KLASİK ÖRGÜT KURAMLARININ HENRİ FAYOL'UN KATKILARI İLE İNCELENMESİ

Ekin AKDENİZ¹

Özet

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, uzun yıllardan bu yana sürmektedir. Bu çalışmalara ek olarak, örgüt kuramları üzerine yapılan çalışmalar da literatürde oldukça ayrıntılı bir biçimde yerini almıştır. Örgüt kuramları, geçmişten günümüze gelişim içerisinde olan ve üzerinde sıklıkla çalışılan konulardan biri olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında, bu çalışmanın da örgüt kuramları ekseninde ele alınması mümkün olmaktadır. Bu çalışmanın genel amacı, klasik örgüt kuramları, insani ilişkiler kuramı ve modern örgüt kuramları olarak ele alınan örgüt kuramlarından ilki olan klasik örgüt kuramları üzerinde bir inceleme yapmak şeklinde nitelendirilebilir. Klasik örgüt kuramları, bu çalışmanın daha daraltılmış amacıyla bağlantılı olarak Fayol'un katkıları çerçevesinde ele alınabilmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın kapsamı sadece bu düşünür ile oluşturulmuştur. Dolayısıyla, klasik örgüt kuramları içerisinde yer alan Taylor ve Weber gibi düşünürlerin bu çalışmanın kapsamına dahil edilmediği söylenebilmektedir. Ek olarak, insani ilişkiler kuramı ve modern örgüt kuramları da çalışmanın kapsamı dışında bırakılmış, çalışmanın çerçevesi net bir biçimde çizilerek tek bir kurama ve tek bir düşünüre odaklanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Davranış, Henri Fayol, Örgüt Kuramları, Klasik Örgüt Kuramları, Yönetim

STUDYING CLASSICAL ORGANIZATION THEORIES WITH THE CONTRIBUTIONS OF HENRI FAYOL

Abstract

Studies in the field of management have been ongoing for many years. Moreover, studies on organizational theories have taken their place in literature in great detail. Organizational theories can be regarded as one of the topics that are in development from past to present and are frequently studied. From this perspective, it is possible to handle this study in the axis of organizational theories. The general purpose of this study can be characterized as a survey of classical organization theories, which is the first of the organizational theories known as classical organization theories, human relations theory and modern organization theories. Classical organization theories can be addressed within the framework of the contributions of Fayol, in connection with the narrowed purpose of this study. Accordingly, the scope of the study has been constituted only with aforementioned theoretician. Hence, it can be remarked that theoreticians such as Taylor and Weber, who are also involved in classical organization theories, are not included in the scope of this study. Furthermore, human relations theory and modern organization

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Okan Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu, e-posta:ekin.akdeniz@okan.edu.tr,

ORCID:0000-0002-6223-9194

theories were also excluded from the scope of the study, the framework of the study was clearly drawn, focused on a single theory and a single theoretician.

Keywords: Organizational Behavior, Henri Fayol, Organizational Theories, Classical Organization Theories, Management

GİRİŞ

18.yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim alanındaki çalışmaların arttığı bilinmektedir (Nişancı, 2015: 258). Buna ek olarak, 19. yüzyıldan günümüze örgüt çalışmalarının (özellikle sanayi devrimi sonrasında) gelişim içinde olduğu söylenebilmektedir (Dağıstan, 2019: 598).

Tarihsel süreç ele alındığında, örgüt kuramlarının klasik örgüt kuramları, insani ilişkiler kuramı ve modern örgüt kuramları şeklinde sınıflandırılması mümkün olmaktadır. İlk grup çerçevesinde; Frederic Winslow Taylor, Max Weber ve Henri Fayol adlı düşünürlerin katkılarını görmek mümkün olmaktadır. İkinci grup çerçevesinde; Elton Mayo, Douglas McGregor ve Rensis Likert isimlerinden bahsedilmektedir. Üçüncü grupta ise Herbert Simon, Joan Woodward, Daniel Katz ve Robert Kahn, James E. Grunig ve T. Hunt adlı düşünürlerin katkılarını görmek mümkün olmaktadır (Ertekin, 2017: 68).

Dolayısıyla, yönetim alanında yapılan çalışmaların uzun yıllardan bu yana sürdüğü ve bu çalışmalara ek olarak, örgüt kuramları üzerine yapılan çalışmaların da literatürde oldukça ayrıntılı bir biçimde yerini aldığı söylenebilmektedir.

Bu çalışmada, tarihsel süreç açısından ele alınan örgüt kuramlarından ilki olan klasik örgüt kuramları incelenmektedir. Klasik örgüt kuramları incelenirken Henri Fayol'un katkılarını üzerine odaklanılmaktadır.

Katkıların, yönetsel (organizasyonel) faaliyetler, yönetim ve yönetimin 14 ilkesi, beş yönetim fonksiyonu, Fayol Köprüsü çerçevesinde ele alınması mümkün olmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, genel değerlendirme kısmında açıklayıcı bilgilere yer verildiği söylenebilmektedir.

