



## YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU VE İLK TEMSİLCİLERİ HAKKINDA BİR TARTIŞMA\*

İhsan Oğuz BAKKALBAŞI\*\*

### Özet

Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri çeşitli kaynaklar tarafından farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Kimi kesimler yönetim biliminin doğuşunu Sanayi Devrimi'ne ve "kapalı mekanlarda çok sayıda işgörenin bir arada çalışmasının" getirdiği, yönetsel sorunların etkisine bağlarken; kimi kesimler ise yönetim biliminin doğuş nedenini profesyonel yöneticilerin ortaya çıkmasıyla ilişkilendirmiştir. Öte yandan bazı kaynaklar yönetim bilimindeki "klasik dönem düşünürlerini" Adam Smith ile başlatırken, bazı kaynaklar ise başlangıç olarak F. Taylor, H. Fayol ve M. Weber'i işaret etmektedirler. Bütün bunlardan anlaşıldığı üzere, yönetim biliminin doğuşu ile ilgili bir karmaşıklık söz konusu olduğu düşünülebilir. Bu çalışma bu karmaşıklığı aydınlatmayı hedeflemiştir. Bu çerçevede, Adam Smith'in ve yaşadığı dönemin, yönetim biliminin doğuşu için bir temel oluşturduğu ve bir çeşit "ön dönem" olarak kabul edilebileceği; devam eden on yıllarda ise yaşanan yönetsel zorlukların yönetim hakkında bir "bilinçli düşünme" dönemi oluşturduğu ve bu dönemdeki yöneticilerin tecrübelerini paylaşmak suretiyle yönetim biliminin doğmasını sağladıkları bu çalışmanın temel iddiasıdır. Klasikler olarak tanınan bu alanın ilk bilim insanları da, başta Taylor ve Fayol olmak üzere, bu çerçevede tecrübelerinin paylaşılan eski yöneticilerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetim Biliminin Doğuşu, Yönetim Tarihi, Klasik Düşünce

**JEL Sınıflaması:** M00, M10, M19

## A DISCUSSION ABOUT THE EMERGENCE AND FIRST REPRESENTATIVES OF MANAGEMENT SCIENCE

### Abstract

The emergence and first representatives of the science of management have been expressed in different ways by various sources. Some say that the Industrial Revolution is the reason for emergence of management science and that the "working together obligation of many employees in indoor spaces". Others have linked the origin of management science to the emergence of professional managers. On the other hand, while some sources have started "classical period thinkers" in the management science with Adam Smith, some sources

\* Bu çalışmanın genişletilmemiş halinin özeti 17-20 Nisan 2017 tarihleri arasında İspanya'nın Malaga kentinde düzenlenen II. Uluslararası Afro Avrasya Araştırmaları Kongresinde bildiri olarak sunulmuş ve yine özet olarak bildiriler kitabında yayınlanmıştır.

\*\* Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak., Siyaset B. Ve Kamu Y. (Fr.) Bölümü, iobakkalbasi@marmara.edu.tr

*initially point to F. Taylor, H. Fayol and M. Weber. Based on these several point of views, it can be considered that there is a complexity about the emergence of the science of management. This study, hence, aims to illuminate this complexity and claims that Adam Smith and his period constituted a basis for the emergence of the science of management. It could be considered as a sort of "preliminary period". It is also claimed in this paper that the shared managerial experiences concerning with the managerial difficulties ensured the emergence of "deliberate thinking" about management and enable the management science during the following decades. The first scientists in this field, known as "classics", are former managers who share experiences in this framework, like Taylor and Fayol.*

**Keywords:** Management, Emergence of Management Science, History of Management, Classical Wisdom

**Jel Classification:** M00, M10, M19

## I. Giriş

Günümüzde herhangi bir yönetim kitabını aldığınızda tanımlar ve açıklamalardan sonra genellikle karşınıza "yönetimin" tarihsel süreci çıkar. Ortalama bir yönetim kitabında, yönetim biliminin tarihsel süreci "klasikler" ile başlar "neo klasiklerle" ardından da modern ve "modern sonrası teorilerle" devam eder. Hâlbuki tarihsel kaynaklara odaklanıldığında, yönetim biliminin doğuşunun bu kadar basit olmadığı görülebilir. Mutlaka tarihsel sürecin ileri safhaları ile ilgili tartışılacak yönler de vardır ama özellikle 'Sanayi Devrimi' sonrası incelenmeye muhtaç gibi gözükmektedir.

Yaygın literatürde yönetim tarihi, "klasikler" adı verilen ilk yönetim bilimcilerin 1900'lü yıllarda birden bire ortaya çıkması ile başlar. Tabii ki yönetim düşüncesi böyle başlamamıştır. Yönetim düşüncesi kendiliğinden evrilerek gelişmiştir<sup>1</sup>. Bu evrimin bir takım çevresel koşullar (ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel ya da politik) neticesinde ortaya çıkan soruların cevapları aranırken gerçekleştiği açıktır. İş hayatında çıkan soruların cevapları yavaş yavaş bir takım yerleşik prensip ve tekniklere dönüşerek ve zamanla bilimsel özellikler kazanarak yönetimin bilimi haline dönüşmüştür. Ancak bu tip bir dönüşüm yaygın literatürde belli değildir. Yönetim biliminin doğuşu ile ilgili detaylara pek az kaynakta rastlanır.

Dahası eskiçağlardaki çeşitli düşünürlerin veya Smith gibi nispeten daha "yeni" fikir adamlarının yönetim bilimi ile ilgili olabilecek tavsiye ve prensiplerinden bahseden kaynaklarda bunlarla, çağdaş yönetim biliminin "primitif örnekleri" diyebileceğimiz klasikler arasında bir bağlantı kurmamıştır. Örneğin Smith ile Taylor arasında yaklaşık 140 yıl vardır. Bu bir buçuk asırlık dönem boyunca "yönetim" alanında neler olmuştur? 140 yıl boyunca işletmelerin ve yönetim biliminin geçirdiği evrim nelerin etkisiyle olmuştur? Buralarda görev yapan profesyonel yöneticiler nasıl ortaya çıkmıştır ve en önemlisi geçen zamanda bu işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda herhangi bir bilgi paylaşımı olmamış mıdır? Bu sorular cevapsız kalmıştır.

1 Frederick W. Taylor, Bilimsel Yönetimin İlkeleri (7. Baskı), Ankara, Adres Yayınları, 2014, s: 29

Gerek toplum yapısını, gerek işletmelerin örgütlenme biçimini, gerekse işletmelerin yönetim biçimini tamamen değiştiren Sanayi Devrimi'nden sonra 20.yy başına kadar geçen sürenin diğer alanlarda olduğu gibi yönetim biliminde de bir dönüşümün gerçekleşmesine önyak olduğu bellidir. Ancak bu dönüşümün nasıl gerçekleştiği konusunda eksik parçalar vardır.

Bu çalışmanın amacı yönetim biliminin doğuşunu netleştirmek, eksik kalan parçaların hiç olmazsa bir kısmını ortaya koyabilmektir. Bu çerçevede klasiklerden önce işletme yönetiminin gelişmesine yönelik olarak kimlerin hangi fikir ve iddiaları ortaya koyduğu ve bunların yönetim biliminin evrimini nasıl etkilediği incelenmiştir.

Ayrıca az aşağıda açıklanacak nedenlere bağlı olarak, Smith'in yönetim biliminin doğuşu ve gelişiminde hangi noktada bulunduğu ve 19.yy ikinci yarısından itibaren güçlenen yayın imkânlarının yönetim bilimini nasıl etkilediği incelenmiştir. Adı geçen dönem ile ilgili eksik noktaları açıklayabilmek için, Smith'ten başlayarak Taylor'a kadar, yönetim bilimi alanında iddia ve yorumlarda bulunanların yönetim biliminin gelişiminde ne gibi katkısı olduğu incelenmiş ve bu şekilde yönetim biliminin tam olarak ne zaman ve nasıl doğduğu üzerine bir iddia ortaya atılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede yönetim bilimi ile ilgisi olabilecek Smith, Turgot ve Say'ın kitapları yönetim biliminin parçası olarak kabul edilebilirlikleri yönünden detaylı bir biçimde incelenmiştir. Smith'in çalışmasında görülen önemli ve bilinçli yaklaşımlar ayrı bir bölümde incelenmeye değer görülmüştür.

Ardından özellikle 1850'lerden sonra yoğunlaşan sektörel dergilerden de bazı bulgular elde edilebilir ümidiyle<sup>2</sup> bu tip yayınlar incelenmiştir. Doğal olarak bütün bu yayınların incelenmesi mümkün ve iddiaları açıklamak açısından gerekli de olmadığı için temsilci bir örnek olarak ABD'de demiryolu sektörü üzerine haftalık olarak yayın yapan "Railroad Gazette" isimli derginin Ocak 1870 – Aralık 1872 dönemindeki sayıları incelenmiş ve yönetim biliminin bu dönemden başlatılıp başlatılmayacağı konusunda bir fikir edinilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular yine ayrı bir bölümde açıklanmıştır.

Ancak bütün bunların öncesinde, kavramsal çerçeve başlığında, çağdaş olarak kabul edilebilecek işletmelerin işletmecilik anlayışının ortaya çıkmasını ve kökleşmesini sağlayan ekonomik ve düşünsel ortamın tanıtımı da yapılmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, aşağıda açıklanacak nedenlere dayanarak, yönetim biliminin doğuşunu 19. Yy ikinci yarısına getirmekte; Adam Smith'in de yönetim biliminin temellerini hazırlayan ilk yaklaşımları ortaya koyduğunu, bu sayede yarı iktisatçı yarı yönetim bilimci bir kimliğe sahip olduğunu iddia etmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Yönetim bilimi literatürü hakkında genel bir inceleme yapıldığında yönetim biliminin başlangıcı olarak "klasikler" adı verilen bir grup bilim insanının yer aldığı rahatlıkla görülür. Bu grubun

2 Leland Jenks, "Early Phase of Management"; Administrative Science Quarterly, December 1960, s: 425

tarihsel anlamda ortak özelliği çalışmalarının 20.yy başında ortaya çıkmış olmasıdır. Grubun başını çeken Taylor ve Fayol 1890'ların son birkaç yılından itibaren bazı konuşmalar yapmış veya bazı yayınlara imza atmış olsa da esasen kendilerini dünyaya tanıtan yayınlarını 1900'lerin ilk yıllarında yapmışlardır<sup>3</sup>. Taylor ve Fayol ile ortak yaklaşımlara sahip olan diğer klasikler de 20.yy başında yayınlarını yapmışlardır. Birçok yönetim bilimi kitabı da, yönetim bilimi tarihini bu iki düşünür ile başlatır; öncesinden pek fazla bahsedilmez. Elbette temel amacı günümüzün yönetim tekniklerini okuyuculara aktarmak olan bu kaynakların bu tip "çağdaş yönetim bilimi öncesi" dönemlerle ilgilenmesi lüzumsuz olarak kabul edilebilir. Ancak çağdaş anlamda yönetim biliminin nasıl doğduğu da önemli bir merak konusudur ve günümüz için de geçerli olabilecek sonuçlar çıkarılabilir.

