



Haziran 2020

Yıl: 4 Sayı: 1 ss. 66-70

Makale Türü: Kitap İncelemesi

Geliş Tarihi: 08.01.2020

Kabul Tarihi: 28.06.2020

ISSN: 2619-9408

June 2020

Volume: 4 Issue: 1 pp. 66-70

Article Type: Book Review

Submitted: 08.01.2020

Accepted: 28.06.2020

KİTAP İNCELEMESİ

İrem Demir Arıcı¹

Henri Fayol (2016). **Genel ve Endüstriyel Yönetim**
[Administration industrielle et générale].

Çev. M.Asım Çalikoğlu. Haz.: H.Bahadır Akın.
Adres Yayınları, 175s. ISBN: 978-975-250-34-1

“Endüstriyel, ticari, siyasi, hatta dini, küçük büyük bütün iş kuruluşlarını yürütmeye uygulanan yönetim tarzının işler üzerindeki rolü çok büyüktür. Yönetimle ilgili düşüncelerimi burada açıklamaya çalışacağım.”

Henri Fayol, 1916

Yaşam Öyküsü

Fayol, kendisi gibi mühendis olan babasının Galata Kulesinin inşaatında görevli olduğu dönemde, 1841 yılında İstanbul’da doğmuştur. 1860 yılında, 19 yaşında iken Saint Etienne Yüksek Maden Okulu’nu bitiren Fayol, maden mühendisi ve maden müdürü sıfatıyla çalışkan, sistemli ve başarılı bir madenci olmakla beraber, diğer taraftan da faal olarak çalıştığı madencilik dünyası ile ilgili bilimsel incelemeler yaparak derin ve gizli büyük bilimsel gerçeklere ulaşabilen bir bilim insanıdır. Maden mühendisi olarak başladığı madencilik mesleğinde meslektaşlarından farklı olarak gösterdiği yüksek sabır ve azim ile üst düzey yöneticilik mertebelerine ulaşan Fayol, on beş yıllık bir dönemde madencilik alanında üç büyük eser meydana getirerek dikkatleri üstüne toplamıştır. Yönetim tarzına duyulan beğeni ve ulaştığı başarılar ile iş dünyasında takdir toplayan Fayol, birçok büyük işletmenin yöneticilik pozisyonuna davet edilmiştir. Fayol meslek hayatının yirmi beşinci yılında Fransa’da büyük üne ulaşmış ve kötü durumdaki işletmelerin iyileştiricisi olarak kurtarıcı sıfatı kazanmıştır.

Fayol meslek hayatında yaşadığı tecrübeler ile yönetimde başarı için mühendislik bilgisine ek olarak daha birçok bilimsel ilkeyi bilip, uygulaması gerektiğini anladıktan sonra karşılaştığı vakıalarda verimliliği etkileyecek önemli noktaları kaydetmeye başlamıştır. Bu yöntem ile yaklaşık on yılda okulda eğitimini almadığı ve eskiden bilmediği birtakım yönetim ilkelerini saptamaya başlamıştır. Fayol on, on beş sene içerisinde yönetim ilkelerine ulaşmayı başarmıştır. Ulaştığı ilkeler ile ‘İşletme Yönetim İlkeleri’ adı verilen ve uygulamalı bir bilim olma özelliği taşıyan yeni bir bilim dalının ortaya çıktığını fark etmiştir. 30 yılı aşkın işletme yöneticiliği ve teorisyenliği olan Fayol, 1925’te 84 yaşında Paris’te hayatını kaybetmiştir. Fayol, yaptığı çalışmalar ve ulaştığı yönetsel ilkeler ile işletme ekonomisinin birlik ve bütünlüğünü sağlamasına da büyük katkı sağlamıştır.

¹ Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul. iarici@yildiz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4314-9003

Kitap Hakkında

Temel olarak iki bölümden oluşan kitapta yalın ve anlaşılır bir dil kullanılmıştır. Bilgi verici ve açıklayıcı bir üslupla yazılan kitapta yer yer okurların kapılabileceği önyargılara yönelik önlem vurguları yapılmıştır. Kitap içeriğine geçmeden önce editör sunuşu, kaynak kitabın ilk çeviri basımının editörü Prof. Zühtü İnhan'ın önsözü, kaynak kitabın yazarı olan Henri Fayol, Fayolizm ve yönetim işleri hakkında genel bilgilendirme ve editör Bahadır Akın'ın sunuşu yer almaktadır. Kitabın birinci bölümünde, yöneticilik eğitiminin gerekliliği anlatılmış, ikinci bölümünde ise Fayol tarafından belirlenen yönetim ilke ve unsurları açıklanmıştır. Fayol'un 23 Haziran 1900'de Uluslararası Madenler ve Madencilik Sanayi Kongresinde yapmış olduğu kapanış oturumu konuşmaları ile kitap sonlandırılmıştır.