1. Klasik Örgüt Kuramları

Klasik örgüt kuramları; Frederick Winslow Taylor'un (1856-1915) bilimsel yönetim kuramı, Henri Fayol'un (1841-1925) yönetim ilkeleri kuramı ve Max Weber'in (1864-1920) bürokrasi kuramı ile ifade edilmektedir. Tüm bu kuramlar, benzer yaklaşım ve etki ekseninde yol izleyerek örgüt kuramlarının temelini oluşturmaktadır. Frederick Winslow Taylor'un bilimsel yönetim kuramı; verimlilik, standartlaşma, uzmanlık ve basitleştirme amaçlı olarak işin planlanmasına dayanmaktadır. Henri Fayol'un yönetim ilkeleri kuramı; planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol ana ilkelerini (fonksiyonlarını) ele almaktadır. Max Weber ise bürokrasi kuramında, örgütü makro bir bakış açısıyla ele alıp onu toplumun bir parçası olarak değerlendirerek örgütün yapısına odaklanmaktadır (Dağıstan, 2019: 598).

Daha detaylı bir biçimde irdelenmek gerekirse, Frederick Winslow Taylor'un 1911 yılında yayımladığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı kitabın

yönetim literatürünün klasikleri arasında yer aldığı söylenebilmektedir. Düşünürün ileri sürdüğü fikirler zamanının işletme sorunlarının çözümünde büyük bir başarı ortaya koyarak kısa sürede dünyaya yayılmıştır. Temel olarak verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yoğunlaşmıştır. Henri Fayol da 1916 yılında yayımlanan Genel ve Endüstriyel Yönetim² (Administration Industrielle et Générale) eseriyle Taylor'u tamamlayıcı fikirler ve ilkeler ortaya koymuştur. Ancak Frederick Winslow Taylor'un, çalışma hayatına işçi olarak başlaması nedeniyle daha çok üretim yönetimiyle ilgilendiği, ilkelerini de atölye düzeyinde yaptığı çalışma ve deneylerle aşağıdan yukarıya doğru geliştirdiği görülmektedir. Henri Fayol ise çalışma hayatına alt kademe yönetici olarak başladığından, üretimden çok genel yönetim olaylarıyla ilgilenmiş, yönetime yukarıdan aşağıya doğru bakarak belirlediği ilkelerini gündeme getirmiştir. Yönetim süreci olarak da anılan Fayol'un yaklaşımı birbirine bağlı bir dizi faaliyete ve iyi bir formel organizasyona odaklanmaktadır. Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol ile aynı zamanda yaşayan Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi kuramı ise, insanların birbirlerini neden ve nasıl etkilediklerinden, bunu nasıl meşru bir hale getirdiklerinden yola çıkmıştır. İşlevsel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, yetki, hiyerarşi, mevki ya da pozisyonların hak ve görevlerini saptayan kurallar sistemi gibi özellikleri barındırmaktadır (Yenisu, Şahin, Öztekkeli, 2019: 517; Koçel: 2014: 237-238; Ertürk, 2009: 9).

Fayol'un yönetim ilkeleri kuramı (ya da yönetim süreci yaklaşımı), Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımına paralel olarak etkinlik ve rasyonellik ilkelerini esas almış, yönetimin bütün alanları için ilkeler geliştirmeyi hedeflemiştir. Burada Fayol'un yönetim düşüncesine birincisi yönetimin fonksiyonları (veya yöneticinin işlerinin nitelendirilmesi) ve ikincisi bu fonksiyonları yerine getirecek yöneticilere yönelik ilkeler dizisi oluşturması olmak üzere iki temel katkıda bulunduğu söylenebilmektedir (Pringle, Jennings ve Longenecker, 1988: 31'den Aktaran Arıkboğa, 2021: 32).

Fayol, teknik konulardan ayrı olarak, yönetimin okullarda ve üniversitelerde özel bir bilim dalı şeklinde öğretilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu eksikliği, o yıllarda yönetimin henüz bir kuram olarak gelişmemesine bağlamıştır (Çevik, 2011: 179).

2. Henri Fayol'un Katkıları

Peaucelle ve Guthrie (2012), Henri Fayol'un yönetim kuramını 75 yaşında resmîleştirerek yayımlamasındaki motive edici unsurları araştırmışlardır. Akademisyenlerin bireylerin bilgiyi oluşturmaya ve düzenlemeye neden karar verdiklerini nadiren sordukları tezini savunmuş, Fayol'un özel yaşamı ile bağlantılandırarak söz konusu motivasyon unsurlarını çalışmışlardır (Peaucelle ve Guthrie: 2012: 469-487). Bununla birlikte Fayol (1917a), endüstriyel yönetimde ve kamu yönetiminde devrim yaratacak bir yönetim bilimini öğretmek, incelemek ve geliştirmek için bir bilgi birikiminin temelini oluşturacak bir yönetim teorisi yayınlama ve geliştirme arzusunu

