

# İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLERDE ARAŞTIRMA VE DEĞERLENDİRMELER - II

EYLÜL/2021

EDİTÖRLER

DOÇ.DR. MUSTAFA METE  
DR. HALİL İBRAHİM KARAKAN  
DR.ÖĞR.ÜYESİ AYTAÇ TOPTAŞ

gece  
kitaplığı

**İmtiyaz Sahibi / Publisher • Yaşar Hız**  
**Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • Eda Altunel**  
**Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Gece Kitaplığı**  
**Editör / Editor • Doç. Dr. Mustafa Mete**  
Dr. Halil İbrahim Karakan  
Dr. Öğr. Üyesi Aytaç Toptaş  
**Birinci Basım / First Edition • © Eylül 2021**  
**ISBN • 978-625-8002-37-9**

**© copyright**

Bu kitabın yayın hakkı Gece Kitaplığı'na aittir.  
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla  
çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Gece Kitaplığı.  
Citation can not be shown without the source, reproduced in any way  
without permission.

**Gece Kitaplığı / Gece Publishing**

**Türkiye Adres / Turkey Address:** Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak Ümit Apt.  
No: 22/A Çankaya / Ankara / TR  
**Telefon / Phone:** +90 312 384 80 40  
**web:** [www.gecekitapligi.com](http://www.gecekitapligi.com)  
**e-mail:** [gecekitapligi@gmail.com](mailto:gecekitapligi@gmail.com)



**Baskı & Cilt / Printing & Volume**  
**Sertifika / Certificate No: 47083**

# **İktisadi ve İdari Bilimlerde Araştırma ve Değerlendirmeler - II**

**Eylül 2021**

**EDİTÖRLER**

**DOÇ.DR. MUSTAFA METE  
DR. HALİL İBRAHİM KARAKAN  
DR.ÖĞR.ÜYESİ AYTAÇ TOPTAŞ**

**gece**  
kitaplığı



## İÇİNDEKİLER

### Bölüm 1

KLASİK YÖNETİM TEORİLERİNİN İKİ SACAYAĞI:  
BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI VE YÖNETİM SÜREÇLERİ  
YAKLAŞIMI

Sadık KOCABAŞ ..... 1

### Bölüm 2

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE EMEK PİYASASI

Şansel ÖZPINAR & Ömer ÖZPINAR ..... 17

### Bölüm 3

HİSSE SENEDİ FİYATLARI TAHMİNİNDE KULLANILAN  
GÜNCEL MAKİNE ÖĞRENMESİ YÖNTEMLERİNİN  
PYTHON İLE UYGULANMASI

Selçuk KIRAN ..... 33

### Bölüm 4

ÇALIŞANLARIN SOSYAL ZEKA SEVİYELERİNİN ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Fahriye ŞENKAL & Güler TOZKOPARAN ..... 47

### Bölüm 5

BULUT BİLİŞİM MİMARİSİ, HİZMET YAPISI VE GELECEĞİ

Ahmet AYAZ ..... 77

### Bölüm 6

YOKSULLUKLA MÜCADELEDE ZEKÂT BİR MALİYE  
POLİTİKASI ARACI OLABİLİR Mİ?

Murat AYDIN ..... 99

### Bölüm 7

DIŞ ÖDEMELER DENGESİ AÇIKLARININ GİDERİLMESİ İLE  
İLGİLİ TEORİLER

Mehmet Ragıp GÖRGÜN ..... 117

## Bölüm 8

### KADIN İSTİHDAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ İLE DESTEKLENMESİ

Müfide NARLI ..... 131

## Bölüm 9

### YÖNETİŞİMİN EKONOMİK BÜYÜME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: YÜKSELEN PİYASALARDAN AMPİRİK KANITLAR

Zeki AKBAKAY ..... 143

## Bölüm 10

### YÖNETİMDE STRATEJİK BİR UNSUR OLARAK MANİPÜLASYON

Saffet KARAYAMAN ..... 167

## Bölüm 11

### VERGİ ADALETİ KAVRAMINA ANALİTİK BİR BAKIŞ

Recep YÜCEDOĞRU..... 181

## Bölüm 12

### İŞSİZLİK HİSTERİSİ HİPOTEZİ TÜRKİYE'DE GEÇERLİ Mİ?

Ahmet GÜNEY ..... 209

## Bölüm 13

### İLK HALKA ARZLARIN 2001 KRİZİ ÖNCESİ DÖNEMDE ASİMETRİK BİLGİ HİPOTEZİ AÇISINDAN ANALİZİ

Ayşegül AK..... 225

## Bölüm 14

### LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Bora ÖÇAL..... 237

# Bölüm 1

KLASİK YÖNETİM TEORİLERİNİN  
İKİ SACAYAĞI: BİLİMSEL YÖNETİM  
YAKLAŞIMI VE YÖNETİM  
SÜREÇLERİ YAKLAŞIMI

*Sadık KOCABAŞ<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Sadık Kocabaş, Bartın Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, E-posta: skocabas@bartin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9152-6769





## 1. Giriş

Yönetimin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Her ne kadar eski zamanlarda yönetim ile ilgili yazılmış birçok önemli eser varsa da yönetimin bir bilim dalı, bir disiplin olarak ortaya çıkması oldukça yenidir. Bilimsel yönetim dönemi olarak adlandırılan süreç sanayi devrimi sonrası ortaya çıkmıştır.

