



Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma

Doğan Nadi LEBLEBİCİ*

Özet: Yönetim bilimlerinde Türkçe yazın ve bunun yansıması olarak yönetim bilimleri eğitimi genellikle yönetimin tanımını yapmakla başlar. Bunu takip eden kısım ise genellikle yönetim biliminin tarihsel evrimine ilişkindir. Yönetim biliminin bir disiplin olarak söz konusu evrimsel gelişimi klasikler, neo-klasikler, modernler olarak bilinmektedir. Klasik dönem 19. Yüzyılın son dönemlerinin ürünü olan bürokrasi kuramı ile başlar, 20. Yüzyılın başlarında kendi içinde farklı açılımları olan bilimsel yönetim kuramı ile devam eder ve yönetsel kuram ile tamamlanır. Bu çalışmada yönetim bilimi alanında klasik dönem olarak bilinen evrimsel aşamanın Türkçe yazında bilinen yönlerinin yanında bilinmeyen yönlerini ortaya koymayı ve bu döneme atfedilen çalışmaların günümüzdeki yansımalarına değinmeyi amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Yönetim, Örgüt, Kuram, Klasik Dönem

A Study of Revisiting Classical Period in Management Sciences

Abstract: Turkish literature in management sciences, and management education as a reflection of it, actually start with definition of management. Following parts are related to historical evolution of management sciences. So-called evolution includes classical, neo-classical and modern periods. Classical period in management sciences starts with bureaucratic theory which was a product of 19th century, and continues with the scientific management, and ends with the administrative theory. This study aims at exposing unknown aspects of classical period in Turkish literature, and discussing current reflections of classical period on organizations.

Keywords: Management, Organization, Theory, Classical Period

GİRİŞ

Yönetim bilimlerinde Türkçe yazın ve bunun yansıması olarak yönetim bilimleri eğitimi (veya bazılarının dediği gibi işletmecilik eğitimi) genellikle yönetimin (ve daha da iddialı olarak organizasyonların) tanımını yapmakla başlar. Bu konudaki iddialı ifadeleri takip eden kısım ise genellikle yönetim biliminin tarihsel evrimine ilişkindir. Bu durum sadece Türkiye'ye ve Türkçe yazına özgü de değildir. Yönetim biliminin bir disiplin olarak söz konusu evrimsel gelişimi klasikler, neo-klasikler, modernler olarak bilinmektedir. 20. yüzyılın son yirmi otuz yılında ise bu evrime (kuşuklu biçimde) post-modernler

* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi

eklenmiştir. Klasik dönem 19. Yüzyılın son dönemlerinin ürünü olan bürokrasi kuramı ile başlar, 20. Yüzyılın başlarında kendi içinde farklı açılımları olan bilimsel yönetim kuramı ile devam eder ve yönetsel kuram ile tamamlanır. Neo-klasik dönem ise insanı yönetim biliminin merkezine yerleştirdiği ifade edilen insan ilişkileri yaklaşımı ile bilinir. Bu dönemin gerçekten insana nasıl bir değer verdiği tartışma konusudur. Daha sonra durumsallık yaklaşımının ve sistem yaklaşımının egemen olduğu dönem gelir. Post-modern evrimle ise bazen bütün yaklaşımları birbirine karıştırarak bazen de nihilist bir yaklaşımla örgütleri ve yönetimi açıklama gayretine girmiştir. Bu çabanın sonuçsuz kaldığını söylemek zordur.¹ Bu çalışmada yönetim bilimi alanında klasik dönem olarak bilinen evrimsel aşamanın Türkçe yazında bilinen yönlerinin yanında bilinmeyen yönlerini ortaya koyma ve bu döneme atfedilen çalışmaların günümüzdeki yansımalarına değinmek amaçlanmaktadır. Bu çerçevede önce bürokrasi kuramı, sonra bilimsel yönetim ve son olarak yönetsel kuram ele alınmakta ve bu kuramların günümüzdeki yansımaları tartışılmaktadır.

BÜROKRASI TEORİSİ

“Bürokrasi” kavramı sosyal bilimlerde toplumların oluşturduğu yasaları uygulayan idari yapıyı anlatmak için kullanılır. Büro kelimesi Fransızca masaları örtmek için kullanılan yeşil çuha anlamındaki “*bureau*” kelimesinden gelir. 1789 Fransız Devriminden kısa bir süre önce sadece yazı yazılan masayı değil aynı zamanda memurların çalıştığı işyerlerini de tanımlamak için kullanılmış ve kısa sürede bütün dünyada yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir. Son ek olarak kullanılan “*krasi*” köken olarak Yunanca erk veya yönetme anlamına gelen “*krati*” veya “*kratos*” kelimelerinden gelmektedir. Böylece bürokrasi kelimesi “devlet dairelerinin gücü” veya “devlet dairelerinin yönetimi” olarak ortaya çıkmaktadır. Bürokrasilerin ortaya çıkışları eski olmasına rağmen bu yapıların özelliklerinin incelenmesi ve işlevleri konusundaki kuramsal çalışmalar daha çok 19 yüzyılın ikinci yarısı ve 20. yüzyılın başlarında olmuştur. Bürokrasi kuramı genelde Max Weber ismi ile birlikte anılmakla beraber daha önceki dönemlerde Karl Marx'ın kuramsal çalışmaları içerisinde de farklı bir bakış açısıyla yer almıştır.

Marxist Bürokrasi Kuramı

Bürokrasiyi kuramsal çerçevede ele alan ilk kişi Karl Heinrich Marx olmuştur.

¹ Varsayın ki, A şirketi spor ayakkabısı üretiyor. Ayakkabıyı piyasada bulabiliyorsunuz. Hatta o şirketin adını, markasını taşıyan mağazalarda bulabiliyorsunuz. Öğreniyorsunuz ki, o mağazalar da şirkete ait değil. Birden merak ediyorsunuz bu şirketin fabrikası nerede diye. Aramalarımız sizi o şirketin fabrikasına değil de bambaşka bir yere götürüyor. Anlıyorsunuz ki, bilinen formda bir örgütle karşı karşıya değilsiniz. Modern sonrası evrimle gelinen durum işte böyle bir olgudur.

Marx bürokrasiyi devletin nötral bir yönetim aygıtı olarak değil, egemen sınıfların egemenliklerini sürdürmek için kullandıkları bir baskı aracı olarak görmüştür.² Marx'a göre bürokrasi bir zenginlik yaratmaz. Zenginliğin üretimini, paylaşımını ve tüketimini kontrol eder ve yönetir. Bürokrasi temel gelirini de zenginliğin yaratılması sırasında insan emeğinin ortaya çıkardığı artı değerden alır. Bürokrasi toplumlar için bir yük, bir maliyettir.³ Marx, tarihsel süreç içerisinde farklı üretim ilişkilerinin ortaya çıkması ile bürokrasinin gereksiz hale geleceğini savunur.