²Fayol'un çalışmalarında "administration" sözcüğü sıklıkla yer almaktadır. Burada, Fayol'un ve diğer yazarların çalışmalarında bulunan "administration" sözcüğünün Türkçe karşılığı için "idare" yerine "yönetim" kullanılmıştır. Aynı şekilde konuya değinen Breeze (1995), Fayol'un düşüncelerini sunduğu zaman açıkça "idare" anlamını kastettiğini, daha sonra da bunu bugün "yönetim" olarak kabul ettiğimiz kavramı daha fazla içerecek şekilde genişlettiğini belirtmektedir (Breeze ve Miner, 1980, Brodie, 1962 ve Urwick, 1949: Önsöz'den Aktaran Breeze, 1995: 62).

açıkça ifade etmiştir (Fayol, 1917a: Önsöz'den Aktaran Breeze, 1995: 42). Bu çalışma kapsamında Henri Fayol'un yönetim ilkeleri kuramı aracılığıyla yönetim bilimine katkıları eksenindeki değerlendirmelerin ortaya konması mümkün olmaktadır.

2.1. Yönetimsel (Organizasyonel) Faaliyetler

Henri Fayol, girişilen tüm sanayi işlerinin gerektirdiği faaliyetleri altı ana başlık altında toplamıştır. Bunlar, aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Fayol, 2012: 29):

1. Teknik faaliyetler (ürünler, üretim, nakliye)
2. Ticari faaliyetler (alım, satım, mübadele)
3. Mali faaliyetler (sermayenin bulunması ve en uygun şekilde kullanımı)
4. Güvenlik faaliyetleri (malların ve insanların korunması)
5. Muhasebe faaliyetleri (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat gibi konular)
6. Yönetim faaliyetleri (planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol).

Henri Fayol, tüm bu işlerden en çok yönetim işleri üzerine odaklanmanın gerektiğini, diğerlerinin ise zaten bilinen konular olarak tanımlanabileceğini vurgulamaktadır (Fayol, 2012: 30).

2.2. Yönetim ve Yönetimin 14 İlkesi

Yönetim, faaliyetleri yürüten gücün eksiksiz bir şekilde yapmakla görevli olduğu 6 faaliyetten birisi olarak üst yönetimin rolünde oldukça geniş bir yer tutar. Bunun sonucunda da üst yönetimin bu rolü bazen yalnızca yönetsel olmaktan ibaretmiş gibi görülebilmektedir. Yönetim; geleceğe yönelik tahmin ve planlama, örgütleme, kumanda etme, işlere en uygun koordinasyonun sağlanması ve kontrol edilmesi anlamını taşımaktadır (Fayol, 2012: 33-34; Özalp, 1980: 17'den Aktaran Ertürk, 2009: 11).

Henri Fayol, yönetimin ilkeleri çerçevesinde sıralanan 14 ilke üzerine yaptığı çalışmalar ile gündeme gelmiştir. Yönetimin genel ilkeleri olarak da tanımlanabilen bu ilkeler; iş bölümü, otorite (yetki ve sorumluluk), disiplin-gözetim, kumanda (emir, komuta) birliği, yürütme (yönetim) birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi (genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, bireysel çıkarların ortak çıkarlara tabi kılınması), personel ücretleri, merkeziyet (merkezi yapılanma), hiyerarşi, düzen, hakkaniyet-eşitlik (adil ve eşit muamele), çalışanların görev süresinin istikrarı (personelin devamlılığı), inisiyatif, çalışanlar arasında birlik-beraberlik (işbirliği) olarak sıralanabilmektedir (Baransel, 1993: 135-136'dan Aktaran Ertürk, 2009: 10; Genç, 2007: 100-102; Chambers, 2002: 56; Fayol, 2012: 49-81)³.

³Türkçe çeviri farklılıkları nedeniyle Fayol (2012) ile birlikte diğer üç kaynak da kullanılarak anlam birliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Söz konusu 14 ilkenin farklı başlıklar altında ele alarak daha farklı biçimlerde aktarıldığı ya da ayrıntılandırıldığı çalışmalar (Örneğin Fairholm ve Fairholm, 2009: 49-50 ve Wren, Bedeian ve Breeze, 2002: 912-916) sıklıkla görülmektedir.

Bununla birlikte anılan 14 ilkenin fonksiyonel olarak farklı şekillerde gruplanması mümkündür. Burada, J. L. Gibson vd.'nin yapısal ilkeler, süreç ilkeleri ve sonuç ilkeleri şeklinde sınıflandırmasına Tablo 1'de yer verilmiştir (Baransel, 1993: 136'dan Aktaran Ertürk, 2009: 10).

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuç İlkeleri
<ul style="list-style-type: none">• İş bölümü• Yürütme (yönetim) birliği• Merkeziyet• Otorite (yetki ve sorumluluk)• Hiyerarşi	<ul style="list-style-type: none">• Kumanda (komuta) birliği• Disiplin-gözetim• Hakkaniyet-eşitlik (adil ve eşit muamele)• Personel ücretleri• Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	<ul style="list-style-type: none">• Düzen• Personelin devamlılığı• İnisiyatif• Çalışanlar arasında birlik-beraberlik

Tablo 1: J. L. Gibson vd.'ne Göre Fayol İlkelerinin Sınıflandırılması

(Kaynak: Baransel, 1993: 136'dan Aktaran Ertürk, 2009: 10).

