

## Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme

Arş. Gör. Tuğba Karaboğa<sup>1\*</sup>  
Prof. Dr. Cemal Zehir<sup>2</sup>

Geliş tarihi: 26.12.2019  
Kabul tarihi: 28.01.2020

Atf bilgisi:  
IBAD Sosyal Bilimler Dergisi  
Sayı: 7 Sayfa: 53-68  
Yıl: 2020 Dönem: Yaz

This article was checked by *iThenticate*.  
Similarity Index 11%

**Bu makalede araştırma ve yayım etiğine uyulmuştur.**

<sup>1</sup> Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye,  
tugba.hidirlar@hotmail.com,  
ORCID ID 0000-0003-3830-3536

<sup>2</sup> Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye,  
cemalzehir@gmail.com,  
ORCID ID 0000-0003-2584-4480

\* Sorumlu yazar

### ÖZ

Bu çalışmada Henri Fayol'un 20. yüzyılın başlarında yayımlanmış olduğu "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabından hareketle Fayol'un hayatı, yönetim bilimine katkıları, ortaya çıkardığı Yönetim Süreci Yaklaşımının özellikleri, Taylor ve Mintzberg ile karşılaştırılması, yönetime deneysel yaklaşımı ve modern yönetim tekniklerinin oluşmasına katkılarına yer verilmiştir. Yönetim Süreci Yaklaşımının fikir babası olarak kabul edilen Fayol'un hayatı, yaşam tarzı, aldığı eğitimlerin ve yaşadığı dönemin kuşkusuz yönetim alanında çığır açan bulguları üzerinde önemli katkıları bulunmaktadır. Bu çalışmada Fayol'un yönetim alanına katkılarının yanı sıra yönetimle ilgili ortaya attığı fikirlerin ve ilkelerin modern yönetime katkıları da farklı bakış açılarından ele alınmıştır. Fayol'u herkes gibi önyargılarla ve genel kanılarla eleştirmek yerine modern teorisyenlerin yaklaşımlarıyla karşılaştırmalar yapılarak bu yaklaşımların ortaya çıkmasına öncülük eden fikirleri ve Fayol'un yaklaşımlarının çağdaş yönetimdeki karşılığı açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla araştırmacılara ve uygulamacılara modern yönetim yaklaşımlarını Fayol'un önderliğinde daha zengin bir bakış açısıyla analiz etme fırsatı sunmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda kapsamlı bir literatür taraması yapılarak çalışma sonucu bulunan bulgular makale içerisinde çeşitli başlıklarda sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim süreci yaklaşımı, Fayol ve modern yönetim, Fayol ve Taylor, Fayol ve Mintzberg.

## A Review of Henri Fayol and His Contributions to Management

Res. Assist. Tuğba Karaboğa<sup>1\*</sup>  
Prof. Dr. Cemal Zehir<sup>2</sup>

**First received:** 26.12.2019  
**Accepted:** 28.01.2020

**Citation:**  
*IBAD Journal of Social Sciences*  
**Issue:** 7 **Pages:** 53-68  
**Year:** 2020 **Session:** Summer

This article was checked by *iThenticate*.  
Similarity Index 11 %.

<sup>1</sup> Yıldız Technical University, Turkey,  
tugba.hidirlar@hotmail.com,  
**ORCID ID 0000-0003-3830-3536**

<sup>2</sup> Yıldız Technical University, Turkey,,  
cemalzehir@gmail.com,  
**ORCID ID 0000-0003-2584-4480**

\* Corresponding Author

### ABSTRACT

In this study, Henri Fayol's life, contribution to management science, characteristics of Management Process Approach, comparison with Taylor and Mintzberg, experimental approach to management, and contribution to the creation of modern management techniques are studied depending on his book "General and Administrative Management" which was published first at the beginning of the 20th century. Of course as the father of "Management Process Approach", Fayol's life, lifestyle, educational background, and the era in which he lived have effects on his groundbreaking findings in management area. In this study, besides contribution of Fayol to the management field, valuable impacts of his management approaches and principles on the creation of modern management approaches are handled from different perspectives. Instead of criticizing Fayol with biases and stereotypes like everyone else, comparisons are made with the approaches of contemporary organizational theorists and the ideas leading to the emergence of these approaches and the equivalence of Fayol's approaches in contemporary management are tried to be revealed. Therefore, it is aimed to provide researchers and practitioners with the opportunity to analyze contemporary management approaches with a richer perspective under the leadership of Fayol. In this context, a comprehensive literature review is conducted and the findings from this review are presented under different titles in the paper.

**Keywords:** Management process approach, Fayol and contemporary management, Fayol and Taylor, Fayol and Mintzberg

## GİRİŞ

Fayol, 1916 yılında yayınladığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabında 28 yıllık yöneticilik tecrübelerinden ve gözlemlerinden esinlenmiştir. Bu çalışmasıyla ve savunduğu fikirleriyle “Yönetim Süreci Yaklaşımı”nın fikir babası olarak kabul edilmiştir. Kitabın birinci bölümünde yönetimin öğretilmesinin gereği ve imkanı üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise yönetimin ilke ve unsurlarından bahsedilmektedir. “Kişisel Tecrübe ve Gözlemler” ve “Savaş Dersleri” başlıklarını taşıyan üçüncü ve dördüncü bölümler kitapta yer almayıp ileride yayınlacağı ikinci cildin konusu olacağını belirtmiştir. Fayol yaşadığı dönemde kitabın bu bölümlerini yayınlamanın dönemin şartları itibariyle ciddi sorunlar oluşturacağını düşünmüştür ve bu nedenle yayınlamamıştır. Çünkü Fayol o dönemde Birinci Dünya Savaşı sırasında ordudaki yönetim aksaklıklarının da farkındaydı ancak devlet sansürü nedeniyle düşüncelerini açıklamak yasaktı. Savaş bitmeden önce savaşta yaralanan iki kişi tarafından yazılan savaşın yönetim şeklini eleştiren yazılar Fayol tarafından iki bölümü oluşturacak şekilde düzenlenmiştir, yayına hazır hale getirilmiştir ancak tepkilerden çekinildiği için yayınlanamamıştır. Bu bölümlere ilişkin henüz bir net bir çalışma olmamasına rağmen Peaucelle, 2003 yılında yayınlanan “Henri Fayol, Yönetim Araçlarının Mucidi” (Henri Fayol, Inventeur des Outils de Gestion) isimli kitabında üçüncü bölüme ilişkin Fayol’un notlarını yayınlamıştır. (Fayol, 2003, s. 89-149; Peaucelle ve Guthrie; 2013, s. 50).

Kitabından da anlaşılacağı üzere Fayol’un yönetsel teorisi makro nitelik taşımaktadır. Fayol, organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon tasarımının nasıl olması gerektiğini ve yönetim ilkelerini araştırmıştır. Kitapta yönetim olayı bir süreç olarak kabul edilmiş ve bu süreç çeşitli fonksiyonlara ayrılmıştır. Ayrıca yönetim alanında yönetimle ilgili bazı ilkeler belirlemiş ve yönetim faaliyetlerini de belli gruplar altında toplamıştır. Süreç Yönetimi Yaklaşımının kurucusu ve bazı yazarlara göre de Modern Yönetim Anlayışının fikir babası kabul edilen Fayol bu kitabıyla yönetimi başlı başına bir alan olarak ele almıştır ve yönetimin öğretilen bir iş olduğunu savunmuştur. Bu bakımından Fayol tarafından ortaya atılan yönetimin ilke ve unsurları bugünkü yöneticilik eğitimi programlarının da esin kaynağı olmuştur.

Taylor ile aynı dönemde yaşamış olmasına rağmen ikisinin yönetimle ilgili odak noktaları farklı olmuştur. Taylor daha çok işlerin yapılış şekli ve bilimsel olarak nasıl daha verimli şekilde yapılabileceğiyle ilgili çalışmalar yaparken aynı dönemde Fayol yönetime daha çok yönetenler boyutundan yaklaşmış ve işleri sınıflandırarak genel yönetim ilkeleri ve unsurları üzerinde durmuştur. Örgütün bütününe yönetimi üzerine yoğunlaşmış olması ve yöneticiliğin önemi, yöneticilik eğitiminin ülkelerin kalkınmasındaki önemi gibi konularda çalışmalar yapması günümüzde halen Fayol’u konuşmamızı sağlamıştır. Çağdaş yönetim içinde ise Mintzberg ile karşılaştırılmış ve Mintzberg yönetimi çok dinamik, parçalanmış ve sistematik olmayan bir yapı olarak düşündüğü için Fayol’un yönetim fonksiyonlarını çok genel ve yönetim dinamiğini açıklamakta yetersiz bulunmuştur (Mintzberg, 1973). Ancak bazı araştırmacılar da Mintzberg’in bilerek veya bilmeyerek Fayol’un yönetim fonksiyonlarını geliştirerek yönetici rollerini oluşturduğunu savunmuştur (Lamond, 2004; Fells, 2000).