Literatürde genel kabul görmüş bir sınıflandırmaya göre bu dönem klasik yönetim teorileri, neo-klasik yönetim teorileri, modern yönetim teorileri ve post-modern yönetim teorileri olmak üzere dörde ayrılır. Bu teoriler arasında kesin sınırlar yoktur. Bunlar birbirini ikame eden yaklaşımlar değil, birbirini tamamlayan, birbirlerinin üzerine eklenerek ortaya çıkan yaklaşımlardır (Şimşek ve Çelik, 2012: 163).

Klasik (geleneksel) yönetim teorilerine klasik denmesinin sebebi 1800'lü yılların sonlarından günümüze kadar hâlâ geçerliliğini devam ettiren, en çok kabul gören ve uygulanan yaklaşımlar olmasıdır. Klasik yönetim teorileri kendi içinde üç temel yaklaşımı barındırır. Bunlar, Taylor'ın Bilimsel Yönetim İlkeleri Yaklaşımı, Fayol'un Yönetim Süreçleri Yaklaşımı ve Weber'in Bürokrasi Yaklaşımıdır. Bu çalışmada Taylor ve Fayol'un öncülüğünde geliştirilen yaklaşımlar üzerinde durulacaktır.

## 2. Klasik Yönetim Teorilerinin Ortaya Çıkış Sebepleri

Klasik yönetim teorileri her ne kadar 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış olsa da bu teorilerin meydana gelme sebepleri temelde 18. yüzyılda yaşanan hadiselerdir.

Klasik yönetim teorilerinin gelişmesinin en önemli sebebi sanayi devrimidir. Sanayi devrimi, önemli ekonomik ve sosyal değişimleri beraberinde getirmiştir. 18. yüzyılın ikinci yarısında buhar makinesinin bulunması ve yeni tekniklerin gelişmesiyle beraber üretim yöntemleri değişmiştir. Birkaç kişinin birlikte çalıştığı atölye tipi üretim metodundan, çok sayıda insanın bir arada çalışmaya başladığı fabrika tipi üretim sistemine dolayısıyla seri üretime geçiş yaşanmıştır (Özalp, 2012: 69-70).

Üretimin artması işçi, hammadde ve makine sayısını artırmış ve bu da fabrikaların yönetiminde bazı sorunları beraberinde getirmiştir. Yine bu üretim tarzında daha fazla kâr elde etmek için verimin nasıl artırılıp maliyetlerin nasıl düşürüleceğine dair sorulara cevap aranırken klasik yönetim anlayışı zamanla ortaya çıkmıştır (Efil, 2009: 36)

## 3. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

### 3.1. Frederick Taylor

20 Mart 1856 tarihinde Amerika'nın Pensilvanya eyaletinde dünyaya gelen Taylor, varlıklı ve eğitilmiş bir aileye mensuptu.

Baba Taylor, oğlunun da kendisi gibi avukat olmasını istemekteydi. Nitekim Taylor, 1874'te Harvard Üniversitesi'ni kazandı ancak sürekli gaz lambası ışığında ders çalıştığı için gözleri bozulmuştu. Bu sebepten eğitimine devam edemedi. Bunun üzerine çıraklık yapmaya başladı. Gözlerinin de iyileşmesi ile hızlı bir şekilde teknisyen ustabaşılığa terfi etmiş ve zamanla iş dünyasında ve akademide tanınan bir sima haline gelmişti. 1883'te çalışırken aynı zamanda gece eğitimlerine devam ederek makine mühendisi olmuştu. Çeşitli şirketlerde çıraklıktan başmühendisliğe kadar farklı pozisyonlarda başarı ile çalıştıktan sonra yönetim danışmanlığı yapmaya karar vermiş ve birçok şirkete danışmanlık yapmıştı. 1885 yılında üye olduğu Amerikan Makine Mühendisleri Derneğine 21 yıl sonra başkan seçilmişti. Bu dernek, sanayileşmenin ortaya çıkardığı çeşitli problemlerin çözülmesiyle ilgilenerek yayınlar ve toplantılar yapan bir dernekti. Nitekim Taylor'ın da önemli makalelerinin çoğu bu derneğin çıkardığı dergide yayınlanmıştı. Taylor, eşinin rahatsızlığında çok etkilenip fiziksel olarak çökmüş ve bundan birkaç sene sonra yakalandığı bir soğuk algınlığı sonucu 1915'te Philadelphia eyaletinde hayatını kaybetmiştir. Atölye Yönetimi, Bir Parça Başına Ücret Sistemi, Bir Ekonomist Olarak Yönetici gibi eserleri olan Taylor'ın en önemli eseri Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri, 1911'de Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında Amerikan dergilerinde yayınlanmıştır (Özer, 2014: 42-47).

### 3.2. Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri

20. yüzyılın ilk başlarında Amerikan ekonomisinin hızlı büyümesine karşın bilimsel olmayan üretim tekniklerinin kullanılması Taylor'ı bu konuda araştırma yapmaya yöneltmiştir. Üretim tekniklerinin bilimsel hale gelmesi ile birlikte hem verimliliğin artacağına hem de işveren ve işçiler daha fazla pay elde edeceğine inanan Taylor, yaptığı deneyleri uygulamaya aktarıp 1911'de yazdığı Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri eseri ile tasavvur ettiği yönetim anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel, 2001: 142).

