

## Klasik Yönetim Teorisi'nin İki Öncü İsmi Fayol ve Weber'in Yönetime Katkısı Üzerine Bir Değerlendirme

### An Evaluation of the Contribution of Fayol and Weber, Two Pioneers of Classical Management Theory, to Management

Mehmet Akif ÖZER<sup>1</sup>  Abdulgaffar ÇİFTÇİ<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye.

<sup>2</sup> Araştırma Görevlisi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kastamonu, Türkiye.

#### Özet

Yönetim, belirli bir amaç veya amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde yürütülen bir grup faaliyetidir. Daha kapsayıcı bir kavram olarak yönetim yanında kamu yönetimi ise kamu yararı kavramını merkeze alan; devletin yönetim faaliyetlerini içerisine alan, siyasal karar vericiler tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin başarılabilmesi için politikalarının uygulanmasını tatbik eden idari bir mekanizmadır. Çalışmanın odağında yer alan Henry Fayol ve Max Weber hem yönetim hem de kamu yönetimi alanında yaptıkları çalışmalarla bu alanda dünyanın en iyileri arasına girmişlerdir. 1916 yılında yayınlanan "ve Endüstriyel Yönetim" isimli eserinde Fayol tek tip örgüt ve yönetim modeli geliştirerek, yönetimin genel ilkelerinin bütün örgütlere uygulanabileceği görüşünü savunmuştur. Fayol, yönetim Genel faaliyetlerini analitik bir şekilde inceleyerek bu faaliyetlerini kendi içinde işlevlerine ayıran ilk yönetim bilimcidir. Fayol, yönetim bilimi alanında klasikleşen bu eserinde yönetim fonksiyonunu sistematik bir şekilde ele almıştır. Max Weber ise tüm zamanların en önde gelen sosyologlarından biridir. Genel olarak ekonomi, hukuk, tarih ve felsefe eğitimi almış, akademik katkıları sosyoloji alanının kurulmasına yardımcı olmuştur. Görüşleri, Émile Durkheim ile sosyolojinin klasik dönemindeki en büyük iki figürden biri olarak görülmesini sağlamıştır. Yirminci yüzyılın başında yaşamasına rağmen, fikirlerinin çoğu hala çağdaş sosyal koşullarla ilgili olduğundan etkisi devam etmiştir. Bu çalışmada söz konusu kapsamda Fayol ve Weber'in yönetim sürecine katkıları incelenecek ve klasik yönetim teorisine yönelik eleştiriler üzerinden bir değerlendirme yapılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Klasik Yönetim, Fayol, Weber, Yönetime Katkı

**An Evaluation of the Contribution of Fayol and Weber, Two Pioneers of Classical Management Theory, to Management**

**Abstract**

Management is a group activity carried out cooperatively to achieve a specific goal or objectives. In addition to management as a more inclusive concept, public administration focuses on the concept of public interest; It is an administrative mechanism that includes the administrative activities of the state and implements the implementation of its policies in order to achieve the goals and objectives determined by the political decision makers. Henry Fayol and Max Weber, who are at the center of the study, are among the best in the world in this field with their work in both management and public administration. In his work titled "General and Industrial Management" published in 1916, Fayol developed a uniform organization and management model and defended the view that the general principles of management could be applied to all organizations. Fayol is the first management scientist who analyzes management activities in an analytical way and separates these activities into their functions. In this classic work in the field of management science, Fayol systematically addressed the management function. Max Weber is one of the foremost sociologists of all time. He studied economics, law, history and philosophy in general, and his academic contributions helped to establish the field of sociology. His views led him to be seen as one of the two greatest figures in the classical period of sociology, with Émile Durkheim. Although he lived at the beginning of the twentieth century, his influence remained as many of his ideas were still related to contemporary social conditions. In this study, the contributions of Fayol and Weber to the management process will be examined and an evaluation will be made on the criticisms of the classical management theory.

**Keywords:** Management, Classical Management, Fayol, Weber, Contribution to Management

**Atıf için (how to cite):** Özer, M.A. & Çiftçi, A. (2022). Klasik Yönetim Teorisi'nin İki Öncü İsmi Fayol ve Weber'in Yönetime Katkısı Üzerine Bir Değerlendirme. Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2022;2(1), 133-152.

## 1. Giriş

Günümüzde artık yönetimin herhangi bir organizasyon için çok önemli olduğu yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Örgütler uygun bir yönetim sistem ve yapısı olmadan asla hedeflerine ulaşamazlar. Çünkü yönetim, başkalarının da yardımıyla çaba harcama sanatıdır. Bunun yanında başarılı yönetim ve liderlik için yönetim teorileri bilgisi de gereklidir. Yönetim teorileri arasında, Taylor, Fayol ve Weber'in kuramlaştırdığı Klasik Yönetim Teorisi, diğer teorilere öncülük etmesi açısından örgüt yönetim sürecinde ayrı bir öneme sahiptir (Mahmood ve Bashar, 2012, s.512).

Yönetim biliminin gelişimini bilim felsefesindeki gelişmelerden ayrı düşünmek mümkün değildir. Klasik dönem, insanın akıl yoluyla dış dünyayı algılayabileceği, kavrayabileceği ve anlaşılır bir biçimde açıklayabileceği anlayışına dayanmaktadır (Turan ve Şahin, 2016, s.31). Bu dönemde ortaya çıkan klasik yönetim anlayışı da etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak bilimsel ve yönetsel tekniklerin araştırılması (Nişancı, 2015, s.266) ve uygulamaya aktarılması esaslarına dayanmaktadır.

Günümüzde yöneticiler hem örgütü hem de içinde çalışan insanları etkin ve verimli bir şekilde yönetme konusunda açıkça bir zorlukla karşı karşıyadırlar. Ama yöneticiler bu zorluklarla yüzleşebilmekte, geçmiş ve şimdiki yönetim teorisyenlerinin yol gösterici ilkelerine başvurarak daha iyi

başta çıkma yollarını belirleyebilmektedirler (McLean, 2011, s.32). Bu kapsamda hem yönetici hem de çok önemli bir teorisyen olarak bu çalışmanın odağında yer alan Henry Fayol (1841-1925)'un yönetim ilkeleri ve Yönetimi Süreci Yaklaşımı, uzun yıllar süren yöneticilik deneyimlerinin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreçte Fayol daha çok örgütlerin verimliliğini arttırıcı yönetsel önlemlere ağırlık vermiş (Özer, 2019, s.63) ve bu kapsamda söz konusu ilkelerini kuramlaştırmıştır.

Bu çalışmada konunun söz konusu kapsamda anlaşılabilmesi için incelenecek diğer teorisyen de Max Weber'dir. Klasik Yönetim Teorisi kapsamında "Weber'in geliştirdiği Bürokrasi Teorisi, işlevsel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, yetki, hiyerarşi, mevki ya da pozisyonların hak ve görevlerini saptayan kurallar sistemi gibi özellikleri bünyesinde barındırmakta (Yenisu vd., 2019, s.517) ve bu yönleriyle örgüt yönetimlerine büyük katkı sunmaktadır.

Sanayi toplumu sürecinde kamu yönetimi ve işletme yönetimi ile ilgili olarak birçok teori geliştirilmiştir. Bunlar genel olarak Klasik Yönetim Teorisi, Neo-klasik Yönetim Teorisi ve Modern Yönetim Teorisi'dir. Literatürde özellikle Weber'in Bürokrasi Teorisi, Taylor'un geliştirdiği Bilimsel Yönetim Teorisi ve Fayol'un geliştirdiği Yönetim Süreci Yaklaşımı, Klasik Yönetim Teorisi altında incelenmektedir. Bu yaklaşım ve teoriler metodolojik olarak olanı değil olması gerekeni ortaya koymaları (Al, 2002, ss.37-38) nedeniyle diğer teoriler arasında öne çıkmaktadırlar.

İlgili literatüre baktığımızda yönetim alanında sistemli bilgi kümesini oluşturan ilk yazarların eserleri ve görüşlerinin, Klasik Yönetim Teorisi altında toplandığını söylemek mümkündür (Topaloğlu, 2011, s.253). Bu kapsamda Klasik Yönetim Teorisi iki ana fikir etrafında toplanmaktadır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilceği; ikincisi ise resmi yani biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Klasik Yönetim Teorisi sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu işlemiş ve bunun için hangi ilkelere uyulması gerektiğini ortaya koymuştur (Dede, 2007, ss.4-5).

Bu çalışmada Klasik Yönetim Teorisi'nin ortaya koyduğu yönetim anlayışı Fayol ve Weber üzerinden genel bir çerçevede incelenmeye çalışılacaktır. Çünkü konuyla ilgili birçok çalışmada Fayol ve Weber'in bu klasik yaklaşımda birbiriyle uyum içinde çözümlenmelere yer vermiş olduğunu gösteren birçok ortak nokta bulunmaktadır. Fayol'un yönetim düşüncesinde; hiyerarşiye, normatifliğe, disipline ve sosyal düzene ayrı bir önem vermesi onu Weber'e yaklaştırmıştır (Özer, 2019, s.72). Fayol'un yetki anlayışı da Weber'deki otorite yaklaşımı ile uyum göstermektedir (Al, 2002, s.42). Bu kapsamda çalışmanın içeriği konuyla ilgili yapılan literatür araştırmasıyla elde edilmiştir. Çalışma nitel araştırma yöntemi uygulanarak hazırlanmış, bu kapsamda geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Buradan elde edilen verilerin işlenmesinde yaygın olarak içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu süreçte elde edilen veriler dikkatli, detaylı ve sistematik olarak incelenmiş ve yorumlanmıştır.