Fayol’un yönetim alanına katkıları incelendiğinde yaptığı çalışmalarıyla ve savunduğu fikirlerle kendinden sonra gelen birçok yönetim düşünürünü etkilediği ve yeni yönetim anlayışlarına öncülük ettiği anlaşılmıştır. Parker ve Ritson (2005), “Genel ve Endüstriyel Yönetim” kitabının dikkatli bir şekilde incelendiğinde Fayol’un Hawthorne çalışmalarından önce insanların sosyal yönüne vurgu yaptığını ve yine benzer şekilde ortaya koyduğu fikirlerle Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg’in Çift Faktör Kuramının oluşmasına katkı sağlayacak bakış açısını sunduğunu açık bir şekilde ifade etmiştir. Başka çalışmalarda Fayol’un sistem düşüncesi ve durumsallık yaklaşımına zemin oluşturacak fikirleri olduğunu ve bunlara kitabında yer verdiğine açık bir şekilde değinmişlerdir (Bartol ve diğ. 2005; Schermerhorn ve diğ. 2004; Baransel, 1979).

Eleştirenler tarafından genellikle "gelenekçi" veya "evrenselci" olarak nitelendirilen Fayol, kendi zamanında yeterince tanınamamıştır. Çünkü çağdaş Frederick Taylor'un ortaya attığı fikirlerin yanında gölgelenmiştir ve kitabının İngilizceye çevirisi 1949 yılına kadar yapılmadığı için geniş çapta yayılma imkanı bulamamıştır. Yapılan eleştirilerin çoğunda Fayol’un yeterince anlaşılmadığı veya Fayol’un genel yönetim yaklaşımının eksik veya önyargılı değerlendirildiği görülmüştür. Bu bağlamda modern

düşünürler aslında Fayol’u tam olarak anlayamamadan veya önyargılı yaklaşımdan kaynaklanan çatışmalar ve çelişkiler yüzünden modern organizasyonları daha zengin bir bakış açısıyla analiz etme fırsatını kaçırmıyorlar (Parker ve Ritson, 2005). Bundan sonra yapılacak en doğru şey Fayol’un yaptığı çalışmaların geçerliliğini ve uygunluğunu tartışmak yerine Fayol’un çalışmalarının günümüz teorisyenlerinin çalışmaları içindeki karşılığını bulmak olacaktır. Bu sayede yönetim bilginizi geliştirebilir ve yönetimle ilgili farklı bakış açılarındaki ortak noktaları görmeyi öğrenebiliriz.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde Henri Fayol’un yaşam tarzı, aldığı eğitimler, iş hayatı ve içinde yaşadığı çağın etkisinden başlayarak klasik yönetim düşünürü olarak anılmasını sağlayan yönetim süreci yaklaşımını ortaya atışı ve günümüze kadar yönetimle ilgili düşünce fikirlerinin zamana meydan okuyarak nasıl etkili kaldığı ele alınmıştır. Bu bağlamda, Taylor ve Mintzberg ile farklılaştığı veya birbirini tamamladığı hususların neler olduğu; yönetime getirdiği yönetim araçları, yönetici özellikleri ve yönetime deneysel yaklaşım düşüncesi ve son olarak da çalışmalarıyla çağdaş yönetim yaklaşımlarının oluşmasında fikirlerinin nasıl ilham kaynağı olduğu ele alınacaktır.

## HENRİ FAYOL’UN HAYATI

Henri Fayol’un hayatıyla ilgili bu bölümdeki bilgiler Peaucelle ve Guthrie (2012, 2013), Fells (2000), Wren ve Bedian (2009) ve Peaucelle (2003) çalışmalarından derlenerek verilmiştir. Henri Fayol, kendisi gibi mühendis olan babasının Galata Köprüsünün inşaatında görevli olduğu dönemde 1841 yılında İstanbul’da doğmuştur. Doğumundan sonraki ilk yıllarını Galata (Pera) semtinde geçiren Fayol, 1847 yılında Fransa’ya dönmüştür. Orta sınıf gelir düzeyine sahip bir aileye sahip olan Fayol Fransa’ya döndükten sonra La Voulte şehrinde yaşamaya başlamıştır ve ilköğrenimini burada tamamlamıştır. Daha sonra Valence şehrinde çok programlı bir okula başlayan Fayol, 1858 yılında “Lycée Imperial (Imperial High School)”den mezun olmuştur. Liseden sonra babasının izinden gitmiştir ve 17 yaşında Saint Etienne Maden Yüksek Okuluna kaydolmuştur. Sınıfının en genç öğrencisi olarak 19 yaşında Saint Etienne Maden Yüksek Okulunu 1860 yılında bitirmiş ve aynı yıl “Commentary Fourchambault” kömür işletmesinde işe başlamıştır.

Fayol, tüm iş hayatını bu işletmede geçirmiştir. 1860-1866 yılları arasında mühendis olarak çalışmış ve yeraltı kömür madenleri yangınlarına karşı geliştirilen tekniklere büyük katkılar sağlamıştır. İşteki üstün başarılarından dolayı diğer madencilerin aksine 25 yaşında Commentry kömür havzasının yönetimi Fayol’a verilmiştir. 1888 yılında Comambault büyük mali sıkıntılar içindeydi: 1885’ten beri kar payı ödemeleri yapılmıyordu, Fourchambault ve Montlucon fabrikaları zarar ediyordu ve Commentry ve Montvicq kömür yatakları tükenmek üzereydi. Fayol 1888 yılında Genel Müdür (CEO) olarak Comambault işletmesinin başına geçirilmiş ve buranın faaliyetlerini yeniden canlandırma görevi verilmiştir. Başa geldiğinde Fourchambault madenini kapatarak ölçek ekonomisinden yararlanmak için üretimi Montlucon yatağında toplamıştır. Brassac ve Decazeville’de yeni kömür yatakları ve Joudreville’de demir rezervleri almıştır. Comambault’un ticari departmanından sorumlu Joseph Carliz’un da yardımıyla hem maden kömürü hem de ham çelik satmaya başlamışlardır. Sonrasında Comambault’un teknoloji kapasitesini arttırmak için araştırma merkezleri kurmuş, yeni ortaklıklar kurmuş veya başka firmalar satın alınmış, Comambault’u genişletmek için yeni fabrikalar açmış, alanında uzman araştırmacılar, üreticiler ve satış elemanları işe almış ve rekabet avantajı kazanabilmek için Comambault’u özel çeliklerin tedarikçisi olarak konumlandırmıştır. Fayol, şirkette 1918 yılına kadar yöneticilik görevini başarıyla sürdürmüştür. 1925 yılında vefat edene kadar da şirketin yönetim kurulunda yer almıştır (Wren ve Bedian, 2009; Peaucelle, 2003; Peaucelle ve Guthrie; 2012, 2013).

Mühendislik eğitimi almış olmasına rağmen büyük bir coğrafi alana yayılmış, 10.000 çalışana sahip böylesine devasa bir işletmeyi idare edebilmenin aldığı eğitimden fazlasını gerektirdiğini idrak eden Fayol, yönetim becerisinin de en az teknik bilgi ve beceriler kadar önemli olduğuna karar vermiştir. Çok çeşitli derneklere üye olan Fayol, Madenciler Derneği’nde 1908 yılında yaptığı konuşmasında yönetimle ilgili edindiği tecrübe ve fikirlerine yer vermiştir. Burada Fayol savunduğu fikri şu şekilde ifade etmiştir: “İyi bir yönetici ama teknik anlamda vasat bir lider genellikle mükemmel bir teknisyen ama vasat bir yöneticiye göre işletme için daha faydalı olacaktır” (Wren ve Bedian, 2009). Peaucelle’ye göre bu konuşma metni Fayol’un 1916 yılında yayınladığı tüm dünyada yönetim alanında çığır açmasını sağlayan “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabının öncüsüdür. Kitabında ortaya koyduğu düşünceler meslek hayatı boyunca edindiği tecrübe ve fikirlerin toplamıdır (Peaucelle, 2003).

Fayol'u kariyerinin son dönemlerinde yönetim teorisini yazmaya iten sebeplerin arkasında finansal bir çıkar sağlama gayesi yoktu. En temel sebebi babasının kariyeri boyunca karşılaştığı kurumsal engeller nedeniyle askeri ve sivil kariyeri boyunca profesyonellikten geri kalması olmuştur. Ayrıca mühendislik fakültelerindeki aşırı matematik eğitimi verilmesine de karşı çıkmıştır ve yönetim alanında ve mühendislikle ilgili birçok işte üst düzey matematik bilgilerinin kullanılmadığını belirtmek amacıyla da bu kitabı yazma gereği duymuştur. Son olarak Fayol'un hayatında ordunun ve ordu hakkındaki düşüncelerinin önemli bir yeri vardır. Babası orduda görev yapmıştır, kız kardeşinin evlendiği adamın kardeşi orduda doktordu ve albay olan uzaktan bir kuzeni vardı. Orduda işleyen anlamsız ve gereksiz olarak gördüğü faaliyetler hakkında bu sayede tecrübe edinmiştir (Peaucelle ve Guthrie; 2012).