Taylor, bu eserini yazmasını 3 sebebe dayandırmıştır: (Taylor, 2005: 8)

1) Günlük faaliyetlerdeki verimsizlik sebebiyle ülke düzeyinde ortaya çıkan büyük kaybı örneklerle gösterebilmek,

2) Bu verimsizliğin çaresinin olağanüstü güçleri olan bir insan olmadığını, sistematik bir yönetim olduğunu açıklayabilmek,

3) Tanımı iyi yapılmış kurallara dayalı gerçek bir bilimin en iyi yönetim olduğunu kanıtlamak, bunun bireysel faaliyetlerden dev şirketlere kadar bütün insan faaliyetlerine uygulanabileceğini göstermek ve bu kurallar doğru uygulanırsa çok önemli neticeler alınacağını örneklerle açıklayabilmek.

Taylor'a göre yönetimin temel hedefi çalışanların kişisel, maksimum refahlarını sağlamak ve böylece işverenin de maksimum refahını gerçekleştirmek olmalıdır (Taylor, 2005: 17). O dönemde hâkim anlayışa göre, işveren ile işçilerin beklentileri uyuşmamaktaydı. İşçiler az çalışıp yüksek ücret almayı arzu ederken işverenler ise daha düşük maliyet ile çok üretmek ve kâr elde etmeyi istiyordu (Asunakutlu ve Coşkun, 2005: 164). Bilimsel yönetim, bu görüşün aksine, esasında işverenler ile işçilerin menfaatlerinin benzer olduğunu iddia etmektedir. Buna göre uzun vadede işçinin refahı ile işverenin refahının bütünleşmesi gerekir (Taylor, 2005: 17-18).

Taylor gözlemlerinde işçilerin ekonomik olarak kullanılmadığı tespit etmiş ve bu durumun işçilerin gereksiz hareketler yapması ile enerji ve zamanını boşa harcaması, dolayısıyla üretim ile verimin azalması gibi zararlı sonuçları olduğunu belirtmiştir (Eren, 2009: 23). Bu zararların giderilmesi doğrultusunda bilimsel yönetimin genel ilkeleri Taylor tarafından şu şekilde belirlenmiştir: (Genç, 2007: 96-97)

- Tecrübeye dayanan eski usuller yerine bilimsel yaklaşıma dayanan yöntemlerin geliştirilmesi
- Çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi
- İşçiler tarafından bilimsel yöntemlerin benimsenebilmesi için onlarla samimi olarak işbirliği yapılması
- İdari iş ve sorumlulukların işçinin üzerinden alınması ve yönetime devredilmesi, sorumluluğun da akılcı bir biçimde paylaşılması.

Bir işin en verimli şekilde nasıl yapılacağıın bulunması, Taylor'un çalışmalarındaki temel hedefiydi. Hareket ve zaman etütlerini sıkça kullanan Taylor, bu yöntemle birçok iş türünde yüksek verim elde edileceğini ortaya koymuştur. Keza Taylor, iş tekniklerinde, iş sürelerinde, makinelerde standartlaşmanın önemine vurgu yapmış, hareket ve zaman etütleri ile işçilerin gereksiz hareketlerini ortadan kaldırmıştır. (Baransel, 1979: 120-121).

Ücret sistemi konusunda hem farklı işler için farklı ücret uygulamasına gidilmeli hem de belirlenen standartları aşan işçilere fazladan ödeme yapılmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2012: 166). Mesela, bir ayakkabı fabrikasında bir işçinin bir saatte ortalama bir ayakkabı diktiği bulunur. Bu işçi günde 8 saat çalışıyorsa 8 ayakkabı dikağından günlük 8 ayakkabı ücreti alacaktır. Her işçiden bu performans beklenir. Günde 8 ayakkabıdan az diken işçiye diktiği kadar ücret, 8 ayakkabıdan fazla diken işçiye de her fazla ayakkabı için ek ücret ödenir (Öztekin, 2010: 70). Neticede bu şekilde teşvik edici bir ücretlendirmenin yapılması hem üretimin artmasını hem de işçilerin daha fazla kazanmasını sağlayacaktır.

Taylor'a göre otoritenin membaı, idarecinin sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlık olmalıdır. Bundan dolayı her ustabaşı sadece kendi uzmanlık sahasında faaliyet göstermelidir. İşçilerin çalışma kurallarını içine alan usulü tatbik etmek ve diğer çalışma şartlarını düzenlemek için deneyimli ustabaşılar kullanmak icap eder. Taylor, personel işlerinin yürütülmesi için personel biriminin kurulmasını, bilimsel usullerden faydalanıp atıl emeğin değerlendirilmesini, personel yoğunluğunun önüne geçilmesini, personelin eğitim görüp üst basamaklara yükselmesine fırsat verilmesini, şahsi anlaşmazlıklara sebep olabilecek ustabaşı-personel ilişkisi yerine işteki başarıyı esas alan personel değerlendirme usullerinin tatbikini sağlamıştır (Özer, 2014: 55).

Taylor planlamaya çok önem atfettiği için bir ustabaşı tarafından yapılan görevleri sekiz ustabaşı arasında bölüştürmüş ve bugünkü fonksiyonel örgüt modelinin temelini oluşturan fonksiyonel ustabaşı örgüt şeklini geliştirmiştir. Bu çerçevede sekiz ustabaşından dördünü planlama işleriyle görevlendirmiştir (Efil, 2009: 49).

Taylor, işçilerin seçiminde bilimsel yöntemlerin kullanılmasını, birinci sınıf işçilerin istihdamının verimliliği artıracaklarını vurgulamıştır. Çünkü birinci sınıf işçilerin verimliliği, vasat bir işçinin verimliliğine kıyasla birkaç kat fazladır. Yine Taylor, işçilerin mola zamanları kısa tutulursa bunun yorgunluğu azaltacağını ve yapılan işin miktarını artıracaklarını düşünmektedir (Leblebici, 2008: 105).