## 2. Yönetim Kavramı

Literatürdeki genel tanımıyla "yönetim, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek için iş birliği içinde yürütülen bir grup faaliyetidir. Örgütün sahip olduğu kaynakların (maddi ve beşerî), belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da sürecidir." Bu tanım eşyanın ve

insanların yönetimini biraraya getirerek eşanlı olarak hem İşletme Yönetimi hem de Kamu Yönetimi içinde yer almaktadır.

Bu kapsamda yönetim kavramı çeşitli ülkelerin yönetim sistemlerini ve usullerini anlatmak amacıyla kullanılabilirdiği gibi belli bir örgütü ya da kuruluşu/kurumu da anlamamıza yardımcı olmaktadır (Eryılmaz, 2011, s.3).

İnsanlık tarihinde yönetim olgusu kadar hızla ortaya çıkan ve onun kadar hızla büyük bir etki oluşturan bir süreç görülmemiştir. Yönetim kısa bir zaman aralığı içinde dünyadaki gelişmiş ülkelerin sosyal ve ekonomik dokusunu değişime uğratmıştır. Global bir ekonomi oluşturmuş ve bu ekonomiye katılacak ülkeler için yeni kurallar getirmiş ve kendisi de zamanla değişime uğramıştır (Drucker, 1994, s.225).

Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında başta insan faktörü olmak üzere, çeşitli kaynakları etkin bir biçimde kullanması gerekmektedir. Bu yüzden her örgütte, yönetimin etkin şekilde uygulanmasına ve bunu uygulayacak yöneticilere ihtiyaç vardır. Örgütler yönetim ve yöneticileri sayesinde amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilir ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s.25).

Yönetimin çok eski bir uğraş olmasına rağmen, “özellikle kamu yönetiminin disiplin olarak ele alınışının oldukça yeni olması, bu alanın rasyonel bakışla yeniden ele alınmasına yol açmıştır. Bu durum bizi, yönetimin iş birliğine dayanan çabaların, büyük ölçüde akılcılık gerektiren bir türü olduğu varsayımına götürmektedir. Bu görünümüyle yönetim, amaçları gerçekleştirecek biçimde insanların ve araçların örgütlenmesi ve yönetimi olarak tanımlanabilir. Burada örgüt, yapıyı yani anatomiye, yönetim ise fonksiyonelliği yani fizyolojiyi göstermektedir” (Özer, 2021, s.2)

Yönetim geleneksel olarak beşerî bilim diye adlandırılan bir disiplindir. Beşeridir çünkü bilginin, bilgeliğin ve liderliğin esaslarıyla uğraşır. Bilim niteliğindedir, çünkü pratik ve uygulamadır. Yöneticiler, bütün beşerî ve sosyal bilimlerin sağladığı bilgi ve anlayıştan yararlanmaktadır (Drucker, 1994, s.235). Ancak yönetim sadece beşerî bir süreç değildir, diğer tüm kaynakların da yönetilmesi demektir. Bu perspektiften bakıldığında yönetim, organizasyonda tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli şekilde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi süreciyle oluşan bir kavramdır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s.25).

Bu çevrede yönetim; “örgüt içi amaçları ve öncelikleri belirlemek, bu amaçları başarmak için işlemsel plânlar yapmak, doğru kişileri doğru görevlerde kullanmak, birimleri ve pozisyonları gerekli otorite ve sorumluluklarla yüklemek, örgütte çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak örgütsel kapasiteyi yükseltmek, insan kaynağını seçmek, eğitmek, ödüllendirmek ve cezalandırmak, farklı yönetim-bilgi, bütçeleme, hesaplama, raporlama, istatistik, performans ve ürün değerlendirme sistemlerinin ve karar verme tekniklerinin kullanılabilmesine ortam hazırlamak, örgütün dış birimleri ile ilgilenecek, amaçlara ulaşmada örnek model aramak, bağımsız örgütlerle ilgilenecek, baskı grupları, özel girişimciler gibi örgütün amaçlarına ulaşma yeteneğini geliştirecek kuruluşlarla ilişkide bulunmak, basın ve halkla ilişkilere önem vermek” gibi fonksiyonları yerine getirmektedir (Özer, 2021, s.3-4).

Bu fonksiyonları yerine getiren yönetim olgusu, sık sık kamu yönetimi ile de karıştırılmaktadır. Daha kapsayıcı bir kavram olarak yönetim yanında kamu yönetimi; "kamu yararı kavramını merkeze alan; devletin yönetim faaliyetlerini içerisine alan, siyasal karar vericiler tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin başarılabilmesi için politikalarının uygulanmasını tatbik eden idari bir mekanizmadır.

Literatürde kamu yönetimi kavramı geniş ve dar anlamda iki şekilde ele alınmaktadır. Wilson, L.D. White, Marshall Dimock, F.A Nigro ve Pfifner gibi yönetim teorisyenleri kamu yönetimini geniş anlamda ele almakta; devletin yasama, yürütme ve yargıya ilişkin her üç fonksiyonunu içeren bir terim olduğunu dile getirmektedir. Kamu yönetimi kavramını daha dar bir şekilde ele alan Simon, Gulick, Ordway Tead, Fayol ve Willoughby gibi yönetim guruları ise kamu yönetimini; devletin yasama ve yargı fonksiyonları dışında kalan yürütme faaliyetleri olarak tanımlamaktadır (Özer ve İrdem, 2020, s.15).

Bu temel bilgileri verdikten sonra yönetim olgusunun tarihsel gelişimine kısaca değinilecek olunursa, 1900 yılına kadarki dönem "Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem", 1900-1930 arasındaki dönemi "Klasik Dönem", 1930-1960 arasındaki dönemi "Neo-klasik Dönem" ve 1960 sonrası dönem de "Modern Dönem" anlayışı olarak ele alınmaktadır (Yenisu vd., 2019, s.516). Bu kapsamda çalışmada Henry Fayol ve Max Weber'in katkıda bulunduğu klasik dönem yönetim anlayışı incelenecektir.

### 3. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik Yönetim Teorisi temel olarak örgütün anatomisi ile ilgilidir. Bu teoriye göre örgütün işleyişinde yapı önemlidir, bu nedenle klasik kuramcılar dikkatlerini örgütün biçimsel yapısının tasarımı üzerine yoğunlaştırmışlardır. Bu çerçevede kuram, iş bölümü, hiyerarşi, yapı ve denetim alanı olmak üzere dört temel faktör üzerine inşa edilmiştir (Turan ve Şahin, 2016, s.31). Klasik Yönetim Teorisi, yönetim literatüründe, "kamu yönetiminin yapısında ve işleyişinde yakın zamanlara kadar egemenliğini korumuştur. Bu anlayışın dayadığı temel ilke ve düşünceler dört grupta toplanabilir. "Birinci ilke, kamu yönetiminin yapısı ile ilgilidir. Geleneksel kamu yönetimi, büyük ölçüde Alman sosyolog Max Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. İkincisi, devletin kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında, kendi örgütleri (bürokrasi) aracılığıyla doğrudan görev alması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Üçüncüsü, siyaset ve yönetimin birbirinden ayrı olduğu düşüncesidir. Bu anlayışta kamu yönetiminde idareye ve siyasal iktidara bağımlı bir rol verilmiştir. Dördüncü ilke, kamu yönetimi, yönetimin özel bir biçimidir, özel sektörün yönetiminden oldukça farklıdır. Kamu yönetiminin tarafsızlık, eşitlik, kamu yararı, kamusal mallar, kamusal sorumluluk, siyasal çevre, kamu gücü gibi özgün özellikleri mevcuttur" (Eryılmaz, 2011, ss.39-41).

Klasik Yönetim Teorisi, biri "kurmay" diğeri "eylemci" olmak üzere iki tür yapıya önem verir. Eylemci işlevler ya da birimler, örgüt amacının başarılmasında doğrudan sorumluluk sahibidir. Kurmay işlevler ise örgütün diğer birimleri üzerinde hiçbir yetki veya otoriteye sahip değildir. Kurmay işlev yönetmez, sadece tavsiyelerde bulunmakta ve hizmet etmektedir. Bu işlevler, örgütsel politika ya da uygulamaları gözeterek örgütün bütün birimlerinin hizmetinde kullanılır. Bu bağlamda kurmay işlev, örgütün tümünün kullanabildiği bir özel bilgi, beceri ve deneyim deposudur (Turan ve Şahin, 2016, s.32).

Klasik Yönetim Teorisi'nin temel varsayımı; belli bir işi yapan mekanik bir araç nasıl kurulup işletilebiliyorsa, örgütün de aynı bir makine gibi belli bazı ilkelere ve planlara göre kurulup işletilebilmesi mümkündür (Özer, 2015, s.30). Örgütte insan ögesini dikkate almadan biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde inceleyen, sürekli açık olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliği arttırmaya çalışan klasik anlayışa göre; örgütteki görevler, bu görevlerin nasıl yerine getirileceği, kurallar, yetki ve sorumluluklar açık ve net olarak belirlenir ve tüm çalışanların buna uyması sağlanırsa verimlilik artar (Topaloğlu, 2011, s.253).

İlkeler yaklaşımı olarak da adlandırılan Klasik Yönetim Teorisi'ne göre, "en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışılmalıdır. Bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimlilik artar" (Dede, 2007, s.5). "Halen bazı ülkelerde veya bazı örgütlerde klasik anlayışın kabul görmesinin nedenleri arasında basit olması, belirsizliği azaltan varsayımların çok olması, yöneticilerin anlayacağı dilde ifade edilmesi ve büyük ölçüde yöneticilerin katkılarıyla kendini geliştirmesi sayılabilmektedir" (Çakar, 2018, s.396).