Fayol, meraklı, sabırlı, araştırmaya istekli ve sistemli çalışan bir yöneticiydi. Pratik zekası, çabuk kavrayabilmesi, olayların sonrasını kestirebilmesi ve girişken olması sayesinde çok başarılar elde etmiştir. Madenciler Cemiyeti'nde genel toplantılara katılırdı ve burada gerçekleşen tartışmalardan elde ettiği notları daha sonra üç eserde toplamıştır. 1880 yılında "Commentry Kömür Madenlerinde Kendiliğinden Gelişen Yangınlar Çalışması" ile altın madalya almıştır. 1900 yılında Uluslararası Paris Jeoloji Kurultayı'nda düzenleme komitesine başkanlık etmiştir. 1908 yılında kömür ocaklarındaki yangınlarla mücadele etmeyi anlattığı eseriyle yüksek onur madalyonu almıştır. Fayol'un iki tane patentli teknik buluşu da bulunmaktadır. 1874 yılında madenlere girerken zararlı gazlardan korunmak için dört farklı solunum cihazı patenti almışlardır ancak bunlar ticari olarak başarılı olamamıştır. 1879 yılında da Emile Petit ile birlikte "frictome`tre" patentini almışlardır ve bununla Ulusal Sanayi Teşvik Cemiyeti tarafından 1888 yılında gümüş madalya ile ödüllendirilmişlerdir. Ayrıca Fayol, Paris'te düzenlenen "World Fairs" organizasyonlarından çeşitli ödüller almıştır. 1878 yılında solunum cihazları ile altın madalya, 1889 yılında ikinci altın madalya ve 1900 yılında Grand Prix ödülünü almıştır (Peaucelle ve Guthrie; 2012). 1925 yılında ölene kadar Bilimsel Yönetim Araştırmaları Merkezinde (Centre del' Admisitration Scientific) yönetim ile ilgili çalışmalarına devam etmiştir.

Fayol, kömür madenlerindeki bilimsel ve teknik araştırmaları sonucu 12 makale yayınlamıştır ve yöntemleri Fransız madenlerinde ve Avustralya'dan kömür taşıyıcılığı yapan firmalarda kullanılmıştır. 1916 yılında kitabının basılmasının ardından kendi yönetim doktrinin ölümsüzleştirdi. Devlet ve özel sektör alanında yönetim eğitiminin ortaya çıkması için çalışmalar yayınladı ve sayısız konferanslar verdi. Fransız Posta, Telefon ve Telgraf (PTT) ile sonrasında yine devlet tekelindeki sigar ve sigara üretiminin başına geçerek araştırmalar yapmıştır. Bu iki tekel yapının Fayol'un çok önemsemediği finansal sebepler ve özellikle vurguladığı seslerin yönetimi (sound management) nedeniyle özelleştirilmesi gerektiği düşünülmüştür. Fransa'da hiçbir zaman benimsenmemesine rağmen kamu kurumlarının yönetimi üzerinde sayısız çalışmalar yürütmüştür ve önerilerde bulunmuştur (Peaucelle ve Guthrie; 2013, 49-50).

## KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE FAYOLİZM

Fayol'un yönetimle ilgili paylaştığı tecrübe ve gözlemleri sonucunda ortaya çıkan yönetim ilke ve unsurları Klasik Yönetim Düşüncesinin egemen olduğu 1880 sonrası dönemdir. Bu dönemde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile Taylor ve Bürokrasi Yaklaşımı ile de Weber Klasik Yönetim Düşünürleri arasındadır.

Fayol'un savunduğu fikir ve düşünceleri daha iyi anlayabilmek için öncelikle bulunduğu dönemi bilmek faydalı olacaktır.

Klasik Yönetim Anlayışı ve düşünürlerinin savundukları fikirlerin genel özellikleri (Wren ve Bedeian, 2009; Eren, 2001):

- Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkmıştır.
- Katma değer artırılması ve performansın yükselmesi üzerine yoğunlaşmıştır.
- Kuralcı, normlara dayalı ve çalışanları zorlayıcı bir dönemdir.
- Merkezîyetçi ve hiyerarşik yönetim anlayışı egemendir.
- İşçiler için iş güvencesi önemlidir.
- İşçilerin rasyonel davrandıkları ve ücretle motive edilebileceği düşünülmüştür.
- İşçiler birer robot veya makine olarak düşünülmüştür, insani duygular ve insan psikolojisi ihmal edilmiştir.
- İşçilerin kişisel sorunlarının iş yerindeki verimliliğini etkilemeyeceği düşünülmüştür.

- Örgüt ve çevresi arasında etkileşim olabileceği düşünülmemiştir, organizasyonlar kapalı sistemler olarak ele alınmıştır.
- İşbölümü ve uzmanlaşma yolu ile verimliliğin artırılabilmesi düşüncesi hakimdir.

Bu dönemde Fayol'un etkisinin olduğu Yönetim Süreci Yaklaşımı ve yönetim bilimin gelişmesine katkıları şu şekildedir (Şengül, 2007; Baransel, 1979; Eren, 1998):

- Yönetimin evrenseldir. Yönetim, insanların grup oluşturdukları tüm faaliyetlerde uygulanmaktadır.
- Yönetimin okullarda ve üniversitelerde öğretilmesi gerekli bir bilimdir.
- İlk defa yönetim genel bir kavram olarak makro düzeyde ele alınmıştır.
- İşletme faaliyetleri kendi içinde alt bölümlere ayrılır (Ticari, Teknik, Finansal, Güvenlik, Muhasebe ve Yönetim).
- Yönetim kendi içinde planlama, örgütlenme, kumanda etme, koordinasyon ve kontrol olarak beş bölüme ayrılır.
- Yönetebilmek ve yönetimi öğretebilmek için ilke ve kurallar olması gerektiği fikri savunulmuştur ve yönetimin 14 ilkesi üzerinde durulmuştur.

### Yönetimsel Faaliyetler

Henri Fayol, yönetici olarak edindiği tecrübeler ve gözlemlerinden hareketle kendi yönetim düşüncesini ortaya koyduğu tek eseri olan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabında her işletmede olması gereken yönetimsel faaliyetlerden bahsetmektedir (Fayol, 2005). Kitabın birinci bölümünde örgüt içindeki iş ve işlemleri altı gruba şu şekilde ayırmıştır (Pryor ve Taneja, 2010):

1. Teknik İşler (üretim, imalat, adaptasyon)
2. Ticari İşler (alış, satış, takas)
3. Mali İşler (sermayenin aranması ve optimum kullanımı)
4. Güvenlik İşleri (mülk ve kişilerin korunması)
5. Muhasebe İşleri (stok sayımı, bilanço, maliyetler ve istatistikler)
6. Yönetim İşler (planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon, kontrol)

Fayol'a göre örgüt içindeki işler içerisinde en önemlisi Yönetim İşleri grubudur (Pryor ve Taneja, 2010). Çünkü hepsinin üstünde yönetim; geleceği planlama, örgütlenme, yürütme, işlerin en iyi koordinasyonunu sağlama ve kontrol etme faaliyetlerini bünyesinde barındırır. Örgütlerdeki bu altı temel fonksiyonun birbirinden ayrı ve kopuk olmadığı ve birbirlerine sıkıca bağlı olduğu Fayol'un yaptığı saptamalar arasında yer alır. Fayol'a göre diğer fonksiyonlar maddi araçların yönetimini sağlarken, yönetim fonksiyonu personele ilişkindir. İşletmelerde yöneticilik pozisyonlarında idari yeteneğin önemi artarken teknik yeteneklerin önemi azalır. Alt seviyedeki memur ve işçiler için ise teknik yeteneklerin önemi artarken idari yeteneklerin önemi azalır.

"Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabında bahsedildiği üzere Fayol'a göre teknik konulardan başka bir şey öğretmeyen eğitim sistemi, sanayi de olsa işletmelerin ihtiyacını karşılayamaz (Fayol, 2005). Fayol, özellikle mühendislik okullarında teknik bilgi ve beceri kazandırmanın yanı sıra mutlaka yöneticilik eğitimi de verilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

Fayol, yaptığı bir çıkarımda okullarda yöneticilik eğitimi verilmemesinin sebebini yöneticilik alanında ilkelerin olmamasına bağlamaktadır (Fayol, 2005). İlkeler ve kurallar olmadan da bir şeyin öğretilmesinin mümkün olamayacağını dile getirmiştir. Burada Fayol aslında "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabını yazmasındaki en büyük ihtiyaçlardan birinin de tespitini de yapmaktadır. Bu nedenle Fayol, vakit kaybetmeden bir yönetim metodu oluşturmak gerektiğini ve bunun için de çok büyük işletmelerde uzun yıllar yöneticilik yapmaya ve bu alanda çok sayıda eser vermeye gerek olmadığını belirtmiştir. Bu kitabı yazmaktaki asıl amacının da yönetim metodu alanındaki boşluğu doldurmak olduğunu belirtmiştir.

Günümüz yönetim çerçevesinde Fayol'un çıkarımlarının bugün ne kadar geçerli olduğunu anlayabiliriz. Özellikle mühendislik gibi teknik eğitim veren alanlarda bile temel işletmecilik dersleri verilmektedir. Ayrıca mühendislik alanından birçok öğrenci MBA programlarına başvurarak yönetimsel alandaki zayıflıklarını gidermeye çalışmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında ise bugün birçok işletme yeni

mezun olan başarılı öğrencileri kendi işletmelerine çekebilmek için “Management Trainee” adı verilen yönetici adayı yetiştirme programları oluşturmakta ve genç mezunlara ciddi yatırımlar yaparak şirketleri için genç, dinamik, zeki ve çalışkan yönetici adayları yetiştirmektedir. Bu bağlamda Fayol’un yöneticilik eğitimi verilmesinin bir gereklilik olduğu anlayışı günümüz uygulamalarıyla aslında doğrulanmış olmaktadır. Bu nedenle kitabında yönetimin öğretilmesi için belirli ilkeleri olması gerektiğinden bahsetmektedir ve yaptığı gözlemler ve edindiği tecrübelerle yönetimin 14 temel ilkesini oluşturmuştur.

