Hakan Bayramlık, Çev.). Giuseppe Caforio (Editör), **Askeri Sosyoloji**. (s. 7-26), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Can, H. (2002). **Organizasyon ve Yönetim** (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carvalho, Paulo Soeiro de (2021). Scenarios: Learning and Acting From the Future: Part 1: A Blueprint of the History of Scenarios, IF Insight&Foresight, <https://www.ifforesight.com/post/scenarios-learning-and-acting-from-the-future-part-1-a-blueprint-of-the-history-of-scenarios> (12.12.2022).
- Chadoff, E. P. (1983). Ideology and Primary Groups. **Armed Forces and Society**, 9(4), 569-593.
- Chandler, A. D. (1959). The Beginnings of 'Big Business' in American Industry. **Business History Review**, 33(1), 1-31.
- Chandler, A. D. (1965a). **Strategy and Structure**. Cambridge: The MIT Press.

- Chandler, A. D. (1965b). The Railroads: Pioneers in Modern Corporate Management. **Business History Review**, 29(1), 16-40.
- Chandler, A. D. (1977). **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chappell, M. (2004). **Wellington's Peninsula Regiments (2): The Light Infantry**. Oxford: Osprey Publishing.
- Chastiwak, M. (2006). Rationality, Performance Measures and Representations of Reality: Planning, Programming and Budgeting and the Vietnam War. **Critical Perspectives on Accounting**, 17, 29-55.
- Checkland, P. (1981). **Systems Thinking, Systems Practice**. New York: John Wiley&Sons.
- Chen, H. (2002). Digital Government: Technologies and Practices. **Decision Support Systems**, 34(3), 223-227.
- Chimola, S. J. (1986). **The Concept of Command Leadership In The Military Classics: Ardant du Picq and Foch**. Report Number: 86-0530, Maxwell: Air Command and Staff College Air University.
- Churchman, C.W.; Ackoff, R.L.; Arnoff L. E. (1957). **Introduction to Operativ Research**, New York: John Wiley& Sons Inc.
- Cilliers, P. (1998) **Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems**, New York, Routledge.
- Citino, R. (1991). Book Review: Bruce I. Gundmundsson. Stormtroop Tactics: Innovation in the German Army, 1914-1918. New York: Praeger, 1989. **The International History Review**, 13(4), 839-841.
- Clausewitz, C. van (1989). **On War**. (Michael Howard ve Peter Paret, Editör ve Çev.). New Jersey: Princeton University Press.
- Clausewitz, C. von (2003). **Savaş Üzerine** (Şiar Yalçın, Çev.). Eriş Yayınları.
- Clausewitz, C. von (2015). **Savaş Üzerine** (Selma Koçak, Çev.). İstanbul: Doruk Yayınları.
- Clee, F. (2019). The Foundations of the operational decision-making culture in France. **Brennus 4.0**, June 2019-07-01, 1-12.
- Clemons, R. S. ve McBeth, M. K. (2009). **Public Policy Praxis: A Case Approach for Understanding Policy and Analysis**. New York: Pearson Longman.
- Cochrane, G. (2018). **Max Weber's Vision for Bureaucracy: A Casualty of World War I**. Cham: Palgrave Macmillan.
- Comfort, L. K. (1994) Self Organization in Complex Systems. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 4(3), 393-410.
- Copley, F. B. (1923). **Frederick W. Taylor: Father of Scientific Management**. New York: Harper and Brothers.

- Coulter, M. (2013). **Strategic Management in Action**. New Jersey :Pearson.
- Crevelde, M. Van (1989). **Technology and War from 2000 B. C. to the Present**, London: Collier Macmillan.
- Crevelde, M. Van (2000). **The Art of War: War and Military Thought**. London: Cassell.
- Crevelde, M. Van (2003). **Command in War**. London: Harvard University Press.
- Cullen, C. W. (1970). From the Kriegssademie to the Naval War College: The Military Planning Process. **Naval War College Review**, 22(5), 6-18.
- Cuthbertson, B. (1776). **Cuthbertson's System, for the Complete Interior Management and Economy of a Battalion of Infantry**. Bristols: Rouths&Company.
- Czerwinski, T. J. (2008). **Coping with the Bounds: A Neo-Clausewitzian Primer**. Washington D.C.: CCRP.
- Çetin, F.; Şeşen, H. (2015). Genel Sistem Kuramı ve Örgüt Araştırmaları. H. Cenk Sözen; H. Nejat (Derleyenler), **Örgüt Kuramları**. (s. 55-89), İstanbul: Beta.
- Çiner, C. U. (2021). Kamu Yönetimi Bilimi: Dün, Bugün, Yarın. Can Umut Çiner (Editör), **Yönetim Bilimini Yeniden Düşünmek**. (s. 1-36), Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Dale, E. ve Urwick, L. (1960). **Staff in Organization**. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Dalkey, N.; Helmer, O. (1962). **An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts**, Santa Monica: The Rand Corporation.
- Dandeker, C. (2003). **Surveillance, Power& Modernity**. Oxford: Polity Press.
- De Gheyn, J. (2003[1607]). **The Renaissance Drill Book**. London: Greenhill Books.
- DeLeon, L.; Denhardt, R. B. (2000). The Political Theory of Reinvention. **Public Administration Review**, 60(2), 89-97.
- DeLeon, P.; Vogenbeck, D. M. (2007). Back to Square One: This History and Promise of the Policy Sciences (3. Baskı). Rabin, Jack; Hildreth W. Bartley; Miller, Gerald (Editörler), **Handbook of Public Administration**. (s. 503-540), Boca Raton, FL: Taylor and Francis.
- Dictionary.com (2022). <https://www.dictionary.com/browse/military>.
- Dikmen, A. A. (2013). **Makine, İş, Kapitalizm ve İnsan**. Ankara: Pratika Kitap.
- Dikmen, M. K.; Dikmen, A. A. (2004). Her Derde Deva İksir: Toplam Kalite Yönetimi. **Toplum ve Hekim**, Mayıs-Haziran, 19(3), 190-196.
- Dimock, M. E. (1956). The Administrative Staff College: Executive Development in Government and Industry. **American Political Science Review**, 50(1), 166-176.

- Dinçer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Downey, J. C. T. (1977). **Management in the Armed Forces: An Anatomy of the Military Profession**. London: McGraw-Hill Book.
- Dror, Y. (1967). Policy Analysts: A New Professional Role In government Service. **Public Administration Review**, September, 197-203.
- Dror, Yehezkel (1971). **Ventures in Policy Sciences: Concepts and Applications**. New York: American Elsevier Publishing Company, Inc.
- Drury, H. B. (1918). **Scientific Management: A History and Criticism**. New York: Columbia University.
- Dunleavy, P.; Margetts, H.; Bastow, S.; Tinkler, J. (2005). New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 16(3), 467-494.
- Durham, N. L. (2009). **The Command And Control of the Grand Armee: Napoleon As Organizational Designer** (Master's Thesis). Naval Postgraduate School, Monterey.
- Dutta, S. J.; Knafo, S.; Lane, R.; Wyn-Jones, S. (2018). Managers, not markets. **IPPR Progressive Review**, Autumn, 25(2), 166-176.
- Dutta, S. J.; Knafo, S.; Lovering, I. A. (2021). Neoliberal Failures and the Managerial Takeover of Governance. **Review of International Studies**, ISSN 0260-2105[Article] (In Press).
- <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/30758/3/NPM%20%20-%20Full%20final%20submission.pdf> (16.02.2022).
- Earnest, L. D. (2014). The Internet's grandfather, an inventive fraudster with many descendants, <https://web.stanford.edu/~learnest/nets/sage.htm> (Erişim tarihi: 11.12.2022).
- Eberts, P., & Schwirian, K. P. (1967). Metropolitan Crime Rates and Relative Deprivation. **Criminologica**, 5(4), 43.
- Edelenbos, J.; Klijn, E. H.; Kort, M. (2009). Managing Complex Process Systems. Geert Teisman, Arwin von Buuren ve Lasse Gerrits (Editörler), **Managing Complex Governance Systems: Dynamics, Self Organization and Coevolution in Public Investments**. (s.172-192).
- Edwards, P. N. (1989). The Closed World: Systems Discourse, Military Policy and Post-World War II US Historical Consciousness. Les Lewidow ve Kevin Robins (Editörler), **Cyborg Worlds: The Military Information Society**. (s. 135-158), London: Free Association Books.
- Edwards, P. N. (1996). **The Closed World: Computers and the Politics of Discourse in Cold War America**. Cambridge: The MIT Press.
- Efil, İ. (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Alfa Aktüel.