Klasik Yönetim Teorisi, "örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuş, insanı ikinci planda ele almıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda ve biçimde davranacağını öngörmüştür. Örgüte genelde mekanik yönden bakarak, özelde örgütsel yapı üzerinde durmuş; insansız örgüt görüşünü benimsemiştir. Örgüt içindeki insana da daha çok verim açısından bakarak, onu ekonomik ve akılcı bir varlık olarak görmüştür" (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s.32).

Bu kapsamda Klasik Yönetim Teorisi'nin dayandığı genel öngörüler şu şekilde belirtilebilir:

Örgütsel verimlilik, üretim sürecinin ussallığı (rasyonelliği) ölçüsünde kaynakların ekonomik kullanımıyla ilgilidir. Çalışanlar ussal davranırlar. Grup üyeleri üstlerinin rehberliği olmadan gerekli davranışı gösteremezler. Bu kapsamda çalışanlara ait görevlerin sınırı açıkça belirlenmelidir. Faaliyetlerin düzenlenmesi ve görevlerin tanımlanması gerekmektedir. Yönetim çalışanların biçimsel faaliyetlerini düzenlemelidir. Yönetimde objektiflik ve gayri şahsilik esastır. Koordinasyon yöneticiler tarafından planlanarak kontrol edilmelidir. Yetki üst kademedeki toplanmak zorundadır. Uzmanlaşmaya gidilmesi kaçınılmazdır. Yönetim fonksiyonları evrensel ve değişmez ilkelere (Özer ve Önen, 2021, s.58).

Sonuç olarak Klasik Yönetim Teorisi'nin etkileri 1880'li yıllardan başlayıp, 1930'lu yılların sonuna kadar sürmüştür. Bu teoriye Saint Simon, Adam Smith, E. Durkheim, F.W. Taylor, Henry Fayol, Gullick, Urwick ve Max Weber gibi isimler düşünceleriyle geleneksel yönetim anlayışına katkı yapmışlardır (Al, 2002, s.51; Topaloğlu, 2011, s.256). Bugün her ne kadar yeni birçok teori ortaya çıkmış olsa da Klasik Yönetim Teorisi günümüz yönetim düşüncesini etkilemeye devam etmektedir.

#### 4. Henry Fayol

Fayol, kendisi gibi mühendis olan babasının Galata Kulesinin inşaatında görevli olduğu dönemde, 1841 yılında İstanbul'da doğmuştur (Güvemli ve Güvemli, 2018, s.19). Köprü inşaatının tamamlanmasıyla ailesiyle ülkesine dönmüş ve burada eğitimini tamamlamıştır. 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 (Arıca, 2020, s.66). Okulunu bitirir bitirmez bir madencilik şirketinde maden mühendisi olarak işe başlayan Fayol, hırslı ve yeteneği ile kısa sürede dikkat çekmiştir. Yaklaşık otuz yıl yöneticiliğini yaptığı madencilik şirketini, kriz dönemlerinde etkin yöneticiliği sayesinde iflastan da kurtarmıştır. Hatta şirketi de hızla büyümüştür. Yöneticiliğini bıraktıktan sonra da kurmuş olduğu sistem çok başarılı olmuş ve şirketin durumundaki düzelme sürekli devam etmiştir (Özer, 2019, s.54).

Yönetim Bilimi literatüründe Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın öncüsü Fayol kabul edilmektedir. Comambault şirketinin uzun yıllar genel müdürlüğünü yaparak buradan edindiği tecrübeyle ve gözlemleriyle teorisini kuramlaştırmıştır (Çakar, 2018, s.394). Fayol'un koyduğu ilkeler bu tecrübelerle dayandığı için, uygulamada çok sorun yaşamamış ve bu ilkeler alanda örgüt yöneticileri tarafından ilgi görmüştür. Fayol'un bu teori kapsamındaki görüşleri, Belçika ve Fransa hükümetleri tarafından da kamu kuruluşlarında uygulamaya aktarılmıştır (Özer, 2019, s.63).

Fayol, kendi yönetim sisteminde, idareciliğin dahi iktisatçılık, doktorluk ve mühendislik gibi, mekteplerde öğretilmesi fikrini ortaya atmıştır. Fayol'a göre her meslek için lazım gelen idari bilgiler bu meslek uzmanlarınca belirlenmeli ve öğretilmelidir (Somel, 2009, s.40). Fayol, çalışmalarında teknik verimlilik ayrımı da yapmış ve bunun üzerine yoğunlaşmıştır. Bu verimliliği etkileyen en önemli unsuru ise homojenlik olarak belirtmiştir. İşin homojen olması, yani bugünkü anlamda seri üretim yapılması, performansı en üst düzeyde etkilemektedir (Özer, 2015, s.72).

Bugün literatürde Henry Fayol, en eski öncü ve yönetim görevinin savunucusu olarak geniş kabul görmektedir. Bir erken yönetim pratisyeni ve teorisyonu olarak Fayol, modern yönetim teorisini de inşa eden isimdir. Onun yönetimin ilkeleri ve işlevleri hakkındaki söylemleri, stratejik yönetimden yönetimin tarihsel ilkelerine kadar çeşitli alanlarda tartışmalara neden olmuştur. Teorileri eleştirilmiş ve John Kotter, Henry Mintzberg ve Michael Porter de dahil olmak üzere bazı iş dünyası ve akademik dünyanın en iyi düşünürleri ile karşılaştırılmıştır. Fayol'un teorileri, çevresel ve toplumsal belirsizlik, inovasyon ve ekonomik büyüme gibi konuları içinde barındıran büyük bir değişim döneminde ortaya çıkmıştır (McLean, 2011, s.32).

Bilindiği gibi Klasik Yönetim Teorisi'nin en önemli eseri "Principles Of Scientific Management" (Bilimsel Yönetim İlkeleri) 1915 yılında Amerikalı Taylor tarafından yayınlanmıştır. Bundan bir yıl sonra, 1916 yılında Henry Fayol (1841-1925), Taylor'ın eseri kadar önemli olan "Administration Industrielle et Generale" isimli eserini kamuoyuna tanıtmıştır. Eser iki yönden ilginçtir ve bir o kadar da önemlidir. Bir yönden, kamu yönetimi ile özel yönetimin yapıları ve amaçlarının farklı olmasına rağmen, aralarındaki yakınlık ve benzerliği belirtmektedir. Diğer taraftan da yönetim içinde çalışmaların bilimsel örgütlenmesi yöntemini herkesin dikkatine sunmaktadır. Gerçekten günümüzde, özellikle ABD'de, örgütlenme biçimleri yönetim biliminin çok önemli bir dalını oluşturmaktadır. Örgütlenme ile ilgili birçok kuruluşta ve birçok durumda geçerli olabilecek kurallar belirlenebilmektedir (Tortop vd., 2017, s.13).

Çalışmanın bu aşamasında Fayol'un bu eseriyle kuramlaştırdığı Genel Yönetim Teorisi daha ayrıntılı incelenecektir.

#### 4.1. Genel Yönetim Teorisi

Henry 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 (Karaboğa ve Zehir, 2020, s.55). Bu meşhur eserinde Fayol tek tip örgüt ve yönetim modeli geliştirerek, yönetimin genel ilkelerinin bütün örgütlere uygulanabileceği görüşünü savunmuştur. Fayol, yönetim faaliyetlerini analitik bir şekilde inceleyerek bu faaliyetlerini kendi içinde işlevlerine ayıran ilk yönetim bilimcidir (Turan ve Şahin, 2016, s.35). Fayol, yönetim bilimi alanında klasikleşen bu eserinde yönetim fonksiyonunu sistematik bir şekilde ele almıştır. Kitabının planında yer alan 4 bölümden ilk ikisi olan “Yönetimin Öğretiminin Gerekliliği ve Olanaklılığı” ve “Yönetimin Unsurları ve Prensipleri” bölümlerini kitabında incelemiştir. Fayol, “Kişisel Tecrübe ve Gözlemler” ve “Savaş Dersleri” başlıklarını taşıyan üçüncü ve dördüncü bölümlerin ileride yayınlanacağı ikinci cildin konusu olacağını da burada belirtmiştir (Şengül, 2007, ss.1-2).

“Fayol’un Yönetim Süreci Yaklaşımı’nın kurucusu olarak kabul edilmesinin sebebi; yönetsel davranışları ilk kez olarak inceleyen kişi olmasından ziyade yönetimi bir süreç olarak ele almasından, bu süreci fonksiyonlara ayırmasından ve yönetimin ilkelerini sistematik bir hale getirmesinden kaynaklanmaktadır” (Dede, 2007, s.12).

“Yönetimin faaliyetleri ya da işlevleri, yönetimin uygulama alanı ne olursa olsun geçerli ve aynı zamanda tüm idari eylemler için temel oluşturmaktadır. Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetim faaliyetlerinin ilk ayrımını, Fayol’ un gruplamasını yeniden düzenlemek için çaba gösterse de bu fonksiyonların büyük çoğunluğu halen işlevselliğini korumaktadır. Fayol’un yönetim fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol olarak beşe ayrılmaktadır” (Yenisu vd., 2019, s.519). Bu beş işleve verdiği önemden dolayı, Fayol’un yaklaşımı “fonksiyonel” olarak anılmakta ve kendisi “fonksiyonel yönetim” akımının öncüsü sayılmaktadır (Eryılmaz, 2011, s.32).