## Yönetimin İlkeleri

Fayol’a göre yönetimin 14 temel ilkesi vardır. Bu ilkelerin ortaya çıkmasında etkili olan Fayol’un savunduğu fikirler şu şekildedir (Fayol, 2005):

- Yönetimde hiçbir şey kesin ve mutlak değildir.
- Yönetim bir ölçü ve kıyas meselesidir.
- Benzer şartlarda bile olsa aynı ilke nadiren aynı şekilde uygulanır.
- Uygulamada farklı ve değişen şartların göz önüne alınması gerekir.
- İlkeler esnek olmalı ve ihtiyaca adapte edilmelidir.
- İlkeleri kullanmasını bilmek gerekir ki bu da güç bir sanattır.
- Tecrübe, zekâ, karar ve kıyaslama gibi önemli niteliklere sahip olmak ilkeleri kullanabilmek için zorunludur.
- Yönetim ilkelerinin sınırı yoktur.
- Tecrübelerin, yönetim fonksiyonlarını kolaylaştırdığını; işletmenin güçlenmesini sağladığını gösterdiği her kaide ve yönetsel usûl, yönetim ilkeleri içinde yer alabilir.

Fayol, 14 ilkeye dayanarak organizasyonları yöneten liderlerin mükemmel performans sergileyeceğini, örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkısının kaçınılmaz olduğunu savunmuştur. Çünkü bu ilkeler olmadan organizasyonların bir kaos ortamında ve karanlıkta olacağına inanmıştır (Pryor ve Taneja, 2010). Bu ilkeler Fayol’un “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabından ve Fayol’u inceleyen çalışmalardan (Fells, 2000; Pryor ve Taneja, 2010; Parker ve Ritson, 2005; Wren, Bedeian ve Breeze, 2002; Godwin ve diğ. 2017) yararlanılarak aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. **İş Bölümü:** Düzenin bir gereği olarak görülmüştür. İş bölümü sayesinde çalışanlar aynı iş temposuyla tek bir işe odaklanıp o işte uzmanlaştıkları için daha verimli çalışabilirler. Çünkü aksi bir durumda sürekli iş değiştirmek bir adaptasyon ve alışma süreci gerektirir ve bu da şirkete ekstra bir maliyettir.
2. **Otorite:** Yönetme hakkı, güç kullanarak kendine itaat ettirebilme anlamlarına gelir. Otorite sahibi yöneticiler gücünü işletmenin yönetmeliklerinden alır, sorumluluk üstlenir ve çalışanlarını sahip oldukları yetki ve güçle işletmenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak düzeyde çalışmalarını sağlamak adına kendisine itaat ettirir.
3. **Disiplin:** Fayol disiplini itaat, çalışkanlık, ise devamlılık, davranışlarda düzen ve örgüt ve örgüt mensupları arasındaki anlaşma hükümlerine saygı olarak ele almıştır. Disiplinin belirleyicileri arasında her kademedeki iyi yöneticiye sahip olmak, hem yönetimin hem de çalışanların haklarına riayet eden sözleşmelere sahip olmak ve disiplini bozan davranışlara karşı adil ceza sistemleri geliştirmek yer alır.
4. **Komuta Birliği:** Bir çalışanın yalnızca bir yöneticiden emir almasını ifade eder. Eğer çalışanlar iki ya da daha fazla yöneticiden emir alırsa örgütler zayıflamaya başlar ve yöneticiler etkinliğini zamanla kaybeder.
5. **Yürütme Birliği:** İşletmenin başarıya ulaşabilmesi için aynı amaca hizmet eden işlerin tek bir program ve tek bir yönetici altında toplanmasını ifade eder.
6. **Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih:** Çalışanların kendi çıkarlarını çalıştığı kurumun çıkarlarından önde tutmaması gerektiğini ifade eder. Fayol bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için Şu tavsiyelerde bulunmuştur: üstlerin örnek davranışları ve ciddiyeti, adil bir biçimde ve eşit şartlarda belirlenmiş anlaşmalar ve düzenli kontrol.
7. **Ücret:** Çalışanların verdikleri emeğin karşılığı olabildiğince adil olmalı, hem işvereni hem de işçiyi memnun edebilmelidir. Bunun için maaş sistemi adil olmalı, ödül sistemi ile

elemanlarını daha iyi çalışmaya teşvik etmeli ve mesai ücretlerinin mantıklı bir limiti geçmesine izin vermemelidir.

8. **Merkeziyet:** Genel olarak bir derece ve ölçü meselesi olup, koordinasyonun getirdiği doğal bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Burada amaç herkesten en fazla verimi elde etmeyi sağlayan ölçüyü bulabilmektir. Yerine göre yönetimin bütünlüğünü bozmayacak şekilde bir merkezden uzaklaşmak da yararlı olabilir.
9. **Emir Komuta Zinciri:** Bir işletmede üst yöneticiden alt kademe çalışanlara kadar inen yönetim silsilesidir. Fayol'a göre hiyerarşi kumanda birliğinin sağlanması için zorunludur ancak kestirme bir yol değildir. Çünkü bir işin başarısı çoğu zaman işlerin ne kadar hızlı yapıldığına bağlıdır. Bu nedenle Fayol, hızın önemli olduğu kurumlarda bu kuralın esnetilebileceği ve aynı kademede iki personelin üstlerini bilgilendirmek ve üstlerinden onay almak şartıyla direkt olarak bir araya gelebilmelerinin mümkün olabileceğini belirtmiştir.
10. **Düzen:** İki şekilde ortaya çıkmaktadır: maddi düzen ve manevi düzen. Maddi düzenden kasıt her şey için özel bir yer tahsis etmek ve her şeyin kendine ayrılan yerde olmasıdır. Maddi düzen sağlanırsa çalışanların malzeme ve vakit kaybının önüne geçilmiş olur. Bugünkü stok kontrol sistemleri ve depolama sistemleri maddi düzenin bir gereğidir. Sosyal düzen ise düzenin insani yönüyle ilgilidir. Her çalışana uygun bir pozisyon belirlemek ve her çalışanın kendi yerinde görev yapmasını sağlamak gerekir. "Doğru yerde doğru insanla çalışmak" mantığı da buradan gelir. Eğer sosyal düzen sağlanamazsa genel çıkarlar özel çıkarlara tercih edilir, hırs artar, adam kayırma artar, adama göre kadro çıkarmalar çoğalır, yetenekli çalışanlar yeteneksiz çalışanlar uğruna feda edilir ve çok çeşitli usulsüzlükler ortaya çıkar.
11. **Hakkaniyet:** Fayol bu ilke için özellikle adalet kelimesini kullanmamıştır. Çünkü adalet daha önce verilmiş kararların işleme konulmasıdır, ama bu kararlar verilirken her şeyin düşünülmesi mümkün değildir. Elemanların işyerinde güven içinde çalışabilmesi için onlara iyi ve adil davranılmalıdır ve hakkaniyet ilkesi bunu anlatır.
12. **Çalışanlarda İstikrar:** Çalışanların ve yöneticilerin istikrarı kurum için önemlidir. Çünkü bir çalışanın işe alışması ve işini yapabilmesi için belirli bir zaman gerekir. Eğer çok sık yönetici veya işçi değişimi yapılırsa işletme açısından da çalışan açısından da verimli bir iş yapmak mümkün olmaz. İstikrarsızlık işlerin olumsuz gitmesinin temel sebeplerindendir. Özellikle üst düzey yönetici kadrolarındaki değişikliklerin kuruma maliyeti daha fazladır ve her yeni başlayan yöneticinin işletmenin genelini görerek işlere hakim olması ve çalışanları yönlendirmesi belli bir zaman alacaktır.
13. **Teşebbüs Fikri:** İşletme için faydalı olabilecek yeni fikirler üretmek, teklif etmek ve uygulamaya koymak birer teşebbüs sayılır. Buna göre elemanların ve yöneticilerin girişimci ruhu organizasyon gücünün kaynağıdır.
14. **Çalışanlarda Birlik Ruhu:** Bir işletmedeki çalışanlar arasındaki uyum ve birlik o örgüt için büyük bir güç kaynağıdır. Çünkü birlikten kuvvet doğar. Fayol'a göre bir çalışma ortamında yanlış anlaşılmalara yazılı haberleşme ile daha sık ortaya çıkmaktadır ve bu nedenle hızlı olmak ve uyum sağlamak adına samimiyet göstergesi olarak mümkün olduğu kadar sözlü iletişim kullanılmalıdır.