Esasen yönetim biliminin nasıl doğduğunu açıklamaya çalışan bazı detaylı yayınlar da vardır. Ancak bu tip kapsamlı kaynaklarda da yönetim bilimi genelde klasiklerle başlatılmıştır. Örneğin Daft, Baransel, Wren gibi kapsamlı yayınlarda yönetim bilimi klasiklerle başlatılır. Ne var ki bu kaynaklarda yönetim biliminin neden klasiklerle başlatıldığı belli değildir. Ayrıca başka bazı muğlaklıklar da vardır.

Oysa bugünkü anlamda yönetim biliminin başlangıcını klasikler oluşturacaksa bunun neden böyle olduğunu bir takım kriterlere dayanarak açıklamak gerekir. En açık ve yaygın başlangıç kriteri 'Sanayi Devrimi'dir ki birçok yerde de vurgulanır<sup>4</sup>. Ancak bunun detayları önemlidir. Literatürdeki genel yaklaşım, 18.yyda İngiltere ile başlayan üretim hareketinin "örgütlenme devrimine" yol açtığı şeklindedir. Buna göre 18.yy elde ettikleri hammaddeleri endüstri kurup geliştirmekte kullanmayı başaran İngiliz tacirler üretim yapabilmek için hane halkından faydalanıyordu. Böylece her biri üretim ağının bağımsız birer parçasına gelen "ocaklar" bu girişimci tüccarların "farkında olmadıkları" doğal örgütlenme yetenekleri ile önemli bir üretim kapasitesi oluşturmuş oluyordular. Ne var ki bu üretim kapasitesi geniş talep okyanusu karşısında sürekli büyümek zorunda kalıyordu bu büyüme de yönetim ve örgütlenme zorlukları yaşıyordu. Bu durum girişimci tüccarları, üretim yapan insanları bir araya toplamaya itmiştir ve ilk olarak İngiltere'de olmak üzere fabrika denilen toplu olarak çalışılan kapalı mekân üretim yerlerinin kurulmasını sağlamıştır. Bu durum örgütlenme devrimi olarak tanımlanır<sup>5</sup>.

Fakat yönetim bilimini ilgilendiren tek devrim bu değildir. Örgütlenme devriminin ve fabrikalaşmanın ileri safhalarında, sürekli artan üretim miktarı bu örgütlenmeleri, bu konuda donanımı olmayan girişimci tüccarlar için yönetilemeyecek hale getirmiştir. Bunun doğal sonucu ise "profesyonel yöneticilerin atanmaya başlaması olmuştur. Bu şekilde işletmelerin sahipleri tarafından değil de profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeye başlaması ise yönetim devrimi olarak kabul edilmektedir<sup>6</sup>. Nitekim 19.yüzyıldan itibaren profesyonel yöneticilerin

3 Ömer Livvarçin- Dilek Kurt, Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori, 2.Baskı, İstanbul, BETA Yayın. İstanbul 2012, sf: 116 ve 238

4 Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 2. Baskı, İstanbul İ.Ü. Yayın No: 3295 İşletme Fakültesi Yayın No: 163 İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 73, s: 110

5 Aykut Berber, Klasik Yönetim Düşüncesi, İstanbul, Alfa Yayın., 2013, s: 32-35 ve Baransel, agk., s: 106

6 Baransel, agk., s: 107

hızla işletmelere yerleştiği ve yönetimin profesyonelleştiği ileriki bölümlerde yapılan yayın incelemelerinde rahatlıkla gözükecektir.

Sonuç olarak çağdaş yönetim biliminin örneklerinin, her şeyden önce bu iki eşik kriteri aşıldıktan sonra ortaya çıkmış olması gerekir. Ancak bu yeterli değildir. Çünkü Sanayi Devrimi sonrasında “yönetim” ile ilgili olabilecek birçok yayın veya görüş söz konusudur. Bunların da yönetim biliminin bir parçası olup olmayacağını gösterecek bir şablona, ihtiyaç vardır. Kaldı ki Sanayi Devrimi öncesinin yönetim ile ilgili görüşlerini çağdaş yönetime bağlamamanın tek nedeni de Sanayi Devrimi değildir.

## 2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Hakkında

Aslında bütün yazılı tarih dikkate alındığında MÖ.5000’lerde varlıklarını sürdürmüş olan Sümerlilerden Sanayi Devrimi’ne kadar geçen sürede de yönetim bilimini ilgilendirebilecek çeşitli düşünce ve düşünürlerin yer aldığını kabul edebiliriz<sup>7</sup>. Bütün bu düşünce ve düşünürler arasından kimlerin veya hangi düşüncelerin çağdaş yönetim düşüncesi ile ilgisi olabileceğini değerlendirmek ve basit bir eleme yapmak mümkündür. İlk fark edilecek olan eski çağlarda ortaya atılan ve “yönetim” ile ilgisi olduğu düşünülen düşüncelerin ve prensiplerin daha çok “devlet yönetimi” ile ilgili olduğudur. Daha ileride, Orta Çağ’dan itibaren ise muhasebe ve denetim ile ilgili prensiplerin de bunlara ilave olmaya başladığını görebiliriz. Tabii tek tek bazı düşünürlerin “insan nasıl yönetilmelidir” sorusuna cevap aradıkları da açıktır. Ne var ki bunları çağdaş yönetim bilimi düşüncesinin ilk emareleri olarak kabul etmek mümkün gözükmemektedir. Çünkü bu gayretlerin hem bugünkü çağdaş yönetim ile ve hem de bilimsellik düşüncesi ile arasında önemli farklar vardır.

Öncelikle, bütün alanlarda, çağdaş bilimsel düşüncenin oluşması, “akılcılığın Avrupa’da yerleşmesinden sonra başlamıştır” demek mümkündür. Çünkü Kartezyen akılcılık ile Locke “deneyciliğinin” birleşimi bir akılcı-gözlemci karışıma dönüşür ve bu sayede yapılabildiğinde deney, yapılamadığında gözlemle elde edilen bilgiler akıl kullanarak doğanın açıklanması amacıyla değerlendirilir. Bu yaklaşıma 18.yy’dan sonra ulaşılmıştır<sup>8</sup>. Dolayısıyla bundan önce ortaya çıkan yönetimle ilgili “gayretlerin” kişisel değerlendirmelere dayandığı ve bilimsel niteliklere sahip olmadığı söylenebilir. Ancak bundan sonraki gayretler primitif de olsa kişisel gözlemlere veya sistematik bilgi toplama ve değerlendirme gayretlerine dayanmaktadır. Ayrıca prensipleştirme gayreti ve yayın amacı da vardır. Bu nedenlerle 18. Yü öncesi yayınlardan, yönetim ve yönetim bilimleri ile ilgili olanları, bilimsel özellikleri olmadığı için çağdaş yönetim bilimi kümesine sokmamak mantıklı gözükmemektedir.

Öte yandan yönetimde bilimselliğin ortaya çıkışı, açıkça, Batı’daki düşünsel gelişmeye bağlıdır. Fakat bunun ötesinde bir de “yönetim”in niteliği ile ilgili bir değişimden, daha doğrusu yönetimin niteliğini değiştiren bir toplumsal değişimden bahsetmek gerekir ki bu değişim kısaca

7 Claude S. George, The History of Management, Prentice Hall, Inc., NJ. 1972 2. Baskı s: 7-10; aktaran Baransel, agk., s: 111

8 Gülten Kazgan, İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi 18. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2012, s: 55

Sanayi Devrimi olarak adlandırılabilir. 18. Yy sonunda başlayan Sanayi Devrimi çok sosyal hayat üzerinde de etkili olmuştur ve sosyal bilimlerin daha da gelişmesine ön ayak olmuştur.

Sanayi Devrimi'nin ve özellikle de sanayi devrimini hazırlayan alt yapının yönetim bilimleri ile ilgisi şudur: Sanayi devrimini hazırlayana politik devrim (Fransız İhtilali-1789) dönemin üretici kesiminin (köylülerin) daha önce sadece beslemek ve beslenmek için yaptıkları üretimi kâr elde etmek ve sermaye biriktirebilmek için yapabileceklerini öğretti. Buna eşlik eden Avrupa nüfus artışı ve buna bağlı talep artışı da bu sayede elde edilebilecek sermaye birikimin ne kadar büyük olabileceğini gösterdi<sup>9</sup>.

Aynı zamanda bu fırsatı çok büyük imkânlarla dönüştüren teknolojik ilerlemeler ve bütün bunlara eşlik eden dönemin yükselen değeri olan ahlaki değişimin, diğer bir deyişle liberal piyasa düşüncesi ile “Sosyal Darwinizm” dayanan “yarışmacı-rekabetçi” ahlak değerlerinin ortaya çıkışını da unutmamak gerekir<sup>10</sup>.

Özellikle sanayi devriminin hemen öncesinde başlayan ve sanayi devrimi için çığır açan “atölyeleşme” ve ardından Sanayi Devrimi içerisinde yaşanan “endüstrileşme” dönüşümü farklı kesim ve coğrafyalardan insanların yavaş yavaş bir araya toplanmasını sağlamıştır<sup>11</sup>. Böylece artan sosyal ilişkiler neticesinde bu ilişkileri kültürel, politik ya da hukuksal düzlemlerde belli bir düzen içine sokma çabası sistematik bir işleyişe kavuşmuştur. Bu “çok yönlü büyümeden” toplumsal hayatın bütün parçaları etkilenmiştir. İktisadi hayat, eğitim hayatı, kamu düzeni gibi çok farklı alanlarda ilerleme sağlamak için sistematik bilgi toplama ve paylaşma gayretleri her alana nüfuz etmiştir. Bu anlatılan sosyo-ekonomik koşullar gereği büyüyen ve bu nedenle üretim faktörleri (sermaye, hammadde, insan) gereksinimleri sürekli artan işletmeler bunları “yönetmeyi” de öğrenmek zorunda kalmışlardı. Bu kaçınılmaz değişimlerin sonucunda ise profesyonel yöneticilere olan ihtiyaç ve girişimcilerin “yöneticilik” misyonunu profesyonel yöneticilere teslim etmesi de genel olarak yönetim biliminin doğuşu olarak sonuçlanmıştır<sup>12</sup>.