Yönetim fonksiyonları, örgüt tipi veya yöneticinin örgütteki yeri ne olursa olsun, zorunlu olarak aynıdır. Bu nedenle yönetim fonksiyonlarının evrensel olduğu kabul edilmektedir. Koontz, 1961 yılında bu konu ile ilgili bir makale yayınlamış, Fayol tarafından betimlenen bu sürecin, yöneticilere en etkili yaklaşımı sunduğuna inandığını belirtmiştir. Böyle düşünenlere göre bu süreç, yönetimin “bel kemiğidir” (Nişancı, 2015, s.274). Geniş bir araştırmacı kitlesi Fayol’un bu fonksiyonel sınıflandırmasını esas alarak çalışmalarını yapmışlardır. Miner’in 1983 ve 1986 yılları arasında 21 yayınlanmış kitap üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, 17 kitapta Fayol’un en az dört yönetim fonksiyonu kullanılmıştır. Üç kitap ise üç fonksiyonu esas almıştır (Erbaşı, 2012, s.1322).

Bu çalışmalarında Fayol yönetimi; “faaliyetleri yürüten gücün eksiksiz bir şekilde yapmakla görevli olduğu altı faaliyetten biri olarak görmüş” ve bu altı faaliyetin içinde yönetim faaliyeti “üst yönetimin rolünde oldukça geniş bir yer tutar” diyerek yönetime ne kadar önem verdiğini göstermiştir.

Fayol yönetimin evrensel bir kavram olduğunu ve tek bir yönetim biliminin varlığından söz edilebileceğini ifade etmiş ve kamu ve özel sektör için birbirinden ayrı yönetim biliminin olmadığını her ikisine de eşit şekilde uygulanabilen ve genel ilkeleri olan yönetim biliminin olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda Fayol yönetimi; geleceği tahmin- planlama, örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu



sağlama ve kontrol etme şeklinde tanımlamıştır. Yönetimi bir güç olarak nitelendirdikten sonra yönetim gücünün (sürecinin) unsurları olan Planlamayı; geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlama, örgütlemeyi; işletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturma, yürütmeyi; personeli faaliyete geçirme, Koordinasyonu; bütün faaliyetleri birbirine bağlama, birleştirme ve uyumlu hale getirme, kontrolü ise her işin ve her hususun işletmenin kabul edilmiş düzeyine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmek şeklinde ifade etmiştir (Özer vd., 2019, s.46).

Klasik Yönetim Teorisi'ni oluşturan bilgi temelini önemli bir bölümünü Henri Fayol tarafından kuramlaştırılan Yönetim Süreci Yaklaşımı sağlamıştır. Fayol'un incelemesinin ağırlık noktasını yönetim fonksiyonları oluşturmaktadır (Yenisu vd., 2019, s.517). Fayol'un günümüzde de büyük oranda geçerli olan altı yönetim fonksiyonu şunlardır: "Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri), ticari faaliyetler (alım-satım faaliyetleri), finans faaliyetleri (para bulma ve kullanma faaliyetleri), muhasebe (hesaplaşma kayıtlarının yapılması, faaliyet sonuçlarının çıkarılması, dönem sonu mali tablolarının düzenlenmesi ve istatistiki bilgilerin çıkarılması), güvenlik faaliyetleri (işyeri ve iş görenlerin her türlü riske karşı korunması), yönetim faaliyetleri (başta insan gücü olmak üzere, parasal kaynakları, alacaklar, stoklar gibi varlıkları, makine ve demirbaşların verimli ve etkin biçimde kullanımını mümkün kılacak kararları alma ve uygulama faaliyetleri"dir. Fayol'un bu altı fonksiyonu zamanla gelişmiş bunlara yenileri eklenmiştir (Güvemli ve Güvemli, 2018, s.19).

Fayol, 1916 yılında yayınladığı "Administration Industrielle et Générale" adlı eserinde yönetime ilişkin 14 prensip açıklamıştır. Bu prensipler özellikle 1940'lı yıllardan sonra ABD ve Avrupa'da geniş kabul görerek, Fayol'un yönetim biliminin klasikleri arasına girmesini sağlamıştır (Tüzemen ve Demirel, 2020, s.1). Fayol'un bu ilkeler kapsamında oluşturduğu teorisi genel yönetim kadar işletme yönetimi ile de ilgilidir. Ana odağı yönetimdir. Teorisinde altı fonksiyon ve on dört yönetim prensibi tanıtmıştır. Fayol, bu altı faaliyeti incelemesi sonucunda, hiyerarşik yapı içinde yeteneklerin aşağıya indikçe arttığını, buna karşılık yönetsel faaliyetlerin ise orta ve üst kademelere çıktıkça arttığını ileri sürmektedir. Fayol'a göre iş bölümü, s. iş uzmanlaşmasının insan kaynaklarını kullanmanın en iyi yoludur, bu nedenle çaba ve dikkatin görevin özel kısımlarına odaklanmasını sağlamak için bireyler ve gruplar arasında çalışmanın bölünmesi gerektiğini söylemiştir. Sorumluluk otoritenin bir parçasıdır. Herhangi biri otoriteyi sağladığında sorumluluğu da eline almış olmaktadır (Mahmood ve Basharat, 2012, s.517; Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s.34). Yine Fayol'a göre organizasyonda yönetim hiyerarşileri olmalıdır. Organizasyonda yönetim yetkisi üst yöneticiye verilmelidir ve alt seviye yöneticiler üst düzey yöneticileri her zaman iş faaliyetleri hakkında bilgilendirmelidir (Mahmood ve Basharat, 2012, s.518).

Fayol'un yukarıda bahsedilen on dört yönetim ilkesi ise şunlardır: İş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, komuta birliği, yönetim birliği, genel çıkarların bireysel çıkarlara üstünlüğü, iyi ödüllendirme sistemi, merkezeleştirme, kademeleşme, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, inisiyatif ve birlik ruhudur. Günümüzde yaşanan yönetim sıkıntılarının giderilmesi açısından belki de üzerinde durulması gereken en önemli ilke komuta birliği ilkesi olabilir. Bu ilkeye göre çalışan her ne olursa olsun yapılacak bir iş için emirleri sadece bir üstten almalıdır (Özer, 2019, s.61).

Fayol'un, bilimsel yönetim ilkeleri incelendiğinde "insana bakış açısının da şu şekilde olduğunu söylemek mümkündür, s. İnsan, genel olarak tembeldir. İnsan genel olarak yönetmek değil, yönetilmek ister. İnsan, iş yapmaktan ve sorumluluk almaktan genellikle kaçınma eğilimindedir. İnsanın iş yapmasını sağlamak için kontrol sistemi kadar ceza sistemi de gereklidir" (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s.35).

Fayol'dan sonra yönetim süreci teorisine James Mooney, Luther Gulick, Lyndall F. Urwick ve R.C. Davis isimli düşünürler katkıda bulunarak teoriye yeni bakış açıları kazandırmışlardır (Dede, 2007, s.12).

Burada Fayol tarafından geliştirilen bu yaklaşımların bazı noktalarda eleştiri konusu yapıldığını da belirtmek gerekir. Bu eleştiriler arasında, çok fazla formal bir yapı öngörmesi, çalışanlar üzerinde yeterli incelemelerinin olmaması, kimi zaman yüzeysel ve netlikten uzak yaklaşımlarının olması, yönetimin öğretilebileceği ve aslında bunun gerekli bir husus olduğunu görmezden gelmesi, yönetim ilke ve fonksiyonlarını adalet veya yargısal bir işlevle ilişkilendirmeyerek pratik insan yanlılığına düştüğü gibi hususlar yer almaktadır (Duyar, 2018, s.79).

Bu eleştirilere rağmen Fayol, yönetim tarihinde silinmez bir iz bırakmıştır. Teorisi zaman içinde kaybolmamıştır ve hala çağdaş organizasyon liderleri için değerlidir. O bu yoldaki yürüyüşünde yönetici olmanın gerçeklerini, zorluklarını her seviyede deneyimleyen biridir. Teorisi sayesinde, Fayol yönetici ile organizasyon arasında ayrılmaz bir bağlantı kurmuş (McLean, 2011, s.33), verimlilik ve etkinlik sağlayan bir örgüt oluşturmaya çalışmıştır.

#### **4.2. Yönetim Bilimine Katkıları**

Henry Fayol, bir örgütün birimlerinden birinin başında bulunan yöneticinin yapması gereken faaliyetler ile bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamak yoluyla Klasik Yönetim Teorisi'ne önemli katkılarda bulunmuştur. Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir (Asunakutlu, 2001, s.7). Fayol, altı faaliyetin, çeşitli derecelerde de olsa işlerin çoğunda mevcut olduğunu vurgulamıştır. Ancak yöneticiler hiyerarşiye tırmandıkça, yönetsel yeteneklerinin öneminin artabileceğini ve teknik yeteneklerine verilen önemin geri planda kalabileceğini iddia etmiştir. Bu yüzden de Fayol, yöneticilerin rollerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (McLean, 2011, s.32). Ona göre "hiyerarşinin en üst noktalarında yönetim fonksiyonu baskın hale gelmektedir. İşçiden başlayıp üst yöneticilere kadar ulaşan hiyerarşide yönetsel, teknik, ticari, mali, güvenlik ve muhasebe olan altı temel fonksiyona ilişkin çalışanların kapasiteleri farklılık göstermektedir. Teknik kapasite örgütün alt düzeylerinde önemli bir nitelik olurken üst düzeylerde ise yönetsel kapasite önem kazanmaktadır" (Şengül, 2007, s.4).