Marx'ın bürokrasi hakkındaki görüşleri sosyolojik tahlillerin ötesinde yönetsel bir temele oturmamaktadır. Diğer bir ifadeyle Marx, bürokrasinin nesnel bir tanımını yapmamaktadır. Ona göre bürokrasi hâkim üretim ilişkilerini sürdürebilmek adına bir ihtiyaçtır ve hâkim üretim ilişkileri değiştiğinde bu ihtiyaç ortadan kalkacaktır. Bu nedenle de bürokratik mekanizmanın yönetsel anlamda incelenmesi Marx'ın ilgi alanına girmemektedir. Marx'ın kendi tahlili bu yönde olmasa bile daha sonraki Marxist kuramcılar bürokrasiye ve örgüt kuramına daha faydacı biçimde bakabilmişlerdir. Marx'ın son tahlilde bürokratik yapılara olan ihtiyacın ortadan kalkacağı yönündeki iddiasının tersine bürokratik yapılara yeni roller ve yeni amaçlar yükleyerek bürokrasiyi veya örgütleri sosyal yaşamda daha kalıcı olarak gördükleri söylenebilir.

Weber'in İdeal Bürokrasi Kuramı

Marx'ın dışında, bürokrasiyi devletin nötral bir yönetim aygıtı olarak kabul eden ve kavramı bu çerçevede yönetsel temelde kuramsallaştıran ilk kişi Maximilian Weber'dir. Weber'in idari yapıları ve dolayısıyla bürokrasiyi analiz ettiği çalışmaları onun Batı uygarlığının özelliklerini yansıttığı çalışmalarından sadece bir kısmıdır.⁴ Weber öncelikle toplumdaki güç ve otorite ilişkilerini

² Bürokrasiyi bir egemenlik aracı olan gören kuramcılardan birisi de Robert Michels'dir (1949). Michels bürokratik yapıların kendiliğinden oligarşik yapıya dönüşme eğiliminde olduğunu ve böylece belirli bir grubun egemenlik aracı haline geldiğini ileri sürmüştür. Michels buna “oligarşinin demir yasası” adını vermiştir (Türkçe literatüre “oligarşinin tunç yasası” olarak çevrilmiştir. Bu muhtemelen vurguyu kuvvetlendirmek için yapılmıştır. Çünkü tunç demirden daha sert bir alaşımdır. Ancak orijinalinde “iron law of oligarchy” olarak geçmektedir ve tunç yerine demir denmesi daha doğrudur). Marksizmin tarihteki en büyük kalkışmalarından olan Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nde Ekim devriminden sonra kurulan devlet yapılanmasında bürokrasi sonradan böyle bir tartışmanın odağı olmuştur.

³ Aslında Marx'ın bu görüşü, farklı çıkış noktaları olsa da “işlem maliyeti” kuramının temel argümanı ile önemli ölçüde uyuşmaktadır. İşlem maliyeti kuramına göre karmaşıklaşan toplumsal yapıda işlerin yürütmesi için işlemler açısından bir maliyet ortaya çıkmaktadır. Bu maliyet bürokrasidir. Bu maliyetin tahammül edilemez hale gelmesi piyasaları egemen kılar.

⁴ Weber'in diğer çalışmaları için bkz. Bendix (1960).

incelemiş ve bir otorite tipolojisi yapmıştır. Her bir otorite türü ile farklı bir idari yapıyı eşleştirmiştir. Weber'e göre tarihsel süreçte ortaya çıkan otorite türleri üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal-ussal otoritedir. Otoritenin sahip olduğu güç ise otoritenin belirli bir meşruiyet zemininde, yani diğerlerince kabul edilmek kaydıyla diğerlerine hükmedebilme yetkisidir. Weber'in yaklaşımına göre, güç ve otorite ilişkileri tarihsel süreçte toplumun bürokratikleşmesine neden olmuştur.

Weber'e göre güç-otorite ilişkisinin ilk örneği, gücünü veya iktidarını geleneklerden alan *geleneksel egemenlik* anlayışıdır. Buna göre, bir kral veya lider gelenekler öyle emrettiği için kral veya liderdir. Onun kral veya lider olduğu ve toplum üzerinde belirli bir gücü kullanma yetkisine sahip olduğu yönünde toplumsal bir kabul söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, toplum, gücünü geleneklerden alan egemen gücün meşruiyetini kabul etmektedir. Geleneksel otoritenin yönetim aygıtı da doğrudan o otoriteye bağlıdır. Bu yönetim aygıtı iki biçimde oluşabilir. Birincisi pederşahi veya ataerkil yönetimdir. Burada yöneticiler ve çalışanlar (akrabalar, hizmetkârlar, yakın arkadaşlar gibi) lider ile doğrudan kişisel bağı olan insanlardır. İkincisi feodal yönetim biçimidir. Burada çalışanlar ve yöneticiler lidere sundukları hizmetin karşılığında belirli oranda bir özerkliğe sahiptir (Mouzelis 1979: 16-18). Feodal yönetim biçimini ataerkil yönetim anlayışının bir türevi olarak kabul eden ve geleneksel otoritenin bu anlamda gerontokrasi⁵ de dahil ataerkil yönetim anlayışının farklı dağınık biçimlerinden oluşan dağınık idari yapılara yol açacağını ileri süren görüşler de vardır (Delany, 1963; Dibble, 1965). Günümüzde ataerkil sistemler aile şirketleri gibi küçük yapılarda gözlemlenir.

Weber ikinci bir egemenlik anlayışından daha söz eder: *karizmatik egemenlik*.⁶ Bu tür egemenlik anlayışını tarihsel süreçte ele almaz. Karizmatik otorite istikrarsız ve krizlerin doğduğu ortamlarda ortaya çıkabilir. Bu egemenlik anlayışında da egemen gücün meşruiyeti kabul görür. Ancak meşruiyetin kaynağı gelenekler değil, egemen gücün sahip olduğu doğal, Allah vergisi özelliklerdir. Toplum egemen gücü bu özelliklerinden ötürü üstün olarak görür ve onun otoritesini kabul eder. Bir peygamber, bir kahraman veya iyi bir hatip karizmatik özellikler taşıyan kişi olabilir. Tarihteki liderlerden bir kaçısı bu tür bir otoriteye örnek olarak verilebilir. Hitler, Gandhi, Lenin gibi isimler karizmatik otoritenin örnekleridir. Böyle bir egemenlik anlayışında yönetim aygıtı başlangıçta oldukça gevşek, biçimselleşmemiş, istikrarsız ve genellikle liderin yakın çevresindeki birkaç kişinin faaliyetlerinden oluşan bir yapı olacaktır. Ancak karizmatik otoritenin liderliğine duyulan ihtiyaç kriz dönemlerinin ötesine taşınarak sürekli bir hal aldığına bürokrasi gibi daha kalıcı idari yapılara

⁵ Gerontokrasi (gerontocracy) yaşlıların egemen oldukları yönetsel yapıyı ifade etmektedir.

⁶ Karizma kelimesi Yunanca "kharisma" kelimesinden gelir ve Allah vergisi anlamına gelir.

ihtiyaç duyulacaktır. Liderin çevresi genişleyecek, lidere olan destek daha sistematik hale gelecek, idari aygıt daha çok kurallara göre hareket eder hale gelecektir. Liderin karizmatik özellikleri kabul edilmekle birlikte hiç kimsenin sonsuza kadar yaşayamayacağı gerçeği hakim olacaktır (Weber 1947: 358-373).