1916'da Henri Fayol tarafından yazılmış olan eser, 1939 gibi erken bir tarihte M. Zühtü İnhan editörlüğünde Asım Çalikoğlu tarafından çevrilerek Türkçe 'ye kazandırılmıştır. Fakat bu eserin dilinin günümüz şartlarına göre çok ağır olması ve okuyucular tarafından yeterince anlaşılamayacağı düşüncesi ile H. Bahadır Akın tarafından 2005 yılında düzenlenerek tekrar basılmıştır. Fayol'un hayatının büyük bir bölümünün yöneticiliğin önemini ve yöneticiliğin öğretilen bir meslek olduğunu vurgulayan Akın, Fayol'un klasik yönetimin üç önemli isminden biri olduğunu belirterek hakkında yapılan eleştirilerin çoğunun sebebinin bilgi eksikliği ve farklı ideolojik düşünceler olduğunu ifade etmektedir. İşçileri insan olarak görmemekle itham edilen Fayol, eleştirilerin aksine örgütü sosyal bir bünyeye benzeterek, işletmeye esnek bir yapı kazandırmıştır. Akın'ın Sunuş bölümünde ifade ettiği üzere bu kitabın yazılış amacı, Fayol'un yönetim bilimine olan yaklaşımının birinci kaynaktan incelenmesine olanak sağlayarak, yapılan haksız eleştirileri ve bilinen yanlış bilgileri ortadan kaldırmaktır.

Akın, bugün yönetim ile ilgili "süreç yönetimi" gibi popüler olan ifadelerin içeriğinin aslında Fayol'un ortaya koyduğu yönetim ilkelerinden fazla farkı bulunmadığını ve Fayol'un katkılarının yerini sarsamayacağını da belirtmektedir (s.12). Ayrıca bilimsel yönetimin kurucusu ya da babası olarak kabul edilen Taylor ile aynı dönemde farklı coğrafyalarda benzer ilkeleri savunan Fayol'un, Taylor ile karşılaştırıldığında hak ettiği takdiri alamadığını da ifade etmektedir. Kitabın okuyucu kitlesi olarak yönetim ve örgütsel alanda çalışmalar yapan akademisyenler, işletme, iktisat, mühendislik ve sosyoloji öğrencileri ve yönetici olarak görev yapan kişiler belirtilmektedir. Fakat bu gruplamaya ek olarak alan ile ilgilenen tüm bireyler kitabın okuyucu kitlesine dâhil olabilir.

Kitabın ilk bölümünde, bir kuruluşta yürütülen faaliyetler altı gruba ayrılmıştır: "Teknik işler (ürünler, üretim, nakliye), ticari işler (alım, satım, mübadele), mali işler (sermaye bulmak ve sermayeye en uygun şekilde kullanmak), güvenlik işleri (malları ve insanları korumak), muhasebe işleri (muhasebe defterleri, maliyet, bilanço, fiyat vs.) ve yönetim işleri (planlama [tahmin], örgütlenme, koordinasyon, kontrol)" (s.27). Bunlardan birinin aksamı, örgütün ölümüne ve her halükarda zayıflamasına neden olur. Bu gruplamada idari işler yönetim işleri olarak tanımlanarak diğer 5 çeşit faaliyetten ayrı tutulmuştur. İş idaresinin aşamalarından biri olan yönetim işlerinin, iş idaresi faaliyetlerinden daha kısıtlı olduğunu özellikle belirten Fayol iş idaresi ve yönetimin kapsamalarını ve farklarını da tanımlamıştır. Bu bölümde o dönemde yetki ve sınırlılıkları henüz belirlenmemiş olan yönetim faaliyetlerinin içeriği belirlenmiş, kavram ve aşamaları netleştirilmiştir. Bu amaçla *yönetim*, *planlama*, *örgütlenme*, *yürütme*, *koordinasyon* ve *kontrol* kavramları tanımlanmıştır. Daha ilk bölümden anlaşıldığı gibi kitabın tümünde tanımlayıcı ve açıklayıcı bir dil kullanılmış ve bilgi verme amacı güdülmüştür.