Bu noktada bir karşılaştırma yapmak istersek; Sanayi Devrimi'nin, teknolojik ilerlemeler dışında, kendisine alt yapı hazırlayan ve sonrasında kendisine eşlik eden sosyo-ekonomik çerçevesi “kâr ençoklaması”, “sermaye birikimi”, “büyüme” gibi kavramları da getirmiştir. Yukarıda anlatılan ekonomik, teknolojik ve demografik şartlar ve imkanlar, çok ciddi bir kâr imkanını ve yine çok ciddi bir servet büyütme imkanını getirmiştir. Buna bağlı olarak sermaye sahipleri için temel amaçlar her zaman “kâr ençoklaması”, “sermaye birikimi” ve “büyüme” olabilmıştır. Bu kavramlar Sanayi Devrimi öncesinde ya yoktur ya da Sanayi Devrimi sonrasında taşıdığı anlamlara sahip değildir. Dolayısıyla kâr amaçlı işletmeler için öne sürülen “yönetim” ve “yönetme” tavsiyeleri de Sanayi Devrimi sonrası niteliklerine sahip değildir. Çünkü bu tavsiyeler ya zaten işletme yönetimi

9 Régis Benichi-Marc Nouschi, Histoire Economique Contemporaine – La Croissance du XIXème au XXème Siècle, Ellipses, Paris, 1987, s : 16-19

10 Baransel, agk., s: 106 -108

11 Berber, agk., s: 49

12 Baransel, agk., s: 106

ile ilgili değildir; ya da çağdaş yönetimin beklentileri arasında olan “büyüme”, “rekabet”, “kâr ençoklaması” gibi hedeflere sahip değildir.

Buraya kadar anlatılanları şu şekilde toparlamak mümkündür; Sanayi devrimi ve getirdiği sosyal ve kurumsal devrimler öncesinde, sosyal bilimlerin birçok alanında ortaya atılan fikirler ve iddialar yukarıda sayılan nedenlerden ötürü çağdaş yönetim biliminin bir parçası olarak kabul edilmemektedir. Çünkü Sanayi Devrimi öncesinde tam olarak, ne günümüzün işletmeleri ne bunların sahiplerinin düşünce yapıları, ne de bu işletmelerde çalışanların bu işletmelerle olan bağları Sanayi Devrimi sonrası gibi değildi. Sanayi Devrimi öncesi yapılan hiçbir çalışma bu değişimlerin getirdiklerini yaşanmadan yaşamadan hayal bile edemezdi. Dolayısıyla çağdaş yönetim biliminin doğuşu ya da ilkel örnekleri Sanayi Devrimi öncesine çekilemez.

Ancak bu önemli noktalar yönetim biliminin doğuşu ile ilgili olarak nelerin olmayacağını anlamamıza yardımcı olsa da “başlangıcı” tam olarak netleştirebilmiş değildir. Nitekim az aşağıda görülebileceği gibi 19. Yy başı ile sonu arasında, sanayi devrimi sonrasını da görmüş, yönetim bilimine de değinen çok sayıda çalışma vardır. Bunlar çağdaş yönetim biliminin bir parçası olarak kabul edilmeli midir? Bunların da ötesinde kamuya yönelik olarak yayınlanmamış, dilden dile dolaşan ya da kurumların arşivlerinde sadece belli çalışan gruplarının hizmetine açık olarak kalan bir takım birikimler de söz konusudur. Bunlar da yönetim bilimi alanının bir parçası mıdır?

Bölümün başında da ifade edildiği gibi Sanayi Devrimi sonrasında yapılan ve yönetim ile ilgisi olan çeşitli yayın ve görüş paylaşımlarının da yönetim biliminin bir parçası olup olmayacağı yönünden değerlendirilmesi gerekir ki yönetim biliminin ne zaman başladığına yönelik kesin bir yargıya ulaşılabilsin.

Bu çerçevede yol gösterici bir çalışmadan faydalanmak ve önerilen şablonu kullanmak uygun olabilir. Sanayi Devrimi sonrasında yapılan yayınların 19.yy'dan itibaren gelişen sanayi ülkelerinde görülmüştür. Ancak bu birikim ve paylaşım süreci, farklı şekillerde tezahür etmiştir ve hepsi yönetim ile ilgili olsa da hepsi bilimsel olarak kabul edilemez. Dolayısıyla bu yayınları üç farklı grupta toplamak mümkündür. Bu gruplardan da sonuncusu yönetim biliminin parçası olarak kabul edilmiştir<sup>13</sup>:

Bu grupların arasında ilk bahsedilen; “yönetimsel faaliyetler” hakkındaki bilgi, tecrübe ve tekniklerin birey veya bireylerin kurumsallaşmayan çabalarıyla gelişmesi ve sistematik olmayan bir şekilde “dilden dile” anlatılarak paylaşılmasıdır. Bu paylaşımın 20.yy başında İngiltere ve Kıta Avrupa'sında yaşandığı düşünülmektedir. Burada yönetim, şirket sahibinin ya da yöneticinin kişisel önsezileri, tecrübeleri ve kişisel etkisinin muğlak bir karışımıdır. Sistematik ve kurumsal bir paylaşım söz konusu değildir. Diğer bir deyişle kişisel gözlemlerle elde edilen yönetimsel bilgiler dilden dile dolaşan örgütsel hikâyeler olarak kalmıştır. Herhangi bir yayının söz konusu olmamıştır.

Diğer bir grup, bu tip bireysel birikimlerin örgüt içinde kalacak biçimde yazılı hale gelmesi ve bu sayede daha formel biçimde “yenilere” aktarılabilirdiği bir yönetim gelişimidir. Standart Oil'in,

13 Jenks, agk., s: 425

AT&T ve Du Pont'un 1900'lerde bu tip gayretler içerisinde oldukları düşünülmektedir. Burada elde edilen birikimin sistematik ve kurumsal bir şekilde kaydedilmesi söz konusu olsa da yine kamuya paylaşılması söz konusu değildir. Tabii paylaşımın veya yayının olmaması bilimsel nitelik kazanamamasına neden olmaktadır.

Yönetimin gelişimini sağlamaya yönelik gayretler yumağının üçüncüsü ise içinde bilinç ve farkındalık da barındıran ve ortak sorunlara standart çözümler geliştirmeyi bu nedenle de iletişime açık bir şekilde elde edilen tecrübeleri yazılı veya sözlü ama kesinlikle formel bir biçimde diğer yöneticilerle de paylaşmayı temel alan yoldur. Bu amaçla yapılan gayretler 1. Dünya Savaşı sonrasında iyice artsa da temeli 19.yy ikinci yarısına dayanmaktadır. Yönetimsel hareket (management movement)<sup>14</sup> olarak tanımlanabilecek olan bu "akım" çeşitli sektör toplantıları ve çeşitli sektörel dergilerle sürekliliğini sağlamıştır. Burada uygulamadan insanların, yöneticilerin, mühendislerin, teknik uzmanların sektörleri ile ilgili sahip oldukları birikimi kamuya açık yayın organlarında paylaşmaları söz konusudur. Edinilen bilgi ve birikimin primitif gözlemler (kişisel tecrübeler) ile primitif deneylerle (uygulama sırasında işbaşında) elde edildiğini ve kamuya açık yayınlarda sistematik ve kurumsal bir biçimde biriktiğini ve paylaşıldığını da kabul edebiliriz. İşte bu birikim ve paylaşım süreci yönetim biliminin doğuşu olarak kabul edilebilir.

Bu şablona uygun olarak; Sanayi Devrimi ile klasik yönetim bilimciler arasında yer alan ve yönetim bilimi hakkında fikirler öne süren çeşitli bilim insanlarının ve fikirlerinin çağdaş yönetim bilimi çerçevesinde değerlendirilip değerlendirilemeyeceğine bakıldığında şunlarla karşılaşılabılır.

Sanayi Devrimi ile klasikler arasında yönetim bilimine yönelik iddialarda bulunan çeşitli bilim adamları yer almıştır. Bunların en önemlileri; "işletme yönetimi ile ilgili konu ve sorunlar üzerine eğilen Turgot, Say ve Smith gibi iktisatçılar ile kamu yönetimi ile ilgili konu ve sorunların üzerine eğilen "kameralistler" adı verilen siyaset bilimciler ve nihayet aynı dönemlerde uygulamaları ile yönetim bilimi alanında kendilerini gösteren "girişimci yöneticilerdir" (James Watt ve Matthew Boulton, Richard Arkwright, Eli Whitney, Robert Owen)<sup>15</sup>.

Yönetim biliminden de bahseden iktisatçılar arasından Smith ve fikirleri, bu çalışmanın ana konularından biri olacağı için, hakkında konuşmayı ileriye bırakmak uygun olacaktır. Turgot ve Say için şunlar söylenebilir. Turgot ve Say'ın her ikisi de esasen yönetim bilimi ile ilgilenmemişlerdir. Her ikisinin de temel konusu ekonomidir. Turgot yalnızca üretim (tarım) için birilerinin "çalıştırılması" gerektiğinden bahsetmiştir<sup>16</sup>. Turgot'un yönetim bilimi ile kurulabilecek en önemli bağlantısı budur. Say ise gerçekten de yönetim bilimi ile ilgili olabilecek bazı konulara değinmiştir. Bunların arasında "işbölümü" ve "girişimcilerin" varlığı önem taşımaktadır. Ancak bu kavramlar "yönetim" çerçevesinde değil, "iktisat" çerçevesinde incelenmiştir. Sadece "işbölümü" en dolaysız biçimde yönetim ile ilgilidir ama Say "işbölümü" konusunu Smith'e

14 Jenks, agm., s: 425 ve Baransel, agk., s: 116

15 Baransel, agk., s: 107

16 Ed. David Gordon, The Turgot Collection Writings, Speeches, and Lettres of Anne Robert Jacques Turgot, Baron de Laune, Alabama ,Ludwig Von Mises Publ., 2011, sf:70



dayanarak açıklamıştır<sup>17</sup>. Öte yandan Say “girişimci” kavramını gerçekten de bugünkü anlamına oldukça yakın bir biçimde tanımlamıştır ama bu kavramı “zenginliğin paylaşılması” çerçevesinde değerlendirerek girişimcilerin elde edilen kârdan almaları gereken payı hesaplamaya çalışırken tanımlamıştır<sup>18</sup>. Diğer bir deyişle girişimci tanımı elde edilen paylaşılması ile ilgili olarak ve iktisatçı gözüyle yapılmıştır. Oldukça isabetli bir şekilde ifade ettiği girişimci özelliklerini, yetkinliklerini ve risklerini ise girişimcilerin neden yüksek bir kâr payını hak ettiğini göstermek için vurgulamıştır. Gayet tabii kitabın başka yerlerinde de “girişimci (entrepreneur)” kavramı kullanılmaktadır ama hep iktisat bağlamında incelenmiştir. Sonuç olarak Say, içinde bulunduğu dönemin de şartları ile işletme, girişimci, işçi, üretim, hatta yönetim anlamında bugünküne yakın bir bilince sahiptir belli ki; ama çalışması ve temayülü yönetim biliminden uzaktır. Az aşağıda görüleceği gibi Smith ile arasında önemli farklar vardır.