Weber'in üçüncü tip egemenlik anlayışı yasal-ussal egemenlik anlayışıdır. Lider gücünü ve egemenliğini kendisini lider olarak tayin eden yasalardan ve kurallardan alır. Liderin gücünün sınırları da bu yasalarla çizilmiştir. Liderin pozisyonu kalıtsal bir egemenlik anlayışının dışındadır. İnsanlar liderin egemenliğini yasalar öyle emrettiği için ve yasalara uygun olduğu sürece kabul eder. Bu tür egemenlik anlayışında yönetim aygıtı bürokrasidir. Bürokraside çalışanlar buldukları pozisyonlara lidere olan yakınlıklarından dolayı değil liyakat sahibi oldukları için gelirler. Buldukları makamların sahibi değildirlir. Weber “ideal bürokrasi” anlayışını bu fikir üzerine kurar. Weber, Marx'ın tersine bürokrasiye nötral bir rol yükler. Bürokrasi gücünü yasalardan alan egemenlik anlayışının bir parçasıdır.

Weber'e göre, bürokrasi kendisinden önceki yönetim aygıtlarından daha rasyonel ve daha verimli çalışan bir yönetim aygıtıdır.⁷ Bürokratlar önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde çalışan kişilerdir. Davranışları kişiselikten tamamen uzaktır. Bürokratik idari yapının özelliklerini düzenli işbölümü, hiyerarşi, kurallar, resmiyet, liyakat esasına göre istihdam, kariyer olarak memuriyet biçiminde özetlemek mümkündür.

Weber bu özellikleri geleneksel yapının özelliklerinden ayıracak açıklamalarda bulunmuştur (Weber, 1947: 329-336). Bürokratik yapıda, inisiyatif kullanılacak alanlar sınırlı ve açıkça belirlenmiştir. Görevler rutin hale getirilmiş ve herkesin yapacağı faaliyet resmi biçimde dağıtılmıştır. Hiyerarşik yapıda kesin ve açık bir emir komuta zinciri vardır. Astlar kendilerine verilen emirlerin kurallara uygunluğunu sorgulayabilir. Alınan kararlar, yapılan işler düzenli olarak yazılı biçimde kayda geçirilir. İstihdam edilecek memurlar teknik özelliklerine göre seçilir ve atanır. Bu kişiler çalışmalarının karşılığında düzenli bir ücret alırlar. Bu kişilerin memuriyette yükselmeleri belirli kurallara bağlanmıştır ve bu açıdan belirli bir kariyer süreci vardır. Bu özellikleri bürokrasiyi geleneksel idari yapıların üstesinden gelemeyeceği oldukça karmaşık işleri yapmaya muktedir kılmaktadır.

Weber bürokrasiyi ideal bir yönetim aracı olarak tanımlarken bazı olumsuzluklarına da dikkat çekmektedir. Bürokratik yapı büyük bir gücün onu yönetenlerin elinde toplanmasına neden olmakta, bu yapıda çalışanlar sürekli çalışan bir makinenin dişlileri statüsüne indirgenmekte ve insanı bir “demir

⁷ Weber yine de bürokratik olarak alınacak bir kararın özel bir duruma uygulanması halinde bürokrasinin verimsiz hale geçeceğini vurgulamaktadır.

kafese”⁸hapsetmektedir.

Weber'in bürokrasiyi rasyonel ve ideal olarak tanımlarken bürokrasideki güç ve otorite ilişkileri konusunda çelişkiler içinde olduğu ileri sürülmüştür. Gouldner (1954: 22-23) Weber'in bürokrasiyi aynı anda iki tarafa birden bakabilen tanrı Janus gibi düşündüğünü ileri sürmüştür. Ona göre emir komuta zinciri içerisinde astın üste itaati bir taraftan bir amaca ulaşmak için rasyonel bir araç iken, diğer taraftan itaat bürokratik mekanizma içerisinde doğrudan bir amaç olarak da tanımlanmaktadır. Çünkü verilen emre itaat emri verenin hiyerarşik pozisyonuna bağlanmıştır. Emrin ne kadar rasyonel olduğu ve içeriği sorgulanamaz. Bu eleştirinin ne kadar haklı olduğu tartışılabilir. Çünkü ideal olarak emri verenin teknik bilgisinden dolayı orda olduğu ve emrin kurallara göre verildiği varsayılmak durumundadır. Ayrıca astlar verilen emirlerin kurallara uygunluğunu sorgulayabilirler.

Bugün uygulamada insanların hiyerarşik pozisyonlara ne şekilde geldikleri Weber'in çizdiği ideal yönetim aygıtı açısından konu dışıdır. Weber'in ideal bürokrasi anlayışının uygulamayla ne ölçüde örtüştüğü ayrı bir tartışma konusudur. Yine de Weber pek çok kişi tarafından bürokratik hiyerarşideki pozisyona bağlı otorite ile bilgi ve uzmanlığa bağlı otorite konusunda çelişkili bir tutum sergilediği için eleştirilmiştir.

Bir diğer eleştiri noktası da Weber'in bürokratik yapının ideal ve rasyonel olmasına dayanak yaptığı bürokratik özelliklerin gerçekten rasyonel sonuçlar üretip üretmediğinin veya hangi koşullarda rasyonel sonuçlar ürettiğinin ampirik olarak sorgulanmadığı noktasındadır. Bu konuda özellikle Udy (1959; 1962), Hall (1963), Pugh ve arkadaşları (1968) ampirik bulguların Weber'i teyit etmediğini ileri sürmüşlerdir. Bu eleştirilerde haklılık payı bulunabilir ancak Weber'in ideal ve rasyonel olarak tanımladığı bürokrasiye ilişkin kavramsal kurgusunu mevcut sorunlu bürokratik yapılar üzerine ampirik bulgulara dayanarak reddetmek de doğru olmayabilir.

Bürokratik kuramın günümüzdeki yansımalarını uzunca tartışmaya gerek yoktur. Tüm dünyada devletler bürokratik aygıtlarının tarafsız ve kurallara bağlı çalışması için çaba göstermekte, bu yönde bürokratik yapılar tasarlanmaktadır. Bunun yanında, uygulamada ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılmasına

⁸ Bürokratik rasyonel idari yapılara atfen “demir kafes” sözünü ilk önce Weber kullanmıştır. Weber'in kullanımına paralel olmasa da, daha sonra bu söz özellikle radikal insancıl paradigmayı ve radikal yapısalcı paradigmayı benimseyen yazarlarca aynı anlamda kullanılmıştır. Hatta işlevselci paradigma içerisinde yer alan yeni kurumsalcı yaklaşımın öncüleri olan DiMaggio ve Powell (1983) kurumsal izomorfizmi ele aldıkları makalelerinin başlığını şu şekilde koymuşlardır: “Demir Kafese Yeniden Bakış: Kurumsal İzomorfizm ve Örgütsel Alanda Kollektif Rasyonallite.”

yönelik çabalar sergilenmektedir. Bürokrasinin ortadan kalkacağı yönündeki iddialar, bürokrasinin alternatifi olarak gösterilen “adocracy” gibi yapıların yaygınlaşacağı yolundaki iddialar doğru çıkmamıştır. Bürokratik yapılar, uygulamada aksi yöndeki kısmi iddia ve kanıtlara rağmen Weber'in tanımladığı ideal tip örgütlenmeye dayalı olarak varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir. Bürokratik yapıların klasik dönemin Weber'in anlayışına önemli ölçüde ters düşmeyen bilimsel yönetim ve yönetsel kuram gibi diğer klasik kuramların varsayımlarından da yararlanarak yollarına devam ettikleri söylenebilir.