Fayol, bu ilkelerin tek başına mükemmel bir yönetim için yeterli olmadığını anlatmak için aşağıdaki ifadesini kullanmıştır:

*"Tüm güzel ilkeler, yol gösteren deniz fenerine benzerler ve ancak limanı bilenlerin işine yararlar."*

**Henri Fayol**

Buradan hareketle ancak işi bilenlerin, varmak istediği noktayı görebilenlerin bu ilkelerden hareketle iyi bir yönetici olabileceğini bildirmektedir. Tek başına ilkeler anlamsız kalmaktadır. Önemli olan bu ilkeleri nerede ve nasıl kullanacağını bilebilmektir.

### Yönetimin Fonksiyonları

Fayol tarafından geliştirilen yönetimin beş fonksiyonu, kitabın %60'a yakın bir kısmını oluşturmaktadır (Peaucelle ve Guthrie, 2013, s. 54). Planlama, organize etme, yürütme (kumanda etme), koordine etme ve kontrol etme yönetimin 5 temel fonksiyonudur. Bunlardan herhangi birisi ihmal edildiğinde işletme başarılı olamaz. Fayol'un fonksiyonlara ilişkin kullandığı tanımlardan



hareketle her bir yönetim fonksiyonuna ilişkin kısa açıklamalar Fayol'u inceleyen çalışmalardan (Fells, 2000; Pryor ve Taneja, 2010; Wren, Bedeian ve . Breeze, 2002; Godwin ve diğ. 2017) yararlanarak sırasıyla aşağıda verilmiştir.

**1. Planlama:** Fayol yönetimin asıl olarak ileriye bakmak ve geleceği görmek olduğunu savunmuştur ve bu nedenle planlama (tahmin) fonksiyonunun yönetim için vazgeçilmez olduğunu belirtmiştir. Birlik, süreklilik, esneklik ve açıklık iyi bir planın genel özellikleridir. Planlar yıllık, on yıllık, aylık, haftalık ve günlük olarak hazırlanır. Planların işletmelere sağladığı faydalar ise şu şekilde açıklanmıştır:

- Hiçbir kaynağın ihmal edilmemesi, geleceğe dönük imkanların cesaret ve dikkatle değerlendirilmesi ve kullanılacak araçların amaca uygun olması sağlanır.
- Yıllık planlar ilk kez hazırlanırken ilk başta zor gelebilir fakat, zorlukları önlemede ve başa çıkmada rehberdir.
- Beklenmeyen durumlara karşı tedbir alınmasını ve ortaya çıkabilecek bir tehlike karşısında fikri ve maddi yetenekleri en iyi şekilde kullanma imkanı sunar.

**2. Organize Etme:** Bir işletmenin organizasyonunu yapmak, işlemesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye, memur ve işçi gibi gerekli tüm donanımlarla donatılmasını sağlamaktır. Fayol'a göre iyi bir örgüt yapısı, görevleri açık ve seçik bir şekilde belirler; inisiyatif ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder. Fayol bir yöneticiyle çalışan ast sayısının altıdan az olmasını önerir. Ancak ustabaşı seviyesinde ve işlerin de basit olması şartı ile bu sayının 20 ila 30 a kadar çıkabileceğini belirtmiştir. Örgütlerde fonksiyonel büyüme, yatay, kademeleşme yoluyla büyüme ise dikey yöndeki büyümeyi ifade eder. Fayol'a göre her örgütün çalışanlarının yapmakla yükümlü olduğu yönetim görevleri şunlardır (Fayol, 2005):

- İş planını detaylı olarak hazırlamak ve ciddiyetle uygulamak,
- Sosyal ve maddi yapının işletmenin amacı ve kaynakları ve ihtiyaçları ile uyumlu olmasını sağlamak,
- Yetkili ve güçlü tek bir yönetim oluşturmak,
- İşleri ve çabaları koordine etmek,
- Açık, anlaşılır ve kestirme kararlar almak,
- Her işin başına ehliyetli ve aktif bir kişi koymak,
- Yetkileri net olarak belirlemek,
- Teşebbüs fikrini ve sorumluluk duygusunu teşvik etmek,
- Yapılan işlerin ücretini hakkaniyet ve dirayetle ödemek,
- Suçları ve kasti ihmalleri cezalandırmak,
- Denetime uymayı sağlamak,
- Özel çıkarların genel çıkarlara bağlı kalmasına dikkat etmek,
- Kumanda birliğine özen göstermek,
- Maddi düzenle sosyal düzeni gözetmek,
- Her şeyi kontrol ettirmek,
- Kuralcılığın, şekilciliğın ve kırtasiyeciliğın kötüye kullanımına meydan vermemek.

**3. Yürütme (Kumanda Etme):** Kumandanın maksat her yönetici için kendi kısmını oluşturan çalışanların tümünden örgütün çıkarına olarak azami fayda sağlamaktan ibarettir. Kumanda mevkiinde bulunacak bir yönetici:

- Emri altındaki çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Niteliksiz çalışanları işten çıkarmalıdır.
- İşletmeyi personele karşı bağlayan anlaşmaları bilmelidir.
- Personele tutum ve davranışlarıyla iyi örnek olmalıdır.
- Sosyal yapıyı düzenli olarak kontrol edip izlemelidir.
- Yönetim birliğini ve çabaları hep aynı hedefe yönlendirebilmelidir.
- Kendini ayrıntılara kaptırmamalıdır.
- Çalışanlar arasında çalışkanlığın, girişimciliğın ve bağlılık fikrinin hakim olmasını sağlamalıdır.

**4. Koordine Etme:** Koordinasyon, bir örgütün işlemesini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm çalışanlarını uyumlu hale getirmek demektir. İşletmenin iyi bir koordinasyon sağladığının delilleri olarak şunlar görülür:

- Her bölüm diğer bölümlerle beraber hareket eder.
- Her bölümü meydana getiren kısımlar ve bunlara bağlı görevliler gerek kuruluşun yaptığı işten hisselerine düşen görevin ne olduğunu ve birbirine karşı yapacakları karşılıklı yardımın ne olduğunu açık bir şekilde bilirler.
- Kamu çıkarları, girişim fikri ve bağlılık ön plandadır.

**5. Kontrol Etme:** İşletmede yapılan her şeyin plana, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olarak yürüyüp yürümediğini denetlemektir. Kontrol ile amaçlanan yapılan hataları, yanlışları meydana çıkarıp onları düzeltmek ve bir daha tekrarlanmasını engellemektir.

## FAYOL, TAYLOR VE MINTZBERG KARŞILAŞTIRMASI

Fayol'un Yönetimsel Kuramı, Taylor'un ortaya attığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile neredeyse aynı dönemlerde gelişmiştir. Ancak garip olan şey ise Taylor ve Fayol'un birbirinden habersiz olarak farklı kıtalarda yönetim alanında benzer çalışmalar yürütmüş olmalarıdır. Fayol ve Taylor benzer dönemlerde çalıştığı için araştırma ve inceleme yazılarının çoğunda genel bir karşılaştırmaya yer verilmiştir.

Taylor, Amerika'da verimlilik artışı ve yüksek performans sağlamak için neler yapılması gerektiği üzerinde durmuştur. 1911 yılında yayınlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eserinde hareket ve zaman etütleri üzerinde durmuş, işte verimliliği ve etkinliği artırmak için standartlaşmaya gidilmesi gerektiğinden bahsetmiş ve işe en uygun elemanların işe alınması gerektiğine değinmiştir (Taylor, 2005). Fayol ise 1916 yılında "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserinde tecrübelerinden ve gözlemlerinden yararlanarak iyi bir organizasyon tasarımında nelerin olması gerektiği ve yönetimi standarda bağlamak için hangi ilkelerin olması gerektiği üzerinde durmuştur (Fayol, 2005). Taylor, işleri küçük parçalara ayırarak detaylı incelemeler yaparken Fayol ise örgütün bütününe yönetimi üzerine yoğunlaşmış ve yöneticiliğin önemi, yöneticilik eğitiminin ülkelerin kalkınmasındaki önemi gibi konularda çalışmalar yapmıştır (Çelik ve Doğan, 2011; Şengül, 2007; Rahman, 2012).

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamaktadır (Eren, 1998). Fayol ve Taylor karşılaştırıldığında Fayol'un organizasyonun geneline hitap ettiği ve yönetime endüstride çalışan bir üst düzey yönetici olması sebebiyle makro düzeyden baktığı anlaşılmaktadır. Taylor ile arasında benzerlikler olsa da Fayol, yönetimi bir süreç olarak ele almış bu süreci çeşitli fonksiyonlara ayırarak yönetimin ilkelerini belirlemiştir. Fayol'un yaptığı çalışmalar günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır ve yöneticiler üzerinde ciddi etkileri vardır. Bu nedenle Fayol "Modern Yönetimin Babası" kabul edilmektedir.

Fayol'un yönetimle ilgili teorileri onun bir uygulamacı olarak yaşam boyu edindiği deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmışken Mintzberg'in teorileri ise araştırmacı ve akademisyen kimliğiyle birlikte yürüttüğü çalışmaların sonucunda ortaya çıkan bulguların belli koşullar altındaki kesitleridir (Pryor ve Taneja, 2010). Lamond'a (2004) göre Fayol yönetimi bize olmasını istediğimiz şekilde sunarken Mintzberg ise yönetimi olduğu şekliyle sunmuştur. Bu bağlamda, literatürde Fayol ve Mintzberg arasında karşılaştırmalar yapan, ikisi arasındaki ortak noktaları bulmaya çalışan ve ortaya attıkları fikirlerin doğruluğunu tartışanlar hep olmuştur (Lamond, 2004; Duncan, 1999; Fells, 2000; Wren, 1994; Pryor ve Taneja, 2010).