- Elmore, R. F. (1986). Graduate Education in Public Management: Working the Seams of Government. **Journal of Policy Analysis and Management**, 6(1), 69-83.
- Emerson, H. (1909). **Efficiency As A Basis For Operation And Wages**. New York: The Engineering Magazine.
- Emerson, H. (1924). **The Twelve Principles of Efficiency**. New York: The Engineering Magazine Co.
- Emre, C. (2003). **Yönetim Bilimi Yazıları**. Ankara: İmaj.
- Enck, R. E. (2012). The OODA Loop. **Home Health Care Management & Practice**, 24(3), 123-124.
- Enthoven, A.C.(1986). Managed Competition in Health Care and the Unfinished Agenda, **Health Care Financing Review**, 105-119.
- Enthoven, A. C.(1988). Managed Competition: An Agenda for Action. **Health Affairs**, 7(3), 25-47.
- Enthoven, A. C. (1993). The History and Principles of Managed Competition. **Health Affairs**, 12, 24-48.
- Enthoven, Alain C. (1994). Commentary: Setting the Record Straight- A Reply to Howard Waitzkin. **American Journal of Public Health**, 84(3), 490-493.
- Enthoven, A. C.; Smith, K. W. (2005). **How Much is Enough? Shaping the Defense Program 1961-1969**. Santa Monica: Rand Corporation.
- Eppel, E. A.; Rhodes, M. L. (2017). Complexity Theory and Public Management: a 'Becoming' Field. **Public Management Review**, 20(7), 1-11.
- Eren, E. (2013). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (11. Baskı)**. İstanbul: Beta.
- Erkut, H. (2009). **Yönetim'in İzleri: Yönetim Düşüncesinin İzleri**. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2016). **Yöneylem Araştırması**. İstanbul: AUZEF Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2013). **Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar**. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ettrich, B. B. (2005). **The Principles of War: Are They Still Applicable?** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Naval Postgraduate School, Montoney.
- Evren, L. (2018). **Türk Kara Ordusunda Kurmay Subay Yetiştirilmesi (1848-1927)**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, gazi Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Tarih Anabilim Dalı, Ankara.
- Fayol, H. (1937). The Administrative Theory in the State (Sarah Greer, Çev.). Luther Gulick; Lyndall Urwick (Editörler), **Papers on the Science of Administration**. (s. 99-104), New York: Institute of Public Administration.

- Fayol, H. (1954). **General and Industrial Management**. (Constance Starry, Çev.). London: Sir Isaac Pitman & Sons LTD.
- Fayol, H. (2013). **Genel ve Endüstriyel Yönetim**. (M. Asım Çolakoğlu, Çev.), (Bahadır Akın, Sadeleştiren ve Yayına Hazırlayan). 4. Baskı, Ankara: Adres Yayınları.
- Featherly, Kevin (2022). ARPANET: United States Defense Program, <https://www.britannica.com/topic/ARPANET> (Erişim tarihi: 10.12.2022).
- Feld, M.(1975). Middle-Class Society and the Rise of Military Professionalism: The Putsch Army1589-1609. **Armed forces & Society**, 1(4), 419-442.
- Fitch, R. S. (1909). **Estimating Tactical Situations and Composing Field Orders**, Kansas: Fort Leavenworth.
- Fitch, L. C. (1990). Luther Gulick. **Public Administration Review**, 50(6), 604-608.
- Fitch, L. C. (1991). Making Democracy Work: Luther Gulick. **Working Paper**, 91-25, Institute of Governmental Studies.
- Fisher, N. (2009). Homer Sarasohn and American Involvement in the Evolution of Quality Management in Japan, 1945-1990. **International Statistical Review**, 77(2), 276-299.
- Fişek, K. (2012). **Yönetim**. Ankara: Kilit Yayınları.
- Fleet, D. D.; Bedeian, A. G. (1977). A History of the Span of Management. **The Academy of Management Review**, 2(3), 356-372.
- Fleishman, J. L. (1990). A new Framework for Integration: Policy Analysis and Public Management. **American Behavioral Scientist**, 33(6), 733-754.
- FM 100-5 (1954). **Field Service Regulations**. Department of the Army, Washington D.C.
- FM 101-5 (1932). **Staff Officer's Field Manual**. War Department, Washington D.C.
- FM 101-5 (1954). **Staff Officer's Field Manual, Staff Organization and Procedure**. Department of the Army, Washington D.C.
- FMFM-1 (1989). **Warfighting**. U.S. Marine Corps. Department of The Navy, Washington D.C.
- Foch, F.(1920). **The Principles of the War**. New York:Henry Holt and Co.
- Follett, M. P. (1949). **Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization**. London: Management Publications Trust, Ltd.
- Follett, M. P. (2003a). Constructive Conflict. Henry C. Metcalf ve L. Urwick (Editörler), **Dynamic Administration The Collected Papers of Mary Parker Follett**. . (s. 1-22), London: Routledge.

- Follett, M. P. (2003b). The Giving Orders. Henry C. Metcalf ve L. Urwick (Editörler), **Dynamic Administration The Collected Papers of Mary Parker Follett**, London: Routledge, ss. 23-45.
- Follett, M. P. (2003c). The Psychology of Consent and Participation. Henry C. Metcalf ve L. Urwick (Editörler), **Dynamic Administration The Collected Papers of Mary Parker Follett**, (s. 196-217). London: Routledge.
- Follett, M. P. (2003d). Leader and Expert. Henry C. Metcalf ve L. Urwick (Editörler), **Dynamic Administration The Collected Papers of Mary Parker Follett**, (s. 237-261), London: Routledge.
- Follett, M. P. (2016). Emir Verme. Jay M. Shafrity ve Albert C. Hyde (Editörler), **Kamu Yönetimi Klasikleri**, Ankara: Global Politika StratejiYayınları.
- Fortun, M.; Schweber S. S. (1993). Scientists and the Legacy of World War II: The Case of Operations Research (OR). **Social Studies of Science**, 23(4), 595-642.
- Franc, C. (2019). “History of tactics, From Guibert to Our days”, Pensees mili-tere, Centre de doctrine et d’enseignement du commandement, ss. 1-5,
https://www.penseemiliterre.fr/en/plugins/cdec/pdf/to_pdf.php?entry=276&lng=en
(23.10.2021).
- Frederick the Great (1818a). **Military Instruction From The Late King Of The Prussia To The Generals** (Yarbay Foster, Çev.). 5. Baskı, Sherborne: J. Crutwell.
- Frederick the Great (1944). **Instructions to His Generals** (Brigadier General Thomas R. Philip, Çev.). Harrisburg, PA: Stackpole Books 1944.
- Freedman, L. (2015). **Strateji: Bir Tarih** (Belkıs Çorakçı Dişbudak; Taciser Belge, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fuller, J. F. C. (1913). The Revival and Training of Light Infantry in the British Army, 1757-1806. **Royal United Services Institution Journal**, 57:427, 1187-1214.
- Fuller, J. F. (1925). **The Foundations of the Science Of War**. London: Hutchinson & Co. Simon.
- Furness, D. J. (2002). **Masters of Military Studies: Schwerpunkt: Fall Gelb and the German Example** (Master’s Thesis). United States Marine Corps Command and Staff College, Marine Corps University, Virginia.
- Gabriel, R. A.; Metz, K. S. (1991). **From Sumer To Rome: The Military Capabilities of Ancient Armies**. Greenwood Press, New York.
- Gabriel, R. A. ve Savage, P. L. (1986). **Crisis In Command: Mismanagement in the Army**. New Delhi: Himalayan Books.
- Gartner, S. S. ve Myers, M. E. (1995). Body Counts and ‘Success’ in the Vietnam and Korean Wars. **The Journal of Interdisciplinary History**, 25(3), 377-395.

Gat, Azar (2001). **A History of Military Thought: From the Enlightenment to the Cold War**. Oxford: Oxford University Press.

Gavet, A. (2001). **Komuta Etme Sanatı**. Ankara: Genelkurmay Basımevi.

General Menard (2005). Önsöz: Guibert ya da Orduda Devrim (Ahmet Şensilay, Çev.). **Kont Jacques De Guibert, Askeri Yazılar (1772-1790): Taktik Üzerine Genel Bir Deneme ve Kamu Erkinin El kitabı**. (s. 15-70), İstanbul: Anahtar Kitaplar.

Gent, M. J. (1984). Theory X in Antiquity, or the Bureaucratization of the Roman Army. **Business Horizon**, January-February, 52-56.

George, C. S. (1972). **History of Management Thought**. New Jersey: Prentice-Hall.

Gezer, Ö.; Yeşil, F. (2018). Osmanlı İmparatorluğu'nda 'Sürat' Topçuluğu I (1773-1788): Top Döküm Teknolojisi, Bürokratik Yapı ve Konuşlanma. **Osmanlı Araştırmaları**, LII, 135-180.

Ghamari-Tabrizi, S. (2005). **The Worlds of Herman Kahn: The Intuitive Science of Thermonuclear War**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ghemawat, P. (1999). **Strategy and the Business Landscape**. New York: Addison-Wesley.

Gibson, J. W. (1986). **The Perfect War: Technowar in Vietnam**. Boston: Atlantic Monthly Press.

Gibson, J. W. (1988). **The War We Couldn't Lose and How We Did**. New York: Vintage Books.

Giuliana, G. (1995). **American Influence on European Management Education: The Role of the Ford Foundation**. Badia Fiesolana: EUI Working Paper RSC No.95/3.

Gleeson, R. E.; Schlossman, S. (1995). George Leland Bach and the Rebirth Of Graduate Management in the United States, 1945-1975. **Selections**, 11(3), 8-46.

Gore, J. (1996). Chaos, Complexity, And The Military. **Military Strategy and Operations Seminar**, National Defense University, National War College, Washington D.C.

<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA441996.pdf> (30.01.2022).

Gracht, H. A von der; Jahns, C.; Darkow, Inga-Lena (2008). **The Future of Logistics: Scenarios for 2025**. Wiebaden: Gabler.

Gray, A.; Jenkins, B. (1995). From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution. **Public Administration**, 73(1), 75-99.

Gray, C. H. (2000). **Postmodern Savaş: Yeni Çatışma Politikası**. İstanbul: Alfa.

Gray, C. S. (2005). **Strategy For Chaos: Revolutions in Military Affairs and the Evidence of History**. London: Frank Cass.