Öte yandan Watt, Boulton, Whitney ve Arkwright’ın başarılı yöneticilik deneyimleri hakkında, literatürde oldukça detaylı bilgiler mevcuttur. Ancak bu bilgiler kendileri tarafından değil kendilerinden sonra gelen çeşitli düşünürler tarafından derlenerek yayınlanmışlardır. Diğer bir deyişle yönetim bilimine yönelik olarak sistematik bir bilgi birikimi ve paylaşımı gerçekleştirdikleri söylenemez. Nispeten yakın tarihlerde yönetim bilimi ile ilgili olabilecek iddiaları olan Robert Owen ile James Watt ve M. Robinson Boulton ikilisi de dikkate değerdir. Bunlardan Owen özellikle işçilerin çalışma şartları ve hakları üzerine yoğunlaşırken Watt ve Boulton ise yöneticisi oldukları işletmelerde bireysel ve kurumsal verimlilik rakamlarına yoğunlaştıklarını ayrıca pazar tahminleri ve üretim planlaması yaptıklarını, ürün ve süreç standartlaşmaları üzerine çalıştıklarını görüyoruz<sup>19</sup>.

Ancak Owen’ı ya da Watt ve Boulton ikilisini yönetim bilimi içinde kabul etmeye engel olabilecek bazı noktalar vardır: Owen işletme yönetiminin başarısına değil, çalışanların haklarına ve çalışma koşullarına odaklanmıştır. Daha açık bir ifade ile temel motivasyonu işletme yönetimi değil işçilerin çalışma ve yaşam koşullarıdır. Ve günümüzde olduğundan farklı olarak bu konularla ilgilenme sebebi işçilerin refahı üzerinden motivasyon sağlamak ve işletme performansını arttırmak değildir. Watt ve Boulton ise işletmelerindeki gayretlerini bilimsel anlamda yayınlama çabasına girişmemişlerdir, diğer bir deyişle yönetici olarak kabul edilebilirler ama yönetim bilimci oldukları tartışmalıdır.

Özetlemek istenirse bütün bu fikir/uygulama adamları ya temel olarak işletme yönetimi ya da işletme performansı ile ilgili değildir ya da birikimlerini bilimsel yollarla paylaşmamışlardır. Bir karşılaştırma yapmak istenirse, literatürde yönetim biliminin başlangıcı sayılan klasikler, örneğin, genelde gözlem ile topladıkları bilgileri prensipleştirmiş ve yayınlamışlardır. Amaçları işletmelerin daha iyi yönetilmesini sağlayarak daha iyi performans göstermesi olmuştur. İşçilerle ya da yöneticilerle ya da üretim süreçleri ile ilgili söyledikleri şeylerin hedefi işletmelerin

17 Jean Baptiste Say, *Traité D’Economie Politique* (1803), Paris, Institut Coppet, 2011, s:45-46

18 Say, agk., s: 49

19 Wolfgang Pindur, ve diğerleri, “The history of management : a global perspective”, *Journal of Management History*, 1995, Vol. 1 No. 1, s: 60

performansının artmasıdır. Yayınların amacı ise genel olarak bütün işletmelerin bu bilgilerden yararlanmasını sağlamaktır.

### 3. Yönetim Bilimiyle Önemli Bağlantısı Olan Kaynakların İncelenmesi

Çalışmanın araştırması esas olarak bu başlık altında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilk olarak yönetim bilimine olan katkılarının değerlendirilmesi için Smith'in eseri incelenerek yönetim ile bağlantılı olabilecek iddia ve görüşleri değerlendirilmiştir. İkinci olarak 19.yy ikinci yarısında yönetim anlamında neler konuşulduğunu ve bunların ne kadar çağdaş yönetim biliminin parçası olarak kabul edilebileceğini görmek için örnek olarak seçilen Railroad Gazette isimli sektörel yayının 1870-1872 yıllarındaki sayıları incelenmiştir. Adı geçen yayının ilk sayıları 1850'lerde çıkmaya başlamıştır ama bulunabilen en eski örnekler 1870'e dayanmaktadır. Yaklaşık 150 dergiyi kapsayan bu incelemede elde edilen bulgular da az aşağıda ortaya konmuştur.

#### 3.1. Smith'in durumu

Smith, Sanayi Devriminden önce yaşamış ve meşhur eserini de Sanayi Devriminden önce yazmıştır. Eserini yazmasını sağlayan birikimini eserden önceki bir veya iki on yıllık dönemde edindiğini varsayarsak "tarihsel kriterlerimize" pek de uymadığını itiraf etmek durumundayız. Buna bağlı olarak Sanayi Devrimi'ni tanımamış olması ve özellikle de bundan sonra yaşanacak olan endüstriyel, sosyal hatta sermaye ile ilgili değişimi görmemiş olması Adam Smith'in yönetim biliminin bir parçası olarak kabul edilmesini engeller. Buna karşın yönetim biliminden bahsedilebilmesi için gerek duyulan tüm şartlara da uymaktadır. Çalışması kişisel de olsa gözlemlere dayanmaktadır; akılcılık vardır, yarışmacı-rekabetçi değerler vardır; işletmeler incelenmiştir; kısmen "yönetici" düşüncesi bile vardır. Bilimselliği çağdaş olarak kabul edilmemekle birlikte bilim dışı olarak da tanımlanmamaktadır. Nitekim iktisat biliminde, klasik iktisadın "kurucusu" sayılır.

Bu muğlaklık doğal olarak yönetim bilimi yazınında da çelişkilere neden olmuştur: Örneğin Atilla Baransel klasik yönetim düşüncesi içinde Adam Smith'i saymaz. Smith'i klasik dönem öncesine koyar<sup>20</sup>. Keza Tamer Koçel'de de Adam Smith yer almaz. Öte yandan Daft "örgütlenme prensiplerini anlatırken uzmanlaşmadan ve bunun verimliliğe olan katkısından bahseder ve uzmanlaşmayı (Taylor'a değil de) Adam Smith'e yaptığı gönderme ile açıklar<sup>21</sup>.

Bu konuda bazı örnekleri sıralamak istersek; Rosenfeld ve Wilson<sup>22</sup>, Smith'in netleştirdiği ahlaki yaklaşımın, yönetim düşüncesi ile (dolaylı) ilişkisi olduğunu vurgularken, Livvarçin ve Kurt<sup>23</sup>

20 Baransel, agk., s: 113

21 Richard Daft, Management 9th Edition, South-Western Cengage Learning, 2010, s: 244

22 Robert H. Rosenfeld ve David Wilson, Managing Organizations 2nd Edition, London, McGraw Hill, 1998, s: 479

23 Livvarçin- Kurt, agk., s: 9-20

Smith'i yönetim biliminin teorisyenleri arasında saymıştır. Berber<sup>24</sup> Smith'i (sadece) ekonomist olarak tanımlarken, işbölümü ve uzmanlaşma konusundaki katkılarının Mill'in çalışmaları ile yönetim bilimine evrildiğini vurgulamıştır. Eren<sup>25</sup> ve Ataman<sup>26</sup> Smith'ten bahsetmezken, Barabel ve Meier<sup>27</sup> kimi çalışmalarda Smith'in ilk yönetim prensiplerini geliştiren bilim insanı olduğundan bahsetmişlerdir.

Esasen bir iktisatçı olarak kabul edilebilecek Smith'in genel yaklaşımı arz/talep yasasına dayanır. Smith'e göre toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için üretimi arttırmak gereklidir. Üretimi artan bir malın fiyatı düşer. Fiyat düşerse tüketicilerin bu malı satın alma imkânı artar ve böylece tüketim artar. Tüketim artışı ile toplum refahı artmış olur<sup>28</sup>. Nitekim Smith oldukça basit bir biçimde “medeni toplumlar” ile “medeni olmayan toplumları”, çalışabilecek durumda olanların çalışmayacak durumda olanlara bakabilecek kadar üretim yapabildiği ya da yapamadığı toplumlar olarak tanımlamıştır<sup>29</sup>. İktisadi anlamda bu yaklaşımın eleştirileri yapılabilir ve yapılmaktadır ancak tartışılmayacak bir konu varsa o da Smith'in gözünde medeniyetin kişi başı üretimin yüksekliği ile değerlendirildiği ve medeni toplumların üretken toplumlar olduğudur.

Detaylara geçilirse yönetim bilimi ile ilgili olarak ilk vurgulanması gereken, Smith'in “işbölümü” ile ilgili fikirleridir. Smith'in iş bölümünün yararları üzerine anlattıkları temel olarak iki başlıkta toplanabilir. Birincisi iş bölümünün uzmanlaşmayı bunun da verimliliği arttırması ikincisi ise makine konusunda gelişime ve inovasyonlara yardımcı olmasıdır<sup>30</sup>. İş bölümünün en doğal sonucu uzmanlaşmadır. Uzmanlaşma, bir işi yapan kişinin yaptığı işi bütün ayrıntıları ile en iyi şekilde bilmesi ve yaptığı işi en hatasız ve hızlı şekilde yapabilmesi anlamına gelir. Bu şekilde uzmanlaşma her düzeyde bütün topluma yayılırsa, her kişi, kurum ve her ülke sadece uzmanlaştıkları alanlara yoğunlaşır. Böylece herkes en iyi bildiği işi yaparak üretimini en yüksek seviyeye çeker ve toplam üretim olabilecek en yüksek seviyeye ulaşır. Bunun iktisadi düzeydeki detay ve eleştirileri bir yana, işletme düzeyinde de Smith tarafından ele alınmış olması yönetim bilimi açısından önemlidir; bu Smith'in işletme performansına yönelik yaklaşımı olduğunu da göstermektedir ki zaten kitabı da bu yönde örneklerle doludur.

Ancak bununla sınırlı değildir. İlginç bir şekilde Smith (250 yıl kadar önce) makine teknolojisi alanında yenilik yapmanın iş bölümü ve sonrasında gelen uzmanlaşma ile nasıl ilişkili olduğunu oldukça detaylı bir şekilde açıklamıştır. Çok özet olarak belirtilirse, uzmanlaşma sayesinde işçilerin hem kendilerini hem de kendileri için kullandıkları makine kısımlarını çok daha detaylı bir şekilde bilebileceklerini anlatır. Bu sayede kullandıkları makineleri geliştirme imkânlarının daha fazla olduğunu vurgular<sup>31</sup>. Smith'e göre, işbölümü uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da işini daha iyi

24 Berber, agk., s: 51-52

25 Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayın., 2004

26 Göksel Ataman, İşletme Yönetimi 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

27 Michel Barabel ve Olivier Meier, *Manager Les Meilleures Pratiques du Management* 2e Edition, Paris, DUNOD, 2010, s: 9

28 Adam Smith, *Milletlerin Zenginliği*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2004

29 Smith, agk., s: 1

30 Smith, agk., s: 9-13

31 Smith, agk., s: 95

bilmeyi sağlar. İşini daha iyi bilen kullandığı makineyi de daha iyi bilir ve geliştirir. Uzmanlaşma iş sürecinin aşamalarına uygun olarak gerçekleşeceği için, her aşamanın uzmanı o aşamaya yönelik makine tasarımını en iyi şekilde yapacaktır. Bu öncelikle inovasyon sonrasında verimlilik ve üretim artışı ile fiyat düşüşü anlamına gelmektedir. Buna örnek olarak da metal sanayi ile kumaş sanayinin karşılaştırmasını göstermiştir. Metal sanayinde ürün fiyatlarının kumaş sanayine göre çok daha hızlı düştüğünü çünkü metal sanayinde işbölümünün daha ileri olduğunu bu sayede de makine teknolojinin çok daha ileri gittiğini göstermiştir.