BİLİMSEL YÖNETİM

Bilimsel yönetim yaklaşımı her ne kadar uygulamada pazar araştırması, üretim planlaması, süreç standartları gibi konularda çalışmalar yapmış James Watt (1736-1819) ve Matthew Boulton (1728-1809), personel yönetimi konusundaki çalışmaları ile personel yönetiminin kurucusu olarak bilinen Robert Owen (1771-1851), çalıştığı diğer konuların dışında üretimde verimlilik üzerindeki tezleriyle de bilinen Charles Babbage (1792-1871) gibi öncü kişilere dayanıyorsa da kuramsal anlamda Frederick W. Taylor'un (1911) “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” isimli eseriyle birlikte tartışılmaya başlanmıştır. Taylorun bilimsel yönetim yaklaşımı daha sonra Frank B. ve Lillian M. Gilbreth (1917), Henry Laurence Gantt ve Charles Eugene Bedaux gibi kişiler tarafından takip edilmiştir. Taylor ve takipçileri işçilerin performanslarının, standart hale getirilen yöntemlerle en az girdi ile en çok çıktıyı verecek hale getirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bireyin performansının iyileştirilmesi üzerinde durdukları için yöntem geliştirme çabaları da bireysel esasta görevlerin standart hale getirilmesine odaklanmıştır. Ward (1964) bu çabanın nihayetinde bütün örgütsel yapıda ve süreçlerde değişime yol açtığını ileri sürmüş ve bunun nasıl gerçekleştiğini bir çelik fabrikasında farklı işlerde kullanılmak üzere Taylor tarafından farklı küreklerin tasarlanmasından başlayarak göstermiştir. Taylor her zaman bireysel verimliliğin önemine inanmıştır. Bireysel tutkunun iyi bir güdüleyici olacağını düşünmüştür. Bu nedenle grup veya ekip çalışmasına sıcak bakmamıştır. Grup çalışmasının bireysel verimliliği zayıflatacağı uyarısında bulunmuştur.

Taylor, işçilerin seçiminde titiz davranılması gerektiğini, birinci sınıf işçilerin işe alınmasının verimliliği artıracaklarını ileri sürmüştür. Ona göre birinci sınıf işçilerin verimliliği ortalama bir işçininkinden birkaç misli daha yüksek olmaktadır. Taylor'un işçilerin bilimsel yolla seçilmesine ilişkin önerileri endüstriyel psikolojinin ve endüstriyel yönetimin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur (Wren 1979). Taylor'un düşüncelerinden birisi de çalışma ve dinlenme evrelerinin kısa tutulmasının yorgunluğu azaltacağı yapılan işin miktarını artıracak yönündeydi. Bu konudaki çalışmalar bu düşünceyi

doğrulamıştır (Vernon 1977; Ryan 1947). Taylor'un üzerinde durduğu bir diğer konu işçilerin tasarlanan iş süreçlerini yerine getirecek biçimde eğitilmeleridir. Taylor ayrıca iş başında işçinin gerekli davranışları göstermesini sağlamak için yakın gözetim önermiştir.

Bilimsel yönetim anlayışında, sadece işçilerin değil yöneticilerin de analitik ve bilimsel olarak belirlenmiş standart usullere göre hareket etmesi öngörülmüştür. Diğer bir ifadeyle, örgüt içerisinde gerek işçilerin ve gerekse yöneticilerin işe ilişkin standart davranışlar göstermeleri gerekmektedir. Bilimsel yönetim kavramı ile Taylor (1911) geleneklere dayanan, söylentiye, tahmine ve kişisel düşünceye, tecrübeye yer veren bir yönetim anlayışından ziyade kanıtlanmış gerçeklere dayanan bir yönetim anlayışına vurgu yapmak istemiştir.

Taylor, işi bileşenlerine ayırmıştır. Ona göre işin en temel bileşenleri zaman ve harekettir. Diğer bir ifadeyle, bir işi yapmak için gereken hareketler ve her bir hareketin ne kadar zaman aldığı işin belirleyici unsurları sayılmıştır. Bu konu Gilbrethler tarafından daha ayrıntılı biçimde ele alınarak incelenmiştir. Gilbrethler bir işi bölünebilecek en küçük parçasına kadar bölerek analiz edilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bir işin en küçük parçasına da kendi soy isimlerinin tersten okunuşu olan “terblig” adını vermişlerdir. Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, işin bileşenlerine ayrılması iş süreçlerinin standart hale getirilmesi için gereklidir.

Bir işi bileşenlerine ayırmanın getirdiği bir diğer kavram *işbölümü ve uzmanlaşma* olmuştur. Taylor'a göre işbölümü ve uzmanlaşma bir işi öğrenmek için gerekli zamanı azaltabilir ve işçinin uzmanlaştığı konudaki becerilerini en üst düzeye çıkarabilirdi. Taylor iş bölümü ve uzmanlaşmayı bilimsel yönetim anlayışının kalbine oturtmuştur. Hatta iş bölümü ve uzmanlaşmayı sadece işçiler için değil ustabaşılar için de düşünmüş ve *fonksiyonel ustabaşılık* ilkesini geliştirmiştir. Buna göre bir işçinin yaptığı işle ilgili birden fazla ustabaşısına karşı sorumlu olması durumu ortaya çıkmıştı. İşçi bir sorunla karşılaştığında sorun hangi ustabaşının uzmanlık alanına giriyorsa o ustabaşısına danışıyordu. Fonksiyonel ustabaşılık *yönetimde emir komuta birliği* (unity of command) ilkesini zedelediği gerekçesiyle eleştirilmiştir. Ayrıca aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın yapılan işi rutin ve sıkıcı hale getireceği, bunun ise işçinin moral motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapacağı eleştirileri de yapılmıştır. Çalışmasında Taylor'a methiyeler dizen ve onun düşüncelerini savunan Locke (1982) bile fonksiyonel ustabaşılığın denetim açısından çok pratik olmadığını ifade etmiş, Taylor'un iş zenginleştirmenin bazı yararlarını öngöremediğini itiraf etmiştir.

Bilimsel yönetimin temel ilkelerinden birisi de her çalışanın *görevinin ayrıntısıyla tanımlanmış* olması ilkesidir. İşçi ne yapacağı konusunda inisiyatif

sahibi olmamalıdır. Taylor açısından işçinin tek inisiyatifi, işin nasıl yapılacağı konusunda daha iyi bir yöntem geliştirmesiydi. Bu yolla bir işi yapmanın en iyi yolu bulunacak ve her işçinin belirli bir zaman diliminde standart üretim miktarı belirlenecekti. İşçi belirlenen standart üretim miktarının üzerine çıktığında kendisine fazladan üretilen her kısım için ödeme yapılmalıydı. Taylor'a göre para işçi için tek güdüleme aracıydı.⁹ Taylor bu şekilde parça-başı ücret sistemini geliştirmiştir. Paranın yeterli ve uygun bir güdüleme aracı olmadığına yönelik olarak özellikle Hawthorne deneylerinden sonra yapılan eleştiriler sonradan yapılan bazı çalışmalarla yanlışlanmış görünmektedir. Hawthorne deneylerine yönelik eleştiriler (Carey 1967; Franke ve Kaul 1978) ve paranın önemli bir güdüleme aracı olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Lawler 1971; Frost ve ark. 1974; Locke 1975; Walton 1977). Bununla beraber, Taylor'un kendisi öngörmemiş olsa da amaçların belirgin olmasına yapmış olduğu vurgunun güdüleme açısından pozitif sonuçları olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Umstot ve ark. 1976; Locke ve ark. 1980; White ve Locke 1981). Taylor'un düşüncelerine yönelik eleştiriler bazen karşı argümanlarla da karşılaşmıştır. Locke (1982) Taylor'un düşüncelerini tek tek savunarak eleştirileri çürütmek istemiştir. Daha önce de Boddewyn (1961) büyük fikirlerin zaman içerisinde yozlaştırıldığını vurgulayarak Taylor'un düşüncelerinin Taylor'ın uyarılarına rağmen bazı yanlış yönetsel uygulamalarda yozlaştırıldığını ifade etmiştir.