Fayol'un çalışmaları, kamu yönetimi açısından da farklı bir önem taşır. Kamusal örgütler hakkında ilk sistemli çalışmayı yapan, Henry Fayol olmuştur (Tataroğlu, 2017, s.16). "Fayol'un çalışmaları ağırlıklı olarak, bilimsel yönetim ilkelerinin örgütün üst kademelerine uygulanmasına yöneliktir ve bilimsel teorinin öncülerinin eksik bıraktıkları alanları tamamlayıcı niteliktedir" (Al, 2002, s.42). "Fayol, yöneticilerin çalışanlarının gerek iş, gerekse iş dışındaki moral ve sağlık durumlarıyla da ilgilenmeleri gerektiğini dile getirmiştir. Fayol'a göre çalışanların morallerinin yüksek olması işyerinde çalışma

ortamına (ışık, temizlik, yiyecek ve dinleme koşulları), eğitim ve geliştirme faaliyetlerine; iş dışında ise ev ortamına bağlıdır” (Dede, 2007, ss.13-14). “Fayol, yönetim düşüncesini oluşturmada olgulardan yararlanır ve deneysel metot yöntemini kullanır. Olayları gözlemleyerek sınıflandırmaya tabi tutması, onları yorumlaması Fayol’un metodunun esasını oluşturmaktadır. Deneysel metot yoluyla ulaştığı sonuçlarından örgütün yönetimi için kurallar çıkarmaktadır.” Fayol’un bu yöndeki çabaları aksiyona dayalı araştırma metodunu kullanarak bilimsel bir yapıya ortaya koymanın zorluklarını ortaya koyması bakımından öğretici olmuştur (Şengül, 2007, s.3).

Fayol’un örgüt şemaları konusundaki yenilikçi açılımı günümüz kamu ve özel yönetimlerinde etkisini sürdürmektedir. Bilgi teknolojilerinin idarede kullanılmasıyla, kamu kurum ve kuruluşları resmi internet sayfalarında kendi teşkilat yapılarını şematik şekilde ortaya koyma geleneğini devam ettirmektedirler. Kurum ve kuruluşların görev, yetki, hiyerarşik yapılanmaları gibi hususlar teşkilat şemalarında vardır. Şemalar, vatandaşların kurum ve kuruluşların yapısal ve işlevsel durumunu anlamalarını kolaylaştırmakta ve vatandaşların ilgili kurum ve kuruluşla ilişkisi mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla Fayol’un yönetim düşüncesindeki “örgüt şeması” uygulaması kendisini güncel koşullarına uyarlayarak yeni yönetim yaklaşım ve uygulamalarında yerini korumaktadır (Şengül, 2007, s.9).

Görüldüğü gibi Fayol’un Klasik Yönetim Teorisi’ne olan katkısı, temel olarak gözlemlere, kişisel görüşlere ve uygulamalı çalışmalara dayanan yönetim görevi analizinden gelmiştir. Bu analiz pratik deneyimleri bünyesinde bulundurmuş (McLean, 2011, s.32) bu nedenle de gerçek hayattaki uygulamalarla da bire bir örtüşmüştür.

## 5. Max Weber

Max Weber (1864-1920), tüm zamanların en önde gelen sosyologlarından birisidir. Genel olarak ekonomi, hukuk, tarih ve felsefe eğitimi almış, akademik katkıları sosyoloji alanının kurulmasına büyük katkı sağlamıştır. Görüşler, Émile Durkheim ile sosyolojinin klasik dönemindeki en büyük iki figürden biri olarak görülmesini sağlamıştır. 20. Yüzyılın başında yaşamasına rağmen, fikirlerinin çoğunun çağdaş sosyal koşullarla ilgili olduğundan etkisi halâ devam etmektedir.

Weber, 1864 yılında Almanya’nın Erfurt kentinde, sekiz çocuğun en büyüğü olarak dünyaya gelmiştir. Babası, ailesini şehir yönetimi tarafından görevlendirildiği Berlin’e götürmüş ve Prusya Parlamentosuna daha sonra da Alman Reichstag’a seçilmiştir. Annesi Helene ise fakirleri destekleyen hayır işleri ile ilgilenen bir kuruluştaki gönüllü çalışmalar yürütmüştür. Weber, ilerleyen yıllarda güncel olayları tartışmak için çeşitli akademisyen ve politikacılarla düzenli olarak toplantılar yapmış ve kendini bu entelektüel ortamda oldukça donanımlı hale getirmiştir. 1889’da hukuk ve ekonomi dalında doktora derecesini almış ve ardından ikinci kuzeni Marianne ile evlenmiş, çok geçmeden de Freiburg ve Heidelberg’de ekonomi politikası profesörü olmuştur (Cockerham, 2015, s.125).

Weber’in kendisini donanımlı bir şekilde hızla geliştirmesinde ailesinin katkısı büyük olmuştur. Weber’in aile yapısının, kapitalist ekonomi içinde gelişen ve büyüyen, emperyalizme doğru adımlarla yürüyen Prusya içinde entelektüel özellikler taşıyan bir konumda olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ailenin hali vakti yerindedir ve çağdaş düşünle temas içindedir (Öktem, 2011, s.374). Bu durum onun kişiliğinin de hızla olgunlaşmasına ciddi katkı sağlamıştır.

Weber, yaklaşık 25 yaşından sonra hem bir avukatın yanında hem de üniversitede asistan olarak çalışmış, siyasal, toplumsal ve ekonomik konular hakkında ilk bilgileri daha genç yaşlarda buralardaki yetkili kişilerden almıştır. “Sistemli düşünme yeteneği, çalışkanlığı ve üstün zekasıyla Weber, akademik kariyerinde de hızla ilerlemiştir. 1890 yılında Almanya'nın en önemli akademik kuruluşlarından Sosyal Politika Birliği için Almanya'nın doğusunda tarım sorunlarını ele alan kapsamlı bir inceleme kaleme almıştır” (Özer, 2019, s.77).

Weber'in akademik kariyeri, 1898 yılında kesintiye uğramıştır. 1897'de babasının ölümünden ciddi bir şekilde etkilenmiş, zamanla etkisini artıran sinirsel bir rahatsızlık acılarını şiddetlendirmiş ve 1903 yılında eğitim görevinden istifa etmek zorunda kalmıştır (Cockerham, 2015, s.125). Weber, yaşamının son döneminde önce Viyana Üniversitesi'nde, 1919'da ise Münih Üniversitesi'nde ders vermeye yeniden başlamıştır. Münih'te Almanya'nın ilk sosyoloji enstitüsünü kurmuş ve başına getirilmiştir. Ardından Alman Demokrat Partisi'nin kurucuları arasında yer alarak siyasete girmiş ve ülkede hazırlanacak anayasa için Anayasa Komisyonu'nda çalışmıştır (Özer, 2019, s.79).

Weber, geleneksel yönetim düşüncesinin kurucu bilim insanlarından. Çok yönlü bir kişiliğe sahiptir. Çalışmaları, daha çok sosyoloji, siyaset bilimi, iktisat tarihi ve yönetim üzerinedir. Weber, bürokrasi konusundaki görüşlerinin yanında Avrupa'da kapitalizmin gelişimini Protestan ahlakına bağlayan teziyle de tanınır (Eryılmaz, 2011, s.33). Bu yönleriyle akılcılığı, modernleşmeyi ve sistematik bir düzeni inşa etmeye çalışan Weber, modern dünyaya da öncülük eden önemli bir şahsiyettir (Şat, 2009, s.103). Kişiliğinin en ilginç yönlerinden biri de hem bilim adamı hem de aktif politikacı olmasına rağmen her iki görevini birbirinden net bir biçimde ayırarak yerine getirmiş olmasıdır. Siyasi ideallerin bilime karıştırılmasına şiddetle karşı çıkmıştır (Özer, 2019, s.80). Bu yönü çalışmalarının rasyonel temelleri hakkında da ipuçları vermektedir.

### 5.1. Bürokrasi Teorisi

Yakın zamana kadar literatürde, kamu yönetiminin yapısında ve işleyişinde egemenliğini koruyan “geleneksel kamu yönetimi” paradigması, büyük ölçüde Max Weber'in kavramlaştırdığı “bürokrasi modeli”ne dayanmaktadır. Weber, sanayinin makineleşmesi ile bürokratik örgüt tiplerinin çoğalması arasındaki benzerlikleri gözlemleyerek ve analiz ederek geleneksel bürokratik modeli geliştirmiştir (Al, 2002, s.43). Weber'e göre eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmaya başlamıştır. Bunların yerini gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde “bürokrasi” denilen büyük çaplı örgütler almalıdır (Turan ve Şahin, 2016, s.37). Bürokrasi ne ölçüde duygusallıktan uzaklaşırsa o ölçüde kusursuz işler ve başarılı olur. Sevgi, nefret, hesaplanamaz kişisel, irrasyonel ve duygusal öğeler resmi işlerden ne kadar arındırılırsa bürokrasi de asıl niteliğine daha belirgin biçimde yaklaşır (Al, 2002, s.55).

Weber'in kavramlaştırdığı bürokrasinin özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Bürokraside uzmanlaşmış yetki alanları, uzmanlaşmış birimlerin etkinliklerini koordine edecek bir otorite hiyerarşisi, örgütün ve birimlerinin yönetimi için uzmanlık, liyakat ve kıdem. Yöneticilerin kaynakların kullanılmasındaki sorumluluğunu dikkate almak zorunda olan bu yapı, örgütün devamlılığını ve örgütün geniş ölçekli olmasını öngörmektedir (Turan ve Şahin, 2016, s.38).