- Grobman, G. M. (2005/2006). Complexity Theory: A New Way To Look At Organizational Change. **Public Administration Quarterly**, 29(3/4), ss. 350-382.
- Grodzins, M. (1951). Public Administration and the Science of Human Relations. **Public Administration Review**, 11(2), 88-102.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. **International Public Management Journal**, 4, 1-25.
- Grusky, O. (1964). The effects of succession: A Comparative Study of Military and Business Organization, Morris Janowitz (Editor), **The New Military: Changing Patterns of Organization**. (s. 83-111), New York: Russell Sage Foundation.
- Guderian, H. (General) (2002). **Panzer Leader**. New York: Da Capo Press.
- Guibert, J. de (2005). **Askeri Yazılar (1772-1790)** (Ahmet Şensıl, Çev.). İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.
- Gukeisen, T. B. (2005). **The Operational Art of Blitzkrieg: Its Strengths and Weaknesses in Systems Perspective**. U.S. Army Command and General Staff College, School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA435929.pdf> (31.01.2022).
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. Luther Gulick ve Lyndall Urwick (Editörler), **Papers on the Science of Administration**. (s. 3-45), New York: The Rumford Press.
- Gulick, L. (1948). **Administrative Reflections From World War II**. Alabama: University of Alabama Press.
- Gulick, L. (1983). The Dynamics of Public Administration Today as Guidelines for the Future. **Public Administration Review**, 43(3), 193-198.
- Gulick, L. (1998). Assaying the Record. **Administration Theory & Praxis**, 20(1), 80-90.
- Gulick, L. (2003). Notes on the theory of Organization. Luther Gulick ve Lyndall Urwick (Editörler), **Papers on the Science of Administration**. (s. 1-49), London: Routledge.
- Gupta, A.; Malik A. (2005). **A Computerized Approach to Managerial Aspects**. New Delhi: Firewall Media.
- Güler, B. A. (1994). Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi. **Amme İdaresi Dergisi**, 27(4), 3-19.
- Güler, B. A. (2005a). **Kamu Personeli: Sitem ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi.
- Güler, B. A. (2005b). Yeni Yönetim Anlayışı: Dinsel ve Militer Kökler Üzerine. **Okumalar Notu**, 30 Aralık 2005.
- Güler, B. A. (2011). **Türkiye'nin Yönetimi-Yapı-**. Ankara: İmge kitabevi.
- Güler, B. A. (2012). Sunuş. Kurthan Fişek, **Yönetim**, Kilit Yayınları, Ankara.

- Günaydın, D. (2011). Sağlık Hizmetlerinde Küresel Reform Yaklaşımları. **Sosyal Siyaset Konferansları**, 60, 323-365.
- Güzelsarı, S. (2003). Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli. **Amme İdaresi Dergisi**, 36(2), 17-34.
- Güzelsarı, S. (2004). Kamu Yönetimi DisiplinindeYeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları. **A.Ü. SBF. Tartışma Metinleri**, No.66, Ankara.
- Hacker, B. C.; Hacker, S. L. (1987). Military Institutions and the Labor Process: Noneconomic Sources of Technological Change, Women's Subordination, and the Organization of Work. **Technology and Culture**, 28(4), 743-775.
- Hacker, B. C. (1993). Engineering a new order: Military institutions, technical education, and the rise of the industrial state. **Technology and Culture**, 34(1), 1-27.
- Hacker, B. C.; Vining, M. (2006). **American Military Technology: The Life Story of a Technology**. Westport: Greenwood Press.
- Hahlweg, W. (1941). **Die Heeresreform der Oranien und die Antike**. Berlin: Junker und Dunnhaupt.
- Hammond, P. Y. (1968). A functional analysis of defense department decision-making in the McNamara administration. **American Political Science Review**, 62(1), 57-69.
- Harford, T. (2019). **Kaos: Dağınıklığın Hayatlarımızı Değiştirme Gücü**. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Harrison, S. J.; Stupak, R. (1993). Total Quality Management: The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration Theory and Practice. **Public Administration Quarterly**, 16(4), 416-429.
- Hart, T. S. (1980). Determination in Battle. **Armor**, May-June, A-1-A-8.
- Heck, A. K., & Wech, B. A. (2003). Samuel A. Stouffer and the American Soldier: The Serendipitous Discovery of Relative Deprivation and Its Contribution to Management Thought. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 8(4), 52-67.
- Heijden, Kees van der; Bradfield, Ron; Burt, George; Cairns, George; Wright, George (2002). **The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios**. New York: John Wiley&Sons.
- Henshall, C.; Drummand M. (1994). Economic Appraisal in the British NHS: Implications of Recent Developments. **Social Science& Medicine**, 38(129), 1615-1623.
- Hewes, J. E. (1975). **From Root to McNamara: Army Organization and Administration, 1900-1963**. Washington: Center of Military History, U.S. Army.

- Hintze, O. (1975). *Military Organization and the Organization of the State* (Felix Gilbert, Çev.). **The Historical Essays of Otto Hintze**. (s. 178-215), New York: Oxford University Press.
- Hitch, C. (1955). An Appreciation of Systems Analysis. **Journal of the Operations Research Society of America**, 3(4), 466-481.
- Hitch, C. (1965). **Decision-Making for Defense**. Los Angeles: University of California Press.
- Hittle, J. D. (1961). **The Military Staff: Its History and Development**. Harrisburg/Pennsylvania: The Stackpole Company.
- Holtz, J. N. (1969). An Analysis of Major Scheduling Techniques in the Defense Systems Environment. David I. Cleland ve William King (Editörler), **Systems, organizations, Analysis and Management**, (ss. 317-355), New York: McGraw Hill.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons?. **Public Administration**, 69(19), 3-19.
- Hooper, J. F. (1968). Planning, programming, budgeting system. **Journal of Range Management**, 21(3), 123-125.
- Hopper, K. (1985). Quality, Japan and the U.S.: The First Chapter. **Quality Progress**, 18(9), 34-41.
- Horwath, Rich (2006). Scenario Planning: No Crystal Ball Required, Strategic Thinker: **A publication for business executives presented by the Strategic Thinking Institute**, 1-3.
- Hoskin, K. W. ve Macve, R. H. (1988). The Genesis of Accountability: The West Point Connections. **Accounting, Organizations and Society**, 13(1), 37-73.
- Hoskin, K.; Macve, R. (1990). Understanding Modern Management. **The University of Wales Business& Economics Review**, 5, 17-22.
- Hounshell, D. (1984). **From the American System to Mass Production, 1800-1932**. The Johns Hopkins University Press.
- Hounshell, D. A. (2000). The Medium Is The Message, OR How Context Matters: The RAND Corporation Builds an Economics of Inovation 1946-1962. Agatha C. Hughes ve Thomas P. Hughes (Editörler), **Systems, Experts and Computers: The Systems Approach in Management and Engineering, World War II and After**. (s. 255-310), Cambridge: MIT Press.
- Howard, M. (1979). **War in European History**. Oxford: Oxford University Press.
- Howell, J. E. (1966). **The Ford Foundation and the Revolution in business Education: A Case Study in Philanthropy**. Ford Foundation Archives.
- Hughes, D. J. (Ed.) (1993). **Moltke: On the Art of War Selected Writings**. New York: Presidio Press.

- Hughes, O. E. (2014). **Kamu işletmeciliği&Yönetimi**. Ankara: BigBang Yayınları.
- Huntington, S. P. (2006). **Asker ve Devlet: Sivil- Asker İlişkilerinin Kuram ve Siyasası** (K. Uğur Kızılaslan, Çev.). 2. Basım, İstanbul: Salyangoz Yayınları.
- Irvine, D. D. (1938). The Origin of the Capital Staffs. **Journal of Modern History**, 10(2), 161-179.
- Jackson, R. (1804). **A systematic view of the formation, discipline, and economy of armies**. London: John Stockdale.
- Jacobs, W. M. (1996). The Human Element of Battle: The Theories of Ardant du Picq, **Special Warfare**, 9(2), 36-40.
- Jardini, D. R. (2000). Out of the Blue Yonder: The Transfer of Systems, Thinking from the Pentagon to the Great Society, 1961-1965. A.C. Hughes; T.P. Hughes (Editörler), **Systems, Experts, and Computers: The Systems Approach in Management and Engineering, World War II and After**. (s. 311-358), London: MIT Press.
- Jomini, A. H. (2002). **Savaş Sanatı'nın Ana Hatları** (Selma Koçak, Çev.). İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Jones, E. D. (1912). Military History and the Science of Business Administration. **The Engineering Magazine**, 44(1): 1-6; 44(2): 185-190; 44(3): 321-326.
- Jones, E. D. (1914). **Business Administration: Its Models In War, Statecraft, And Science**. Leopold Classic Library, New York: The Engineering Magazine Co.
- Kaempffert, W. (1941). War and Technology. **American Journal of Sociology**, 46(4), ss. 431-444.
- Kahn, H.; Wiener, A. J. (2021). **The Use of Scenerios**.
<https://www.hudson.org/research/2214-the-use-of-scenarios> (15.04.2021).
- Käihko, I. (2016). Bush Generals and Small Boy Battalions: Military Cohesion in Liberia and Beyond. (PHD Thesis), Uppsala Universitat.
- Kalderankara, (2021). **W. Edwards Deming'in Kalite Yönetimi İçin 14 Maddesi**.
<https://www.kalderankara.org/bilgi-merkezi/yonetim-ve-kalite-araclari/w-edwards-deming-in-kalite-yonetimi-icin-14-maddesi-15> (22.12.2021).
- Kaplan, F. (1984). **The Wizards of Armageddon**. New York: Simon&Schuster.
- Kaplan, F. (1991). **The Wizzards of Armageddon**. California: Standford University Press.
- Kauffman, S. (1993). **The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution**. New York: Oxford University Press.
- Kazan, H. (2021). **Proje Yönetimi** (Ders Notu).
<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/projeyonetimiau207.pdf> (22.04.2021).