Taylor'un bilimsel yönetimi beş ilke ile özetlenebilir (Morgan 1997: 23):

1. *İşin organizasyonu sorumluluğu işçiden alınıp yöneticilere verilmelidir. İşçinin tek sorumluluğu verilen tanımlanmış görevin yerine getirilmesidir.*
2. *Bir işi yapmanın en iyi ve en verimli yolunu bulmak için bilimsel yöntemler kullanılmalıdır.*
3. *Tasarlanan işi en iyi yapabilecek kişi seçilmelidir.*
4. *İşçiler işin tasarımına uygun olarak talimatlara göre işi yapmak üzere eğitilmelidir.*
5. *İşin tasarlanan süreçlere göre yapılmasını ve uygun sonuçların alınmasını sağlamak üzere işçinin performansı sürekli izlenmelidir.*

Bir görüşe göre, bilimsel yönetim, örgütü bir makine olarak görüyor ve işçileri de bu makinede önceden belirlenmiş görevleri yapmak üzere tasarlanmış parçalar olarak düşünüyordu. Bu yaklaşım iş dünyasında bilimsel yönetim akımına karşı tepkilerin gelişmesine neden oldu. Taylor, bilimsel yönetimin iş

⁹ Gerçi Taylor'un başlı başına bir güdüleme kuramı üzerinde çalışmadığı ileri sürülmektedir (Locke 1982), ancak parayı insanın çalışması için tek güdüleyici olarak görmesi insanın motivasyonunu aşırı basite indirdiği gerekçesi ile eleştirilmiştir.

barışını sağlamada önemli bir araç olacağını düşünüyordu. Çünkü ona göre, bilimsel yönetim işçiler için olduğu kadar yöneticiler için de zihinsel bir devrimi gerektiriyordu. Bu iddialara karşılık, bilimsel yönetim akımı 20. yüzyılın hemen başlarından itibaren sendikaların¹⁰ve bazı yöneticilerin eleştirilerine hedef oldu. Charlie Chaplin'in ünlü filmi “Modern Zamanlar” (Contemporary Times) kapitalizmin bir eleştirisi ile birlikte adeta bilimsel yönetim akımına karşı tepkilerin ve eleştirilerin dramatize edildiği bir film olmuştur. Filmin kahramanının başına gelenler bir fabrikada başlar. Fabrikadaki işçilere ve dolayısıyla filmin kahramanına bir makine gibi muamele edilmesi ve dahası yemek saatlerinden tasarruf sağlamak üzere işçi çalışırken işçiye yemek yedirecek bir makinenin denenmesi bardağı taşıır ve filmin kahramanı bir tür sinir krizi geçirerek sokağa çıkar. Filmdeki olaylar bundan sonra gelişir. Taylor'un bilimsel yönetimin iş barışına katkısı konusundaki inancının bir nedeni de Taylor'un artan verimliliğin büyüteceği gelirin işçi ücretlerine de yansıtacağı düşüncesi idi. Oysa Taylor'un bu konuda yanlış olduğunu Taylor'un düşüncelerinin doğru olduğunu savunan Locke (1982) bile üstü kapalı olarak da olsa kabul etmektedir. Taylor'un işçilerin düşmanı olduğu eleştiriler o kadar yoğun bir noktaya taşınmıştır ki, kendisi 1911 yılında Temsilciler Meclisine çağrılarak bir komite önünde düşüncelerini savunmak zorunda kalmıştır (Morgan 1997: 22).

Bilimsel yönetim anlayışından ziyade doğrudan doğruya Taylor'u hedef alan çok önemli bir eleştiri onun dürüstlüğü konusundadır. Taylor'un bazı çalışmaları yapmadığı halde yapmış gibi gösterdiği, iş arkadaşı Morris Llewellyn Cooke'un görüşlerini çaldığı yolundaki eleştiridir (Wrege ve Perroni 1974; Wrege ve Stotka 1978). İddialara göre, Taylor “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” isimli eserini Cooke'un 1907 yılında yazmaya başladığı ancak hiçbir zaman basılmayan “Endüstriyel Yönetim” isimli kitabın taslaklarından yaptığı intihal ile yazmıştır. Bu iddiaların gerçeği yansıtmadığı, söz konusu suçlamanın yanlış ve eksik bilgiden kaynaklandığı da ileri sürülmüştür (Fry 1976; Locke 1982). Ancak Taylor'a yönelik eleştiriler oldukça ağır ve ciddi görünmektedir. Bu eleştirilerin doğru olması halinde yönetim biliminin tarihini yeniden yazmak gerekebilir.

Taylor'un görüş ve düşüncelerinin birçoğu günümüzde farklı adlandırılan kavramlar ve modeller içerisinde kendilerine yer bulabilmişlerdir. İşçilerin kullandığı araç ve gereçlerin standartlaştırılması günümüzde ergonomik tasarım alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Taylor'un bir başka önerisi olan parça başı üretim ve ödül sistemi günümüzde bir güdüleme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Prosedürlerin ve iş süreçlerinin standartlaştırılması, değişim

¹⁰ Sendikaların Taylor'un görüşlerine şiddetle karşı çıkışlarının ardındaki önemli bir neden de Taylor'un sendikaların gereksizliğine olan inancı ve vurgusuydu. Taylor'a göre bilimsel yönetim işçilerin refahı için gereken her şeyi yapıyordu.

mühendisliği, süreç yönetimi gibi modeller açısından geçerliliğini sürdürmektedir. Görevlerin tanımlanması ve çalışanlar açısından görev sınırlarının belirlenmesi insan kaynakları yönetimi açısından bugün vazgeçilmez unsurlardan bir tanesidir. Yine görevlerin açık biçimde belirlenmesi Locke'un (1982) dediği gibi zımnen de olsa Drucker'ın (1954) amaçlara göre yönetim anlayışı için bir temel sağlamış gibi görünmektedir. Drucker (1954: 230) Taylor'un düşünceleri için şunu söylemektedir:

“Bütünüyle (değerlendirildiğinde) Federalist Bildirilerden bu yana Amerikanın Batı düşüncesine yaptığı en sürekli ve en güçlü katkı olarak düşünülebilir. Sanayi toplumu ayakta kaldığı sürece, insan çalışmasının sistematik olarak incelenebileceği, çözümlenebileceği ve temel unsurları üzerinde çalışılarak iyileştirilebileceği düşüncesini asla kaybetmeyeceğiz.”

Buna karşılık Drucker, Taylorun düşüncelerini iki noktada eleştirmektedir: Birincisi, bir işi parçalara bölerek işin anlamını ortadan kaldırması, işi zayıf biçimde entegre olmuş hareketlere indirgemesidir. İkincisi ise planlamayı uygulamadan ayırmasıdır.