Smith işbölümü ve uzmanlaşma sayesinde entegrasyonun da çok fazla yaygınlaşamayacağını iddia etmektedir. Çünkü uzmanlaşma sayesinde kendi işlerine odaklanan işletmelerin daha başarılı olduğu görülecek böylece işletmeler entegrasyona yeltenmeyeceklerdir<sup>32</sup>. Entegrasyon meselesi bugün bile tartışılmaktadır ve işletmelerin entegrasyon yerine kendi uzmanlık alanlarına yönelmeleri gerektiği iddiası çok daha yakın tarihli yayınlarda dile getirilmiştir<sup>33</sup>.

Smith'in yönetim ile ilgili olabilecek bir başka fikri/iddiası "profesyonel yönetici" konusundaki yaklaşımıdır. Smith detaylı bir şekilde "katma değer" tanımı yaptıktan sonra katma değer "yönetim ve teftiş işinin ücreti" olarak düşünülebileceğini belirtmektedir. Yaşadığı dönemde girişimci ile yönetici sıfatlarının tek bir kimlik altında toplandığı hatırlanırsa Smith'in teorisinin ne denli önemli olduğu daha rahat anlaşılabilir. Smith'e göre, kâr ile katma değer her zaman aynı anlama gelmez. Aradaki farkı anlayabilmek için katma değeri belirlemek gerekir ve bu mümkündür. Katma değeri belirlemenin yolu, "yönetimden ve teftişten sorumlu birini (bugünkü anlamıyla profesyonel yönetici) istihdam etmek ve razı olacağı ücreti görmektir. Tabii ücretin değeri "güveni" de dâhil edecektir<sup>34</sup>.

Smith'in kâr ve katma değeri birbirinden ayırması ve katma değeri zımni bir şekilde yönetim ve örgütlenme becerisine bağlaması önemli olsa da Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan profesyonel yöneticilik anlayışını tam olarak yansıttığı söylenemez. Yönetim biliminin "yönetici" ile ilgili konularında, Smith tam bir başlangıç olarak kabul edilemez çünkü profesyonel yöneticiliğin gerektirdiği teknik bilgileri ve bunlara duyulan ihtiyacı henüz göremediği bilinmektedir. Ancak yine de zamanının ötesinde bir birikime sahip olduğu yadsınamaz.

Smith'in yönetim bilimi ile ilgili olabilecek bir başka iddiası bugünkü anlamıyla insan kaynakları yönetiminin bir unsuru olabilecek "ücret yönetimi" meselesidir. Temel hedefi her düzeyde verimlilik ve buna bağlı olarak üretim artışı olan Smith, işçi bazında üretimi arttırmanın en etkili yollarından biri olarak "parça başı ücret" sistemini önerir. Parça başı ücret sisteminin işçilerin "kendi sağlıklarını tehlikeye atacak kadar" etkili bir motivasyon aracı olacağını belirtmiştir (Taylor'dan 130 yıl kadar önce). Ancak işçilerin parça başı ücret sistemi ile daha fazla para kazanmak için kendi sağlıklarını tehlikeye atmalarının engellenmesi gerektiğini de ifade etmiştir<sup>35</sup>.

32 Smith, agk., s:574

33 Thomas J. Peters- Robert H. Waterman, Yönetme ve Yükseltme Sanatı – Mükemmeli Arayış, 2. Baskı, İstanbul, Altın Kitaplar Yayın., 1995, s: 399-416

34 Smith, agk., s: 53

35 Smith, agk., s: 88-89

Bu arada, belki de vurgulanması gereken önemli bir detay da şudur ki; Smith'in ücret sistemi ile ilgili yaklaşımı aslında basit bir "parça başı ücret" formülünün ötesinde "performansa dayalı bir ücret sistemidir". Çünkü örnek olarak "öğretmenlik" mesleğini de kullanmıştır. Böylece ücret sistemini sadece "üretim" sektörü ile sınırlamadığını "hizmet" sektörünü de kapsadığını göstermiştir<sup>36</sup>. Tabii Smith'in içinde bulunduğu dönemde bugünkü anlamıyla "hizmet sektörünü" anlayabilmiş olması mümkün değildir. Buna rağmen aklındaki ücret sisteminin basitçe parça başı üretime dayalı ücret olarak sınırlandırılmayacağı, bariz bir şekilde performansa dayalı ücret olarak kabul edilmesi gerektiği bellidir.

Smith'in (post) modern yönetim anlayışı ile ilişkili olabilecek bir başka iddiası loncalara yönelik eleştirilerine dayandırılabilir. Smith loncaları (çeşitli nedenlerle üretimi sınırlamaları nedeniyle) eleştirirken, loncaların ürün kalitesini arttırmak için uzun çıraklık dönemlerine bel bağladıklarını hâlbuki kalitenin daha ciddi bir denetim gerektirdiğini söyler. Smith'e göre müşteri ürünü alırken çırağın kaç yıllık tecrübesi olduğu ile ilgilenmeyeceğinden, ürünün üzerinde bulunan ve kaliteyi belgeleyen simgelerin, loncaların çırak yetiştirme usullerinden daha etkili olacağını iddia etmektedir (ISO standartlarından ve damgalarından 200 yıl kadar önce)<sup>37</sup>. Hatta daha net bir şekilde "kaliteyi lonca disiplini değil, müşteri kaybetme korkusu sağlar"<sup>38</sup>; demiştir. Görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin temelleri 18.yy sonunda Smith ile atılmıştır demeye bile imkân sağlayabilecek kadar açık ifadeler söz konusudur. Gerçi Smith'in temel motivasyonu üretim kalitesi değil üretim artışıdır ama üretim kalitesine yönelik bilinci de olduğunu, sadece dönemin getirdiği koşullar nedeniyle bu bilincini, üretimi sınırlayan loncaların iddialarını çürütmek için kullandığını söylemek mümkündür.

Bütün bu örneklere dayanarak Smith'in 18.yy sonunda belli bir "yönetim" bilgi ve birikimine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ne var ki Sanayi Devrimi'ni ve sonrasında oluşan "yeni dünya ve üretim düzenini" görmemiş olması bu değerli öngörülerin "çağdaş yönetim biliminin" ilk temsilcisi olarak kabul edilmesinin önündeki engeldir. Smith'in yönetim biliminin doğuşu ve gelişimindeki yerini tartışmayı sonuç bölümüne bırakarak Sanayi Devrimi sonrası yönetim düşüncesinin gelişimine devam edelim.

### 3.2. Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Bir Örnek Olarak Railroad Gazette

Smith için açtığımız parantezi kapatırsak, yönetim bilimi literatürü kapsamında olarak kabul edilebilecek ilk örnekleri aramaya Sanayi Devrimi sonrasında devam edebiliriz. Bu noktada neyin yönetim biliminin bir parçası olması gerektiğine karar vermemize yardımcı olan kriter çerçevesini hatırlamak istersek; "içinde bilinç ve farkındalık da barındıran ve ortak sorunlara standart çözümler geliştirmeyi, bu nedenle de iletişime açık bir şekilde elde edilen tecrübeleri yazılı veya sözlü ama formel biçimde diğer yöneticilerle de paylaşmayı temel

36 Smith, agk., s: 849

37 Smith, agk., s: 135

38 Smith, agk., s: 144

alan”, yayınları aradığımızı hatırlayabiliriz. Bu çerçevede Sanayi Devrimi’nden sonra yayın hayatına başlayan çeşitli sektörel ticari dergilerin içinde yönetim bilimi ile ilgili olabilecek yazılar ve görüşler olabileceği anlaşılmış ve bu nedenle de bunların incelenmesi mantıklı gibi gözükmiştir.

Her biri yaklaşık 40-50 yıl boyunca haftalık olarak yayınlanmış çok sayıda derginin incelenmesi oldukça zaman alacağı ve elde edilen bilgilerin geniş bir yer dolduracağı varsayılarak bunların arasından bir “temsilci” seçilmiştir. Aralarında hem eski bir örnek olması, hem üzerinde benzer bir amaçla çalışılmış olması<sup>39</sup>, hem de dergilere kolaylıkla ulaşılabildiği için Railroad Gazette<sup>40</sup> isimli sektörel-ticari dergi serisinin 1870-1872 yılları arasındaki sayıları incelenmiştir. Bu sayılarda o dönemde, en azından “klasikler” adıyla tanınan grubun ulaştığı düzeyde bilgi birikimi ve paylaşım amaçlı yayın bilincinin olduğu görülmüştür.

Bu inceleme sonunda yönetim bilimi ile ilgisi olan çeşitli yazılar aşağıdaki paragraflarda, paylaşılmıştır. Bu örnekler yönetim düşüncesinin, klasiklerden çok önce, 19.yy ikinci yarısından hemen sonra ortaya çıktığı tezini destekler niteliktedir. Bu derginin çeşitli sayılarında, yönetim kavramının ismiyle, niteliğiyle ve sorunlarıyla tam olarak yerleştiğini gösterir çok sayıda yazı veya röportaj ya da çeşitli konferanslardan alıntı söylemler vardır. Ama bu çalışma için esas önemli olan, hiç olmazsa kişisel gözlem ve tecrübelerden elde edilmiş verilere dayanan ve bu verileri yönetim prensipleri haline getirmiş yazılar bulmaktır. Bu tip yazılar varsa yönetim biliminin Taylor veya Fayol ile değil, benzer iddiaları, benzer biçimlerde geliştirip sektörel bir dergide bir çeşit makale olarak yayınlamış “isimsiz kahramanlarla” (en azından) 1870’lere kadar uzandığını dayandırdırılmış olacaktır.

İncelemede yönetim ile ilgili olabilecek çok sayıda yazı bulunmuş olmasına rağmen bunların bir kısmı yönetsel tecrübelerin paylaşılması amacını taşımadığı sadece yönetimle ilgili olabilecek “haber” niteliği taşıdığı için buraya getirilmemiştir. Buraya sadece gerçekten kişisel gözlem ve tecrübelerle dayanarak elde edilen bilgilerin paylaşıldığı değerlendirmeler getirilmiştir. Bu bilgiler beklentilerin ötesinde “sofistike” bir niteliğe sahip olduğu için gruplandırmaya gerek görülmüştür. Böylece yönetim biliminin bu ilk ilkel örnekleri “İKY hakkında çıkan yazılar”, “ücret ve performans dayalı ücret hakkında çıkan yazılar”, “disiplin hakkında çıkan yazılar”, ile “yönetici ve liderlik hakkında çıkan yazılar” başlıkları hakkında incelenecektir.