Weber'in bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış tarafsız ve rasyonel bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı birtakım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile bürokrasi modeli bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir. Fakat, aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte, örgütlerde esnekliği azaltmaktadır. Belirli görevler içinde robotlaşma, insan ruhunun kolayca kabul edemediği bir durumdur. Ayrıca yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler, hem gecikmelere ve gereksiz masraflara ve hem de insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir (Asunakutlu, 2001, s.9).

Weber'in Bürokrasi Teorisi, özellikle mesai saatleri içerisinde işçiler arasındaki kişisel ilişkileri teşvik etmemektedir. Teoride çalışma saatlerinin sadece iş için kullanılması ve kişisel meselelerin bu süreçte tartışılmaması öngörülmektedir. Ayrıca, çalışma ilişkileri kurallara ve düzenlemelere göre yönlendirilmelidir (Kukreja, 2019, s.1).

"Bu kapsamda Weber, tanımladığı ideal bürokrasinin gerçek yaşamda var olmadığını ve bu nedenden dolayı fikirlerinin, uygulamanın içinde yer olan yöneticilere rehberlik etmesi yerine, örgüt kuramının gelişimine katkıda bulunacak bir başlangıç olduğunu vurgulamıştır" (Yenisu vd., 2019, s.518).

Bir organizasyon yaklaşımı olarak bürokrasi, Weber'den sonra; Alvin Gouldner, Peter Blau, Robert Metron, Philip Selznick gibi yazar ve bilim adamları tarafından ayrıntılı olarak incelenerek daha da geliştirilmiştir. Bu araştırmaların en önemli bulgularından birisi, organizasyonların bürokratik olma veya olmama biçiminde sadece bir grup içinde değil ancak yüksek derecede bürokratik yapıdan, düşük derecede bürokratik yapıya kadar iki uç arasında çeşitli derecelerde bürokratik bir yapı gösterdikleridir (Dede, 2007, ss.15-16).

Weber'in teorisi günümüzde halen uygulanmaktadır. "Yazılı kurallar, ideal bürokrasi, evrak işleri, ceza ve ödüllendirme sistemi, işçilerin ve yöneticilerin eğitimi" dünyadaki tüm organizasyonların vazgeçilmez temel süreçleridir. Bu durum da teorinin yönetim teorileri tarihine geçtiğinin de ispatıdır (Mahmood ve Basharat, 2012, s.520). Bu nedenle teoriden bir türlü vazgeçilememektedir.

## **5.2. Yönetim Bilimine ve Diğer Bilimlere Katkıları**

Max Weber; iş bölümü ve "uzmanlaşma temeli üzerinde yükselen otoritenin merkezileştiği hiyerarşik yönetim yapısını ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkan ve tarihsel süreçte özellikle kamu kuruluşlarının örgütlenmesinde belirleyici tek araç olan bürokrasiyi belli bir yönetsel yapı olarak betimleyen ve bu konuda kuramlaştıran ilk toplumbilimci" olmuştur. Alman kamu kurumlarında resmi büroların yapılanması ve verimli olarak işlerliğini sürdürebilmesi için bürokrasi kavramını ortaya atmış ve bürokratik yapılanmanın ideal bir yol olduğunu savunmuştur. Temel ve "en" örgütlenme biçimi olarak benimsediği bürokrasi Weber'e göre yeni bir örgüt(lenme) biçimi değildir ve büyük çağdaş kapitalist işletmeler gibi kadim medeniyetler ve toplumlar da bürokratik yapıya sahip olmuşlardır (Özer vd., 2019, s.48).

Sosyolog olan Weber'in bürokrasi alanındaki çalışmalarıyla yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Bürokrasi çalışmalarında Weber'in eserleri vazgeçilmez olarak referans alınmak durumunda kalınmıştır. Weber, bürokrasiye oldukça büyük bir değer atfetmiştir. Ona göre bürokrasi, devletin rasyonel hukuk kurallarını uygulayan bir yapıdır (Tataroğlu, 2017, s.16). Bürokrasiyi aynı zamanda ideal yetkiyi ve toplum düzenini sağlama aracı olarak da görmüştür (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s.35).

Weber'in bürokrasi teorisi dışında yönetime en temel katkılarından birisi de otorite konusunu işlemesi olmuştur. Diğer klasik teoriler gibi, bu teori de üst düzey yönetimden alt düzey yönetime kadar otorite hiyerarşisini ele almaktadır. Kurumda, işletme piramidindeki pozisyonlarına göre otorite, ilgili yöneticilere tanınmalıdır.

Weber'e göre bürokrasi, modern döneme özgüdür ve modern devletle beraber yasal-ussal bir konuma gelmiştir. Geleneksel ya da antik dönem uygarlıkları üzerine yapmış olduğu analizlerde özellikle Doğu toplumlarında (Hint, Mısır ve Çin gibi) buradaki bürokratik teşkilatlanma ve kültürü patrimonyalizm kavramı ile açıklamıştır. Siyasal, sosyolojik, ekonomik ve kültürel değerlendirmelerinin sonucu olan bu görüş, düşünürün bürokrasi konusundaki metodolojik yaklaşımı ile de bütünleşmektedir (Doğan, 2020, s.413).

Weber otoriteyi geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel olmak üzere üçe ayırmıştır. Geleneksel otorite gücünü kalıtsal bir yapıdan almaktadır ve bu otorite sahibi ve otoriteye maruz kalanlar, birbirinden ne istediklerini bilmektedirler (Mahmood ve Basharat, 2012, s.520). Yani bu şekilde geçmişten gelen kural ve güçlerin kutsallığını öne sürerek meşruluk tezinde bulunan ve kendisine inanılan egemenlik türü, geleneksel otorite olarak adlandırılmaktadır (Ekşi, 2010, s.195).

Weber'in kuramında karizmatik otorite sıklıkla bir misyon, bir kurtuluş vaadi ya da açık bir ideolojiyle iç içedir. İnsanlar karizmatik liderlere itaat ederler. Onların üstün gücüne kesinlikle inanırlar. Ancak tek bir kişiye ve onun karizmasına olan bağımlılık onu kırılgan bir kural haline getirmektedir. Yasal-rasyonel otoritede ise bürokratik iktidar, siyasal politikaları yasal kuralları gözeterek uygular. Bürokraside yetkili güvenilir ve profesyonel uzmanlar yer alır (Mahmood ve Basharat, 2012, s.520).

Weber, Avrupa'da yasal-rasyonel bürokrasinin ortaya çıkması ve gelişmesinde, Protestan ahlakı ile para ekonomisinin de önemli rol oynadığını belirtmektedir. Kazancı öne çıkaran kapitalist üretim ile hayatın akışını rastlantıya bırakmayan, çok çalışıp, çok tasarruf etmeyi amaçlayan Protestan dünya görüşü birbiri ile yakından ilişkilidir (Akçakaya, 2016, ss.278-279). Bunun yanında Weber bürokrasiyi yasal otoriteyi yürütmenin en rasyonel aracı olarak görmüştür. Resmi rasyonelitenin, hedeflere ulaşmak için en etkili araç ve prosedürlerin amaçlı hesaplanması olarak tanımlamıştır. Resmi rasyonellik, insanların belirli durumlarda en önemli olanı ve istenen hedeflere ulaşmak için kullanmaları gereken en etkili yöntemi belirlemek için kullandıkları düşünme ve mantıksal çıkarım türüdür (Cockerham, 2015, s.124).

Weber, örgüt yapısındaki her hususun yazılması gerektiğine inanmaktadır. Ona göre, bu sayede organizasyondaki her unsur sistematik olarak çalışacaktır (Mahmood ve Basharat, 2012, s. 520).

Görevler önceden belirlenmiş ve yazılı olarak bildirilmiş yasalara (yönetmelik ve tüzüklere vs.) göre yapılmaktadır. Bu kuralın dışına çıkılmamalıdır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016, s.36).

Weber'in yönetim tarzı, iş birliğinin ve yaratıcılığın iş ortamında gelişmesini imkânsız kılmıştır. Risk alma veya esneklikten mahrum bir sistem istemiştir. Weber'in yönetim tarzı bir iş için ideal adayı işe almayı da içerir. Çalışanları kalifiye oldukları iş pozisyonlarına getirmenin, onların daha verimli olmalarını ve beklenen sonucu vermelerini sağlayacağına inanılmaktadır (Kukreja, 2019, s.1).

Weber, meşru siyasi ve ekonomik düzenin nasıl yaratıldığı ve sürdürüldüğü ile de ilgilenmiştir. Yaptığı çalışmalar, bir toplumun belirli davranış biçimlerini nasıl etkili bir şekilde kısıtladığını ve diğerlerini nasıl teşvik ettiğini göstermektedir. Weber için toplumların rasyonelleşme süreciyle değiştiği ve ilerleyeceği açıktır ve bu da meşruiyet kaynaklarını değiştirip yıpratılabilecektir.

Weber'in teorisinde verimlilik hususu da kendine yer bulmaktadır. Öngördüğü yönetim tarzı, iş yerindeki katı kurallara ve gücün ayrılmasına dayanmaktadır. Eğer Weber bugün burada olsaydı, astlardan gelen yeni fikirlere açık oldukları ve bürokratik sisteme karşı esnek çalışma düzenlemelerini kabul ettikleri gerekçesiyle birçok lider ve yöneticiyi belki de ağır bir şekilde eleştirecekti (Kukreja, 2019, s.1).