Taylor'a göre aynı işi yapmanın çok farklı yolları olabilir ancak bu farklı usul ve uygulamalar arasında diğerlerinin hepsinden daha hızlı, daha iyi bir yöntem ve uygulama her zaman vardır. Bu en iyi yöntem ve uygulama ancak bilimsel incelemeyle keşfedilip geliştirilebilir. Buna göre Taylor, bilimsel yönetimi en iyi tek yol olarak görmektedir (Yüksel ve Aykaç, 1994: 89).

Taylor'ın düşünceleri, temelde işçinin verimliliğinin, işyerinde emeğinden mümkün olduğunca fazla faydalanmak suretiyle artırılması üzerine kurulmuştur. Taylor'ın sanayiye uyguladığı bu usullere ve anlayışlara sonradan Taylorizm denmiştir. Taylorizm, önemli ölçüde verimliliği artırmıştır. Taylor, verimliliğin uygulamadan kaynaklı sorunları ile ilgilenmiştir. Yani Taylorizmin odağında, toplumun tamamı yoktur, işyerindeki işçi vardır (Asunakutlu ve Coşkun, 2005: 168).

### 3.3. Taylorizmin Yönetim Bilimine Katkıları

Taylorizm sonradan çokça eleştiri almıştır. Buna rağmen, örgütlerde sistematik ve randımanlı üretim yapmak için önemli bir altyapı kurmuştur. Bundan dolayı Taylor 20. yüzyılın en önemli kişileri arasında gösterilmektedir. Taylor'un geliştirdiği model, seri üretimi dünyaya yerleştirmiş ve ve-

rimliliği üst seviyelere çıkarmıştır (Kırım, 1999: 131-133).

Günümüzde neredeyse bütün örgütler için önem arz eden verimlilik ve çalışanla örgütün menfaatlerinin uyuşması konuları, Taylorizm 'in iki temel düşüncesi arasında yer almıştır. Bu anlamda bilimsel yönetim, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarına ışık tutmuştur (Asunakutlu ve Coşkun, 2005: 172).

Günümüzde yönetim alanında farklı isimlendirilen kavramlar ve sistemler içerisinde Taylor'ın düşüncelerinin birçoğu bulunur. İşçi araç ve gereçlerinin standardizasyonu, günümüzde ergonomik tasarım alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Taylor'un önerilerinden olan parça başı üretim ve teşvik edici ücret sistemi günümüzde güdüleme araçları arasında yer alır. Prosedürlerin ve iş süreçlerinin standart hale getirilmesi; değişim mühendisliği, süreç yönetimi gibi modeller açısından geçerliliğini sürdürmektedir. Görevlerin tanımlanması ve görev sınırlarının belirlenmesi insan kaynakları yönetimi açısından vazgeçilmez unsurlardandır (Leblebici, 2008: 108-109).

Taylor'ın fikirlerinden biri olan uzmanlaşma yine günümüzde kullanılan anahtar kavramlardandır. Keza personelin gelişigüzel seçimine karşı çıkıp bilimsel yollarla personel seçilmesi gerektiği görüşü de günümüze ışık tutmaktadır.

Örgüt sorunlarının çözümünde bilimsel yöntemlerin kullanılması, zaman ve hareket etüdü, görev dağılımında eşitliğe dikkat etmesi, personelin eğitilmesi, emirleri kişisellikten çıkarıp bilimsel bir temele dayandırması Taylor'ın yönetime katkıları arasındadır (Özer, 2010: 67-68).

#### **4. Yönetim Süreçleri Yaklaşımı**

##### **4.1. Henri Fayol**

Henri Fayol, Fransız maden mühendisi ve maden işletmeleri yöneticisidir. Kendisi gibi mühendis olan babasının Galata Köprüsü inşaatında görevli olduğu dönemde, 1841 yılında İstanbul'da doğmuştur. 6 yaşına geldiğinde Fransa'ya dönmüştür. 19'unda Saint Etienne Yüksek Maden Okulu'nu bitirmiş ve genç yaşında maden mühendisi olmuştur. Okulu bitirince Commentry maden kömür işletmesine yardımcı mühendis olarak girmiş, bir maden ocağında çalışmak üzere görevlendirilmiştir. Fayol'un çalışması ve sağladığı verim artışı dikkat çekmiştir. Nitekim kısa bir süre sonra işletme mühendisi, ardından da başmühendis yardımcısı oldu. Madende göreve başlamasının 6. senesinde müdürlüğe getirilerek tüm maden havzası Fayol'a emanet edilmişti. Fayol da bu teveccühü boşa çıkarmadı ve kurumu eski kötü halinden kurtarıp büyümesini sağladı. Mesleğinin 25. yılında Fransa'nın metalürji alanında en büyük tesisi kurulurken başına Fayol'un geçmesi için teklifte bulunuldu. Batmakta olan işletmeleri iyileştire-

ren bir kurtarıcı sıfatıyla meşhur olup Fransa'nın en büyük iş adamlarından biri olarak kabul edilmektedir. Büyük iş adamı sıfatıyla Fayol, Fransa'da diğer kurumlar için örnek bir yönetici ve iş adamıdır. Fayol, hayatının büyük bölümünü yöneticiliğin önemi, bunun öğretilebilir bir meslek olduğu, ülkelerin kalkınmasında yöneticilik eğitiminin önemi gibi konularda çalışmalarına ayırmıştır. Fayol 1925'te, 84 yaşında hayata gözlerini yummuştur (Fayol, 2012: 15-18).