2.3. Beş Yönetim Fonksiyonu

Burada, Fayol'un temel kavramlara ilişkin tanımlarına aşağıda yer verilmiştir (Fayol, 2012: 33-34; Kourdi, 2009: 13-14; Kaya, 1993: 102'den Aktaran Taş, 2002: 542; Genç, 2007: 99):

• **Planlama:** Geleceğin keşfe çalışılması, örgütün amaçlarına karar verilmesi, bu doğrultuda faaliyet programının hazırlanmasıdır.

• **Örgütlenme:** İşletmenin maddi ve sosyal ikili yapısının oluşturulmasıdır. Yani belirli bir iş için gereken ve yararı olan insan gücü, para, makine, malzeme gibi örgütün makine ve insan boyutuna dair tüm ihtiyaçlarının sağlanmasıdır. Örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların sıralanmasını ve örgütün faaliyetlerini tamamlayacak şekilde yapılandırılmasını içermektedir. Kısaca, kimin ve neyin nerede bulmasına yönelik kararları gerektirmektedir; insan ve maddenin en doğru, en uygun şekilde ve yerde kullanımının sağlanması anlamına gelmektedir.

• **Yürütme (Kumanda):** Personelin faaliyete geçirilmesi ve çalışmalarında sürekliliğin sağlanmasıdır. Çalışanlardan optimum dönüşün alınmasında önemi büyüktür. Genelde işletmenin en pahalı bileşenidir.

• **Koordinasyon:** Bütün faaliyetlerin birbirine bağlanması, birleştirilmesi ve uyumlu hâle getirilmesi, başarı için çalışanların eforunun bir araya getirilmesidir.

• **Kontrol:** İşletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde her işin ve her şeyin yürüyüp yürümediğinin izlenmesi, gereken ayarlamaların hayata geçirilmesi ve bu bilginin geri dönüşü ile ileriye yönelik bir değer kazanması anlamına gelmektedir.

Fayol'un yönetim hakkında yazdığından beri köprünün altından çok su akmış, yönetim teorisi ve pratiği hakkında çok şey öğrenilmiştir. Ancak, Fayol'un listesinin değiştirilmiş bir versiyonunun hâlâ yaygın olarak kullanılması, Fayol'un orijinal formülasyonunun sağlamlığının bir kanıtı olarak görülmektedir. Bu liste, dört yönetim unsurunu tanımlamaktadır: Planlama, örgütlenme, kontrol etme ve liderlik etme⁴. Fayol'un beşinci yönetim unsuru olan koordinasyon, artık örgütlenme başlığı kapsamında ele alınmaktadır (Hill ve McShane, 2008: 4).

Fairholm ve Fairholm'e göre (2009) Fayol, yukarıda bahsedilen yönetim ilkelerini herhangi bir alandaki herhangi bir örgütte etkili olmak üzere evrensel bir biçim temelinde açıklamıştır. Fayol'un ilkeleri üzerine inşa edilmiş olan yönetim faaliyetleri veya fonksiyonları, evrensel ilkelere odaklanmaktadır. Diğerleri arasından öne çıkarttıkları evrensel olarak en çok anılan başlıca beş yönetsel işlevi planlama, örgütlenme (organize etme), yöneltme (yürütme, yönetim), kontrol ve karar verme olarak sıralamaktadır (Fairholm ve Fairholm, 2009: 50).

McNamara (2009), Fayol'un orijinal beş yönetim fonksiyonunu gözden geçiren bir çalışma yapmış, günümüz uygulayıcı, danışman, teorisyen ve araştırmacılarından sentezlediği organik yönetim fonksiyonu önerilerini sunmuştur. Yazarın değerlendirmeleri, tanınmış ders kitaplarında bu fonksiyonlar çerçevesinde günümüz ile karşılaştırmalı ve ayrıntılı bir bakışı içermektedir. Henri Fayol tarafından geliştirilen ve mekanistik⁵ olarak da tanımlanan yönetim fonksiyonları -o günün koşullarında ve organik bir dizi yönetim işlevi gerektiren günümüzün çalkantılı iş ortamına uygulanacak şekilde tasarlanmamakla birlikte- bunca zaman geçmesine karşın bugün hâlâ okullarda öğretilmektedir (McNamara, 2009: 63, 66, 77). Bu çalışma, Fayol'un görüşlerinin öğretim yönüyle de günümüzde etkin olduğunu göstermektedir.

Yönetim unsurlarını beş fonksiyona ayıran Henri Fayol'un yönetim ilkelerini oluşturmasında, yöneticilik eğitiminin daha kolay verilerek tüm yöneticileri ortak bir çevrede birleştirmek adına yaptığı katkılarının önemi büyüktür (Karaboğa ve Zehir, 2020: 65).