### 3.2.1. İKY Hakkında Çıkan Yazılar

Tabii ki 1870’lerde insan kaynakları yönetimi adıyla tanınan bir kavram yoktu. Ancak bu alt başlığın amacı az aşağıda görülecek örneklerin bu açıdan bundan 250 yıl kadar önce ne kadar ileri gittiğini vurgulamaktır.

---

39 Jenks agm., s: 421-447

40 <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015021737674;view=1up;seq=7;size=200>

Örneğin 25 Mart 1871 tarihli bir sayıda (s. 613-614) Illinois Central Railroad isimli firmanın 1870 yılı raporu 41. mevcuttur. Bu raporda başkanın (yönetim kurulu başkanı) raporundan sonra yer alan genel müdür raporunda çeşitli finansal ve teknik bilgilerin yanı sıra “railroad man” (demiryolu çalışanı) başlığı altında yer alan bir yazı söz konusudur. Bu yazıda özellikle kondüktör kimliğinden yola çıkarak bir demiryolu çalışanının hangi özelliklere sahip olması gerektiği gibi konular açıklanmıştır. İlginç bazı noktalara vurgu yapmak gerekirse, demiryolu çalışanının halkla muhatap olacağı bu nedenle giyimine ve hareketlerine dikkat etmesi gerektiği, kibar, iyi kalpli ve sorumluluk sahibi olması gerektiği anlatılmıştır. İleriki paragraflarda ücret konuları da anlatılmış ve çalışanların beklenenin ötesinde gösterdikleri gayretlerinin “extra” gelirlerle ödüllendirilmesi gerektiği bunun da gençlere bir motivasyon unsuru olacağı anlatılmıştır. Aslında bu dergilerde ücret konusu üzerine çok yazı vardır ve bunların bir kısmı ayrı bir başlık altında ortaya konacaktır ama beklenenin ötesinde gayret tabiri ile kastedilenin standardın ötesinde gayret olduğunu bunun da standardın ötesinde bir ücret ile ödüllendirilmesi gerektiğinin belirtildiğini vurgulamak önemlidir. Bu değerlendirme tıpatıp Taylor’ın değerlendirmesi 42 ile uyushmaktadır ve Taylor’dan yaklaşık 40 yıl kadar önce yapılmıştır.

9 Eylül 1871 tarihli bir sayıda, demiryolları ile ilgili yapılmış bir konferansta gerçekleşen bir konuşmanın kayıtları kaleme alınmıştır. Bu yazıda bir demiryolu şirketinin üst düzey yöneticisi 43. özet olarak şunları anlatmıştır: “Trenlerimizin içinde çalışan personelimize hayatlarımızı teslim ediyoruz. Doğal olarak bu personelin çok önemli kişisel özelliklere ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellik ve yetkinliklerin varlığı ve gelişimi demiryolu şirketlerinin inisiyatifine bırakılmıştır. Demiryolu şirket yönetimleri bu konuda gerekli tedbirleri almaya gayret etmektedir; ancak onların (bizim) temel motivasyonu para kazanmaktır. Bu özelliklere de sadece daha fazla müşteri getirecekse önem vermektedir. Oysa bu kadar önemli iş yapan bu personelin, özellik ve yetkinlik standartlarının hem öğretilmesi (eğitim) hem de korunup geliştirilmesi (denetim) devletin bir şekilde etkin olduğu bir süreç çerçevesinde olmalıydı. Dahası bu çalışanlara verdiğimiz ücret onları yaşamaları gereken refaha ulaştırmamakta ve çok kısa sürede bağılıklarını eritecek duruma getirmektedir. Bu yazıda demiryolu şirketinin “personel müdürü” kendi şirketinin de dahil olduğu sektörü, çalışanlara bakış açısı nedeniyle eleştirirken, işletmelerin genel başarısı için nitelikli eleman istihdam etmenin önemini ve bunun için alınması gereken yönetim tedbirlerini sıralamaktadır. Buradan şunlar anlaşılmaktadır; o dönemde de şirketler çalışanlarını “yönetim faaliyeti yaptıklarının farkında olarak” yönetmektedir. Bağlılık, çalışan sağlığı güvenliği, mutluluğu, refahı gibi konular bilinmektedir. Ücretin sadece kısa vadeli kâr amacı ile değil uzun vadeli planlar dahilinde ödenmesi gerektiği belirtilmektedir. Hatta bu personel standartlarının varlığı ve gelişimi devlet tarafından denetlenmelidir; denmektedir.

41 Bu raporun varlığı bile yönetim biliminin o dönemde ulaştığı noktayı göstermeye yardımcı olur. Rapor günümüzün büyük işletmelerinin halka açıkladığı “faaliyet raporlarının” oldukça benzer ilkel bir örneğidir.

42 Taylor, agk., s: 17

43 Üst düzey yönetici anlamında “general butler in railroad management” tabiri kullanılmıştır. “Butler” baş kâhya anlamına gelmektedir. “Personel Müdürü” gibi düşünülebilir.

3 Şubat 1872 tarihli sayıda yayınlanan ve Alman demiryollarının tanıtımı için kaleme alınmış oldukça detaylı bir yazı ise şu şekilde özetlenebilir. “Maliyet düşürme ve kâr artışı için doğru elemanın seçimi ve ücretlendirilmesi önemlidir. Maliyet düşürme gayretleri sürekli hale getirilmeli, trafik daha iyi düzenlenmeli, yapılması gerekli işler daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmeli, yetenekli çalışanlar eğitilmeli, çalışanlar için daha yüksek gelirler sağlanmalıdır”; denilmektedir.

### 3.2.2. Ücret ve Performansa Dayalı Ücret Hakkında Çıkan Yazılar

İnceleme kaynağı olan Railroad Gazette isimli dergide ücret ve ücret yönetimi ile ilgili çok sayıda yazı vardır. Ancak bunların bir kısmı, muhtemelen dönemin politik gelişimlerinden de etkilenerek, demiryolu sektörü çalışanlarının içinde buldukları refah koşullarının yetersizliği nedeniyle yazılmıştır. Böylece ücret temalı birçok yazıda temel motivasyon kaynağı esasen sosyal adaletsizliklerle ilgili tedbirler almak ya da en azından bu soruna parmak basmış olmak olarak kabul edilmelidir.

Aslına bakılırsa Taylor’ın da ücret yönetimi ile ilgili tavsiye ve tekniklerinin altında yatan nedenlerden biri budur. Taylor işçilerle patronların menfaatlerinin çeliştiğini değil örtüştüğünü iddia eder. Bunu göstermenin yolunu işçilerin kazandırdıkları refahtan pay almalarına bağlar 44. Railroad Gazette sayıları ise bize bunların, aynı teorik açıklama ile Taylor’dan 40 yıl kadar önce söylenmeye başladığını göstermektedir.

Örneğin 8 Nisan 1871 tarihli bir başka sayıda (s:24). “Co-operative Labor” başlıklı bir makalede, bir işletmede hazırlanan ve uygulanan “kâr paylaşım” sistemi açıklanmıştır. Sistemin detayları ve koşulları bir yana, özeti, bütün masraflar çıktıktan sonra kalan kârın bir kısmının çalışanlara paylaşılması şeklinde yapılabilir. Bununla iki amaç elde edileceği ifade edilecektir. Birincisi işçileri sendikadan uzak tutmak, ikincisi ise yaptıkları gayretlerin ve işletmeye kattıkları tasarruf imkânının somut karşılığını somut olarak göstermektir. Sendikadan uzak tutma amacı da ilginç bir şekilde “sendikayı sevmemeleri” üzerine değil kendilerini sermaye sahipleri (kapitalist kelimesi kullanılmıştır) ile bir tutmaları onların gözüyle görmeleri üzerine kurulmuştur.

Bir başka örnek olarak 14 Ocak 1871 tarihli bir sayıda (s.370) “Demiryolu Hizmetleri Reformu (Railroad Service Reform)” başlıklı bir yazı ele alınabilir. Bu yazı başka detayları da barındırmaktadır ama en ilginç yaklaşım ücret konusunda görülmektedir. Yazıda ortaya atılan iddia, demiryolu çalışanlarının farksız ücret almalarının ilgili/ilgisiz, dürüst/değil, akıllı/aptal çalışanları ayıramadığı bunun da uzun vadede bütün çalışanları işiyle ilgisiz hale getirdiği hâlbuki iyi bir demiryolu çalışanının işverenin açmazları ile ilgilenilmesi gerektiğidir. Burada, bu konu derginin önceki muhtelif sayılarında defalarca tekrarlanan “tasarruf ve maliyet düşürme gayretlerine bağlanmıştır ve şu sonuca varılmıştır: İşine ilgi gösteren bir çalışan kömür, yağ ve atıklardan önemli ölçüde tasarruf yapabilir. Ve bu tasarruf çok büyük miktarlara ulaşabilir. Bundan elde edilecek kazançtan da bunu yapabilen çalışana belli bir pay verilebilir. Ayrıca

---

44 Taylor, agk., s: 16



bu sistem sadece demiryolu sektöründe değil bütün iş dünyasında kullanılabilir; denilmiştir. Taylor'dan 40 sene kadar önce.

Ücret ile ilgili ilginç bir başka yazıya ise 28 Aralık 1872 (s.552-553) tarihli bir sayıda rastlanır. Bu yazıda “mekanik uzmanları” özelinden hareketle, demiryolu çalışanlarının hangi özelliklerinin ücretlendirmeyi etkilemesi gerektiği açıklanmıştır. Net bir biçimde “para ödemeye değer” özellikler vurgulanmıştır. Ayrıca ücret ödemeye değer özellikler “bilgi”, “beceri” ve “tecrübeye” dayalı özellikler olarak net bir şekilde gruplandırılmış, “fiziksel gayretler” ile “düşünsel gayretler” de ayrı ayrı belirtilmiştir; günümüzden 150 yıl kadar önce.

### 3.2.3. Disiplin Hakkında Çıkan Yazılar

Tabidir ki 1870’li yıllarda disiplin yönetim için ön plandadır. Aslında bu çerçevede disiplin uygulamalarının veya bu konudaki yazıların yönetim biliminin bir parçası olarak kabul edilmesi hatalı olarak bile kabul edilebilirdi. Ne var ki 1870’lerde yer alan disiplin kavramının basitçe “otoriteyi yerleştirmek ile ilgili” olmadığı görmek bu konudaki yazıları buraya taşımak için itici faktör olmuştur. Örneğin 5 Kasım 1870 tarihli dergide demiryolu çalışanları arasında belli bir disiplinin mevcut olması gerektiği belirtilmektedir. Ancak burada disiplinin amacı, çalışanların sağlık ve güvenliğini korumak ve sürekliliğini teminat altına almaktır (s.133).