- Kellert, S. H. (2008). **Borrowed Knowledge: Chaos Theory and the Challenge of Learning Across Disciplines**. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kelly M. (2014). The OODA Loop: Applying Military Strategy to High Risk Decision Making and Operational Learning Processes for on-Snow Practitioners, **Proceedings. International Snow Science Workshop**, Baff, 1056-1060.
- Kernic, F. (2001). **Sozialwissenschaften und Militar: Eine Kritische Analyse**. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Khurana, R. (2007). **From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession**, Oxford: Oxford University Press.
- Khurana, R.; Kimura, K.; Marion, F. (2011). How Foundations Think: The Ford Foundation as a Dominating Institution in the Field of American Business Schools. **Harvard business School** (Working Paper), 11-070.
<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-070.pdf> (16.12.2021).
- Kiel, L. D. (1989). Nonequilibrium Theory And Its Implications For Public Administration, **Public Administration Review**, 49(6), 544-551.
- Kiel, L. D. (1994). **Managing Chaos and Complexity in Government: A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kirby, M. W.; Capey R. (1997). The Air Defence of Great Britain 1920-1940: An Operational Research Perspective. **Journal of the Operational Research Society**, 48, 555-568.
- Kirkwood, C. W. (1990). Does Operations Research Address Strategy?. **Operations Research**, 38, 747-751.
- Klitsberg, B. (1993). **Reshaping the State for Socio-Economic Development and Change: A Strategic Agenda For Discussion Redesigning the State Profile For Social and Economic Development Change**. Toluca, 35-66.
- Knafo, S.; Dutta, S. J.; Lane, R.; Wyn-Jones, S. (2018). The Managerial Lineages of Neoliberalism. **New Political Economy**, 1-17.
- Knafo, S. (2019). Neoliberalism and the Origins of Public Management. **Review of International Political Economy**, Haziran, 1-22.
- Knorr, M. (1991). **The Development of German Doctrine And Command and Control And Its Application To Supporting Arms, 1832-1945** (Master's Thesis). Naval Postgraduate School, Monterey, California.
- Koçel, T. (2018). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koontz, H.; O'Donnell, C. (1959). **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Kraft, J. (1962). The War Thinkers. **Esquire**, 1 September 1962.

- Krieg, K. J.; Chu, D. S. C. (2005). Forward to the New Edition. Alain C. Enthoven; K. Wayne Smith (Editörler), **How Much Is Enough? Shaping the Defense Program, 1961-1969.** (s.ix-xv), Santa Monica: Rand Corporation.
- Krieken, R. van (1990). Social Discipline and State Formation: Weber and Oestreich on the Historical Sociology of Subjectivity. **Amsterdams Sociologisch Tijdschrift**, 17(1), 3-28.
- Kurtdarcan, B.R. (2014). **Uluslararası Hukukta Özel Askeri Şirketler: Kuvvet Kullanma Tekeli ve Birleşik Devletlerin Yakın Tarihli Askeri Harekatlarındaki Uygulamaları Işığında Özel Askeri Yüklenicilerin Uluslararası Silahlı Çatışmalar Hukukundaki Statüsü.** (Doktora Tezi). Galatasaray Üniversitesi, Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Lal, B. (2022). **Knowledge Domains in Engineering Systems(Fall 2001): System Analysis.** www.mit.edu.tr (Erişim tarihi: 12.12.2022).
- Lan, Z.; Rosenbloom, D. H. (1992). Editorial: Public Administration in Transition. **Public Administration Review**, 52(6), 535-537.
- Lane, J.-E. (2000). **New Public Management.** London: Routledge.
- Lang, K. (1964). Technology and Career Management in the Military Establishment. Morris Janowitz (Editör), **The New Military: Changing Patterns of Organization.** (s. 39-81), New York : Russell Sage Foundation.
- Larnder, H. (1984). OR Forum-The Origin of Operational Research. **Operations Research**, 32(2), 465-476.
- Lawrence, J. A.; Pasternack, B. A. (2002). **Applied Management Science: Modelling, Spreadsheet Analysis, and Communication for Decision Making.** New York: John Wiley&Sons.
- Lawson, S. T. (2008). **Info@War.mil: Nonlinear Science and the Emergence of Information Age Warfare in the United States Military** (PHD Thesis). Faculty of Rensselaer Polytechnic Institute.
- Lawson, S. (2011). Cold War Military Systems Science and the emergence of a nonlinear view of war in the US Military. **Cold War History**, 11(3), August, ss. 421-440.
- Lazarsfeld, P. F. (1949). The American Soldier-An Expository Review. **Public Opinion Quarterly**, Fall, 377-404.
- Leblebici, D. N.; Ömürgönülşen, U.; Aydın, M. D. (2001). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi. **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), 123-135.
- Leira, H. (2008). Justus Lipsus, Political Humanism and the Disciplining of 17th Century Statecraft. **Review of International Studies**, 34(4), 669-692.
- Leitner, P. M. (1999). Japan's Post-War Economic Success: Deming, Quality, and Contextual Realities. **Journal of Management History**, 5(8), 489-505.

- Lider, J. (1980). Introduction Military Theory. **Cooperation and Conflict**, XV, SS. 151-168.
- Light, J. (2003). **From Warfare to Welfare: Defense Intellectuals and Urban Problems in Cold War America**. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Linden, G.; Teece, D. J. (2018). M-Forms Arms. Mie Augier; David Teece (Editör), **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. (s.1041-1046), London: Palgrave Macmillan.
- Lips, A. M. B.; Schuppan, T. (2009). Transforming E-Government Knowledge through Public Management Research. **Public Management Review**, 11(6), 739-749.
- Little, J. D. C. (1991). Operations Research in Industry: New Opportunities in a Changing World. **Operations Research**, 39(4), 531-542.
- Lloyd, H. (1781). **The History of the Late War in Germany between the King of Prussia and the Empress of Germany and Her Allies** (Vol. 2), London.
- Locke, R. R. (1996). **The Collepse of the American Management Mystique**. New York: Oxford University Press.
- Lorenz, E. (2000). The Butterfly Effect. Ralph Abraham; Yoshisuke Ueda (Editors), **The Chaos Avant-Garde: memories of the Early Days of Chaos Theory**. (s. 91-94), London: World Scientific Publishing Co.
- Lucas, J. (2014). **Battle Group! German Kampfgruppen Action of World War Two**. London: Frontline Books.
- https://books.google.com.tr/books?id=SpDPBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (09.09.2022).
- Lupfer, T. T. (1981). **The Dynamics of Doctrine: The Changes in German Tactical Doctrine During the First World War**. Kansas: Leavenworth Papers, Combat Studies Institute, U.S. Army Command and Genral Staff College.
- Lynn, L. E. (1994). Public Management Research: The Triumph of Art over Science. **Journal of Analysis and Management**, 13(2), 231-259.
- Lynn, L. E. (1996). **Public Management As Art, Science, And Profession**. New Jersey: The Chatham House Publishers, Inc.
- Lynn, L. E. (2006). **Public Management: Old and New**. London: Routledge.
- Lynn J.A. (2001). Forging the Western Army in the Seventeenth Century France in the Dynamics of Military Revolution. Knox, M., Knox, B. M. W., & Murray, W. (Editors.), **The Dynamics of Military Revolution, 1300-2050**. (s. 35-56), New York: Cambridge University Press.
- MacIntosh, R.; MacLean, D.; Stacey, R. ve Griffin, D. (eds.) (2006). **Complexity and Organizaiton: Readings and Conversions**. London: Routledge.

- Maccuish, D. A. (2011). Orientation: Key To The OODA Loop-The Culture Factor. **Journal of Defense Resources Management**, 3(2), 67-74.
- Majone, G.; Quade, E. S. (1980). Introduction. Majone, Giandomenica; Quade, Edwards (Editors), **Pitfalls of Analysis**. (s. 1-6), New York: John Wiley& Sons.
- Malcolm, D. G. (1962). Exploring the Military Analogy—Real-Time Management Control. Malcolm G. D. and Rowe, A. J. (Editors), **Management Control Systems**. (s. 187-207). New York: John Wiley& Sons Inc.
- Malešević, S. (2010). **The Sociology of War and Violence**. New York: Cambridge.
- Mann, N. R. (1989). **The Keys to Excellence, The Story of the Deming Philosophy** (3. Baskı). Los Angeles: Prestwick Books.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1975). **Örgütler** (Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran, Çev.). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Margetts, H. (1998). **Information Technology in government: Britain and America**, New York: Routledge.
- Margetts, H. (2009). Public Management Change and e-Government: The Emergence of Digital-era Governance. Andrew Chadwick; Philip N. Howard (Editors), **Routledge Handbook of Internet Politics**. (s. 114-127), New York: Routledge.
- Marshall, S. L. A. (2000[1947]). **Men Against Fire**. Norman: University of Oklahoma Press.
- Martin, M. L. (1981). **Warriors to Managers: The French Military Establishment Since 1945**. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Matzenbacher, B. (2018). The U.S. Army and Mission Command: Philosophy versus Practice, **Military Review**, March-April, 61-71.
- Mayo, E. (1923). The Irrational Factor in Human Behavior: The ‘night-mind’ in Industry. **Annals of the Academy of Political and Social Science**, 110, 117-130.
- Maxfield, R. R. (1997). Complexity and Organization Management. David S. Alberts ve Thomas J. Czerwinski (Editors), **Complexity, Global Politics, and National Security**. (s. 78-98).
- Maynard, A.; Dixon, A. (2002). Private Health Insurance and Medical Savings Accounts: Theory and Experience. Elias Mossialos, Anna Dixon, Josep Figueras, Joe Kutzin (Editors), **Funding health care: options for Europe**. (s. 109-127), Buckingham: Open University Press.
- McCabe, J. N. (1962). **The Line and The Staff** (Master Thesis). The Faculty of the School of Government, Business and International Affairs of The George Washington University.
- McCloskey, J. F. (1987). OR Forum- The Beginnings of Operations Research: 1934-1941. **Operations Research**, 35(1), 143-152.