Fayol, tecrübeleri ışığında oluşturduğu yönetim düşüncesini, 1916'da Endüstriyel ve Genel Yönetim (Administration Industrielle et Générale) ismi ile yayımlanan kitabında, sistematik olarak ortaya koymuştur.

#### 4.2. Yönetim Süreçleri

Fayol, yönetim üzerine yaptığı incelemelerde yönetimle ilgili genel öğretinin olmadığını tespit etmiştir. Böyle bir öğretinin olmaması geleceğin idareci namzetlerinin yönetim fonksiyonu üzerindeki eğitimini imkânsız kılmaktadır. Fayol, yönetim konusundaki eğitimin genel olması gerektiğini, ilköğretimden başlayarak yüksekokullara kadar bu eğitimin verilmesi gerektiğini ve yüksekokullarda en geniş şekilde yönetimin incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yönetimle alakalı genel bir doktrin olmadığı için müfredatta yönetim dersi bulunmamaktadır. Ayrıca yönetimin nasıl olsa uygulama ile öğrenileceği düşüncesi, müfredatta bu eksikliğin sebebi olarak gösterilebilir. Fakat Fayol'a göre, uygulamadan çıkan neticeler yeterli değildir. Bu sebeple yönetim fonksiyonunun öğretilmesi sadece uygulamaya bırakılmamalıdır. İşte burada Fayol, yönetim sürecini etkili hale getirmek için genel kabul görebilecek bir idari doktrine ihtiyaç olduğunu, bunun; genel deneyim ile kontrol edilmiş, denenmiş usul ve kuralların tamamı olduğunu söylemiştir. Fayol, doktrin boşluğunu bir nebze olsun doldurmak amacı ile kendi tecrübeleri ışığında yönetim alanında kurallar oluşturup kendi öğretilerini geliştirmeye çalışmıştır (Fayol, 2012: 24-27; Şengül, 2007: 259).

Fayol, organizasyonlarda altı temel faaliyetin olduğunu belirtmiştir. Bu faaliyetlerden ilki ürünler, üretim, nakliye gibi teknik faaliyetler; ikincisi alım, satım, mübadele gibi ticari faaliyetler; üçüncüsü sermaye bulup bunu en iyi şekilde yönetmek için mali faaliyetler; dördüncüsü kişilerin ve malların korunması için güvenlik faaliyetleri; beşincisi bilanço, defter tutma, fiyat, maliyet gibi muhasebe faaliyetleri; altıncısı da planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol gibi yönetim faaliyetleridir. Bunlar her kuruluşta bulunan temel işlerdir ve hepsinin birbiriyle sıkı bağlantısı vardır (Fayol, 2012: 29-30).

Fayol'a göre yönetim; geleceğe ait tahminler ve planlar yapmak, bir işe girişmek için yapı, araç, gereç ve insanları örgütlemek, emir komuta vasıtası ile personel faaliyetlerini yönlendirmek, faaliyet ve çabaları eş-

güdümlenmek, faaliyetlerin kurallara uygun olup olmadığını denetlemektir (Leblebici, 2008: 110).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere Fayol yönetimi, planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere 5 fonksiyona ayırmıştır. Buna göre yönetim, planlama ile başlayıp denetleme ile sona eren ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir. Bugün bile bu fonksiyonlar hâlâ geçerliliğini sürdürmektedir.

Fayol, yönetim fonksiyonları arasında ağırlığı planlamaya vermiştir. Geleceğe ait tahminlerde bulunulması ve planların yapılması örgütlerin kesinlikle yapması gereken faaliyetlerdir. Planlamanın bütünlük, süreklilik, kesinlik ve esneklik özelliklerine sahip olması beklenir. Bütünlükten örgütteki tüm birimlerin amaçlarının tek bir çatı altında birleştirilmesi; süreklilikten planın kısa dönemli eylemler kadar uzun dönemli eylemleri de içermesi; esneklikten planın değişen şartlara göre uyarlanabilir olması; kesinlikten planın eylemleri kesin olarak belirlemesini kastetmiştir (Leblebici, 2008: 110).

Fayol'un yönetim fonksiyonlarından ikincisi örgütlemedir. Yönetim örgüt faaliyetlerini en uygun biçimde gerçekleştirecek bir örgüt kurmak zorundadır (Leblebici, 2008: 110). Fayol'un öğretisinde organizasyonun maddi ve beşerî unsurları, örgütlenme fonksiyonunun iki bileşenidir. Üretim unsurlarının örgüt içinde uygun bir şekilde konumlandırılması, bir örgütlenme faaliyetidir. Yine araç, gereçleri kullanıp kurumun daha iyi işlemesini sağlayacak nitelikli insan kaynaklarının temin edilmesi ve örgüt içinde uygun birimlerde çalıştırılması, bir örgütlenme faaliyetidir. Örgütlenme faaliyetlerinin iyi bir şekilde yapılması, mutlaka örgütün başarısını da etkilemektedir (Şengül, 2007: 264).