Fayol, 1925 yılında yayınlanan bir röportajında önemli noktalar üzerinde durmuştur. Editörler, ele alınan bir teşebbüsün (taahhüt, girişim) örgütlenmesini gözden geçirmenin ve hangi iyileştirmelerin gerekli olduğunu belirlemenin en iyi yönteminin ne olduğu şeklinde bir soruyu da yöneltmişlerdir. Verdiği yanıtta Fayol, yönetimin unsurlarının yanı sıra içerilmesi gereken beş konuyu ayrıntılı olarak anlatmaktadır (Fayol, 1925'ten Aktaran Urwick, 1954: x-xii):

⁴Orijinal yayında "leading" olarak kullanılmıştır. Fayol'un bu çalışmaya konu olan eserinin İngilizce çevirilerinde yer alan "commanding" ile birlikte değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada "kumanda (yürütme, komuta, liderlik etme)" şeklinde ayrıntılandırılmıştır.

⁵Örgüt tasarımlarının seçiminden organik ve mekanik yapılar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte örgütsel yapılar her ikisinin kombinasyonu olmakla birlikte; organik yapılar esneklik gerektiren belirsiz ve dinamik ortamlarda daha uygunken, mekanistik yapılar düzenli, istikrarlı ve tahmin edilebilir yapılar için daha uygundur. Kişileri tahmin edilebilir biçimde davranmaya yönlendiren mekanistik yapılarda rol tanımları açıktır, karar verme mekanizması merkezidir. Buna karşın organik yapılarda serbestçe tanımlanan roller görülmektedir ve karar verme yetkisi merkezden uzaklaşmaktadır (Torlak, 2008: 9-10).

- Organizasyonun incelenmesi⁶
- Plan
- Raporlar ve istatistiki veriler
- Toplantı tutanakları
- Organizasyon şeması.

Çeşitli çalışmalarda yer almakla birlikte (örneğin Tompkins, 2005: 102), literatürde yeterince yer bulmadığı düşünülen başlıklara bu çalışmada yer verilmiştir. Söz konusu beş noktanın, aşağıda da yer verildiği üzere, yönetsel araç ve yöntemler olarak ele alınması uygun görünmektedir. Bir asrı geçse de günümüz yönetim araçları ile örtüşen bu hususların ve Fayol'un yönetim bilimine katkılarının önemi bir kez daha görülmektedir.

2.4. Fayol Köprüsü

Hiyerarşik yapı, basamaklar sırası olarak da bilinen bir ilkedir. Emir-komuta birliği ilkesiyle de yakın ilgisi bulunmakta, işlerin ve mevkilerin hiyerarşik bir yapıya göre örgütlenmesi gerekliliğini belirtmektedir. İşleri yapanlar, söz konusu hiyerarşik yapıya göre, emir-komuta birliği ilkesi doğrultusunda emir alacağı ve sorumlu olacağı kişileri bilmektedir. Şekil 1'de görülen bu yapı bir örnekle açıklanabilmektedir. F ve G'nin iletişim kurabilmesi için mesajın sırasıyla D'ye, B'ye ve A'ya gittikten sonra A'dan C'ye, C'den E'ye E'den de G'ye gitmesi gerekmektedir. Ancak Fayol, F ve G'nin hiyerarşik olarak bir üst seviyelerindeki D ve E'ye bilgi vererek doğrudan iletişim kurabileceklerini, sonuçlarından F'nin D'ye karşı, G'nin de E'ye karşı sorumlu olacağı bir yapıyı önermiştir. Alt kademedeki aynı düzeydeki astların bir üstlerini haberdar ederek doğrudan iletişim kurmalarına "Fayol Köprüsü" denilmektedir (Koçel, 2014: 257).

⁶İngilizce kaynakta yer alan "survey" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak, kaynakta işin geçmiş, mevcut ve geleceğe yönelik değerlendirmelerinin ele alınmış olması nedeniyle "inceleme" tercih edilmiştir.

Şekil 1: Hiyerarşik Yapı İlkesi-Fayol Köprüsü (Kaynak: Koçel, 2014: 257).

Fayol'un 14 genel yönetim ilkesinden olan hiyerarşi ilkesi, üst yöneticilerden alt kademe işgörenlere kadar inen bir yönetim silsilesini kapsayan hiyerarşi denilen zinciri içermektedir. Emirlerin güvenli bir biçimde iletimi ve kumanda birliği açısından bu sisteme gerek duyulmaktadır. Fayol Köprüsü'nün kurulması sonucunda, yukarıdaki örnekte F ve G'nin yaptığı işlerde mutabakatı devam ettiği ve yöneticileri de bu işi onayladığı sürece söz konusu köprü yapısı sürmektedir. Aksi takdirde bu ilişki ortadan kalmakta ve hiyerarşik yapı yeniden uygulanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 56-57).