YÖNETSEL KURAM

Bilimsel yönetim düşüncesiyle ile neredeyse aynı dönemlerde gelişmiş olan bir diğer düşünce de örgütsel faaliyetleri rasyonel temellere oturtmak için genelgeçer yönetim ilkeleri geliştirmeye çalışan yönetsel akım¹¹ olmuştur. Bilimsel yönetim örgütsel rasyonaliteyi bireylerin görevlerine ilişkin davranışları ile tabandan yukarı doğru bir anlayışa dayandırırken, yönetsel kuram rasyonaliteyi yönetim ilkelerinden hareketle yukarıdan tabana doğru bir anlayışa dayanmaktadır (Scott, 1998: 40-42). Yönetsel akımının öncülerinden olan Henri Fayol (1949)¹² bütün örgütlerde geçerli olacak yönetim ilkelerinin kuramsal çerçevesini çizmeye çalışmıştır. Fayol'a göre herhangi bir işletmede altı temel faaliyetin varlığından söz etmektedir. Bunlar; (1) üretim, montaj, adaptasyon gibi *teknik faaliyetler*, (2) satın alma, satış ve mübadele gibi *ticari faaliyetler*, (3) sermayenin optimum kullanımı gibi *mali faaliyetler*, (4) mülkiyetin ve kişilerin korunması gibi *güvenlik faaliyetleri*, (5) stok, maliyet vb *muhasebe faaliyetleri*, (6) planlama, örgütlenme, emir-komuta, eşgüdüm, kontrol gibi *yönetsel faaliyetler*dir. Fayol'a göre bunlar bütün işletmeler için hayati öneme sahiptir.

¹¹ Bazı yazarlar bu akımı klasik kuramlar başlığı altında prensipler okulu olarak da isimlendirmektedir.

¹² Bu çalışmayla doğrudan bir ilgisi olmamakla birlikte Fayol'un 1841 İstanbul doğumlu olduğu notunu düşmenin okuyucu açısından ilginç olabileceği düşünülmüştür.

Fayol “yönetim” tanımını da bu faaliyetler üzerinden yapmaktadır. Yönetim geleceğe ilişkin tahminler ve *planlar yapmak*; bir işe girişmek için yapı, malzeme ve insan kaynaklarını *örgütlemek*; personelin faaliyetlerini (emir-komuta ile) *yönlendirmek*; faaliyet ve çabaları *koordine etmek*; işleyişin norm ve kurallara göre olup olmadığını *denetlemektir*.

Fayol bu yönetim faaliyetleri arasında ağırlığı tahmin yapma ve planlamaya vermektedir. Geleceğe ilişkin tahminde bulunma ve plan yapma örgütlerin vazgeçemeyeceği ve mutlaka yerine getirilmesi gereken faaliyetler olarak görülmektedir. Planlamanın *bütünlük*, *süreklilik*, *kesinlik* ve *esneklik* özelliklerine sahip olması beklenir. Yönetimin planlama sorunlarına ilişkin olarak yapması gerekenler de bu özelliklerle izah edilmektedir. Bütünlükten örgütteki tüm birimlerin amaçlarının tek bir çatı altında kaynaştırılmış olması; süreklilikten planın kısa dönemli eylemler kadar uzun dönemli eylemleri içermesi; esneklikten planın değişen şartlara göre uyarlanabilir olması; kesinlikten planın eylemlerini kesin olarak belirlemesi kastedilmektedir. Fayol 1916 yılında Fransa'nın ulusal bir plana ihtiyacı olduğunu ileri sürmüştür.¹³

Fayol'un yönetim faaliyetleri sıralamasında ikinci olarak örgütlenme veya örgütlenme gelmektedir. Yönetim örgüt faaliyetlerini en uygun biçimde gerçekleştirecek bir örgüt kurmak zorundadır. Söz konusu örgütsel yapı içerisinde emir komuta birliği, sorumlulukların açık biçimde tanımlanması, uygun biçimde seçilmiş ve eğitilmiş yöneticiler tarafından doğru karar alma mekanizmalarının kurulması gibi özellikler dikkate alınmalıdır.

Fayol'un üçüncü yönetim faaliyeti yönlendirmektir. Örgüt amaçlarını tanımlayan bir planla işe başlamak zorundadır. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirecek uygun bir yapının ortaya çıkarılması gelir. Daha sonra personelin faaliyetlerini amaçlara yönlendirmek gerekir. Yönlendirmenin nihai amacı personelin performansını amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak en iyi biçimde kullanmaktır. Fayol'a göre yöneticiler bunu personel ile sürekli temas halinde gerçekleştirmelidir. Böylece personelde bir misyon bilinci gelişebilir.

Fayol yönetsel faaliyetlerde dördüncü sıraya eşgüdüm sağlamayı koymaktadır. Bir örgütte çok sayıda faaliyet cereyan etmektedir. Görev ve sorumluluk çakışmalarını önlemek, aynı faaliyetlerin aynı anda farklı birimler tarafından

¹³ Merkezi planlamanın özellikle 1917 Ekim Devrimini izleyen yıllarda sosyalist devletler tarafından uygulanmaya başlanması merkezi planlamanın kaynağının sosyalizm olduğu çağrışımı yapmaktadır. Birçok liberal tarafından da merkezi planlama sosyalizmin bir yaklaşımı olarak ciddi biçimde eleştirilmiştir. Fayol herhangi bir ideolojik tabana dayanmadan da kapitalist dünya içerisinde bu tür merkezi ulusal planların tartışıldığına iyi bir örnektir.

gerçekleştirilmesinin önüne geçmek örgüt çalışanlarının ve birimlerinin faaliyetlerinin eşgüdümünü sağlamayı gerektirir.

Fayol'un yönetsel faaliyetlerin sonucu sırasında belirttiği denetim faaliyetidir. Örgütsel faaliyetlerin önceden belirlenen kurallara göre planlanmış amaçlara yönelik olarak gerçekleşmesi önemlidir. Diğer bir ifadeyle gerçekleşen faaliyetlerin belirlenen kurallara ve amaçlara uygunluğu denetlenmelidir. Fayol denetlemeyi ayrıca süreçleri geliştirmenin bir aracı olarak da görmüştür.

Fayol kendi endüstriyel deneyimlerini de kurama katarak bir yönetsel yaklaşım geliştirme gayretine girmiştir. Yönetsel faaliyetlerin neler olması ve nasıl olması gerektiğini açıkladıktan sonra iyi bir yönetimin ilkeleri üzerinde durmuştur. Fayol'a göre (1987: 61) yönetimin ondört temel ilkesi vardır. Bunlar:

1. İşbölümü ve Uzmanlaşma
2. Otorite (Yetki)
3. Disiplin
4. Emir Komuta Birliği
5. Yönlendirme (Amaç) Birliği
6. Genel Çıkarların Bireysel Çıkarlara Üstünlüğü
7. Ücret Ödeme
8. Merkeziyetçilik veya Adem-i Merkeziyetçilik
9. Hiyerarşi
10. Düzen
11. Hakkaniyet
12. Personelde Devamlılık
13. İnisiyatif
14. Grup Ruhu (Esprit de corps)

Fayol bu ondört yönetim ilkesini ortaya koymakla birlikte bunların her örgütte her duruma uygun genel geçer yönetim ilkeleri olmadığını da belirtmiş, yönetim ilkelerinin sayıca da bu ondört ilke ile sınırlı olmaması gerektiğini vurgulamıştır. Fayol'a göre işe yaradığı düşünülen, işe yaradığı tecrübeyle sabit tüm ilkeler yönetim ilkeleri içinde yer almalıdır. Fayol uygulamacılara ilkeler konusunda katı olunmamasını şu tavsiyesi ile belirtmektedir (1949: 19):

“Bir şirketin sağlam ve iyi bir çalışma düzenine sahip olması aralarında bir fark gözetmeksizin ilkeler, kanunlar, kurallar dediğimiz belirli bazı şartlara bağlıdır. Yönetim işlerinde katı ve mutlak hiçbir şey olamayacağı, her şeyin bir görecelik sorunu olduğundan hareketle herhangi katı bir önermeden uzak olarak tercihen ilkeler terimini benimseyeceğim. Benzer koşullarda nadiren aynı ilkeye iki defa müraaat etmek zorunda kaldığımız için değişen koşullar karşısında toleranslı olmak gerekir.”