- McCollum, J. K. (1976). Contributions to Organization Theory. **Military Review**, LVI(3), 65-76.
- MCDP-6 (1996). **Command and Control**. U.S. Marine Corps, Department of The Navy, Washington D.C.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- McKay, Jim (2010). A Sage Invention: An air defense system in the mid-1950s laid the foundation for the Internet Age. <https://www.govtech.com/public-safety/a-sage-invention.html> (erişim tarihi: 12.12.2022).
- McMillan, E. (2004). **Complexity, Organizations and Change**. Newyork: Routledge.
- McNeill, W. H. (1982). **The Pursuit of Power: Technology, Armed Force, and Society since A.D. 1000**. Chicago: The University of Chicago Press.
- Merkle, J. A. (1980). **Management And Ideology: The Legacy of International Scientific Management Movement**. Berkeley: University of California Press.
- Metcalf, H. (1890). **The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private** (2. Baskı). New York: John Wiley & Sons.
- Mihçioğlu, C. (1985). Çevirenin Önsözü. Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, Victor A. Thompson (Editors), **Kamu Yönetimi**, Ankara: A.Ü. Siyasal bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi.
- Michel, R. R. (1990). **Historical Development of the Estimate of the Situation, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences**. Research Report, 1577, October.
- Middleton, J. (2002). **Organizational Behavior**. Oxford: Capstone Publishing.
- Millen, R. A. (2014). **The Resilient Defense, The Institute of Land Warfare Association of the United States Army**. Land Warfare Paper No. 100.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, 65, July/August, 66-75.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.; Ghoshal, S. (2003). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. Harlow: Prentice Hall Europe.
- Mintzberg, Henry (2007). **Tracking Strategies: Toward A General Theory**. Oxford: Oxford University Press.
- Miser, H. J. (1980). Operations Research And Systems Analysis. **Professional Papers, International Institute For Applied Systems Analysis A-2361**, Laxenburg, Austria.
- Mitchell, M. (2009). **Complexity: A Guided Tour**. New York: Oxford University Press.
- Mittleton-Kelly, E. (2003). Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. E. Mittleton-Kelly (Editors), **Complex Systems and Evolutionary Perspectives**

of Organizations: The Application of Complexity Theory to Organisations. (s.23-50), Amsterdam: Elsevier

Moelker, R.(2017). Teknoloji, Organizasyon ve Güç. Giuseppe Cafario (Editor), (Zafer Uzun ve Hakan Bayramlık, Çev. Ed.). **Askeri Sosyoloji**, Ankara: Nobel.

Moore, M. H. (1983). **A Conception of Public Management**. Kennedy School of Government, Harvard University.

Mooney, J.D.(1947). **Principles of Organization**, Newyork: Harper & Brothers Publisher.

Morçöl, G. (2005/2006). A New Systems Thinking: Implications of the Sciences of Complexity For Public Policy and Administration. **Public Administration Quarterly**, 29(3/4), ss. 297-320.

Morçöl, G. (2013). Karmaşıklık Kuramı ve Kamu Politikaları. Mete Yıldız ve Mehmet Zahid Sobacı (Derleyen), **Kamu Politikası, Kuram ve Uygulama**. (s. 99-113), Ankara: Adres Yayınları.

Morgan, G. (1997). **Images of Organization**. California: SAGE Publications.

https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/a_conception_of_public_management_0983.pdf (16.12.2021).

Morgan, G.(1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. İstanbul: Mess.

Mumford, L. (1996). **Makine Efsanesi** (Fırat Oruç, Çev.. İnsan Yayınları, İstanbul.

Mumford, L. (1955). **Technics and Civilization** (Seventh Impression). London: Routledge& Kegan Paul LTD.

Mumford, L. (2017). **Teknik ve Uygarlık**. Açılım Kitap, İstanbul.

Mütercimler, E. (2016). **Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme**, İstanbul: Alfa

Navarro, V. (1991). The Relevance of the US Experience to the Reforms in the British NHS: The Case of GFH. **International Journal of Health Service**, 21(3), 381-387.

Neiberg, M. S. (2011). **Dünya Tarihinde Savaş**. (Mehmet Tanju Akad, Çev.). İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Nelsen II, J. T. (1987). Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle. **Parameters**, September, 21-34.

Nicholls, D.; Tagarev, T. D. (1994). What Does Chaos Theory Mean for Warfare?. **Air University Review**, Fall, 48-57.

Niskanen, W. A. (1973). **Bureaucracy: Servant or Master? Lessons From America**. Institute of Economic Affairs.

- Niskanen, W. A. (1994). **Bureaucracy and Public Economics**. Edward Elgar Publishing.
- Noble, R. (2003). The German Army 1914-45: The Imperfect Military Learning Organization. **Australian Defense Force Journal**, No. 162, 39-52.
- Novick, D. (1988). **Beginning of Military Cost Analysis 1950-1961**. Rand Paper P-7425, Santa Monica.
- Ntaliani, M. (2008). Mobile government: A Challenge for Agriculture. **Government Information Quarterly**. 25, 699-716.
- O'Connell, C. F. (1985). The Corps of Engineers and the Rise of Modern Management, 1827-1856. Merritt Roe Smith (Editor), **Perspectives on the American Experience**. (s. 87-116), Cambridge: The MIT Press.
- O'Connor, M. G. (1978). **Major Contributions of the American Military Establishment to Contemporary Management Theory and Practice: Research and Report of the Effect of the Military Sector Upon Management Progress** (PHD Thesis). The School of Government and Business Administration, The George Washington University.
- O'Connor, S. E. (1999). The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business and the Human Relations School. **The Academy of Management Review**, 24(1), 117-131.
- Oetting, D. W. (2015). **Motivasyon Muharebe Değeri: Askerin Savaşta Davranış Tarzları** (Erol UĞUR, Çev.). İstanbul: Kastaş Yayınevi.
- Oestreich, G. (2008). **Neostoicism&The Early Modern State**. New York: Cambridge University Press.
- Olshfki, D.; Collins, M. (2000). Management Science. Jay M. Shafritz (Editor), **Defining Public Administration**. (s. 180-183), Oxford: Westview Press.
- Onasander (1948). Onasander-The General (The Illinois Greek Club, Çev.). **Aeneas Tacticus, Asclepiodotus, Onasander**. (s. 342-528), London: William Heinemann LTD.
- Opello Jr., W. C. (2016). **War, Armed Force, and the People: State Formation and Transformation in Historical Perspective**. USA: Rowman&Littlefield.
- Osborne, D. ve Gaebler, T. (1992). **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Osborne, D. ve T. Gaebler (1993). **Reinventing Government**. New York: A Plume Book.
- Osimo, D. (2010). Editorial: Government 2.0. Hype, Hope, or Reality?. **European Journal of ePractice**, 9, 2-4.
- Osinga, F. (2005). **Science, Strategy and War: The Strategic Theory of John Boyd**. Netherland: Eburon Academic Publishers.

- Osinga, F. (2013). Getting' A Discourse on Winning and Losing: A Primer On Boyd's 'Theory of Intellectual Evolution'. **Contemporary Security Policy**, 34(3), 603-624.
- Ostrom, V. (1974). **The Intellectual Crisis In American Public Administration** (2. Baskı). Alabama: University of Alabama Press.
- Overman, E. S. (1996). The New Science of Management: Chaos and Quantum Theory and Method. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 6(1), 75-89.
- Öge, S. (2005). Düzen Mi Düzensizlik (Kaos) Mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, 285-303.
- Öğüt, A.; Öztürk, Y. E. (2007). Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 7(14), 29-46.
- Ömürgönülşen, U. (1997). The Emergence of a New Approach to the Public Sector: The New Public Management. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 52(1), 518-565.
- Ömürgönülşen, U. (2003a). Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği. Muhittin Acar; Hüseyin Özgür (Editör), **Çağdaş Kamu Yönetimi I**. Ankara: Nobel, (s. 3-43).
- Ömürgönülşen, U. (2003b). İdare Terimi Niçin Korunmalı ve Yaşatılmalıdır?. **İdarecinin Sesi Dergisi**, 15(96), 54-56.
- Örs, H.B.(2006). Uluslaşma, Orduların Değişen Rolü ve Sivil Kontrol. **Atatürk Dergisi**, 5(1), 57-79.
- Övgün, B. (2010). **Devlet ve Planlama**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Özdemir, F. (2021). Görelî Yoksunluk Kuramı. Meryem Berrin Bulut (Editör), **Sosyal Psikoloji Kuramları-I**, (ss. 91-108), Ankara: Nobel.
- Özer, M. A. (2012). **21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin" Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgür, M. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. Muhittin Acar ve Hüseyin ÖZGÜR (Editörler), **Çağdaş Kamu Yönetimi II**. (s. 207-252), M, Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztaş, N. (2014). **Örgüt: Örgüt ve Yönetim Kuramları**. Ankara: Otorite Yayınları.
- Öztürk A. (2013). Yöneylem Araştırmasının Tarihi Gelişimi ve Özellikleri, **Alphanumeric: The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information System**. 1(1), 1-11.
- Quade, E.S. (1964). **Analysis for Military Decisions**. A Report Prepared For United States Air Force Project RAND, Santamonica.