Isomura (2020) yatay ve dikey iletişimin önemine değinirken, Fayol'un (1917b) yatay iletişimin önemini Fayol Köprüsü ile vurguladığını belirtmektedir. Isomura, yatay iletişimin öneminin göz ardı edilemeyeceğini, çünkü büyük bir örgütün hem dikey hem de yatay olarak uzmanlaştığını ifade etmektedir. Büyük bir örgüt, uzmanlaşmış birimlerden oluşmaktadır. Yatay iletişim, uygun bir iletişim kanalı oluşturarak birim liderlerinin nasıl etkili bir şekilde bağlanacağıyla ilgili bir durumdur (Isomura, 2020: 48).

2.5. Genel Değerlendirme

Fayol'un örgüt yapısı üzerinde yoğunlaşması ve fonksiyonel ilkeler aracılığıyla işletmenin örgütlenmesine ilk gerçekçi yaklaşımı geliştirmesi (Drucker, 1986: 22), yönetim ve örgüt konularındaki önder konumunu açık olarak göstermektedir.

Fayol, kendisi ve meslektaşları için en iyi sonuç veren teorileri doküman etmiş bir uygulayıcıdır. Bu nedenle Fayol'un teorileri, işletmelerin liderleri için değerli ve önemlidir (Pryor ve Taneja, 2010: 498).

Fayol, daha iyi yönetimin yalnızca çıktığı iyileştirmek ve asları disipline etmekle ilgili olmadığını, aynı zamanda en üstteki insanların eğitiminin ele alınmasının gerektiğini savunmuştur (Clegg, 2006: 349).

Pryor ve Taneja (2010), stratejik yönetim bakışıyla Fayol'un teorilerini ele almışlardır. Fayol'un teorileri gibi yönetim ilke ve teorilerinin, stratejik yönetim teorileri ile uyumluluğu ve destekleyici olması konusunu vurgulamışlardır. Bu açıdan, Fayol'un beş yönetim fonksiyonu ile 5P Stratejik Liderlik Modelinin⁷ uyumlu olduğunun üzerinde durmuşlardır. Bu uyum, fonksiyonlar bazında farklı renklerle gösterilerek Şekil 2'de ayrıntılandırılmıştır. Buradan çıkışla, Fayol'un teorilerinin her tür örgütte uygulanabileceğine, teorilerinin eskimeğine ve gelecek yıllarda da faydalı olmaya devam edeceğine inançlarını belirtmişlerdir (Pryor ve Taneja, 2010: 498).

5P Modeli ↔ Fayol - 5P Entegrasyonu

Şekil 2: 5P Stratejik Liderlik Modeli ve Fayol'un Beş Yönetim Fonksiyonu (Kaynak: Pryor ve Taneja, 2010: 500).

⁷5P Stratejik Modeli'nin (Pryor, White ve Toombset, 1998 ve Pryor, Anderson, Toombs ve Humphreys, 2007'den Aktaran Pryor ve Taneja, 2010: 498), Şekil 2'nin sol tarafındaki model unsurlarının İngilizce karşılıkları olan "Purpose, Principles, Processes, People, Performance" sözcüklerinden türetildiği görülebilir.

Tompkins (2005), Fayol'un yönetim ilkeleri kuramını bu çalışma genelinde ayrıntılandırılan başlıkları içeren bir şekil ile özetlemiştir. Şekil 2'de görüldüğü gibi, kuram dört bileşeni ile birlikte bir bütün oluşturmaktadır. Bu bileşenler arasındaki varsayılan araç-amaç ilişkisi şekil ile ifade edilmiştir. Şeklin en altındaki yönetimin genel ilkeleri (yönetimin 14 ilkesi) orta sütundaki yönetimin unsurlarına, yani beş yönetim fonksiyonuna rehberlik etmektedir. En sağdaki sütun olan yönetsel araç ve yöntemler⁸ de bunları gerçekleştirmek için araçlar sağlamaktadır. Açık olarak ifade edilmeyen bağımlı değişken, örgütsel etkinliktir. Fayol, beş yönetim işlevini yerine getiren, bunu gerçekleştirirken sağlam yönetim ilkelerini takip eden ve uygun yöntemleri kullanan yöneticilerin, yapmayanlara göre daha büyük başarı elde edeceğine inancını belirtmektedir (Tompkins, 2005: 101, 102).

⁸Kaynakta "administrative methods" olarak kullanılmıştır. Burada, çalışmanın geneline uygun olarak yukarıda da yer verildiği üzere "yönetsel araç ve yöntemler" tercih edilmiştir.

Şekil 3: Fayol'un Yönetim Teorisine Genel Bakış (Kaynak: Tompkins, 2005: 102).