Yine birinci bölümde, yapılan eleştirilerin aksine Fayol, yönetim faaliyetlerinde bireylerin yeteneklerini tespit etmek amacı ile yakından tanınması gerektiğini belirterek çalışan personelin niteliklerini belirleyen yeteneklerini gruplara ayırmış ve bu gruplar arasındaki önem düzeylerini incelemiştir. Fayol'un belirlediği yetenek grupları: "Fiziki nitelik (sağlık, güç-kuvvet, vücut yapısı),

zihinsel nitelik (anlama ve öğrenme kabiliyeti, yargılama, düşünsel kuvvet ve incelik), manevi nitelik (çalışma, azim, sorumluluklara karşı cesaret, teşebbüs fikri, sadakat), genel bilgi (uğraştığı işle sınırlı olmayan çeşitli bilgiler), uzmanlık bilgisi (çalışılan alana özgü bilgiler) ve tecrübe” (s.33). Özellikle manevi nitelik, bireylerin insani yön ve değerlerinin tanındığı ve önemsendiğini göstermekte ve Fayol’a bu durumun aksi yönde yapılan eleştirileri asılsız çıkarmaktadır. Belirlenen nitelikler, işletme türüne (büyük-küçük işletmeler) ve personelin işgal ettiği makamın türüne göre oranlanarak tablolastırılmıştır. Oluşturulan tablolara göre, işçi sınıfındaki personelin sahip olması gereken en önemli yetenek teknik yetenek iken, yöneticilik sınıfına doğru çıkıldıkça teknik niteliğin önemsizleşerek yerini idari niteliğe bıraktığı görülmekte ve yöneticilerde bulunması gereken en önemli niteliğin yönetsel yetenek olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bireysel niteliklerin sayısallaştırılması ile oluşturulan tablonun yönetime en önemli katkısı, örgütün bireyden beklentisini statülere göre netleştirmesidir. İşçi sınıfının ve yönetici sınıfının sahip olması gereken başlıca nitelikler oransal olarak diğerlerinden farklılaşmakta iken ara kademelerdeki personelin nitelik oranları birbirlerine daha yakındır. Bu da orta statülerdeki personelin bölümler arası çalışabilecek niteliklere sahip olması gerektiğini göstermektedir. Bir örgütte teknik yetenek olarak birbirine yakın adaylar arasından seçilecek bir yönetici, örgüt için önemlilik düzeyine göre davranış, otorite, organizasyon, düzen gibi yönetsel yeteneğin asıl unsurlarına sahip olma düzeyine göre seçilecektir. Fayol ortaya koyduğu yetenek analizlerini şu şekilde özetlemektedir: “Her tür işletmede en alt kademede çalışanların, en bariz yeteneği neden ibaretse, işletmelerin gereksinim duyduğu temel yetenek de odur. Üst kademe yöneticilerin temel yeteneği ise idari yetenektir” (s. 39).

Kitabın ikinci bölümünde, yönetimin genel ilkeleri ve yönetimin unsurları belirlenerek açıklanmıştır. Fayol yönetimin genel ilkelerinde en çok uygulanması gerekenleri 14 maddede toplamıştır. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:

1. İş bölümü
2. Otorite
3. Disiplin
4. Kumanda birliği
5. Yürütme birliği
6. Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi
7. İş bedelinin ödenmesi
8. Merkeziyet
9. Hiyerarşi zinciri
10. Düzen
11. Hakkaniyet
12. Memurlarda istikrar
13. Teşebbüs fikri
14. Memurlar birliği

Klasik yönetim teorisyeni olarak bilinen Fayol ikinci bölümde, yönetim faaliyetlerinin insanlar üzerindeki etkisini kabul ettiğini vurgulamakta ve belirlediği yönetim ilkelerinin pozitif bilim şartlarını sağlamak zorunda olmadığını özellikle ifade etmektedir. Bu durumu aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“Yönetim alanında sert ve kesin olan hiçbir şey yoktur; her şey bir ölçü meselesidir. Mesela, hiçbir vakit aynı ilkenin; aynı şartlar altında iki defa tatbik edilmesi gerekmez. Daima dikkate alınması gereken şey, hal ve şartların çeşit ve değişikliği, insanların çeşit ve değişikliği, hasılı değişen daha pek çok unsurlardır” (s.45).

Fayol, bir yöneticinin belirlenen yönetim ilkelerini sadece teorik olarak bilmesinin yeterli olmayacağını, bu ilkeleri gerekli yerlerde kullanmak için zeka, tecrübe, vizyon ve tedbir sahibi olunması gerektiğini vurgulamıştır. Bir durumda görülen değişikliğin, o durumun ortaya çıkarmış

olduğu kuralın da değiştireceğini ve bunun ancak yetkin bir yönetici tarafından gerçekleştirilebileceğini ifade etmiştir. Fayol'un yönetim yaklaşımını katı ve kuralcı olduğu için eleştirenlerin, özellikle bu bölümde ifade edilen yönetim kurallarında yapılabilecek esneklik ve değişikliklere ilişkin Fayol'un fikirlerine yeteri kadar hâkim olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca bu bölümde yazar, örgütlerde meydana gelen disiplinsizlikler ya da üstler ve astlar arasında yaşanan uyumsuzlukların tüm grupların olumsuzluğuna mal edilmemesi gerektiğini söyleyerek bu olumsuzlukların çok kere yönetici yetersizliğinden kaynaklandığını belirtmiştir.