- Quinn, J. B. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Page, H.R. (1971). The Integration and Systematization of Planning, Programming and Budgeting, David Brown (Editor). **Federal Contributions to Management**, New York: Preeger Publishers.
- Paret, P. (1966). **Yorck and the Era of Prussian Reform 1807-1815**. New Jersey: Princeton University Press.
- Paret, P. (1989). Introductory Essay: The Genesis of On War. Carl von Clausewitz, (Yazar), **On War**. (s. 3-25), New Jersey: Princeton University Press.
- Parlak, B.(2011). **Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Ankara: Beta Yayınları.
- Pascale, R. T. (1999). Surfing the Edge of Chaos. **MIT Sloan Management Review**, Spring
<https://sloanreview.mit.edu/article/surfing-the-edge-of-chaos/> (31.01.2022).
- Peaucelle, J.-L.; Guthrie, C. (2013). Henri Fayol. Morgen Witzel and Malcolm Warner (Editors), **The Oxford Handbook of Management Theorists**. (s. 49-73), Oxford: Oxford University Press.
- Peng, M.W. (2009). **Global Strategy**. 2.baskı, Mason: South-Western Cengage Learning.
- Petersen, P. B. (1987). The Contribution of W. Edwards Deming to Japanese Management Theory and Practice. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, August 11.
- Pettigrew, T. F. (2015). Samuel Stouffer and Relative Deprivation. **Social Psychology Quarterly**, 78(1), 7-24.
- Pınarar, A. (2020). **Başarı Zaferindir: Harp Prensipleriyle Başarı**.
<https://play.google.com/books/reader?id=6ijPDwAAQBAJ&pg=GBS.PA57&hl=tr&printsec=frontcover> (16.10.2020).
- Picq, A. D. (1921). **Battle Studies: Ancient and Modern Battle**. New York: The Macmillan Company.
- Pollard, S. (1965). **The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain**. London: Edward Arnold (Publishers) Ltd.
- Pollard, S.(1968). **The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain**. Penguin Books.
- Pollitt, C. (1990). **Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience**. Oxford: Basil Blackwell.

- Pollitt, C. (1996). Antistatist Reforms and New Administrative Directions: Public Administration in the United Kingdom. **Public Administration Review**, 56(1), 81-87.
- Pollitt, C. (2001). Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform. **Public Management Review**, 3(4), 471-492.
- Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2011). **Public Management reform: A Comparative Analysis- New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State** (3. Baskı). New York: Oxford University Press.
- Pollock, S. M.; Maltz, M. D. (1994). Operations Research in the Public Sector: An Introduction and a Brief History. S.M. Pollock, A. Barnett, M.H. Rothkopf (Editors), **Operations Research and the Public Sector**. (s. 1-22). Oxford: Elsevier.
- Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press.
- Prigogine, I.; Stengers, I. (1984). **Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature**. New York: Bantam Books.
- Prigogine, I. (1987) Exploring Complexity. **European Journal of Operational Research**. 30, 97-107.
- Pullu, S. (2018). Antik Çağ'da Zırhlı Savaş Makineleri: Assur Ordusunda Tank. Feridun M. Emecen (Editör), **Eskiçağ'dan Modern Çağ'a Ordular -Oluşum, Teşkilât ve İşlev**. (s. 21-33), İstanbul: Kitabevi.
- Radin, B. A. (2000). **Beyond Machiavelli: Policy Analysis Comes of Age**, Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Rand, G. K.; O'Brien, F. (2018). Operations Research. Mie Augier ve David J. Teece (Editors), **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. (s. 1172-1174).
- Rau, E. P. (2000). The Adoption of Operations Research In The United States During World War II. Agatha C. Hughes ve Thomas P. Hughes (Editors), **Systems, Experts and Computers: The Systems Approach in Management and Engineering, World War II and After**. (s. 57-92), Cambridge, Mass: The MIT Press, 2000.
- Reglement, (1799). **Reglement Provisoire Sur le Service De L'infanterie au Campagne, 5 Avril 1792**. Paris: Chez Magimel, libraire pour l'art Militaire.
- Riper, P. P. v. (1990). The Literary Gulick: A Bibliographed Appreciation. **Public Administration Review**, 50(6), 609-614.
- Ritson, P. A.; Parker L. D. (2016). You're in the Army now! Historical Lessons for Contemporary Management Theorists. **Journal of Management History**, 22(3), 320-340.

- Roberts, M. (1995), *The Military Revolution, 1560-1660*. Clifford J. Rogers (Editor), **The Military Revolution Debate: Readings on the Military Transformation of Early Modern Europe**. (s.13-35), USA: Westview Press.
- Rose, F. (1984). **Into the Heart of the Mind**. New York: Harper and Row.
- Rothenberg, G. E. (1980). **The Art of Warfare in the Age of Napoleon**. Indiana: Indiana University Press.
- Rothfels, H. (2015). Clausewitz. Edward Mead Earle (Editor), **Modern Stratejinin Ustaları**. (s. 137-165), İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Ruella, D. (1995). **Rastlantı ve Kaos** (Deniz Yurtören, Çev.). Ankara: Semih Ofset.
- Ruttan, V. W. (2006). **Is War Necessary For Economic Growth? Military Procurement and Technology Development**. New York: Oxford University Press.
- Ryan, J. W. (2013). **Samuel Stouffer and the GI Survey: Sociologists and Soldiers during the Second World War**. Knoxville: The University of Tennessee Press.
- Ryder, M. (2019). Katil Robotlar Kurgu Değil, Uzun Süredir Askeri Savunmanın Parçası. **Independent Türkçe**, 16 Nisan 2019.
- <https://www.indyturk.com/node/22676/bilim/katil-robotlar-kurgu-degil-uzun-suredir-askeri-savunmanin-parcasi> (14.10.2022).
- Saltman, R. B. ve Figueras, J. (1998). **Avrupa Sağlık Reformu: Mevcut Stratejilerin Analizi**. Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Aralık.
- Samuels, M. (1995). **Command or Control: Command, training and tactics in the British and German Armies, 1888-1918**. London: Frank Cass.
- Sangkachan, T. (2022). Applying The OODA and PDCA Models in Order to Enhance the Agility and Adaptability of Government to Win the COVID-19 War: Lessons Learned From Taiwan. **Humanities, Arts and Social Sciences Studies**, 22(2), 235-254.
- Sapru, R. K. (2009). **Administrative Theories and Management Thought** (2. Baskı). New Delhi: PHI Learning.
- Sarıaslan, H. (1984). Sistem Analizinin Temelleri. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 39(1), 51-63.
- Sarıaslan, H., Karacabey, A. A., & Gökgöz, F. (2017). **Nicel Karar Yöntemleri**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Saxe, M. de (2003). **Savaş Sanatı Üzerine Hayallerim**. İstanbul: QMatris Yayınları.
- Sayılar, Y. (2015). Koşul Bağımlılık Kuramı. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım (Editörler), **Örgüt Kuramları**. (s. 91-132), 3. Baskı, İstanbul: Beta.
- Saygan, S. (2014). Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 14(3), 413-423.

- Schachter, H. L. (1989). **Frederick Taylor and the Public Administration Community: A Reevaluation**. Albany: State University of New York Press.
- Schellendorf, B. v. (1907). **The Duties of the General Staff**. London: Harrison and Sons.
- Schlossman, S.; Sedlak, M.; Wechsler, H. (1998). The “new look”: The ford foundation and the revolution in business education. **Selections**, 14(3), 8-27.
- Schneider, J. J. (1989). The Loose Marble-and the Origins of Operational Art. **Parameters**, Mart, 85-99.
- Schneider, J. J. (1990). Theoretical Implications of Operational Art. **Military Review**, September, 17-27.
- Schofield, F. H. (1912). The Estimate of the Situation. **Lecture delivered by Commander Frank H. Schofield**, US Naval War College, Newport, June.
- Schwan, T. (1902). **Report on the Organization of the German Army**. Washington: Government Printing Office.
- Segal, D. R.; Segal, M. W. (1983). Change in military Organization. **Annual Review of Sociology**, 9, 151-170.
- Shafritz, J. M.; Borick, C. P. (2011). **Cases in Public Policy and Administration**. New York: Routledge.
- Shafritz, J. M.; Russell, E. W.; Borick, C., P.; Hyde, A. C. (2017). **Introducing Public Administration**. New York: Routledge.
- Shamir, E. (2011). **Transforming Command: The Pursuit of mission Command In the U.S., British, And Israeli Armies**. California: Stanford University Press.
- Shephard, B.(2015). Psychology and the Great War,1914-1918. **The Psychologist**, 28(1), 944-946.
- Shields, P. M. (2003). The Bureaucracy in Military Sociology. Jean Callaghan ve Franz Kernic (Editörler), **Armed Forces and International Security Global Trends and Issues**. (s. 181-184), Brunswick:Transaction Publishers.
- Shils, E. A.; Janowitz, M. (1948). Coherion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. **Public Opinion Quartely**,12(2), 280-315.
- Shrader, C. R. (2008). **History of Operations Research in the United States Army, Vol II: 1961- 73**. Washington D.C.: Office of the Deputy Under Secretary of the Army for Operations Research, United States Army.
- Simohammed, A., & Smail, R. (2021). A Decision Loop For Situation Risk Assessment Under Uncertainty: A Case Study Of A Gas Facility. **Petroleum**, 7(3), 343-348.
- Simon, H. A. (1946). The Proverbs of Administration. **Public Administration Review**, 6(1), 53-67.
- Simon, H. A.; Smithburg, D. W.; Thompson, V. A. (1954). **İnsan Davranışı ve Teşkilat**. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