Archer (1990), Fayol'un ilkelerini somutlaştıran Japon tekniklerinden örnekler vermiş, Japon başarısının önemli bir oranda Fayol'un ilkelerine bağlı kalınmasına bağlanabileceğini belirtmiştir. JIT (just in time, tam zamanında) konusunun Fayol'un düzen ilkesiyle ilgili olduğu; montaj hattı düzeni, kalite ve üretim kontrol mekanizmalarına yönelik gelişmiş yaklaşımların iş bölümü ile ilgili olduğu; kalite çemberinin çalışanlar arasında birlik-beraberliği artırdığı; yetkilendirme ve süreç sahipliğinin (alt düzey karar verme) Fayol'un inisiyatif ilkesiyle ilgili olduğunu savunmuştur (Archer, 1990: 19-22 ve Fells, 2000: 345'ten Aktaran Pryor ve Taneja, 2010: 497, 498). Burada Fayol'e atfedilen noktalar, kalite ve toplam kalite yönetimi ile ilişkisi yönüyle Fayol'un kuramının günümüzdeki katkısını göstermektedir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, Henri Fayol'un günümüzde "genel yönetim teorisinin babası" olarak anılmasına şaşırılmamak gerekmektedir (Berber, 2016: 123).

3. Sonuç

Klasik örgüt kuramları, bu çalışma çerçevesinde, tarihsel süreç açısından değerlendirilmektedir. Tüm bu değerlendirmelerde, çalışmanın kapsamı açısından Henri Fayol üzerine odaklanıldığı belirtilebilmektedir. Bu odak noktasının sebebi, Henri Fayol'un yaptığı katkıların yanında, günümüzde anıldığı unvanlar kapsamında da açıklanabilmektedir. Klasik örgüt kuramları çerçevesinde Henri Fayol'un düşüncelerinin önemi bu çalışma kapsamında vurgulanabilmektedir.

Henri Fayol'un yönetim açısından yaptığı değerlendirmeleri, yönetsel faaliyetler ile ilgili yaptığı sınıflandırma, yönetim ile ilgili vurguları, yönetimin 14 ilkesi ve beş yönetim fonksiyonu ile genellikle kendi yazmış olduğu kitabından alıntılanarak diğer referans çalışmaların da katkısıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlara ek olarak Fayol Köprüsü ile yönetsel araç ve yöntemler de bu açıklamalara ek olarak çalışmada yer almıştır. Tüm bunlara ek olarak, genel değerlendirme kısmı açıklayıcı bilgilere yer vermektedir.

Fayol'un önerdiği yönetsel araç ve yöntemler, bir asrı geçse de günümüz yönetim araçları ile örtüşmektedir. Günümüzün stratejik yönetim bakışıyla, kalite ve kalite yönetimi yaklaşımıyla da paralellik gösteren ve halen geçerli olan kuram, Fayol'un yönetim ve örgüt konularındaki önder konumunu açık olarak göstermekte, bu hususlarla birlikte Fayol'un yönetim bilimine katkılarının önemi bir kez daha görülmektedir.

Bugünün temel yönetim unsurları ile birlikte, yönetim ilkeleri kuramının akademik olarak halen geçerli olması ile öğretime bakış alanında da günümüzle örtüşen yanların bulunduğu, bugünün yönetim unsurlarıyla paralellik gösteren evrensel bir bakışın var olduğu görülmektedir.

Yapılan açıklamalar çerçevesinde, çalışmanın genel amacı olan klasik örgüt kuramlarının açıklanmasına katkı sağlanmış, çalışmanın daha daraltılmış amacı olan Henri Fayol'un katkılarının ele alınması da mümkün kılınmıştır.

4. Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın kapsamı sadece bu düşünür ile oluşturulmuştur. Dolayısıyla, klasik örgüt kuramları içerisinde yer alan Taylor ve Weber gibi düşünürlerin bu çalışmanın kapsamına dahil edilmediği söylenebilmektedir. Ek olarak, insani ilişkiler kuramı ve modern örgüt kuramları da çalışmanın kapsamı dışında bırakılmış, çalışmanın çerçevesi net bir biçimde çizilerek tek bir kurama ve tek bir düşünüre odaklanılmıştır.

Çalışmanın kapsamı ele alındığında, farklı çalışmalarda farklı kuramları görmek veya aynı kuramın içindeki farklı düşünürlerle odaklanmanın mümkün olduğunu söylemek doğru olacaktır.