Wren'e (1994) göre Fayol ve Mintzberg'in teorileri birbirinden farklıydı ve birbirine rakip nitelikte değildi. Her ikisinin de teorileri yönetime önemli katkılar sağlamıştır ve her ikisi de birbirinden üstün nitelikte düşünce ve fikirlerle ortaya çıkmıştır. Tsoukas' (1994) da Mintzberg'in rolleriyle Fayol'un yönetim fonksiyonlarının birer doğal sonuç olduğunu, bir antitez veya ilişki olmadığını savunmuştur. Diğer taraftan Lamond (2004) ve Fells (2000) de Fayol'un yönetim fonksiyonlarıyla Mintzberg'in yönetici rolleri arasında bazı ilişkiler ve bağlantılar olduğunu iddia ederek Mintzberg'in bilerek veya bilmeyerek Fayol'un yönetimle ilgili düşüncelerini doğrularak ayrıntılandırıldığını savunmuşlardır.

Ayrıca, Mintzberg'in kendisi de Fayol ile ilgili bazı eleştirilerde bulunmuştur. Mintzberg eleştirisine başlamadan önce Fayol'un klasik yönetim anlayışının babası olduğunu kabul etmektedir. Ancak ona göre Fayol'un yönetim fonksiyonları gelenekseldi çünkü gerçekte yönetim çok dinamik, parçalanmış ve sistematik olmayan bir yapıya sahiptir. Ona göre Fayol'un yönetimin fonksiyonları olarak belirttiği

planlama, organize etme, koordine etme ve kontrol etme fonksiyonları yönetimin tam olarak yaptığı faaliyetleri açıklamamaktadır. Hangi faaliyetler planlamaya dahil edilmeli, hangileri organize etmeye dahil edilmeli, hangileri koordine etme veya kontrol faaliyeti olarak sayılmalıydı. Dolayısıyla Mintzberg yönetimin sadece bu dört kelimedenden ibaret olmadığını belirtmiştir ve yönetimin yöneticilerin yaptıklarından ibaret olduğunu savunmuştur (Mintzberg, 1973). Mintzberg'in bu görüşlerini destekleyenler arasında Carlson (1951), Sayles (1964) ve Stewart (1983) da yer almaktadır.

## **FAYOL'UN YÖNETİM ARAÇLARI, YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ VE YÖNETİME DENEYSEL YAKLAŞIMI**

Fayol'a göre beş yönetim ögesi aslında soyut kavramlardı ve bunların pratikte uygulaması yönetim araçlarıyla mümkün olabilirdi (Peaucelle ve Guthrie, 2013). Yönetim araçları "Yöneticiye bilgi sağlayan ve her durumda bilgiye dayalı kararlar vermesine yardımcı olan bir belgeler topluluğudur" (Fayol, 1923: 315'den aktaran Peaucelle ve Guthrie, 2013). Fayol'un ölümünden önce ortaya attığı son fikir olan yönetim araçları bugün aslında herkesin çok iyi bildiği bir konudur ve Fayol bu yönetim araçlarını aslında yönetsel becerileri zayıf olan yöneticilerin yükünü hafifletecek ve işini kolaylaştıracak unsurlar olduğunu belirtmiştir (Peaucelle ve Guthrie, 2013).

Bir şirket içindeki departman yöneticilerinin yaptığı düzenli toplantılar etkili bir koordinasyon aracıdır. Bu sayede şirket yöneticisi departman yöneticilerine talimatlar verir, herkes emirlerini alır ve fizibilite hakkında yorumlar yaparken bir yandan da aynı seviyeden çalışan diğer departman yöneticileriyle ilgili emirleri de not alırlar. Bu sayede hem yatay koordinasyon da kolaylaştırarak yöneticinin komuta etme, koordinasyon sağlama ve doğrulama gibi işlerini gerçekleştirmesini sağlar (Peaucelle ve Guthrie, 2013). Dolayısıyla yönetim araçları da Fayol'un yönetim teorisinin temellerinden biridir ve Fayol'a göre iyi bir yönetimin olmazsa olmazları arasında "iyi bir lider, iyi bir kurmay kadro ve iyi yönetim araçları" yer alır (Fayol 1923: 315'den aktaran Peaucelle ve Guthrie, 2013).

Fayol'a göre yöneticiler şirketlerin düzgün işleyişinde hayati öneme sahiptir ve bu sebeple yöneticilerde olması gereken bir takım özellikler vardır (Peaucelle ve Guthrie, 2013):

1. Sağlık ve fiziksel güç
2. Zeka ve entelektüel güç
3. Ahlaki özellikler: irade gücü, sebat, kararlılık, aktif, enerjik ve gerektiğinde gözüpeklik, cesaret, bağlılık, çoğunluğun yararını düşünme
4. Güçlü genel kültür
5. Yüksek yönetsel kabiliyet
6. Diğer fonksiyonlar hakkında temel bilgiler
7. Yönetilen şirketin temel yetkinliğinde mümkün olan en yüksek beceriye sahip olma

Fayol'un bir diğer önemli özelliği ise yönetimi bilimsel bir yaklaşımla ele almasıydı ve bu bilim çoğunluğun kolektif deneyimlerinden ortaya çıkmaktadır. Ancak bizlere öğretilen genel bilgilerde Fayol'un yönetim ilkelerini oluştururken deneysel yöntemler kullanmadığı, deneysel olarak test edildiğinde Fayol ile çelişen sonuçlar elde edilebileceği yer almaktaydı. Ayrıca çalışmalarında genel olarak bir tutarsızlık olduğu ve bunun da kişisel deneyimler ve kısıtlı sayıdaki gözlemlere bağlı olduğu savunulmuştur (Tripathi, 2008).

Fayol'un çalışmaları derinlemesine incelendiğinde aslında Fayol'un deneysel hareket ettiği ve buna da her zaman önem verdiği anlaşılmaktadır. Fayol mühendis arkadaşlarının yönetimle ilgili gözlemlerine, deneyimlerine ve çalışmalarına da önem vermiştir ve onları dinleyerek bu bilimsel bakış açısını ortaya çıkarmıştır (Peaucelle ve Guthrie, 2013). Fayol'a göre yönetim makinesinin mükemmel bir şekilde organize edilebilmesi ve işleyebilmesi için gözlemlerin, deneyimlerin ve çalışmaların bir araya getirilmesi gerekmektedir (Fayol 1901'den aktaran Peaucelle ve Guthrie, 2013). Dolayısıyla Fayol'un takip ettiği deneysel yaklaşımın özünde sırasıyla gözleme, veri toplama, olayları kaydetme, bunları yorumlama, gerektiğinde deneyler yürütme ve sonrasında işletme uygulamalarında kullanmak üzere kurallar çıkarsama vardır (Fayol, 1916, 1925, 1949, 1999'dan aktaran Peaucelle ve Guthrie, 2013).

Günümüze baktığımızda Fayol'un yönetime deneysel yaklaşımı, yönetim araçları ve yöneticinin özellikleri ile fikirleri halen etkisini sürdürmektedir. Yönetim araştırmalarının birçoğu Fayol'un

metodolojisinden beslenmektedir. Yöneticilerin belirli konular üzerinde verdiği fikirler ve bilgiler yönetim alanındaki bilginin gelişmesine ve yeni ufuklar açılmasına imkan sunmaktadır. Yönetim araçları açısından bakıldığında ise bugün bütün şirketlerin yönetimini kolaylaştıracak ve yönetimi bir sistematığe koyacak, yöneticileri eğitecek ve geliştirecek birçok farklı araç bulunmaktadır. Bu araçlar sayesinde yönetim danışmanlığı fırsatları ortaya çıkmış ve danışmanlar bu araçları şirketler içinde keşfederek karlı bir şekilde uygulamaya koymaya başlamışlardır (Peaucelle ve Guthrie, 2013).

## FAYOL VE MODERN YÖNETİME KATKILARI

Fayol'un teorilerinin modern yöneticiler için uygunluğunu tartışan araştırmacılar iki gruba ayrılmışlardır. Bazı araştırmacılar (ör: Fells, 2000; Archer, 1990) Fayol'un yönetim alanına katkılarının nesiller boyu önemini koruyarak bugünkü modern yönetim anlayışının şekillenmesine öncülük ettiğini savunurken bazıları (ör: Mintzberg, 1989; Kotter, 1982; Rolph & Bartram, 1992; Carroll & Gillen, 1987) ise kendi çalışmalarının sonuçlarına dayanarak Fayol'un teorilerinin ve bulgularının geçerliliğini ve önemini reddederler. Bu tartışmalar aslında daha çok Fayol'un teori ve ilkelerinin modern yönetim teorisyenlerinin model ve teorileriyle ne kadar benzeştiği veya ne kadar birbirini desteklediğiyle ilgilidir. Örneğin; Fells'e (2000) göre Fayol ve Mintzberg'i karşılaştırırken Mintzberg'in modelini veya teorisini kabul ettiğimizde Fayol'u reddetmiş olmayız, çünkü biri diğerinin farklı bir bakış açısından veya farklı bir yaklaşımla bize sunulmuş şeklidir. Benzer şekilde Lamond (2004) da Mintzberg ve Fayol'un çalışmalarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ve aynı ontolojik gerçekliğin farklı seviyelerini temsil ettiğini savunmuştur.