Ancak disiplin konusu da bununla sınırlı değildir. Fayol’un yaklaşımlarına oldukça benzer bir disiplin yaklaşımı çeşitli sayılarda net bir biçimde görülmüştür: Örneğin 8 Nisan 1871 tarihli dergide (s.13) “New York Bulletin” adlı yayından yapılmış bir alıntı ile “Demiryolu Disiplini (Railroad Discipline)” isimli bir yazı yayınlanmıştır. Esas amacı demiryolu kazalarını azaltmak olan bu yazıda demiryolu kazaları ağırlıklı olarak çalışan kusurlarına bağlanmaktadır. Bunun çaresi olarak da disiplinin yaygın olarak uygulanması gerektiği iddia edilmiştir. Ancak yönetim biliminin doğuşunu ve köklerini göstermesi açısından ilginç olan unsurlar araya serpişmiş bazı cümlelerde gizlidir. Örneğin “demiryolu hizmetlerinin bütün kollarında çalışanlar için disiplin, basit ya da karmaşık, bütün yönetim sistemlerinin uyumlu işlemesi için gerekli ve kaçınılmaz bir unsurdur; ve bu (disiplin) ancak her adam (eleman) kendi görevlerini ve dakikliğini bildiği takdirde işe yarar ve kazalar azaltılabilir...Yetkin olmayan, yetersiz ya da çalışanlarını dikkate almayan (careless employe) biri tarafından icra edilmiş başarısız bir yönetim, maliyeti ne olursa olsun, işletmeye daha büyük zarara yol açacaktır. Oysa bu tip hatalar yapmayacak bir yönetici işletmeye maliyeti ne olursa olsun daha az kaza ve sorun oluşturduğu için daha kârlı olacaktır.” denilmektedir.

Burada bir karşılaştırma yapmak uygun olabilir. “Disiplin” temasıyla anılan en eski yönetim bilimci Fayol “disiplin” konusunda şunları söylemiştir: “Disiplin kavramı; itaat, devamlılık, çalışkanlık, hal ve hareket düzgünlüğü ve işletme ile çalışanları arasında mevcut sözleşme hükümlerine uygun olarak ortaya çıkan saygının gözle görünür işaretlerinden ibarettir... bir sosyal bünyede disiplinin kıymeti sadece yöneticilerin değeriyle bağlantılıdır... Olumsuzluk çoğu kere yöneticilerin yetersizliğinden kaynaklanır... Disiplini kurup sürdürmenin en etkili

yolları şunlardır: 1) Her düzeyde iyi yöneticiler; 2) Mümkün olduğu kadar açık ve hakları tanıyan sözleşmeler; 3) Cezaların adil bir şekilde uygulanması". 45

Gayet tabii disiplin konusunu biraz daha geniş olarak ele alınmış ve daha detaylı açıklamalar getirilmiştir ama özellikle "yönetici sorumluluğu", "çalışanların görevlerini açıklayan sözleşme maddelerinin açık olması gerektiği" gibi konulardaki benzer yaklaşım dikkat çekicidir. 1870'lerde disiplinin uygulanması yönetim başarısına bağlanmıştır; aynı Fayol'da olduğu gibi. Haklılığı bir yana bu konuda bir bilinç ve birikim olduğu ve bunun da işletmelerin performansına dolaylı da olsa bir katkı vermek amacıyla paylaşıldığı bellidir.

### 3.2.4. Yöneticilik ve Liderlik Hakkında Yazılar

20 Nisan 1872'de yayınlanan (s. 172) "ustabaşılara tavsiyeler (hints for foremen)" isimli yazıda yöneticilik ve liderlik üzerine prensipler yer almıştır. Burada paylaşılan prensipler şu şekilde özetlenebilir: "Bugün demiryolunda çalışan alt düzey yöneticiler bir grup insanı yönetmeyi maalesef karmaşa ve kaos içindeki bir topluluğa düzenli iş yaptırmanın imkansızlığı olarak görmektedir. Halbuki kaos ve karmaşa yöneticinin karakteri ile alakalıdır. Eğer yönetici astlarına karşı sürekli asık suratlı, emredici ve sert olursa emrinde çalışanlar gerçekten de kaos ve sorun çıkarmak için onun bir an arkasını dönmesini veya uzaklaşmasını beklerler. Maalesef bu tarz yönetim oldukça yaygındır. Öte yandan eğer yönetici düzgün karakterli, doğru değerlendiren bir yapıya sahip olursa o zaman işler kargaşa ve sorun çıkmadan yürür. Dolayısıyla iyi bir yönetim için düzgün karakter şarttır."; denilmektedir. Burada düzgün karakterden kast edilenin yöneticinin çalışanlarına karşı emredici ve asık suratlı olmamasıdır. Aslında burada anlatılmaya çalışılan konu bu yazıdan yaklaşık 80 sene kadar sonra ortaya çıkacak liderlik teorilerinin konusudur. Özellikle de davranışsal liderliğin temel iddiası olan 'demokratik liderin otoriter lidere karşı daha başarılı olacağı düşüncesinin' oldukça ilkel bir örneğidir.

Gayet tabii disiplin ya da motivasyon konularından da görülebileceği gibi yöneticiler ve yönetim ile ilgili tavsiyeler, prensipler ve uygulamalar ağırlıklı olarak davranışsal konuları oluşturmaktadır. Ancak somut konular da yok değildir. Çok ilginç bir örnek olarak 31 Aralık 1870'de yayınlanan bir sayıda (s: 313) "diagram" yer almaktadır. Bu diagram "altın fiyatları", "inşa edilmiş demiryollarının bakımı", "taşınmış yolcu ve yük miktarları" gibi veriler arasında ilişki kuran bir grafiiktir. Amaçlanan ise bunlar arasındaki ilişkileri çözmek ve bu sayede bir gelir gider ilişkisi kurmaktır. Bir anlamda işletmenin gelir gider dengesini çözümlenmeye çalışan belki de ilk "regresyon analizi"dir. Ancak bu yazıda sadece bu grafik ve çeşitli indikatörlerin arasındaki ilişkiler incelenmemiştir; bir demiryolu yöneticisinin harcama ve gelirin sadece ne olduğunu değil bunların birbirine olan etkilerinin nasıl gerçekleştiğini bilmesi gerektiği de belirtilmiştir. Diğer bir deyişle yöneticiler için çevresel faktörlerin tek tek gelire ve gidere yönelik etkilerini tanımaya yönelik yardımcı bir diagram önerilmiştir. Beklenti demiryolu yöneticilerinin finans hesaplarını bu diagramı kullanarak çevresel faktörleri dikkate aldıktan sonra yapmalarıdır.

45 Henri Fayol, Genel ve Endüstriyel Yönetim, 3. Baskı, Ankara, Adres Yayınları, 2012, s: 54-56

Nihayet en ilginç yazı (dizisi) ise son örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yazı aslında Hindistan demir yollarında çalışan bir İngiliz yöneticinin, ABD'deki demiryollarının yönetimi hakkında izlenimleri ile ilgilidir. Esasen ABD'de çalışan demiryolu çalışanlarının hal ve davranışları ile başlayan sonra bir demiryolu şirketi ile ilgili olabilecek (teknik konular da dahil olmak üzere bütün detaylara giren oldukça uzun bir yazı dizisidir. Yazının bu kadar detaylı olmasının bir nedeni de yazar tarafından ortaya atılan iddiaların müteakip sayılarda başka yöneticiler ve konuyla ilgili kişiler tarafından eleştiriye uğraması yazarın da bu eleştirilere cevap vermesidir. Böylece 9 Aralık 1871 (s. 379), 23 Aralık 1871 (s.396), 27 Ocak 1872, 3 Şubat 1872 (s. 36-37), 24 Şubat 1872 (s. 82), 2 Mart 1872 (s.96), 30 Mart 1872 (s.135), 6 Nisan 1872 (s.146, 147), 20 Nisan 1872 (s. 170, 171), 4 Mayıs 1872 (s.190), 11 Mayıs (s.201-202), 6 Temmuz 1872 (s.286) tarihlerinde seri devam etmiş çok farklı konulara temas edilmiştir. Bu çalışmayı ilgilendiren ise yöneticilere yönelik tavsiyelerdir ve şöyle özetlenebilir: 1) Disiplin: Disiplinin genel amacı nedir ve nasıl yürütülmelidir? Disiplin konusunun düzgün yürütülebilmesi için gerekli "iyi yönetim" nedir? 2) Batı yollarında (ABD demiryolları) uygulamada disiplin var mıdır? Varsa yeterli midir? Yeterli değilse hangi konularda geliştirilmelidir? 3) Hangi yönetim sistemi ya da örgütlenmesi en iyisidir (What system or organization of management is the best)? Bu soruların ardından da oldukça detaylı açıklamalar yapılmıştır. Bu açıklamalar da şöyle özetlenebilir: Disiplin bir çalışanın tüm bedeni ile (çalışırken kullandığı) bir nesne ile bütünleşmesi demektir. Bu o nesneyi en iyi nasıl kullanacağını kapsadığı gibi görevlerini, sorumluluklarını ve yetkilerini de kapsar ve herkes için derece derecedir. ... Disiplinin sağlanmasının en iyi yolu amirlerden gelen direktiflerin harfiyen yerine getirilmesidir. Disiplinin kötüye kullanılması ise bu tip direktiflerin görev ve sorumlulukların ötesine geçip özel hayata bulaşmaya başlamasıdır. ABD'de bu başarılı yönetim örneği maalesef mevcut değildir ve oturabilmek için yeni baştan başlamak gerekmektedir. Bu çerçevede dikkate alınabilecek en iyi yönetim şekli (yakında gerçekleşmiş Fransa-Prusya Savaşından esinlenerek) şuna dayanmaktadır: Dağınık bir şekilde görevini yapmaya çalışan insanlar yönetmek için (bunları yönlendirecek) bir yöneticinin (head) varlığı ile iş çevresinden toplanacak bilgi gereklidir. Ayrıca (bu yönetici tarafından) rehberlik (guiding), planlama (planning), hesaplama (calculating) ve çok sayıda çalışanın hareketini sağlayacak "tekerlekleri çekme" (yönelme) faaliyeti gereklidir. Buradan anlaşılır ki düzgün bir yönetim için bir çalışanlar (genç, enerjik) bir de yönlendirenler (bilgelik sahibi) olmalıdır. Yönlendiren, işle ilgili herşeyi bilmelidir... Maalesef bugün bir yönetici ofisinden çıkıp da işlerin durumuna bakmaya çalıştığı zaman etrafındakiler onun sorunları görmemesine çalışırlar. Halbuki sorunların görülmesi ve bilinmesi gerekir... Bu nedenle yönetici kendisi trenlerde dolaşıp sorunları not etmelidir. Bu uzun yazının bir sonraki sayıdaki devamında ise, bu şekilde gerçekleştirilen denetimlerin doğruluğundan bahsedilerek burada elde edilen tecrübelerin de paylaşılması gerektiği ancak maalesef (o dönemde) bu tip (yönetim) bir literatürün olmadığı vurgulanmıştır.