Fayol'un yönetsel kuramına ciddi destek ve katkı 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nden, General Motor Şirketi'nin iki yöneticisinden gelmiştir. James D. Mooney ve Alan C. Reiley (1931) Gelişen Endüstri isimli eseri kaleme almışlardır. 1939'da bu kitabı Örgüt İlkeleri adıyla yeniden yayınlamışlardır. Yönetsel kurama önemli katkı yapan diğer iki isim Luther Gulick ve Lyndall F. Urwick'tir. 1937 yılında Yönetim Bilimi Üzerine Yazılar isimli bir derleme kitap çıkarmışlardır.

Mooney ve Reiley bir örgütün etkili olması için biçimselleştirmenin (formalization) şart olduğunu, biçimselleştirmenin ilkelere dayanması gerektiğini vurgulamışlardır. Yönetimin en önemli işlevinin *eşgüdüm* olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre diğer yönetsel fonksiyonların kaynağı eşgüdümdür. Eşgüdüm yatay ve dikey eşgüdüm olmak üzere ikiye ayrılır. Yatay eşgüdüm hat-kurmay ilişkilerinin uyumlaştırılması için gerekir. Dikey eşgüdüm yetki ve hiyerarşinin düzenlenmesine ilişkindir. Biçimsel örgütte iki tür yapıdan söz edilebilir. Bunlar hat örgüt ve kurmay örgüttür. Hat örgüt bilinen hiyerarşik yapıdaki yetki derecelerini belirler. Kurmay örgüt ise örgütün düşünsel faaliyetlerinden sorumludur. Kurmay yapılarda yer alanların kişilere emir verme, belirli konularda karar verme yetkileri yoktur. Görevleri uzmanlık bilgileri ile hat yöneticilerine destek sağlamaktır.

Luther Gulick ve Lyndall Urwick yönetim ilkelerini sekiz başlık altında toplamışlardır. Bu ilkeler şunlardır:

- (1) Örgütlerin mutlaka ortak bir maksadı olması gerektiğini ifade eden *amaç* ilkesi.
- (2) Örgütlerin yetki ve sorumluluğu hakkaniyet ölçülerinde dengeleyecek bir sisteme sahip olmasını öngören *uygunluk* ilkesi.
- (3) Amirlerin astların çalışmasından mesul olmalarını öngören *sorumluluk* ilkesi.
- (4) Örgütlerin piramit şeklinde bir hiyerarşik yapıya sahip olmaları gerektiğini ifade eden *basamaklılık* (scalar) ilkesi.
- (5) Örgütlerin beş veya altı basamaklı bir emir komuta zincirine sahip olmasını öneren *emir-komuta zinciri* ilkesi.
- (6) Her işin (işçilerin çoğu için) bir işleyle sınırlı olmasını öngören *işbölümü* ilkesi.
- (7) Yöneticilerin örgütün düzenini sağlamasını öngören *eşgüdüm* ilkesi.
- (8) Açık iş tanımlarının bulunması gerektiğini savunan *tanımlılık* ilkesi.

Bu ilkeler çerçevesinde Gulick ve Urwick de Fayol gibi yönetimi işlevlerine ayırarak inceleme yoluna gitmiştir. Ancak Fayol'un getirdiği dört işleve karşılık Gulick yönetim literatüründe POSDCORB olarak bilinen yedi işlevden söz etmiştir. Bunlar; planlama, örgütlenme, personel yönetimi, yönlendirme, eşgüdüm, raporlama ve bütçeledir. Gulick ve Urwick yönetiminde

işbölümünün en önemli ilke olduğunu ileri sürmüştür. İşbölümünün gerekliliğini; çalışanların yeteneklerinin ve kapasitelerinin farklı olmasına, her şeyi bilmelerine olanak olmamasına ve bir çalışanın aynı anda iki işi birden yapmasındaki güçlükler dayandırmıştır. İşbölümü ile zamanın etkili kullanılabileceğini, çalışanların kişisel yeteneklerinden en iyi biçimde faydalanılabileceğini, kaynakların etkili kullanılabileceğini savunmuştur.

Görüldüğü gibi yönetim ilkelerinin ne olması gerektiği konusunda tam bir fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Ancak iki faaliyet konusunda bir konsensus oluştuğunu görülmektedir. Bunlar eşgüdüm ve uzmanlaşmadır (Massie 1965). Örgütsel yapıya ilişkin olarak ileri sürülen yönetim ilkelerinden bir diğeri de aynı tür faaliyetlerin homojenlik içerdiği ve bu faaliyetleri aynı bölümde gerçekleştirmenin iyi olacağını savunan *bölümlendirme* ilkesidir. Gulick (1937) tek bir etkili bölümlendirme ilkesi aramanın simyacıların felsefe taşını arama çabalarından öteye gitmeyeceğini vurgulamıştır.

Gerek Fayol'un ve gerekse Gulick'in ve diğerlerinin yönetim ilkeleri konusunda esnek olunması gerektiğine ilişkin söylemlerine rağmen, yönetim ilkelerini esas alan yönetsel yaklaşım çok ciddi eleştirilerin hedefi olmuştur. Bu ilkelerin malumun ilanından başka bir şey olmadığı söylenmiştir (Scott 1998). Bu yaklaşıma en ciddi eleştiri Simon'dan (1976) gelmiştir. Simon, ilkelerin bir kısmının yakından incelendiğinde birbiriyle çelişkili olduğu, diğer bir kısmının ise temel belirsizliklerin üstünü örtecek şekilde ve aldatıcı bir basitlikte aktarıldığını ifade etmektedir.

Bugün gelinen noktada yönetsel kurama destek veren kuramcılarının yönetim dünyasında ortaya çıkan yeni koşulları öngöremedikleri ve bu nedenle önerdikleri yönetim ilkelerinin genel geçerliliğinin birçok noktada başarısızlığa uğradığıdır. Fayol'un ondört ilkesinin arkasındaki dinamikleri geçmiş ve günümüz açısından inceleyen bir çalışma (Rodrigues 2001) bu ilkelerin günümüzde ters yüz olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışma yönetsel kurama doğrudan bir eleştiri yapmamakla birlikte değişen şartların yönetim ilkelerinde değişikliğe yol açacağını ortaya çıkarmaktadır. Birkaç örnek vermek gerekirse, işbölümü ve uzmanlaşma ilkesi geçmişte işçilerin uzmanlaşmasını esas alırken günümüzde iş tasarımıyla genelleşme ilkesi öne çıkmaktadır. Yetki ve sorumlulukla ilgili ilke geçmişte yöneticileri güçlendirirken günümüzde çalışanların güçlendirildikleri görülmektedir. Disiplin ilkesi denetimi geçmişte biçimsel kurallara dayandırılırken günümüzde biçimsel olmayan, çalışanların birbirlerini denetledikleri denetim kavramı ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Klasik dönem yönetim bilimi açısından bakıldığında tarihsel süreçte üzerinde en çok konuşulan, tartışılan ve farklı eleştirilere maruz kalan bir dönemdir. Klasik dönem, adına uygun biçimde yönetim bilimi açısından unutulmazlar arasında yerini almıştır. Bu açıdan bakıldığında, Weber'in bürokrasi kuramının varsayımlarının birçok zaman tartışılmadan kabul gördüğünü, bilimsel yönetim ilkelerinin farklı görüntülerle tekrar gündeme getirildiğini, yönetsel kuramın jenerik yaklaşımının günümüzün yönetim literatürüne düşen gölgelerini gözlemleyebiliriz.