- Simon, H. (1957). **Administrative Behavior**, New York: The Free Press.
- Simonet, D. (2011). The New Public Management Theory and the Reform of European Health Care Systems: An International Comparative Perspective. **International Journal of Public Administration**, 34, 815-826.
- Smith, M. R. (1985). Introduction. Merritt Roe Smith (Editor), **Military Enterprise and Technological Change**. (s. 1-37), Cambridge: MIT Press.
- Smith, M. R. (1991). Review of Ingenious Yankees: The Rise of the American System of Manufacturers in the Private Sector. **Journal of Economic History**, 51, 244-246.
- Skrabec, Jr. Quentin R. (2003). **In Search of the Lost Grail of Middle Management: the Renaissance of Middle Managers**. New York: University Press of America.
- Slattery, M. (2015). **Sosyolojide Temel Fikirler**. Ümit Tatlıcan ve Gülhan Demiriz (Yayına Hazırlayan), İstanbul: Sentez Yayıncılık.
- Sobacı, M. Z. (2008). Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. **Yönetim Bilimi Dergisi**, 6(1), 103-119.
- Soeters, J. (2018). **Sociology and Military Studies: Classical and Current Foundations**. New York: Routledge.
- Soeters, J. (2020). **Management and Military Studies: Classical and Current Foundations**. New York: Routledge.
- Solmaztürk, H. E. (2014). General Guderian ve ‘Blitzkrieg’: Yıldırım Harbi Doktrininin Kuramı ve Uygulamaları. **Milli Güvenlik ve Askeri Bilimler Akademik Dergisi**, 1(1), 117-144.
- Sonnenberg, M. (2013). **Initiative Within the Philosophy of Auftragstaktik: Determining Factors of the Understanding of Initiative in the German Army, 1806-1955**. Kansas: US Army Command and General Staff College Press.
- Spinney, F. C. (1997). Cenghis John. **Proceedings of the U.S. Naval Institute**, July, 42-47.
- Stallard, D. (2018). Esprit de Corps: Morale and Force Preservation. **Marine Corps Gazette**, April, 78-82.
- Stallings, W. (2010). **Computer Organization and Architecture: Designing for Performance** (8. Baskı). New Jersey: Prentice Hall Pearson.
- Starkey, A. (2003). **War in the Age of Enlightenment, 1700-1789**. Westport: Praeger.
- Stever, J. A. (1999). The Glass Firewall Between Military and Civil Administration. **Administration&Society**, 31(1), 28-49.
- Stewart, K. G. (2010). The evolution Of Command Approach. **Proc. Of The 15th International Command and Control Research And Technology Symposium**

(ICCRTS). DoD Command and Control Research Program, Washington, D.C.: CCRP Publications.

http://www.dodccrp.org/events/15th_iccrts_2010/papers/192.pdf (12.10.2021).

Stokes, D. E. (1986). Political and Organizational Analysis in the Policy Curriculum. **Journal of Policy Analysis and Management**, 6(1), 45-55.

Stolfi, R. H. S. (1991). **A Bias for Action: the German 7th Panzer Division in France&Russia 1940-1941**. Marine Corps Association, Quant, VA.

Stouffer, S. A.; Suchman, E. A.; Devinney, L. C.; Star, S. A.; Williams, R. M. Jr. (1949a). **The American Soldier: Adjustment During Army Life, Vol I**. Princeton: Princeton University Press.

Stouffer, S. A.; Lumsdaine, A. A.; Lumsdaine, M. H.; Williams, Jr., R. M.; Smith, M. B.; Janis, I. L.; star, S. A.; Cottrell, Jr, L. S. (1949b). **The American Soldier: Combat and Its Aftermath, Vol II**. Princeton: Princeton University Press.

Strachan, H. (2005). **European Armies and the Conduct of War**. London: Routledge.

Şenaras, A. E.; Sezen, H. K. (2017). Sistem Düşüncesi. **Journal of Life Economics**, 4(11), 39-58.

Talbott, P. A. (2003). Management Organisational History-a Military Lesson?. **Journal of European Industrial Training**, 27(7), 330-340.

Tanui, D. J. (2021). Application Of Boyd's OODA Loop to Emergency Response. **Journal Of Emergency Management**, 19(5), 461-468.

Topçu, Y.İ., Kabak Ö. (2022). Yöneylem Araştırması I Ders Notları, Birinci Bölüm (2020-2021).

<https://web.itu.edu.tr/topcuil/ya/END331a.pdf> (12.12.2022)

Taylor, B. (2013). **Introduction to Management Science**. New York: Pearson.

Taylor, F. W. (1906). **On The Art of Cutting Metals**. New York: The American Society of Mechanical Engineers.

Taylor, F. W. (1912). **Shop Management**. New York: Harper and Brothers.

Taylor, F. W. (2016). **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**. Ankara: Adres Yayınları.

Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve SOFT Sistem Düşüncesi. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19(2), 75-100.

Thompson, F. (1995). Business Strategy and the Boyd Cycle. **Journal Of Contingencies And Crisis Management**, 3(2), 81-90.

Thompson, F. (2006). The Political Economy of Public Administration. Jack Rabin; W. Bartley Hildreth; Gerald J. Miller (Editors), **Handbook of Public Administration**. (s. 1063-1099), Boca Raton: CRC Press.

Tortop, N.; İsbir, E. G.; Aykaç, B. (2005). **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınevi

- Truppenführung (1933). **Truppenführung (German Field Service Regulations)** (İngilizce Çev.).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2022,a). **Güncel Türkçe Sözlük**. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr> adresinden alındı.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2022,b). **Güncel Türkçe Sözlük**. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr> adresinden alındı.
- <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll7/id/131> (30.01.2022).
- Tzu, S. (1982). **The Art of War** (A.B. Griffith, Çev.). New York: Oxford University Press.
- Tzu, S. (2010). **Savaş Sanatı**. İstanbul: Arya Yayıncılık.
- Uçar, S. (2015). Kaos Teorisine Felsefi Bir Bakış. **Kutadgubilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi**, 27, 293-308.
- Ulutürk, S. (2015). Yeni Kamu işletmeciliği Yaklaşımından Hareketle Üniversitelerde Performans Uygulaması Üzerine Bir Değerlendirme. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(4), 395-414.
- Upton, E. (1878). **The Armies of Asia and Europe**. New York: D. Appleton and Company.
- Urwick, L. F. (1947). **The Elements of Administration** (2. Baskı). London: Sir Isaac Pitman&Sons.
- Urwick, L. F. (1956). The Manager's Span of Control. **Harvard Business Review**, 34(3), 39-47.
- Urwick, L. F. (1957). Teşkilatlanmanın Teknik Bir Mesele Olarak Ele Alınması. Gulick, Luther ve Lyndall Urwick (Editör), **İdare İlmi Üzerine İncelemeler**. (s. 1-41), Ankara: TODAİE Yayını.
- Urwick, L. F. (1974). V.A. Graicunas and the Span of Control. **The Academy of Management Journal**, 17(2), 349-354.
- Uyar, M. (2020). **Dünya Askeri Tarihi**. İstanbul: Doğu Kütüphanesi.
- Uyar, M. (2022). **Savaş ve Ordu: Ordu Bilgisi**. İstanbul: Yeditepe Yayınevi.
- Üstüner, Y. (2000). Kamu Yönetimi Kuramı ve Kamu İşletmeciliği Okulu. **Amme İdaresi Dergisi**, 33(3), 15-31.
- Vego, M. (2007). Clausewitz's Schwerpunkt: Mistranslated from German-Misunderstood in English. **Military Review**, January-February, 101-109.
- Van Dooren, W.; Bouckaert, G.; Halligan, J. (2015). **Performance Management in the Public Sector** (2. Baskı). New York: Routledge.
- Van Doorn, J.(1975). **The Soldier and Social Change**. London: Sage Publications.

- Vegetius, R. F. (2021). **Roma Savaş Sanatı** (Samet Özgüler ve Kutsi Aybars Çetinalp, Çev.). İstanbul: Kronik Kitap.
- Vest, H. S. (2002). **Employee Warriors and the Future of the American Fighting Force**. Alabama: Air University Press.
- Waard, E. D., & Soeters, J. (2006). How the Military Can Profit from Management and Organization Science, Giuseppe Cafario (Editor), **Social Sciences and the Military: An Interdisciplinary Overview**. (s.181-196) New York: Routledge.
- Waitzkin, H. (1994a). The strange career of managed competition: from military failure to medical success?. **American Journal of Public Health**, 84(3), 482-489.
- Waitzkin, H. (1994b). A Rejoinder from Waitzkin. **American Journal of Public Health**, 84(3), s.493.
- Waitzkin, H. ve Hellander, I. (2016). Obamacare: The Neoliberal Model Comes Home to Roost in the United States-If We Let it. Monthly Review, <http://monthlyreview.org/2016/05/01/obamacare/> (Erişim tarihi: 13.12.2022).
- Waldrop, M. M. (1992). **Complexity**. New York: A Touchstone Book.
- Walsh, K. (1995). **Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management**. Basingstoke: Macmillan.
- Walsh, K. J. ve Henry, V. E. (2008). Compstat, OODA loops and police performance management. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, 2(3), 349-358.
- Weber, J. A. (2005/2006). Introduction To Chaos, Complexity, Uncertainty and Public Administration: A Symposium. **Public Administration Quarterly**, 29(3/4), 262-267.
- Weber, M. (1998). **Sosyoloji Yazıları** (Taha Parla, Çev.). H.H. Gerth- C. Wrights Mills (İngilizce Baskısını Hazırlayanlar), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Weber, M. (2012). **Ekonomi ve Toplum Cilt 2** (Latif Boyacı, Çev.). İstanbul: Yarı Yayınları.
- Week, J. W.; Newell, W. H. (2005/2006). Complexity Interdisciplinarity and Public Administration: Implications For Integrating Communities. **Public Administration Quarterly**, 29(3/4), 321-349.
- Weil, R. L. ve Maher, M. W. (2005). **Handbook of Cost Management** (2. Baskı). New Jersey: John Wiley& Sons Inc.
- Wheatley, M. J. (2006). **Leadership and the New Science**. California: Berett-Koehler Publishers, Inc.
- Widder, W. (2002). Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership. **Military Review**, Sept.-Oct, LXXXII (5), 3-9.
- Wildavsky, A. (1985). The Once and Future school of Public Policy. **Public Interest**, 79, 25-41.