Fayol'un yönetim fonksiyonlarından üçüncüsü yönlendirmedir. Fayol'a göre yönlendirmek, personeli faaliyete geçirmektir (Fayol, 2012: 33). Fayol'a göre birim yöneticileri, kendi sorumluluğundaki çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda verimli çalıştırmakla yükümlüdür. Buna göre yönlendirme işlevi ile yöneticiler, çalışanların örgüt çıkarlarına katkı sağlayacak şekilde çalışmalarını sağlar (Baransel, 1979: 73). Yönlendirmenin maksadı, çalışanların performansını amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak en iyi biçimde kullanmaktır. Fayol'a göre yöneticiler bunu personel ile devamlı iletişim kurarak yapmalıdır. Böylece çalışanlarda bir görev bilinci de gelişir (Leblebici, 2008: 110).

Yönetim fonksiyonlarından dördüncüsü eşgüdümlemek veya koordine etmektir. Fayol eşgüdümlemeyi, tüm eylem ve işlemleri uyum hale getirmek, birleştirmek ve birbirine bağlamak olarak tanımlamıştır (Fayol, 2012: 33). Koordine etme işlevi ile organizasyonun etkinliği ve verimliliği için örgüt birimleri ve bu birimlerin faaliyetleri arasında ahenkleştirme ça-

balalarına girişilir. Bir örgütte çok sayıda faaliyet olduğundan bunlar arasındaki çakışmaların önüne geçmek, aynı eylem veya işlemlerin eş zamanda farklı birimlerce yapılmasını önlemek, örgütte ahenkli bir çalışma ortamı oluşturabilmek için eşgüdümleme de denen koordine etme görevinin yerine getirilmesi gerekir.

Yönetim fonksiyonlarından sonuncusu da kontrol etmek veya denetlemektir. Fayol'a göre denetim, işlem veya eylemlerin örgütün sistemine uygun olup olmadığını ve verilen talimatlar çerçevesinde yapılıp yapılmadığını takip etmektir. Bu fonksiyonun amacı örgütün isleyişindeki eksiklikleri tespit edip tamir etmek ve bir daha bu hataların yapılmasını önlemektir. Fayol kontrol etme fonksiyonunu yönetim süreçlerini geliştirmenin bir aracı olarak da görmüştür (Fayol, 2012: 34).

Fayol'un yönetim fonksiyonlarına benzer bir başka sınıflandırma Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından yapılmıştır. Fayol'un yolundan giden Gulick ve Urwick, yedi grupta topladığı yönetim fonksiyonlarını; planlama, örgütlenme, personel bulma-işe yerleştirme-yetiştirme, yönlendirme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme şeklinde sıralamıştır. Bu fonksiyonları da kelimelerin İngilizce baş harflerini alarak POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) başlığı ile ifade etmiştir (Şimşek ve Çelik, 2012: 170-171).

Fayol yönetim fonksiyonlarının yanında etkili bir yönetim için uyulması gereken yönetim ilkelerini de 14 başlık altında açıklamıştır. Fayol bu on dört yönetim ilkesini ortaya koymakla birlikte bunların her örgütte her duruma uygun genel geçer yönetim ilkeleri olmadığını belirtmiş, yönetim ilkelerinin sayıca da bu on dört ilke ile sınırlı olmaması gerektiğini vurgulamıştır (Leblebici, 2008: 110). Fayol'un üzerinde durduğu 14 yönetim ilkesi şunlardır:

-İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Bir insanın birden fazla işi aynı anda başarıyla yapması zordur. Ancak bir personel bir işte uzmanlaşır ve sadece o işi yaparsa başarı oranı artacaktır. Bu da örgütte verimliliği artıracaktır (Genç, 2007: 100)

-Yönetim birliği: Aynı amaca yönelik olan ve birbirine benzeyen işlerin aynı yönetici tarafından yerine getirilmesi anlamına gelen bu ilke ile işler gruplandırılacak ve örgüt daha iyi bir şekilde yönetilmeye başlayacaktır (Genç, 2007: 101)

-Merkezcilik: Başarı için tek merkezden yönetimin gerekli olduğuna inanan Fayol'a göre tüm canlılar gibi örgütün de tek merkezden yönetilmesi verimliliği artıracaktır (Genç, 2007: 101).

-Yetki ve sorumluluk: Fayol'a göre yetki, emir verme hakkı ve yaptırma gücüdür. Resmi yöneticinin statüsünden kaynaklanan resmi yetkisi



yanında yöneticinin kendi kişiliğinden, tecrübesinden, uzmanlığından kaynaklanan resmi olmayan bir yetkisi vardır. Astların davranışlarını etkileyen esas yetki resmi olmayan yetkidir. Fayol ayrıca, örgütte yetki ve sorumluluğun beraberce gitmesi gerektiğini ve yetki arttıkça sorumluluğun da artması gerektiğini vurgulamıştır (Şimşek ve Çelik: 2012: 171).

-Hiyerarşi ilkesi: Her örgüt en üst kademededen en alt kademeye kadar uzanan bir düzenedir. Hiyerarşik düzen her alt kademedeki görevin bir üst kademedeki görevin denetim gözetimine tabi olmasını gerektirir. Bu ilkenin doğal sonucu olarak, örgüt içinde verilen emirler ve resmi haberleşme bu düzen içerisinde gerçekleşir (Şimşek ve Çelik: 2012: 172).

-Kumanda birliği: Örgütte emir verme veya alma konusunda bir karmaşanın olmaması gerekir. Emirlerin çatışmaması için her astın sadece bir üstten emir alması gerekir. Emir aldığı üste hesap vermek durumunda olan ast böylece çatışmaların içinde kalmayacak ve kumanda birliği sağlanmış olacaktır (Genç, 2007: 101). Bu da örgütün iyi işlemesini sağlayacaktır. Bu ilkenin hiyerarşi ilkesi ile yakından ilişkisi vardır.