Yine ikinci bölümde yönetimin unsurları planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol olarak belirlenmiştir. Kumanda-yürütme fonksiyonunu bu unsurlara eklemek konusunda derin düşüncelere sahip olan yazar, çalışanları iyi seçmek ve onlardan iyi bir ekip oluşturarak işletmenin yapısını kurmak gibi yönetime ait işleri kapsadığından kumanda faaliyetini de yönetimin unsurlarına dâhil etmiştir. Fayol, özellikle ders olarak okutulması gerektiğini savunduğu planlama faaliyetini 'yıllık, on yıllık ve özel tahminler' olarak gruplandırarak, 21. yüzyıl eğitim politika yapıcılarının kullanmış olduğu planlama yöntemlerinin temellerini ortaya koymuştur. İyi bir iş planı yapmak için ise emri altındaki insanları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmayı bilen mahir yöneticilere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Her zaman şartların değişip, gelişebileceğini göz önünde bulunduran Fayol, oluşturulan planlara tam ulaşamayacağından korkularak plan yapılmamasının ya da sudan bir planla yetinmenin ağır sorumluluklara yol açacağına önemini vurgulamıştır. Çünkü planlama kapsamında yapılan tahminler, bilinmeyen payını azaltmayı mümkün kılmaktadır. Yönetim faaliyetleri için planlamanın gerekliliğini belirten Fayol, oluşturulan planın zorlayıcı olması gerektiğini savunmaktadır. Yazar bu görüşü ile katı olduğu düşünülerek eleştirilebilir. Fakat Fayol gibi, örgütlerde disiplin ve planın gerekli olduğu görüşünü savunan birçok araştırmacı mevcuttur (Cerit, Özdemir, Akgün, 2011; Salih, 2017; Şahin, 2003; Ünsal, 2017; Weber, 2013). Merkezi gücün zayıflamasından ortaya çıkan merkezkaç gücünü ile örgütte parçalanmaların başlayacağı vurgulanan kitapta, örgütteki zorlayıcı yaptırımlarının sebebini açıklanmaktadır.

Genel olarak kitapta yöneticilik eğitiminin gerekliliğinden ve mümkün olmasından bahsedilmektedir. 19. yüzyılda, teknik okullarda mükemmel teknik bilgi verildiği halde, geleceğin yöneticilerini yetiştirmeye yönelik ticari, mali, idari ve diğer yönetsel bilgilerin aktarımı yapılmadığından yakınan Fayol bu eksikliğin sebebini belli yönetim ilkelerinin olmamasına bağlamaktadır. Kurallar olmaksızın hiçbir şeyin öğretilmeyeceğini savunan Fayol'un kitabı yazım amacı da sıkça vurgulanmaktadır. Vakit kaybetmeden yönetim metodu oluşturmak isteyen yazar, yüksek kademelerdeki yöneticilerin yönetsel faaliyetler ve yönetim süreci ile ilgili değerlendirmelerini yazmalarının gerekli olduğunun altını çizerek bunu kendine sorumluluk edinmiştir. Yazara göre, yetkin kişilerce yerinde yapılacak en ufak bir değerlendirme bile oldukça kıymetlidir. Bu şekilde bir yönetim metodu oluşturularak herkese özellikle gençlere öğretilmelidir. Yönetim ile ilgili eğitiminin amacı, özellikle gençleri, tecrübe ürünü olan dersleri anlayıp ondan istifade edebilmeye hazır hale getirmektir. Fayol belli yönetim ilkelerinin belirlenmesini amaçlarken aynı zamanda bu ilkelerin içinde bulunulan duruma ve ilişkili olduğu kişilere göre esneklik gösterebileceğini de özellikle belirtmektedir. Yapılan eleştirilerin aksine Fayol, yönetim faaliyetlerini yürütürken bireysel ve çevresel şartları yadsınamıştır. Hatta yüksek okullarda verilecek yöneticilik derslerinin içeriklerinin, dersin hocası tarafından mevcut öğrencilere uygun şekilde belirlenebileceğini ifade etmektedir. Bu şekilde öğrenme sürecinin merkezine öğrenciyi yerleştirmektedir.

Kaynakça

Arslan, S. (2018). Yönetim Sürecinde Otorite Kullanımı ve Ortaya Çıkan Sorunların Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Yaklaşım. *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-18.

- Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Şahin, S. (2003). Okul merkezli yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 582-605.
- Ünsal, H. (2017). Okul ve Sınıfta Disiplin. Çağatay Özdemir (Ed.), *Sınıf Yönetimi* içinde, (s. 231-263). Ankara.
- Weber, M. (2013). *Bürokrasi ve Otorite*. H. Bahadır Akın (Çev.). Ankara: Adres Yayınları.