- Wilkinson, S. (1895). **The Brain of an Army: A Popular Account of the German General Staff**. Westminster: A. Constable&Company.
- Williamson, O. E. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. **Journal of Economic Literature**, 19(4), 1537-1568.
- Wilson, A. (1968). **The Bomb and the Computer**. London: Barrie&Rockliff.
- Wilson, J. Q. (1996). **Bürokrasi: Kamu Kuruluşları Neyi, Niçin Yaparlar** (Selçuk Yalçındağ, Doğan Canman, Yücel Ertekin, Çev.). Ankara: TODAİE Yayını.
- Wilson, P. H. (2004). New Approaches Under the Old Regime. **Early Modern Military History**, 1450–1815, 135-154.
- Wimpee, R. (2019). **The Birth of the Modern MBA**. November 1, 2019.
<https://resource.rockarch.org/story/the-birth-of-the-modern-mba/> (16.12.2021).
- Winston, W.L. (2004). **Operations Research: Applications and Algorithms, Fourth Edition**, Canada: Thomson, Brooks.
- Witzel, M. (2003). **Fifty Key Figures In Management**. New York: Routledge.
- Wray, T. A. (1986). **Standing Fast: German Defensive Doctrine on the Russian Front During World War II, Prewar to March 1943**. Fortleavenworth/Kansas: U.S. Army Command and General Staff College, Research Survey No.5.
- Wren, D. (1994). **The Evolution of Management Thought** (4. Baskı). Singapore: John Wiley& Sons, Inc.
- Yang, K. (2007). Quantitative Methods for Policy Analysis. Fischer, Frank; Miller, Gerald; J.-Sidney, Mara (Editors), **Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods**. (s. 349-367), CRC Press, Bota Raton, FL.
- Yang, K. (2015). From Administration to Management. Mary E. Guy; Marilyn M. Rubin (Editors), **Public Administration Evolving: from Foundations to the Future**. (s. 103-122), New York: Routledge.
- Yates, Douglas T. (1977). The Mission of Public Policy Programs: A Report on Recent Experience. **Policy Sciences**, 8(3), 363-373.
- Yeşil, F. (2010). Nizâm-ı Cedîd Ordusunda Tâlim ve Terbiye (1790-1807). **Tarih Dergisi**, 52(2), 27-85.
- Yıldız, G. (2012). Ondokuzuncu Yüzyılın İki ‘Standardizasyon Ütopyası’: Kışla ve Hücre tipi Hapishane. **Türkiye Günlüğü**, Güz, 112, 118-135.
- Yıldız, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. **Government Information Quarterly**, 24, 646-665.
- Yih Wu, W.; Chou, C. H., Jung Wu, Y. (2004). A Study of Strategy implementation as expressed through Sun Tzu’s Principle’s of War. **Industrial Management & Data Systems**, 104(5), 396-408.

- Zais, M. M. (1985). Ardant du Picq: Unsung Giant of Military Theory. **Army**, April, 56-64.
- Zajac, M. D. L. (1992). **War In The Heart And Mind: The Moral Domain Of The Guerrilla Warrior**. Fortleavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College.
- Zeidner, J.; Drucker, A. J. (1988). **Behavioral Science in the Army: A Corporate History of the Army Research Institute**. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Fort Belvoir.
- Zengin, O. (2011). **Verimlilik: Kuramsal Bir Çözümleme ve Kamu Yönetimi Disiplini** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı, Ankara.
- Zürcher, E. J. (Der.) (2017). Giriş: Askere Alımlarda ve Askerî İstihdamda Dünyadaki Değişiklikleri Anlama (Dilek Şendil, Çev.). **Askerî İşgücünün Karşılaştırmalı Tarihi (1500-2000)**. (s. 11-40), İstanbul: İletişim Yayınları.

ÖZET

(Örgüt -Yönetim Kuramlarının Askeri Kökleri ve Öncülleri Üzerine Bir Değerlendirme)

Tez kamu yönetimi alanyazınında ihmal edilmiş olan örgüt ve yönetime ilişkin askeri köklere ve öncüllere yoğunlaşmıştır. Bu çerçevede, kamu yönetimi bilimi içinde ağırlıklı bir yere sahip olan yirminci yüzyıl doğumlu Avro-Amerikan örgüt ve yönetim kuramlarını inceleme konusu yapmıştır. Bu doğrultuda tezde, birçok kaynaktan beslenmiş örgüt ve yönetim kuramlarının belirlenen kriterler çerçevesinde askeri köklerini ve öncüllerini araştırmak ve buna ilişkin değerlendirme yapmak amaçlanmıştır. Birinci bölümde özellikle yirminci yüzyılda gelişim çizgisi bağlamında ABD etkisine giren kamu yönetiminin işletmeci karakterine etki eden modern işletmeciliğe askeriye'nin katkıları tarihsel bağlamda analiz edilmiştir. Mekanik-bürokratik örgütlenme, disiplin, departmanlaşma ve hat-kurmay örgütlenmeler bağlamında modern işletmeciliğe askeriye'nin bıraktığı miras ele alınmıştır. Daha sonra örgüt ve yönetim kuramlarının askeri kök ve öncüllerinin araştırılması için bu kuramların klasik ekolü bağlamında Frederick W.Taylor, Henri Fayol, Max Weber, James Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick'in yaklaşımları incelenmiştir. Neoklasik ekol kapsamında da insan ilişkileri okulu ve Elton Mayo, Chester Barnard, Mary Parker Follett, Douglas McGregor, Chris Argyris ve Rensis Likert gibi kuramcılarının yaklaşımları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise modern ekol kapsamında sistem bilimiyle ilişkili harekât araştırması, sistem analizi ve plan program bütçe sistemi; Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik kuramı ve durumsallık yaklaşımı incelenmiştir. Neomodern ekol kapsamında yeni kamu işletmeciliği ve onunla ilişkili yaklaşımlar (e-devlet, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi) ile örgüt ve yönetime kaos ve karmaşıklık bilimleri temelli yaklaşımlar ele alınmıştır. Tüm bunlar çerçevesinde örgüt ve yönetim

kuramlarının, yalnızca genel tarih, toplum ve piyasa sisteminden değil en az bunlar kadar askeri yönetim alanı olarak savaş deneyiminden de beslendiği ve bu bağlamda örgüt ve yönetim kuramlarının gelişimine katkı sunan askeri köklerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bazı kuramların ve kuramcılarının etkilendikleri kaynaklar arasında askeri örgütlenmelere, kuramcılara veya bilgi kaynaklarına ilişkin doğrudan bir vurgu olmasa da askeri alanın onların meşgul oldukları birtakım meselelere benzer önermeler üzerinden daha önce eğildiği ve tartıştığı, bu anlamda öncelendiği ve örgüt ve yönetim kuramlarına önemli bir miras bıraktıkları görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Örgüt ve yönetim kuramları, askeriye, askeri örgütlenme, kamu yönetimi, kamu işletmeciliği.

ABSTRACT

(An Evolution on Military Roots and Predecessors of Organization-Management Theories)

The thesis focuses on the military roots and predecessors of organization and management that have been neglected in the public administration literature. In this context, the twentieth century-born Euro-American theories of organization and management, which have a dominant place in the science of public administration, have been the subject of study. In this direction, in the thesis, it is aimed to investigate the military roots and predecessors of organization and management theories, which are fed from many sources, within the framework of the determined criteria and to make an evaluation regarding this. In the first part, the contributions of the military to modern management, which influenced the managerial character of the public administration, which came under the influence of the USA in the context of the development line in the twentieth century, were analyzed in a historical context. In the context of mechanical-bureaucratic organization, discipline, departmentalization and line-staff organizations, the legacy of the military to modern management is discussed. Then, the approaches of Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber, James Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick were examined in the context of the classical school of these theories in order to investigate the military roots and predecessors of organization and management theories. Within the scope of the neoclassical school, the human relations school and the approaches of theorists such as Elton Mayo, Chester Barnard, Mary Parker Follett, Douglas McGregor, Chris Argyris and Rensis Likert are discussed. In the second part, operations research, systems analysis and PPBS related to system science within the scope of modern school; Herbert Simon's theory of bounded rationality, and contingency approach are examined. Within the scope of the neomodern school, new

public management and its related approaches (e-government, strategic management, total quality management) and chaos and complexity science-based approaches to organization and management are discussed. Within the framework of all these, it has been determined that organization and management theories are fed not only from the general history, society and market system, but also from the experience of war as a field of military management, and in this context, there are military roots that contribute to the development of organization and management theories. In addition, although there is no direct emphasis on military organizations, theorists or information sources among the sources that some theories and theorists were influenced by, it has been seen that the military field has previously addressed and discussed some of the issues they are dealing with, prioritized them in this sense, and left an important legacy to the theories of organization and management.

Keywords: Organization and Management Theories, military, military organization, public administration, public management.