Fayol'un yönetim teorisi kendinden sonra gelen birçok yönetim düşünürünü etkilemiştir ve yeni kuramların oluşmasında ilham kaynağı olmuştur. (Gutierrez ve Montes, 2003; Sasaki, 2003). Hatta kendi döneminde Fransa'da etkisi sınırlı kalırken aynı dönemde Amerika'da Taylor olmasına rağmen kendisine orada daha fazla taraftar bulmuştur ve ABD'de kamu yönetimi çalışanlarını ve uzmanlarını ciddi anlamda etkilemiştir (Örnek, 1988).

Fayol'un yönetimin beş fonksiyonu "planlama, organize etme, yürütme (kumanda etme), koordine etme ve kontrol etme" yaklaşımı zamana meydana okuyarak bugünkü modern yönetimin de temelini oluşturmaktadır. Archer (1990), Fayol'un 14 yönetim ilkesinin 1930'lardan 1960'lara kadar Amerika'nın üretkenliğine ve yaşam standartlarının artmasına önemli katkıları olduğunu vurgulamıştır ve yine yaşadığı dönemki kalite, üretkenlik, işletme iflasları, şirketlerin zayıf finansal pozisyonları ve bazı endüstrilerin çökmesi gibi sorunların aşılabilmesi için bu ilkelere tekrar odaklanılması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Japonların bugünkü başarılarının altında Fayol ve ilkelerine olan hayranlıklarının büyük önemi olduğunu savunmuştur. Ona göre Japonların geliştirdiği tekniklerden tam zamanında üretim (düzen ilkesinden), montaj hatlarının oluşturulması, kalite ve üretim kontrolleri (iş bölümü ilkesinden), kalite çemberleri (çalışanların birliği ilkesinden) ve alt kademelerle birlikte karar verme (teşebbüs ilkesinden) Fayol'un ilkelerinden beslenerek ortaya çıkmıştır (Archer, 1990; Fells, 2000).

Fayol'un yönetimle ilgili fikirleri eğitim alanında da karşılığını bulmuştur. Bugün üniversiteler ve işletme okulları yönetimi tüm organizasyonlarda uygulanabilecek şekilde ayrı bir bilim olarak ele almakta ve MBA programları öğrencileri profesyonel kariyerlerinde iyi bir yönetici olarak yetiştirmek için birbirleriyle yarış içindedir (Holmblad Brunsson, 2011). Fayol, "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabında kuralları ve sınırları olan tam bir yönetim teorisi vermenin doğru olmayacağını savunmuş ve bunun yerine genel yönetim fikrini ortaya atmış ve yönetim teorisinin de zamanla şekillenebileceğini düşünmüştür (Fayol, 2005). Baransel'e (1979) göre de Fayol'un yönetim düşüncesi yönetimin tüm fonksiyonlarını incelemesinden dolayı genel bir teori olarak kabul edilmelidir. Genel yönetim fikriyle aslında yönetim eğitimi kolaylaştırmak ve her yöneticinin iyi ve kötü yönetim uygulamaları hakkında fikir sahibi olarak yönetim kabiliyetlerini deneyimleme fırsatı yakalamasını istemiştir (Fayol, 2005; Parker ve Ritson, 2005). Zaten günümüzdeki genel kanı aslında başarılı organizasyonların da birbirinden ciddi anlamda farklı olduklarıdır. Dolayısıyla her şirketin kendi dinamikleri doğrultusunda farklı yönetilmesi gerekmektedir (Holmblad Brunsson, 2011). Peter Drucker 1950'li yıllarda yönetim teorisi konusundaki fikrini ifade ederken bundan yirmi yıl sonra bile çalışanların ve işlerin yönetimiyle ilgili temel prensipleri, kanıtlanmış politikaları ve test edilmiş teknikleri anlatılmaya devam edileceğini söylemiştir (Holmblad Brunsson, 2011). Dolayısıyla genel

yönetim uygulama ve politikalarının dışında herkes için geçerli tek bir doğru yönetim teorisi iddia etmek mümkün değildir.

Parker ve Ritson (2005) Fayol'un modern yönetime katkılarını 3 başlık altında toplamıştır: motivasyon teorilerine katkısı, durumsalci bakış açısı ve katılımcı yönetim yaklaşımı. Fayol ve Taylor klasik yönetimler olarak her zaman rasyonel ve işlevselci olarak nitelendirilmiş ve çalışanları emeklerini yalnızca parasal ücretle takas eden üretken birimler olarak ele aldıkları savunulmuştur (Bartol ve diğ. 2005; Schermerhorn ve diğ. 2004). Halbuki Fayol "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabında çalışanların işyerindeki motivasyonunun yalnızca finansal ücret alma gereğiyle ilişkili olmadığını ve motivasyonun bundan çok daha fazlasını içerdiği ifade etmiştir. Biz ise yönetim kitaplarında çalışanların sosyal yönü ve fiziksel şartlardan başka motive edici şeylere de önem verdiğini ancak 1930'ların başlarında Hawthorne çalışmalarıyla gündeme geldiğini öğrenerek yetiştirildik (Parker ve Ritson, 2005). Benzer şekilde, Fayol aslında kitabında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramını oluşturmasında etkili olan söylemlere de yer vermiştir (Bartol ve diğ. 2005). Kitabında çalışan ücretlerinin sadece paradan mı oluşması veya ısıtma, ışık, barınma, yemek gibi çeşitli ilaveler içerip içermemesi gerektiğini çalışanın tatmin düzeyi açısından sorgulaması buna bir örnektir. Yine benzer şekilde işverenin çalışanın sağlığı, gücü, eğitimi, morali ve istikrarı gibi hususlara saygı göstermesi ve onu önemsemesi gibi hususlara değinmesi de motivasyon teorilerini şekillendiren başka bir yaklaşımdır (Fayol, 1949'dan aktaran Parker ve Ritson, 2005).

Fayol da Taylor ile birlikte klasik örgüt teorisyenleri arasında sınıflandırıldığında evrenselci olarak nitelendirilmektedir ve örgütler için her koşulda geçerli katı ve esnek olmayan ilkeler ortaya attığı iddia edilmiştir (Bartol ve diğ. 2005; Schermerhorn ve diğ. 2004). Dolayısıyla bizler şimdiye dek aslında Fayol'un sistem düşüncesinden ve durumsallık anlayışından tamamen uzakta örgütü dışı kapalı bir yapı olarak ele aldığına inandırıldık (Robbins ve diğ., 2000). Ancak Fayol "Genel ve Endüstriyel Yönetim" kitabında yönetimde katılık ve kesinlik gibi kavramlara yer olmadığını; planlamada değişen koşullara göre modifikasyonlar yapılabileceğini; teknik, ticari, finansal ve diğer koşulların planların oluşmasında etkili olabileceğini; gerekli düzenlemeleri yapabilmek için yeterince esnek olunması gerektiği ve en iyi planlar bile beklenmeyen durumları önceden tahmin edemeyeceği için tahmin edilemeyen olaylar ve sürprizlere karşı her zaman hazırlıklı olunması gerektiğiyle ilgili bilgiler vermektedir (Parker ve Ritson, 2005). Taylor yönetime bilimsel yaklaşım bütün problemleri çözecek genel geçer bilimsel ilkeler ortaya atmaya çalışırken Fayol aynı dönem içinde her zaman yöneticilerin geçmiş olaylardan ve hatalardan ders alarak yönetim uygulamalarını değişen koşullara göre sürekli uyarlamaları gerektiğine vurgu yapmıştır (Parker ve Ritson, 2005). Baransel'e göre de Fayol'un yönetim ilkelerinin değişmez ilkeler olmadığını belirtmesi ve şartlara göre değişebileceğini belirtmesi de onun görüşlerini durumsallık yaklaşımına yaklaştırmaktadır (Baransel, 1979).

Parker ve Ritson (2005) çalışmasında Fayol'un da Taylor gibi otoriter ve merkezîyetçi bir yönetim anlayışına sahip olduğu anlayışının tam olarak doğru olmadığını iddia etmiştir. Fayol'un otorite, merkezîleşme, komuta birliği gibi ilkeleri bu düşünceyi doğrular nitelikte olsa da aslında teşebbüs (initiative) ilkesi de tam tersine iyi bir yöneticinin her zaman için altında çalışanları kendi kapasitelerini açığa çıkarmak için motive etmesi gerektiğini ve onların düşünce ve fikirlerini özgürce ifade edebilmelerini savunmaktadır. Bunun otorite ve disiplin içinde gerçekleşmesi işletme için büyük bir güç kaynağı demektir. Dolayısıyla işletme içinde tüm üyelerin belli kurallar ve sınırlar dahilinde yönetime katılımı Fayol tarafından her zaman teşvik edilmiştir.