KAYNAKÇA

- Archer, E. R. (1990), Towards a Revival of the Principles of Management, *Industrial Management*, Vol: 32, No: 1, pp. 19-22.
- Arıkboğa, F. Şebnem (2021), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Erişim Adresi:<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf>, Erişim Tarihi: 27.02.2021.
- Baransel, Atilla (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt: 1, İstanbul.
- Berber, Aykut (2016), 100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: 'Genel ve Endüstriyel Yönetim' ve Fransa'da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 45, Özel Sayı: 2016, ss. 118-132.
- Breeze, John D. (1995), Henri Fayol's Centre for Administrative Studies, *Journal of Management History (Archive)*, Vol: 1, Issue: 3, pp. 37-62. DOI: 10.1108/13552529510095152
- Breeze, J. D., Miner, F. C. (1980), Henri Fayol: A New Definition of Administration, Proceedings of the Academy of Management 40th Annual Meeting, 9-13 August 1980.
- Brodie, M. B. (1962), Henri Fayol: Administration Industrielle et Générale: A Reinterpretation, *Public Administration Journal of the Royal Institute of Public Administration*, Vol: 40.
- Chambers, Peter (2002). Europe's Greatest Management Pioneer, pp. 55-59 (Source: International Management, June 1974, pp. 49-51) in "*Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management*", Vol: 1, Edited by John C. Wood, Michael C. Wood, Routledge, Taylor & Francis, London and New York.
- Clegg, Stewart (2006), *The Cambridge Dictionary of Sociology*, General Editor: Bryan S. Turner, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Çevik, Müge (2011), *Jules Henri Fayol, içinde: "Yönetim Biliminde 49 İnsan, 49 Teori"*, Editörler: Ömer Livvarçin, Dilek Kurt, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Dağıstan, Umut (2019), Klasik Örgüt Kuramlarının Genel Bir Değerlendirmesi, *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, Cilt: 5, Sayı: 21, ss. 597-603.
- Drucker, Peter F. (1986), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books - E. P. Dutton, New York.
- Ertekin, İrfan (2017), Klasik Örgüt Kuramları, *Journal of Emerging Economies and Policy*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss. 64-73.
- Ertürk, Mümin (2009), *Meslek Yüksek Okulları için Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gilbert W. (2009), *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Applications*, Springer Science & Business Media LLC, New York.

- Fayol, Henri (1917a), Administration Industrielle et Générale: L'Eveil de l'Esprit Public, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, 5th Series*, Vol: 12, No: 4.
- Fayol, Henri (1917b), Administration Industrielle et Générale, *Dunod*, Paris.
- Fayol, Henri (1925), Interview, *Chronique Social de France*, January 1925.
- Fayol, Henri (2012), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çeviren: M. Asım Çalıkoğlu, 3. Baskı, Adres Yayınları, Ankara.
- Fells, M. J. (2000), Fayol Stands the Test of Time", *Journal of Management History*, Vol: 6, No: 8, pp. 345-58.
- Genç, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hill, Charles W. L., McShane, Steven L. (2008), *Principles of Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Isomura, Kazuhito (2020), *Organization Theory by Chester Barnard: An Introduction*, Springer, Singapore.
- Karaboğa, Tuğba, Zehir, Cemal (2020), Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7, ss. 53-68. DOI: 10.21733/ibad.665130
- Kaya, Y. Kemal (1993), *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Beşinci Basım, Bilim Yayınları, Ankara.
- Koç, Hakan, Topaloğlu, Melih (2012), *İşletmeciler için Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, Tamer (2014), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 15. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kourdi, Jeremy (2009), *Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*, The Economist in Association with Profile Books Ltd., London.
- McNamara (2009), From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management, *American Journal of Business Education (AJBE)*, Vol: 2, No: 1, pp. 63-78. DOI: 10.19030/ajbe.v2i1.4023
- Nişancı, Zehra Nuray (2015), Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 25, ss. 257-294.
- Özalp, Şan (1980), *Hareket ve Zaman Etüdü*, İşletme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No: 1, Eskişehir.
- Peaucelle, Jean-Louis, Guthrie, Cameron (2012), The Private Life of Henri Fayol and His Motivation to Build a Management Science, *Journal of Management History*, Vol: 18, No: 4, pp. 469-487. DOI: 10.1108/17511341211258774
- Pringle, Charles D., Jennings, Daniel F., Longenecker, Justin G. (1988), *Managing Organizations Functions and Behaviors*, Merill Publishing Company, Columbus.

- Pryor, M.G., Anderson, D.G., Toombs, L.A., Humphreys, J. (2007), Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model, *Journal of Management Research*, Vol: 7, No: 1, pp. 3-17.
- Pryor, Mildred Golden, Taneja, Sonia (2010), Henri Fayol: Practitioner and Theoretician: Revered and Reviled, *Journal of Management History*, Vol: 16, No: 4, pp. 489-503. DOI: 10.1108/17511341011073960
- Pryor, M.G., White, J.C., Toombs, L.A. (1998), *Strategic Quality Management: A Strategic, Systems Approach to Continuous Improvement*, Cengage Publishers (South-Western), Florence, KY, USA.
- Taş, Halil (2002), Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 32, Güz 2002, ss. 532-555.
- Tompkins, Jonathan R. (2005), *Organization Theory and Public Management*, Thomson Wadsworth, Belmont, CA, USA.
- Torlak, N. Gökhan (2008), *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Urwick, L. (1949), Preface, in: "Henri Fayol, General and Industrial Management, English Translation: Constance Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London".
- Urwick, L. (1954), Foreword, in: "Henri Fayol, General and Industrial Management, English Translation: Constance Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London".
- Wren, Daniel A., Bedeian, Arthur G., Breeze, John D. (2002), The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory, Vol: 40, Issue: 9, pp. 906-918. DOI: 10.1108/00251740210441108
- Yenisu, Ersin, Şahin, Fatih, Öztekkeli, Hasan (2019), Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme, *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 18, ss. 514-527.