Sonradan geliştirilen birçok yönetim yaklaşımı klasik yaklaşımların izlerini taşımaktadır. Günümüzde bürokratik reformların, endüstride yaygın olarak kullanılan JIT (Just in Time), TQM (Total Quality Management), süreç planlama gibi yöntemlerin arka planında klasik döneme katkı yapanların hayaletleri bize gülümsemektedir. Boddewyn'in (1962) bir zamanlar ifade ettiği gibi geçmişteki yönetim kuramcılarının hayaletleri hala ofislerde, fabrikalarda ve diğer işyerlerinde dolaşmaktadır.

Bugün örgüt kuramı alanında çalışanlara düşen, klasik dönemin düşünürlerine hak ettikleri saygıyı her imkanda ve her yerde sunmaya çalışmaktır. İnsanoğlunun yaradılışında ve geleneğinde bir kuşağın öncekini eleştirisi vardır. Eleştiri gelişmenin temel dinamiğidir. Dedeler ve babalar eleştirilirken onlardan duyulan gururda araya sıkıştırılır. Klasik dönemin düşünürleri de en azından bu düzeyde bir saygıyı hak etmektedir.

KAYNAKÇA

- Bendix, Reinhard (1960) Max Weber: An Intellectual Portrait, Garden City New York: Doubleday.
- Boddewyn, J. (1961) "Frederick Winslow Taylor Revisited," Journal of the Academy of Management, (4)2: 100-107.
- Carey, Alex (1967) "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism," American Sociological Review, 32(3): 403-416.
- Delany, William (1963) "The Development and decline of Patrimonial and Bureaucratic Administration," Administrative Science Quarterly, 7(4): 458-501.
- Dibble, Vernon K. (1965) "The Organization of Traditional Authority: English County Government, 1558 to 1640," Handbook of Organizations (Edt. James G. March) Chicago: Rand McNally, 879-909.
- DiMaggio, Paul J. ve Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," American Sociological Review, 48(2): 147-160.
- Drucker, Peter F. (1954) The Practice of Management, New York: Harper.
- Edwards, Richard (1979) Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century, New York: Basic Books.
- Fayol, Henri (1949) General and Industrial Management, London: Pitman Publishing Company.
- Franke, Richard Herbert ve James D. Kaul (1978) "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation," American Sociological Review, 43(5): 623-643.
- Frost, Carl F., John H. Wakely ve Robert A. Ruh (1974) The Scanlon Plan for Organizational Development: Identity, Participation and Equity, East Lansing: Michigan State University.
- Fry, Louis W. (1976) "The Maligned F. W. Taylor: A Reply to His Many Critics," The Academy of Management Review, 1(3): 124-129.
- Gilbreth, Frank B. ve Lilian Gilbreth (1917) Applied Motion Study, New York:

Sturgis and Walton Co.

Gouldner, Alvin W. (1954) Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill.: Free Press.

Gulick, Luther ve L. Urwick (1937) Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Administration, Columbia University.

Hall, Richard H. (1963) "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment," American Journal of Sociology, 69(1): 32-40

Lawler, Edward E. III (1971) Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York: McGraw Hill.

Locke, Edwin A. (1982) "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation," The Academy of Management Review, (7(1): 14-24.

--- (1975) "personnel Attitudes and Motivation," Annual Review of Psychology, 26: 457-480

Locke, E.A., D.B. Feren, F.M. McCaleb, K.M. Shaw ve A.T. Denny. (1980) "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance," Changes in Working Life (Editörler: K. Duncan, M. Gruneberg ve D. Wallis), Chichester, England: Wiley ss. 363-387.

Massie, Joseph L. (1965) "Management Theory," Handbook of Organizations, Ed. James G. March, Chicago: Rand McNally, 387-422.

Michels, Robert (1949) Political Parties, New York: Free Press

Mooney, James D. (1937) "The Principles of Organization," Papers on The Science of Administration (Ed. Luther Gulick ve L. Urwick), New York: Institute of Public Administration, Columbia University

Mooney, James D. ve Allan C. Reiley (1939) The Principles of Organization, New York: Harper.

Morgan, Gareth (1997) Images of Organization, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Mouzelis, Nicos (1979), Organization and Bureaucracy (2nd Edition) London: Routledge & Kegan Paul

Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings ve C. Turner (1968) "Dimensions of Organization Structure," Administrative Science Quarterly, 13(1): 65-105.

Rodrigues, Carl A. (2001) "Fayol's 14 Principles of Management Then and Now: A Framework for Managing Today's Organizations Effectively," Management Decision 39(10): 880-889.

Ryan, Thomas A. (1947) Work and Effort: The Psychology of Production, New York: Ronald.

Scott, W. Richard (1998) Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (4th Ed.) New Jersey: Prentice Hall (1992-3rd Ed).

Simon, Herbert A. (1965) Administrative Behavior, (2nd Ed.) New York: Free Press.

Taylor, Frederick W. (1911) The Principles of Scientific Management, New York: Harper.

--- (1947) Scientific Management, New York: Harper & Brothers.

Umstot, D. D., C. H. Bell, T.R. Mitchell, T. R. (1976) "Effects of Job Enrichment and Task Goals on Satisfaction and Productivity: Implications for Job Design," Journal of Applied Psychology, 61: 379-394

Udy, Stanley H. Jr. (1959) "Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory," American Sociological Review, 24(6): 791-795.

Vernon, Horace Middleton (1977), Industrial Fatigue and Efficiency, (İlk Baskı 1921) New York: Arno Press.

Walton, Richard E. (1977) "Work Innovation at Topeka: After Six Years," Journal of Applied Behavioral Science, 13(3): 422-433.

Ward, John W. (1964) "The Ideal of Individualism and the Reality of Organization," Business Establishment (Editör: Earl F. Cheit), New York: John Wiley, ss. 37-76.

Weber, Max (1947) The Theory of Social and Economic Organization, London: Oxford university Press.

--- (1946) From Max Weber: Essays in Sociology, Editörler: H.H.Gerth ve C.W.

Mills, New York: Oxford University Press

Wrege, Charles D. ve Amedeo G. Perroni (1974) "Taylor's Pig Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiments," The Academy of Management Journal, 17(1): 6-27.

Wrege, Charles D. ve Anne Maria Stotka (1978) "Coke Creates A Classic: The Story Behind W. F. Taylor's Principles of Scientific Management," The Academy of Management Review, 3(4): 736-749.

Wren, Daniel A. (1979) The Evolution of Management Thought (2nd Ed), New York: Wiley.