-Disiplin: Örgüt işlerinin belirli bir düzen içinde ve zamanında gerçekleşmesi için disiplin sisteminin kurulması zorunluluktur (Eren, 2009: 25). Bu sistemin iyi bir şekilde işlemesi için, örgütün her düzeyinde iyi yöneticilere ihtiyaç vardır. Ayrıca yöneticilerle personel arasında düzenin sağlanması konusunda görüş birliğinin bulunması, denetim organları tarafından uygulanacak müeyyidelerin açıkça ortaya konması ve bunların objektif olarak uygulanması da iyi bir disiplin sistemi için gereklidir (Şimşek ve Çelik: 2012: 171).

-Adil ve eşit muamele: Personel arasında ayırma ve kayırma yapmadan, onlara objektif ve adil bir şekilde davranmak örgütün iyi bir şekilde işlemesi için önem arz eder (Eren, 2009: 26).

-Maaş ve ücretler: Personele çalışmalarının karşılığı vermek esastır. Bu karşılığın da eşit işe eşit ücret şeklinde olması verimliliği artıracaktır (Genç, 2007: 101).

-Genel menfaatlerin kişisel menfaatlere üstünlüğü ilkesi: Bir örgütte hem örgütün hem de örgütte çalışanların amaçları bulunur. Örgüt kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken, çalışanlar da kendi amaçlarına ulaşmaya çalışacaktır. Bu ilkeye göre, bütün parçalardan daha büyük olduğu için örgütün amacı bireysel amaçlardan önce gelmelidir (Şimşek ve Çelik: 2012: 172).

-Düzen ilkesi: Örgütte her şeyin belirli bir yeri ve amacı vardır (Yağmurlu, 2004: 37). Buna göre, hammaddeler, aletler, araçlar ve insanlar uygun zamanda ve uygun yerlerde olmalıdır ki örgütte düzen sağlanabilsin (Şimşek ve Çelik: 2012: 173).

-Personelin devamlılığı ilkesi: İstikrarsız bir örgütün ortaya çıkmaması için çalışanların işe devamlılığı sağlanmalıdır. Çünkü devamlı personel değişiminin olması örgütün etkinliğini azaltacak ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracaktır (Genç, 2007: 101).

-İnisiyatif: Personelin inisiyatif kullanmalarına imkân verilmelidir. Bu sayede personelin nitelik ve yeteneklerinin geliştirilmesi de sağlanmış olacaktır (Genç, 2007: 101).

-Birlik ve beraberlik: Örgütteki ast ve üstlerin gerek kendi aralarında gerekse birbirleri arasında birlik beraberlik ruhunun gelişmesi örgütün amaçlarına ulaştırmada etkili bir rol oynayacaktır.

### **4.3. Fayol'un Yönetim Bilimine Katkıları**

Fayol, örgütlerde yönetim fonksiyonlarını sistemleştirmiştir. Geliştirdiği ilkeler günümüzde neredeyse bütün örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle yönetim birliği ilkesi ve kumanda birliği ilkeleri çok kullanılan ilkelerdendir. Fayol'un, yönetimi bir anda başlayıp bir anda biten bir olay olarak tanımlamayıp her zaman yenilenen ve yinelenen bir süreç olarak tanımlaması önem arz eder (Genç, 2007: 100).

Günümüzde kamuda program, stratejik plan, kalkınma planı gibi uygulamaların varlığı, Fayol'un yönetim süreçleri içinde en çok önem verdiği planlama işlevi konusundaki görüşlerinin hâlâ takip edildiğinin göstergesidir. Fayol'un ortaya koyduğu yeniliklerden biri olarak kabul edilen örgüt şemalarının, günümüz kamu ve özel yönetimlerinde halen varlığını sürdürdüğü görülmektedir (Şengül, 2007: 263-265).

Yönetim teorilerinin oluşmasında Fayol'un katkıları göz ardı edilemez. Fayol, yönetim alanında ortaya çıkan birçok teorinin kaynağı olarak kabul edilir (Şengül, 2007: 269). Fayol'un yönetim yaklaşımı, genel bir yaklaşımdır. Çünkü Fayol, yönetimin tüm fonksiyonlarını incelemiştir. Dolayısıyla Fayol'un öğretisi, genel yönetim teorisinin geliştirilmesine kaynak olabilecek özelliktedir. Fayol'un yönetim yaklaşımı, yönetim düşüncesini ortaya çıkaran bilgilerin önemli bir bölümünün kaynağı kabul edilir ve yönetim biliminin gelişmesinde önem arz eder. Bu yaklaşım, yönetim işlevleri ile ilgili kavramsal bir çatı oluşturduğu için yönetimle ilgili incelemeleri de kolaylaştırmaktadır (Baransel, 1979: 13).

Fayol, yönetim sürecini çeşitli unsurlara ayırdığı için ve bu unsurlara önem verdiği için fonksiyonel yönetim akımının öncüsü sayılmaktadır (Eryılmaz, 2011: 32).

### **5. Taylor ile Fayol Arasındaki Farklar**

Taylorizm adı da verilen bilimsel yönetim ilkeleri yaklaşımı daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılması şekli üzerinde dururken, yönetim süreçleri

yaklaşımını ortaya atan Fayol örgütün tamamını ele almıştır. Fayol, iyi bir organizasyon tasarımı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır (Efil, 2009: 51). Dolayısıyla yönetim süreçleri yaklaşımı bilimsel yönetim ilkeleri yaklaşımına göre çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Koçel, 2001: 146).