Weber, çalışmalarında toplumsal bazı değerlerin ve kurumların, iktisadi yapılanmalara ve süreçlerin işleyişine etkisi üzerinde de durmuştur. Bu kapsamda toplumsal konularda yaptığı çıkarımlardan biri de şudur: "Ona göre, sosyologlar, toplumla ilgili varacakları sonuçlarda kişisel değerlerini ve ön yargılarını kullanmamalıdır. Aksine, sosyologlar, siyasi ve sosyal felsefelerinden bağımsız olarak sosyal koşulları mümkün olduğunca doğru bir şekilde göstermek için bulgularını bildirmede objektif olmalıdırlar" (Şat, 2009, s.95). Bu duruş, felsefelerin sosyal ve politik hedeflere ulaşmanın mümkün olması için toplumu aktif olarak değiştirmek gerektiğini savunan Karl Marx ve destekçileri ile açıkça tezat oluşturmuştur (Cockerham, 2015, s.125). Özellikle "Marx'a karşı eleştirel bir anlayışla din sosyolojisi, siyaset sosyolojisi, küçük topluluk davranışı ve tarih felsefesi konularında bir yöntem oluşturmaya çalışıp kapsamlı incelemeler yapmıştır" (Özer, 2019, s.78). Bugün söz konusu bu çalışmaları birçok alanda derin etkilerini sürdürmektedir.

## 6. Klasik Yönetim Teorisi'ne Getirilen Eleştiriler

Çalışmada yukarıda da belirttiğimiz gibi Klâsik Yönetim Teorisi'nin temel varsayımı;

belli bir işi yapacak mekanik bir araç nasıl kurulup işletilebiliyorsa, örgütün de aynı bir makine gibi belli bazı ilkelere ve plânlara göre kurulup işletilebileceğidir. Bu şekilde yönetim açısından yeni bir anlayış ve felsefe geliştirilerek yönetim devrimi yapılmıştır. Verimlilik ve ücret artışı hedeflenmiş, çalışanlarla yönetenlerin karşılıklı dostlukları ve dayanışmaları için çaba harcanmıştır. Bilimsel yöntemlerden yararlanarak yönetime disiplin, nesnellik ve rasyonellik getirilmiştir. Kişisel sürdürümlere yol açabilecek ustabaşı-personel ilişkisi yerine, işteki başarıyı esas alan ve bugün dahi birçok karmaşık örgütte başarıyla uygulanabilen personel yönetimi yöntemleri ve organizasyon yapıları geliştirilmiştir (Özer ve Önen, 2020, s.46).

Bu süreçte ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için işbirliği yapan insanların koordine edilmiş eylemleri olarak tanımlanabilen biçimsel örgütte uğraşılmış, çalışanların, öncelikle ekonomik özendiricilerle

verimli olarak çalıştırılabilecekleri görüşü savunularak, çalışanların yaptıkları her hareket için ne kadar iş yükü kaldırabilecekleri belirlenmiştir. Ayrıca fiziksel yorgunluğun verimi nasıl etkilediğini ölçmek için zaman ve hareket etütlerinden yararlanılmıştır.

Her teori gibi Klâsik Yönetim Teorisi de zamanla eleştirilere maruz kalmaya başlamıştır. Teorinin resmi organizasyonu incelerken; kişilik, resmi olmayan gruplar, organizasyon içi ve organizasyonlar arası uyumsuzluklar ve karar süreci arasındaki karşılıklı etkileşim gibi hususları, hiçbir şekilde dikkate almadığı belirtilmiştir. Zamanla bu durum kendisini bir eksiklik olarak göstermeye başlamış, bunun bir sonucu olarak da yeni teorilerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur (Özer ve Önen, 2020, s.46).

Bu yönetim anlayışının biçimselliğe olan aşırı vurgusu, ayrıntılı usullere olan düşkünlüğü, yönetimin ağırlıklı olarak bir hukuk sorunu biçimde ele alınması, çalışanlara takdir hakkı verilmesine olumlu yaklaşılmaması ve mekanik anlayış kamu yönetimini kurallar cehennemi haline getirmiştir. Davranış bilimcilere göre Klasik Yönetim Teorisi, çalışanların girişimci olmasını ve sorumluluk almalarını azaltacağı, pasif ve üstlerine bağlı bir sınıfın meydana geleceği, sonuçta kabiliyetlerini ve kapasitelerini kullanamayan insanların olacağı gibi nedenlerden dolayı yoğun bir şekilde eleştirilmiştir (Al, 2002, s.52).

Herbert Simon, teorinin varsayımlarının açık olmadığını, Klasik Yönetim Teorisi'nin sadece doğruyu ifade ettiğini ve ilkelerin çok genel bir ifadeye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Klasik Yönetim Teorisi, ne kadar da yönetim biliminin doğuşu kabul edilse de, insan davranışlarının örgütün işleyişi ve yapısı üzerinde etkili olmaması, sadece biçimsel bir örgütü incelemesi, biçimsel olmayan örgütlerle ilgilenmeyişi, varsayımların geçerliliğinin deneysel olarak test edilmemesi ve örgütün tamamını bir makine, insanı da bu makinenin bir parçası olarak görmesi gibi nedenlerden dolayı birçok eleştiriye maruz kalmıştır" (Çakar, 2018, s.396).

Teori; resmi organizasyonu incelerken, kişilik, resmi olmayan gruplar, organizasyon içi ve organizasyonlar arası uyumsuzluklar ve karar süreci arasındaki etkileşimler gibi hususları da hiçbir şekilde dikkate almamıştır (Özer, 2015, s.30). Organizasyonun görev fonksiyonlarını göz önünde bulundururken, örgütte insan ilişkilerine ve karşılıklı iletişime yönelme fonksiyonunu göz ardı etmektedir. Bunlar basit, küçük ve istikrarlı organizasyonlarda belki uygulanabilir fakat, bugünün büyük, karmaşık ve agresif organizasyonlarında bu anlayış geçerliliğini yitirmiştir (Mahmood ve Basharat, 2012, s.521). Ayrıca Klasik Yönetim Teorisi'nin insanın psiko-sosyal yönünü göz ardı etmesi ve emekleri karşılığında taahhüt edilen tek hususun ücret olması, çalışanları ücret konusunda daha ısrarcı ve tavizsiz tutuma yöneltmiş, bu durum ise ilişkilerin çıkarlara yönelik olarak gelişmesine neden olmuştur (Sayılı, 2008, s.184).

Klasik Yönetim Teorisi; "öngörüsüne rağmen, belirlediği siyaset-yönetim ayrımında netliği sağlayamaması; biçimsellikte birlikte merkeziyetçilik ve hiyerarşi, prosedür ve kurallara aşırı bağlılık; esneklikten yoksunluk, işlerin geciktirilmesi, kendini farklı görme ve yurttaşların çıkarına ve ilgisine duyarsız kalma, karar verme sürecinde ekonomik ve teknik usallığa uymama gibi olumsuzluklardan dolayı da çok fazla eleştiriye tabi tutulmuştur" (Al, 2002, s.129).

Tüm bunların yanında "Klasik Yönetim Teorisi'nde genel anlamda, yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak birbirlerinden zarar görmeyecekleri veya birbirleri için risk yaratmayacaklarından emin



olma ve karşılıklı pozitif beklentilere sahip olma şeklinde ifade edilebilecek güven duygusunun da sınırlı kaldığı söylenilebilir” (Asunakutlu, 2001, s.10).

Bilindiği gibi geleneksel yönetim düşüncesi, kendi döneminde sorunlu konulara birer çözüm önerisi olarak ortaya çıkmış fakat, ilerleyen zamanlarda değişen çevre şartlarında yeni oluşan sorunlara çözüm üretme yeteneğini büyük ölçüde kaybetmiştir. Bunun yanında sorunlara çözüm getirememenin ötesinde çoğu zaman problemin kaynağı haline de gelmiştir. Bu durum genel itibarıyla Bartlett ve Ghoshal tarafından dört sorunlu alan, “itaat, denetim, sözleşme ve kısıtlama” olarak sınıflandırılmıştır (Sayılı, 2008, ss.184-185). Örgütsel verimsizliğin kaynakları da genelde bu dört hususla ilgili süreçlerde aranmıştır.

## 7. Sonuç

Başarılı yönetim ve liderlik için yönetim teorileri bilgisi esastır. Yönetim teorileri arasında, “Klasik Yönetim Teorisi”, diğer tüm yönetim teorilerine temel teşkil ettiği için çok önemlidir. Teori, etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak bilimsel ve yönetsel tekniklerin araştırılması sonucunda doğmuştur. Teorinin Taylor’dan sonra en önemli ismi Fayol daha çok örgütlerin verimliliğini artırıcı yönetsel önlemlere ağırlık vererek teoriye ciddi katkı sağlamıştır.

Çalışmada ana hatlarıyla ele alınan yönetim, maddi ve beşerî kaynakların, belirli bir hedefin gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bu kapsamda yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Bu şekilde yönetimi odağına yerleştiren Klasik Yönetim Teorisi “iş bölümü, hiyerarşi, yapı ve denetim alanı” olmak üzere dört temel faktör üzerine inşa edilmiştir. Teori bu faktörlerden hareketle; “bürokrasi modeli, siyaset yönetim ayrımı, fonksiyonel yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımı” gibi anlayışlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Basit olması, belirsizliği azaltan varsayımların çok olması, yöneticilerin anlayacağı dilde ifade edilmesi teorinin günlük yaşamda uygulanmasını kolaylaştırmıştır.