Yazıdan çok net bir şekilde anlaşılacağı gibi planlama, yönelme, koordinasyon net bir şekilde tanımlanmış; yönetim için çevreden (savaş örneğiyle belirtilen net bir şekilde iş çevresidir) bilgi toplamanın önemi ve yöneticinin mentor görevi açıkça belirtilmiştir. Kontrol fonksiyonunun önemi ise en başta belirtilmiştir. Ayrıca yöneticinin varlığının örgütlenme fonksiyonunun yerine

getireceği öngörülmüştür. Bunu yapacak yöneticilerin yöneticilik yapma özelliklerine sahip olması gerektiği de anlatılmıştır. Nihayet yönetimin kapalı kapılar ardında ofislerin içinden yapılamayacağı yöneticinin işin yapıldığı yere inmesi gerektiği açıkça söylenmiştir. Burada işin yapıldığı yer trenler ve tren vagonlarıdır. Bu son iddia yine yönetim alanının yakın tarihli tartışmalarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin ofislerine gömülüp işlerini orada yürütmeye çalışmamaları ve işin yapıldığı yere (ki buna Japonlar GENBA adını vermektedir) inerek işe ve sorunlara yakın olmaları gerektiği yakın yönetim tarihine damga vurmuş eserlerin önemli prensipleri arasında yer almaktadır<sup>46</sup>.

#### 4. Sonuç

İncelemelerimize dayanarak çağdaş yönetim biliminin gerçekten “klasikler” ile başladığını, ancak klasiklerin Taylor ve Fayol ile başlamadığını söyleyebiliriz. 19.yy ikinci yarısında kendi alanlarında sahip oldukları birikimleri diğeri ile paylaşmak isteyen profesyonel yöneticilerin çeşitli sektörel dergilerde yaptıkları yayınlar klasik yönetim düşüncesinin başlangıcıdır. Çünkü Taylor, Fayol, Emerson gibi önemli klasik yönetim bilimciler ile bu isimsiz kahramanların yayınları tıpatıp benzeşmektedir. Konular, temel motivasyonlar, çözüm önerileri ve prensipleri ortaktır. Dolayısıyla sektörel dergilerde kendi tecrübe ve gözlemlerini işletme yönetiminin gelişimi için kamuya açık yayınlarla paylaşan bu yöneticiler de “klasikler yönetim düşüncesinin” temsilcileri arasına dahil edilmedir. Railroad Gazette örneğinden yola çıkarak, bu yöneticilerin de aynı Taylor, Fayol, Emerson ya da diğeri gibi kendi gözlem ve tecrübelerini birleştirerek ve prensipleştirerek yayınlamışlardır. Amaçları da işletme yönetimini geliştirmek ve işletme performansını arttırmaktır. Nitekim yönetim biliminin 1870’lerden başladığını Taylor’ın kendisi de ifade etmiştir<sup>47</sup>. Eksik olan, yaygın literatürde klasiklerin tanıtımıdır.

Öte yandan Adam Smith de çağdaş yönetim biliminin ilkel bir örneğidir. Ancak yönetim biliminin Smith’e kadar uzandığını söylemek veya Smith’ten başlatmak iddialı olur. Bunun temel nedeni Smith’in sanayi devrimini görmemiş olmasıdır. Sanayi devriminin gerek işletmelerin, gerekse toplumların yapısına olan etkileri ve kurulmasına vesile olduğu kurumların önemi bu denli büyük olmasaydı, sahip olduğu birikim ve yönetim ile ilgili çağının çok ötesindeki düşünceleri sayesinde Smith’i yönetim biliminin de kurucusu olarak kabul etmek mümkün olabilirdi. Ne ki, Smith insanlık tarihini değiştiren sanayi devrimini ve etkilerini görmemiş ve çağdaş işletmelerin ilk örnekleri olan sanayi devrimi sonrası işletmelerini tanımamıştır. Bununla birlikte bakış açısı ile yönetim bilimine bir görüş kazandırdığı açıktır. Bu sayede Smith’in çalışmasını da yönetim biliminin hazırlayıcısı “klasik öncesi dönem” olarak adlandırmak mümkündür.

Öte yandan Smith ile sanayi devrimi arasında 1870’ler arasında yönetim bilimi ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmış başka bilim adamları ya da belli tecrübe ve birikimlere sahip başka yöneticiler de vardır. Ancak bu yönetici ve bilim adamları da bu çalışmadaki incelemeler sonucunda, yönetim

---

46 Peters- Waterman, agk., s: 327

47 Taylor, agk., s: 29

biliminin bir parçası olarak kabul edilmemişlerdir. Bunun nedeni ya birikimlerini kamuya açık bir şekilde yayınlamamaları ya da yayınlayanların temel amacının işletme yönetimini geliştirmek olmaması sadece başka konuları açıklarken yönetim alanına da değinmeleridir.

“Sanayi Devrimini görmüş olma”, “çalışmalarını kamuya açık bir şekilde paylaşmış olma” ve “işletme yönetimini geliştirmeyi hedefleme” gibi kriterler bu çalışmanın sınırlılıklarından biridir. Yönetim biliminin ne zaman ve nasıl başladığına yönelik, gayet tabii, başka kriterler de kullanılabilir.

Bir başka sınırlılık ise, yönetim biliminin 19.yy ikinci yarısında başladığını göstermek için, örnek olarak, sadece Railroad Gazette dergilerinin kullanılmış olmasıdır. Yalnız, amacı yönetim biliminin ve klasiklerin Taylor’dan önce var olduğunu göstermek olan bu çalışma için bu dergilerin sınırlılığı, bu iddianın yanlış olabileceği ile ilgili değildir. Örneklerden görüldüğü gibi gerçekten de yönetim bilimi ve klasikler, sadece Railroad Gazette sayılarına bakılarak 1870’lere çekilebilir. Sınırlılık daha da geriye çekilebilip çekilemeyeceği ile ilgilidir. Nitekim sayılarına ulaşmak mümkün olmasa bile Railroad Gazette’nin 850’lerde basılmaya başladığı dergide belirtilmiştir. Dolayısıyla gerek bu derginin başka sayıları üzerinden gerekse ileride yapılacak başka çalışmalarda incelenebilecek başka dergiler üzerinden gidilerek yönetim biliminin başlangıcı daha da gerilere çekilebilir. Ancak Taylor, Fayol ve diğerleriyle birlikte başlamadığı aşikârdır.

Dergi ile ilgili bir başka sınırlılık ya da eleştiri de neden 1870-1872 yıllarının incelendiği olabilir. Bunun nedeni 1870 öncesi sayılara ulaşamamış olması ve 1872 sonuna kadar olan yazılardan yeterli miktarda kanıt toplanmış olmasıdır. Bununla birlikte, 1872’den sonra çıkan sayıları incelemek de, özellikle dönüşümü görmek açısından önemli olabilirdi.

Bütün bu sınırlılıklara karşın, yine de çalışmamızın iddiasının yeterince desteklendiğini düşünmek mümkündür. Çünkü gerek yönetim bilimine değinenleri ayırt etmede kullanılan kriterler olsun, gerek bunları desteklemek için kullanılan bilgi kaynakları olsun, hepsi daha önce literatürde çeşitli vesilelerle kullanılmıştır. Bu çalışmanın farkı ise bütün bu materyallerin biraz daha derinlemesine incelenerek ve özel olarak yönetim biliminin ne zaman başladığına yönelik kanıtlar toplamaya çalışarak bu yönde bir yargıya varmaya çalışmasıdır. Ve nitekim bu incelemeler neticesinde 19.yy ikinci yarısında yönetimin geliştirilmesine yönelik tecrübe ve birikimlerini paylaşımına açan yöneticilerin klasik yönetim düşüncesinin başlatıcısı olduğu, özel olarak Adam Smith’in ise başarılı öngörülerıyla düşünsel bir “ön hazırlık dönemi” oluşturduğu kabul edilebilir.

Gayet tabii diğer tüm konularda olduğu gibi bu konuda da daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Daha farklı kaynaklar incelenerek konu ve sonuç zenginleştirilebilir. Nitekim tarih bütün alanlarda olduğu gibi yönetim biliminde de vazgeçilmez önemli bir kaynaktır.

### **Kaynakça**

ATAMAN, Göksel İşletme Yönetimi 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

BARABEL, Michel, Meier Olivier, Manageor Les Meilleurs Pratiques du Management 2e Edition, Paris, DUNOD, 2010,

- BARANSEL, Atilla Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 2. Baskı, İstanbul İ.Ü. Yayın No: 3295 İşletme Fakültesi Yayın No: 163 İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 73.
- BENICHI Régis, Nouschi, Marc, Histoire Economique Contemporaine – La Croissance du XIXeme au XXeme Siecle, Ellipses, Paris, 1987.
- BERBER, Aykut Klasik Yönetim Düşüncesi, İstanbul, Alfa Yayın., 2013.
- DAFT, Richard Management 9th Edition, South-Western Cengage Learning, 2010
- EREN, Erol Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 8.Baskı, İstanbul, Beta Yayın., 2004
- FAYOL, Henri Genel ve Endüstriyel Yönetim, 3. Baskı, Ankara, Adres Yayınları, 2012
- GORDON, Ed. David The Turgot Collection Writings, Speeches, and Lettres of Anne Robert Jacques Turgot, Baron de Laune, Alabama ,Ludwig Von Mises Publ., 2011
- JENKS Leland “Early Phase of Management”; Administrative Science Quarterly, December 1960
- KAZGAN, Gülten İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi 18. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2012
- LİVVARÇİN, Ömer, Kurt, Dilek Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori, 2.Baskı, İstanbul, BETA Yayın. İstanbul 2012,
- PETERS, Thomas, Waterman, Robert H. Yönetme ve Yükseltme Sanatı – Mükemmeli Arayış, 2. Baskı, İstanbul, Altın Kitaplar Y., 1995
- PINDUR, W., ve diğerleri, “The history of management : a global perspective”, Journal of Management History, 1995, Vol. 1 No. 1
- ROSENFELD, Robert H., Wilson, David Managing Organizations 2nd Edition, London, McGraw Hill, 1998
- SAY, Jean Baptiste Traité D’Economie Politique (1803), Paris, Institut Coppet, 2011
- SMITH, Adam Milletlerin Zenginliği, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2004
- TAYLOR, Frederick W., Bilimsel Yönetimin İlkeleri (7. Baskı), Ankara, Adres Yayınları, 2014
- <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015021737674;view=1up;seq=7;size=200>