Taylor, daha çok işçinin iş yaparken bizzat uygulaması gereken ilkelere, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ait çalışmalar üzerinde durmuştur. Fayol ise bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin başındaki yöneticinin yapması gereken faaliyetleri açıklamıştır. Buna göre, Fayol örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, yani örgütün psiko-sosyal yönünü araştırmıştır. Taylor ise örgütlerde insan ile onun kullandığı makineler arasındaki ilişkileri yani örgütün psiko-teknik yönünü ele almıştır (Eren, 2009: 24-25). Taylor, genel olarak işçilerin verimliliği ile ilgilenirken, Fayol, örgütün verimliliği ile ilgilenmiştir.

## 6. Klasik Yönetim Teorilerine Getirilen Eleştiriler

Klasik yönetim düşüncesi ile geliştirilen kural ve metotların her şartta ve her yerde geçerli olacağı yanlına düşülmüş, insan faktörü sadece fiziki gücünden faydalanılan pasif bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Klasik yönetim, iş tatmini ve hayat tatmini bulmak bakımından insan taleplerini dikkate almamıştır. Bu anlayışa göre örgüt sosyal ve teknik bir sistem değildir, mekanik ve fiziksel bir sistemdir ve bu sistemde insan ihmal edilmiştir. İnsan hep arka planda yer almıştır. Klasik yönetim teorisinde örgütün önceden belirlenmiş kurallara göre bir makine gibi işletilmesi varsayılmıştır (Genç, 2007: 106). Para, insanlar için tek motivasyon kaynağı olarak görülmüştür.

Klasik yönetim düşüncesi örgütleri kapalı bir sistem olarak düşünmüştür. Buna göre örgütte çevresel etkilerin neler olacağı da göz ardı edilmiştir. Taylor'ın bilimsel yönetimi en iyi tek yol olarak kabul etmesi de eleştirilerden nasibini almıştır.

## 7. Sonuç

Klasik, neo-klasik, modern, post-modern yönetim yaklaşımları, Sanayi Devrimi sonrasında sırasıyla ortaya çıkan yaklaşımlardır. 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan ve Taylor, Fayol ve Weber'in öncüleri olduğu, hâlâ uygulanagelen teorilerin tamamına klasik yönetim teorileri adı verilmektedir.

Yaşadıkları yüzyıla damga vuran, yönetim biliminin temellerini atan Taylor ve Fayol, fabrikalarda verimin nasıl artırılacağına kafa yormuştur. Ortaya koydukları yaklaşımlar ile hem o dönemde ve sonrasında verimliliğin artmasını sağlamışlar hem de günümüze değin ulaşan bazı kavramlara ve yaklaşımlara ışık tutmuşlardır. Buna göre standartlaşma,

uzmanlaşma, çalışanların gelişi güzel işe alınmaması gerektiği, bilimsel verilerin çeşitli alanlarda kullanılması, personelin eğitimine önem verilmesi, görev tanımı ve sınırlarının belirlenmesi, Taylor'ın yönetim bilimine katkılarından bazıları olarak zikredilebilir. Yönetim ile ilgili doktrinin temellerinin atılması, yönetim süreçlerinin sistematik bir biçimde ortaya konması, örgüt şemalarının belirlenmesi gibi hususlar da Fayol'un katkılarından birkaçıdır.

Gerek Taylor'ın ortaya çıkardığı yaklaşım, gerekse Fayol'un yaklaşımı birtakım eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu eleştirileri yapanlardan bir kısmı sonradan klasik yönetim yaklaşımının devamı niteliğindeki neo-klasik yönetim yaklaşımının temellerini atmıştır. Ancak neo-klasik yönetim yaklaşımı klasik yönetim teorilerini tamamen reddetmez. Klasik yönetim anlayışının gözden kaçırdığı bazı hususları değiştirip farklı bir yaklaşım ortaya koyan neo-klasik yaklaşım da aslında klasik yönetim teorileri üzerine bina edilmiştir, onun devamı niteliğindedir. Keza günümüzde bile kabul gören kavramların, uygulamaların, yaklaşımların temelini oluşturmaları, Taylor ve Fayol'un ortaya çıkardığı prensiplerin önemini göstermektedir.

## KAYNAKLAR

- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor ve fizyolojik örgüt kuramı. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5(10), 157-176.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Cilt I, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Efil, İ. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2011). Kamu Yönetimi, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Fayol, H. (2012). Genel ve Endüstriyel Yönetim, Ankara: Adres Yayınları.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kırım, A. (1999). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim bilimi açısından klasik dönemi hatırlamaya ilişkin bir çalışma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 21, 99-118.
- Özalp, İ. (2012). Yönetim ve Organizasyon-I, (Ed. C. Koparal), Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Özer, M.A. (2014). Frederick Taylor'ın görüşlerini 21. yüzyıl yönetim mantığı ile yeniden okumak. Verimlilik Dergisi 2014/2, 41-72.
- Öztekin, A. (2010). Yönetim Bilimi, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notları. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2), 257-273.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2012). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Taylor, F. (2005). Bilimsel Yönetimin İlkeleri, (Çev: H. B. Akın), İstanbul: Adres Yayınları.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 37(4), 31-55.
- Yüksel, Ö. ve Aykaç, B. (1994). Frederick Taylor'ın görüşlerinin değerlendirilmesinde yeni bir yaklaşım. TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 27(4), 83-96.