Klasik Yönetim Teorisine Yönetim Süreci Yaklaşımı’yla ciddi katkı sunan Fayol’un, yönetim organizasyonlarında bizzat çalışmış olması ve yöneticiliğini bıraktıktan sonra da kurduğu başarılı sistemi sürdürmesi, Yaklaşımın ne kadar sağlam temeller üzerine inşa edildiğini göstermektedir. Fayol’un koyduğu ilkeler, edindiği tecrübelerle dayandığı için birçok örgüt yönetici tarafından benimsenmiş ve uygulamaya aktarılmıştır.

Fayol, yönetimin genel ilkelerinin evrensel olduğunu, bütün örgütlere uygulanabileceği görüşünü savunmuştur. Bu doğrultuda da yönetim ilkelerini sistematik bir hale getirmiştir. Fayol bunların yanında on dört yönetim ilkesi ve altı adet işletme fonksiyonu belirlemiş, bunlardan “yönetim fonksiyonuna” ayrı bir önem vermiştir.

Fayol, örgüt içi çalışmalarda insana çok fazla güvenmemiş; ödül ve cezalarla farklı şekillerde personelin motive edilmesi gerektiğini söylemiştir. Fayol’un belirlediği on dört yönetim ilkesinde en göze çarpan husus, çalışanın her ne olursa olsun yapılacak bir işle ilgili talimatı sadece bir üstten alması gerekliliğidir. Böylece örgüt içi verimlilik ve örgütü denetlemek çok daha kolay olacaktır.

Fayol, yöneticilere de ayrı bir önem vermiş ve yöneticilerin gerekli bilgi, deneyim ve yetkinliğe sahip olmasından söz etmiştir. Zamanında çalıştığı ve yöneticilik deneyimlerinden edindiği gözlemler ve uygulamalar neticesinde teorisini şekillendirmiş ve yönetim tarihine adını yazdırmıştır.

Çalışmada ele alınan bir diğer isim olan Max Weber, bir çok dalda (ekonomi, tarih, hukuk, felsefe gibi) çeşitli eğitimler almıştır. Siyasal, toplumsal, ekonomik konulara her zaman ilgi duymuş, bu da gelecekte Klasik Yönetim Teorisi'ne vereceği katkıyı şekillendirmiştir. Günümüzde yönetim literatürüne kattığı "Bürokrasi Teorisi" geleneksel yönetim anlayışının en önemli yapı taşlarından biri olmuştur. Weber'in bu teorisinde; bürokrasi kişisellikten uzak, rasyonel, tarafsız bir şekilde faaliyetlerini yürütmelidir. Örgüt içinde kurulan bilgi alışverişinde veya belgelerin oluşturulma sürecinde yazı ile kaydetmek büyük önem taşımaktadır. Birimlerin yönetilmesi için otorite hiyerarşisine ve çalışanların liyakatli olmasına da ayrı bir önem vermektedir.

Weber, tanımladığı ideal bürokrasi modelinin sağlam bir örgüt yapısında geçerli olabileceğini savunmuştur. Otorite konusuna ilişkin de önemli çalışmalar yapmış ve bürokratik aktörleri "yasal rasyonel" otoriteyi kullanabilecek kişiler olarak görmüştür.

Henry Fayol da Max Weber de klasik yönetim anlayışına sahip oldukları için savundukları düşünceler birbirinden çok da farklı değildir. Her ikisi de kamu örgütleri içinde verimliliği arttırmanın yollarını aramışlardır. Yine iki teorisyen de "hiyerarşi, kuralcılık, disiplin ve yetki konularında benzer görüşler ortaya koymuşlardır. Kendilerinden sonra yapılan çalışmalarda Fayol da Weber'de Klasik Yönetim Teorisi üzerinden eleştiriye uğramaktan kurtulamamışlardır. Kurallara aşırı bağlı oldukları, esneklikten yoksun oldukları, örgütlerde biçimselliğe verdikleri önemi insan unsuruna vermedikleri gibi sebeplerle yoğun eleştiriler almışlardır. Fakat bu eleştiriler, teorilerinin günümüzde halen uygulanmasına engel olamamıştır. Klasik Yönetim Teorisi'nden sonra ortaya çıkan Neo-klasik Teori ve Modern Yönetim Teorisi de bu iki önemli yönetim gurusunun düşüncelerinden yoğun bir şekilde etkilenmiştir. Söz konusu etki bugün de yönetim düşüncesini şekillendirmeye devam etmektedir.

## KAYNAKÇA

Akçakaya, M. (2016). Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü Ve Geleceği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(8), 275-295. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gusbd/issue/28250/316704>.

Al, H. (2002). Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi, Ankara: Bilimadamı Yayınları.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 5, 1-17.

Cockerham, W. (2015). Max Weber: Bureaucracy, Formal Rationality and the Modern Hospital, The Palgrave Handbook of Social Theory in Health, Illness and Medicine, 124-125.

Çakar, M. (2018). Toplam Kalite Yönetimi ve Deming Örneği", Kesit Akademi Dergisi, 4(13), 389-408.

Dede, N. (2007). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir Arıcı, İ. (2020). Genel ve Endüstriyel Yönetim / Administration Industrielle et Générale (Henry Fayol). Kuram ve Uygulamada Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (1), 66-70. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusob/issue/55115/672112>.

Demirel Duyar, D. (2018). Fayol Ve Gulick'ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme. Journal of Political Administrative and Local Studies, 1 (2), 75-92. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ipaljournal/issue/39232/465852>.

Doğan, K. C. (2020). Max Weber'de Patrimonyalizm Ve Bürokrasi Kavramları, s. Antik Ve Çin İmparatorluğu Üzerine Analizler. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (21), 410-433. DOI:10.36543/kauibfd.2020.019.

Drucker, P. (1994). Yeni Gerçekler (Çev. Birtane Karanakçı), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Eşki, H. (2010). Bugünü Anlamak İçin Max Weber'i Yeniden Okumak. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 6 (11), 187-198. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeh/issue/54828/750562>.

Erbaşı, A. (2012). Ahi Teşkilatında Yönetim Fonksiyonları İle İlgili Uygulamalar, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic 7(2), 1321-1331.

Eryılmaz, B. (2011). Kamu Yönetimi, Ankara: Okutman Yayıncılık.

Güvemli, O. & Güvemli, B. (2018). Türk İşletme Tarihi Üzerine, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi, Eylül Özel Sayı, 5-46.

Karaboğa, T. & Zehir, C. (2020). Henry Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (7), 53-68. DOI:10.21733/ibad.665130.

Kukreja, S. (2019). Bureaucratic Theory by Max Weber, <https://www.managementstudyhq.com/max-webers-bureaucratic-management-theory.html>, adresinden 05.12.2019 tarihinde alınmıştır.

Mahmood, Z. & Basharat, M. (2012). Review of Classical Management Theories, International Journal Of Social Sciences and Education, 2(1), 512-522.

Mclean, J. (2011). Fayol-Standing The Test Of Time, British Journal Of Administrative Management, 23(4), 32-33.

Nişancı, Z. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(25), 257-294.

Öğütoğulları, E. & Akpınar, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-klasik ve Modern Örgüt Kuramları, İş Yazıları Dergisi, 6, 23-50.

Öktem, N. (2011). Max Weber. Journal of Istanbul University Law Faculty, 54 (1-4), 369-384. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuhfm/issue/9079/113350>.

Özer, M.A. & Akçakaya, M. & Yaylı, H. & Yücel N. (2019). Kamu Yönetimi Klasik, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M.A. & Önen, M. (2019). 200 Soruda Yönetim/Kamu Yönetimi, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M.A. & Önen, M. (2020). Yönetim POSDCORB, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M.A. (2015). Yeni Kamu Yönetimi, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M.A. (2019). 21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M.A. (2021). Yeni Kamu Yönetimi, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M.A. & İrdem, İ. (2020). Bürokrasi ve Ötesi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (2), 181-200.

Somel, A. (2009). İdare Yaklaşımındaki Dönüşümün Türk İdare Dergisi'ne Yansıması, Amme İdaresi Dergisi, 42(3), 25-57.

Şat, N. (2009). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı: Weber Bürokrasinin Sonu Mu? Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(1), 93-108.

Şengül, R. (2019). Henry Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar, <https://docplayer.biz.tr/85771814-Henrd-fayol-un-yonetdm-dusuncesd-uzerdne-notlar-ramazan-sengul.html>, adresinden 20.11.2019 tarihinde alınmıştır.

Tataroğlu, M. (2017). Bilgi Çağında Kamu Yönetiminin Denetimi, İzmir: Kitapana Yayınevi.

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(1), 249-265.

Tortop, N. & Aykaç, B., & İsbir, E. & Yayman, H. & Özer, M.A. (2017). Yönetim Bilimi, 11. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Turan, E.& Şahin, M.Y. (2016). Yönetim ve Kamu Yönetiminin Genel Nitelikleri, Kamu Yönetimi, Ed. Erol Turan, Konya: Palet Yayınları.

Tüzemen, B. & Demirel, A. G. (2020). Türk Yöneticilerine Göre Henry Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 21 (1), 1-30. DOI:10.24889/ife.685573.

William, R.& Maravic, P. (2010). Max Weber, Bureaucracy, and Corruption, in The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption, eds. Gjal de Graaf, Patrick von Maravic and Pieter Wagenaar, Opladen: Barbara Budich Publishers.

Yenisu, E. & Şahin, F.& Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri, s. Kavramsal Bir Çözümleme, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(18), 514-527.