## SONUÇ

Çok iyi bir gözlemci olan Fayol, deneyimleri sırasında edindiği tüm gözlemlerini eserlerinde sistemleştirerek kullanmış ve yönetim alanında çığır açan bulgular ortaya çıkarmıştır. Yönetimi beş fonksiyona ayırmıştır ve yöneticilik eğitiminin daha kolay verilebilmesi ve ortak bir çerçevede tüm yöneticileri birleştirebilmek adına yönetim ilkelerini oluşturmuştur. Yönetim Süreci Yaklaşımı veya Fayolizm olarak bilinen yeni bir yaklaşımın oluşmasını sağlamıştır. Savunduğu fikirlerle günümüzde modern yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlayan birçok araştırmacı, akademisyen ve yönetim bilimcisi için ilham kaynağı olmuştur.

Fayol'un yönetim alanına katkıları incelendiğinde yaptığı çalışmalarıyla ve savunduğu fikirlerle kendinden sonra gelen birçok yönetim düşünürünü etkilediği ve yeni yönetim anlayışlarına öncülük ettiği anlaşılmasına rağmen bazı örgüt teorisyenlerinin Fayol'u ve çalışmalarını yeterince anlayamamasından kaynaklanan eleştirileri de olmuştur. Bu eleştiriler genellikle Fayol'u evrenselci olmakla, deneysellikten uzak olmakla, örgütleri kapalı sistemler olarak ele almakla, her koşulda geçerli tek bir yönetim anlayışı sunmakla ve insanın sosyal yönüne değer vermemekle ilgili olmuştur (Eren, 1998; Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003; Tripathi, 2008). Ancak Parker ve Ritson (2005), "Genel ve Endüstriyel Yönetim" kitabının dikkatli bir şekilde incelendiğinde Fayol'un Hawthorne çalışmalarından önce insanların sosyal yönüne vurgu yaptığını ve yine benzer şekilde ortaya koyduğu fikirlerle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramının oluşmasına katkı sağlayacak bakış açısını sunduğunu açık bir şekilde ifade etmiştir. Ayrıca planların koşullara bağlı olarak değişebileceğini söylemesi ve yönetim teorisi oluşturmak yerine genel yönetim yaklaşımı fikriyle ortaya çıkması evrenselci olmadığını, açık sistemi ve durumsallık yaklaşımını benimseyen bir fikriyata sahip olduğunu göstermektedir (Parker ve Ritson, 2005).

Parker ve Ritson'a (2005) göre Fayol'un genel yönetim kavramına yapılan eleştiriler garip bir şekilde örgütsel ve yönetimsel söylemden uzaktır. Fayol'un fikirleri genellikle yanlış bir şekilde bilimsel yönetimin Avrupa versiyonu olarak ele alınmıştır ve Fayol yönetim tarihinin "çöp kutusu" gibi muamele görmüştür. Yapılan eleştirilerin çoğunda aslında Fayol'un yeterince anlaşılmadığı veya Fayol'un genel yönetim yaklaşımının eksik veya önyargılı değerlendirildiği görülmüştür. Bu bağlamda modern düşünürler aslında Fayol'u tam olarak anlayamamadan veya önyargılı yaklaşımdan kaynaklanan çatışmalar ve çelişkiler yüzünden modern organizasyonları daha zengin bir bakış açısıyla analiz etme fırsatını kaçırmıyorlar (Parker ve Ritson, 2005).

Kendi yaşam tarzı ve aldığı eğitimlerle hem mühendislik hem de yöneticilik alanına ciddi katkılar sağlayan Fayol yönetimin bir bilim olarak ele alınıp yükseköğretim kurumlarında mutlaka öğretilmesi gerektiğini savunmuştur. Bir mühendis olmasına rağmen yüksek düzey matematik öğrenmenin gereksiz olduğunu ve okullarda yönetsel eğitimle analitik eğitimlerin bir arada yürütülmesi gerektiğini savunmuştur (Fayol, 2005). Bugün birçok kamu kurumu ve özel sektör işletmesinin Fayol'un yönetsel ilke ve yönetim fonksiyonlarından hareketle çalışmalarını sürdürdüğü düşünüldüğünde ve ayrıca yükseköğretim kurumlarında Fayol'un savunduğu fikirlerin halen öğretiliyor olması Fayol'un tespitlerinin ne kadar yerinde olduğu ve kişilik olarak ise ne kadar öngörülü bir kişiye sahip olduğunu anlamak mümkündür.

Yönetim dünyası Fayol'un çalışmalarını ve önerilerini artık o kadar ezbere biliyor ki çalışmaların aslını, nasıl ortaya çıktığını ve temelinde nasıl bir düşünce ve mantık olduğunu sorgulama gereği hissetmiyor. Özellikle yönetimin planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme gibi fonksiyonları sanki yönetimin doğal çıkış noktası olarak algılanmaktadır (Latour, 1987; Holmblad Brunsson, 2011). Belki de şu an yapılması gereken en doğru şey aslında Fayol'un yaptığı çalışmaların faydasını veya günümüze uygunluğunu tartışmak yerine Fayol'un genel yönetim yaklaşımının günümüz teorisyenlerinin çalışmaları içindeki karşılığını bulmak olacaktır. Bu sayede yönetim bilgimizi geliştirebilir ve yönetimle ilgili farklı bakış açılarındaki ortak noktaları görmeyi öğrenebiliriz.

## KAYNAKÇA

- Archer, E. R. (1990). Toward a revival of the principles of management. *Industrial Management*, 32(1), 19-22.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*, İstanbul: Fatih Matbaası
- Bartol, K. M., Martin, D. C., Tein, M., & Matthews, G. (2005). *Management: A pacific rim focus*. North Ryde, N.S.W. : McGraw-Hill/Irwin.
- Carlson, S. 1951. *Executive behaviour: A Study of the workload and working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.

- Carroll, S. J., & Gillen, D. I. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of management review*, 12(1), 38-51.
- Celik, M., & Dogan, E. (2011). A theoretical approach to the science of management. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(3), 66-69.
- Duncan, W.J. (1999), *Management ideas and action*. New York, NY: Oxford University Press.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon “çağdaş ve küresel yaklaşımlar”*. 10. baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, M., (1998), *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim*. çeviren: Asım Çalikoğlu. Ankara: Adres Yayın.
- Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History*, 6(8), 345-360.
- Godwin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W. A., Enobong, A. E., & Johnson, F. O. (2017). Application of the Henri Fayol principles of management in startup organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(10), 78-85.
- Golden Pryor, M., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician—revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Gutierrez, Alfonso Carlos Morales, Montes, José Antonio Ariza (2003). *Les idées de Henri Fayol et leur influence en Espagne, durant le 20e siècle: une analyse institutionnelle*. J.L. Peaucelle (der.), Henri Fayol, Inventeur des Outils de Gestion içinde, Paris: Economica,, 267-290
- Holmblad Brunsson, K. (2011). Henri Fayol: The man who designed modern management. *Le Libello d’Aegis*, 5(4), 13-20.
- Kotter, J.P. (1982), *The general managers*. New York, NY: The Free Press, Macmillan.
- Lamond, D. (2004). A matter of style: reconciling Henri and Henry. *Management Decision*, 42(2), 330-356.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard: Harvard University press.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. NY: Simon and Schuster.
- Örnek, A. (1988), *Kamu yönetimi*. İstanbul: Metinler Matbaacılık.
- Parker, L. D., & Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175-194.
- Peaucelle, J. L., & Guthrie, C. (2012). The private life of Henri Fayol and his motivation to build a management science. *Journal of Management History*, 18(4), 469-487.
- Peaucelle, J. L., & Guthrie, C. (2013). The life of Henri fayol. *The Oxford Handbook of Management Theorists*, 49.
- Peaucelle, J.L. (2003). Saint Simon, aux origines de la pense’e de Henri Fayol. *Entreprise et Histoire*, 34, 68-83.
- Rahman, M. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor’s contribution to management thought: An overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 32-41.
- Robbins, S.P., Bergman, R., Stagg, I. and Coulter, M. (2000), *Management*. 2nd ed.. Sydney: Prentice-Hall.

- Rolph, P., & Bartram, P. (1992). *How to Choose and Use an Executive Information System*. London: Mercury.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2003). *İşletme*. Bursa:Furkan Ofset.
- Sayles, L.R. (1964). *Managerial behaviour: Administration in complex organisations*. New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R., Campling, J. T., Poole, D., & Wiesner, R. (2004). *Management: An asia-pacific perspective*. US: Wiley.
- Simon, H. (1976), *Administrative behavior*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Şengül, R. 2007. Henri Fayol'un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 257-273.
- Taylor, F. W. (2005). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. Çev. H. Bahadır Akın. İstanbul: Adres.
- Tripathi, P. C. (2008). *Principles of management*. US: Tata McGraw-Hill Education.
- Tsoukas, H. (1994). What is management? An outline of a metatheory. *British Journal of Management*, 5(4), 289-301.
- Wren D.A., Bedeian, A.G. (2009). *The evolution of management thought*. 6th Ed.US: John Wiley & Sons.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906-918.
- Wren, D.A. (1994). *The evolution of management thought*. 4th ed. NY: Wiley.