

Derleme Makale

Sokrates'ten Taylor'a Eskimeyen Yönetim Düşüncesi Üzerine Bir Değerlendirme

From Socrates to Taylor, An Evaluation Over Management Thought

Süleyman ÇELİK

Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi

İktisat Fakültesi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

suleymancelik@anadolu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-3001-7375>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
07.06.2022	22.08.2022

Öz

Yönetim biliminin 20. yüzyılın başlarında ve özellikle Frederick Taylor'un çalışmalarıyla başladığı kabul edilse de yönetim düşüncesi ve uygulamaları binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamalarından itibaren basit de olsa bir yönetim anlayışının ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Toplulukların şehirlere, şehirlerin devletlere ve büyük medeniyetlere dönüşmeleri sistematik bir yönetim anlayışını gelişmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, tarihin kaydedilmeye başlandığı ilk dönemlerden günümüze kadar birçok düşünür bu konuda çalışmalar yapmış, farklı görüş ve anlayışta yönetim ilke ve prensipleri ortaya koymuştur.

F. Taylor'un "Bilimsel Yönetim", Henri Fayol'un "Yönetim İlkeleri Yaklaşımı" yönetim biliminin doğuşu olarak kayda geçmiştir. Oysa Sokrates'ten Sun Tzu'ya, Aristoteles'ten Adam Smith'e kadar birçok düşünür ve sosyal bilimci benzer ilke ve prensiplerden yüzyıllar önce eserlerinde bahsetmişlerdir. Bu çalışma, bu eserlerde ortaya konan yönetim düşüncesi ile bilimsel yönetim düşüncesi arasındaki benzerlikleri ortaya koymaktadır. Çalışma, amacını gerçekleştirirken, yönetim konusunda söz söylemiş filozof, bilim insanı ya da düşünürlerin eserlerinin tamamını gündeme getirme niyetinde değildir. Çalışma, yönetim ve örgüt tarihini derinden etkileyen 6 kişi ve eserleri üzerinden yönetim ve örgüt teorisini, geçmişi ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Teorisinin Öncüleri, Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, Örgüt Teorisi, Taylorizm, Yönetim İlkeleri

Abstract

Although it is accepted that management science started at the beginning of the 20th century and especially with the work of Frederick Taylor, management thought and practices date back thousands of years. The study argues that a management approach, albeit simple, has emerged since people began to live in communities. The transformation of communities into cities, cities into states and great civilizations necessitated the development of a systematic management approach. Many thinkers have worked on this subject from the period when history was recorded to the present, and noted different management views and understandings.

"Scientific Management" of F. Taylor and "Management Principles Approach" of Henri Fayol were recorded as the birth of management science. However, many thinkers from Socrates to Sun Tzu, from Aristoteles to Adam Smith had similar thoughts centuries ago. This study aims to reveal the similarities between these thinkers' works and scientific management. The study does not intend to bring up all the works of philosophers or thinkers who

Önerilen Atf /Suggested Citation

Çelik, S., 2022 Sokrates'ten Taylor'a Eskimeyen Yönetim Düşüncesi Üzerine Bir Değerlendirme, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57(3), 2060-2076.

have spoken about management. It aims to relate management theory to its past through 6 thinkers' works that affected the history of management and organization.

Key Words: *Pioneers of Management Theory, Development of Management Thought, Organization Theory, Taylorism, Management Principles*

1. Giriş

Yönetim biliminin öncüleri kimlerdir? Amerikalı Frederick W. Taylor mı yoksa Fransız Henri Fayol mu ya da Alman sosyolog Max Weber mi? Her ne kadar yönetim bilimi 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başındaki klasik dönem yazarlarından başlatılsa da (Baransel, 1993) insanlığın ortaya çıkışından bu yana kurulan özel veya kamusal kurumların yönetiminin hangi ilkelere göre ve nasıl yapıldığı merak konusudur. Dünya'nın en büyük imparatorlukları bilimsel olarak nitelendirilebilecek yönetim ilkelerinden mahrum muydu? Benzer konular farklı düşünür ya da filozoflar tarafından gündeme getirilmedi mi? Bu ve benzeri soruların sayısını arttırmak mümkündür. Elbette dünyanın sivil, askeri veya dini kurumları binlerce yıldır kendi dönemlerinde geçerli yönetim, organizasyon ve liderlik ilkeleriyle yönetildiler.

Yönetim biliminin kurucusu ve öncüleri yakın zamanlarda aransa da yönetim düşüncesi ve uygulamaları binlerce yıl öncesine dayanmaktadır. Her şeyden önce, insanların organize topluluklar halinde yaşamaya başlamaları belirli bir yönetim anlayışını gerektiriyordu. Köy-kabile, kabile-kabile federasyonları, şehir devletleri şeklinde ortaya çıkan sosyolojik ve siyasi yapılar belirli bir amaç dâhilinde, bir yönetici tarafından organize edilmiş insan ve kaynaklardan oluşmaktaydı. Organize insan toplulukları tarafından Şanlıurfa Göbekli Tepe'de yapılmış insanlığın ilk mabedi (Dietrich vd., 2012), Mısır'da inşa edilen anıt mezar niteliğindeki Piramitler, ya da Roma'da Gladyatörlerin dövüştüğü Kolezyum insan ve kaynakların sistematik bir şekilde yönetimi sonucu inşa edilen yapılardır. Benzer şekilde İbni Haldun'un ortaya koyduğu gibi devletlerin ortaya çıkışı, yükselişi ve çöküşü ya da savaşların kazanılması insan ve kaynakların yönetim ve örgütlenmesi ile yakından ilgilidir (İbni Haldun, 1988). Yine Max Weber'in ölümünden sonra derlenip yayımlanan eseri (Weber, 1968), bürokrasi kavramını tanımlayan ilk eser değildir. Weber, Mısır, Roma, Çin ve Bizans imparatorlukları gibi geçmiş, Alman ordusu, Katolik Kilisesi, özel sektör gibi güncel örnekler üzerine yaptığı araştırmalarla var olan örgütsel uygulamalardan yola çıkarak ideal tip bürokrasiyi ve teorisini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, günümüz kamu ve özel sektöründe geçerliği azalsa da hala yaygın olarak kullanılan bir kısım temel prensip ve fonksiyonların, Taylor ve Fayol öncesi dönemde farklı düşünür ve pratisyenler tarafından nasıl gündeme getirildiği üzerinde durulmaktadır. Çalışma söz konusu yazarların görüş ve prensipleriyle, yönetim bilimi ve sonrası ortaya atılan yönetim anlayışları arasındaki ilişkiyi analiz etmekte, kamu politikası uzmanı ve siyaset bilimci Charles Lindblom'un yaklaşımından (Lindblom 1959; Lindblom ve Cohen, 1979) hareketle bilginin artırımı (incremental) bir şekilde biriktiğini ve dönemsel olarak sosyal problemlere çözüm ürettiğini vurgulamaktadır. Çalışma, yönetim konusunda söz söylemiş filozof, bilim insanı ya da düşünürlerin eserlerin tamamını gündeme getirme niyetinde değildir. Çalışmanın temel hedefi, yönetim ve örgüt tarihini derinden etkileyen 6 kişi ve eserleri üzerinden yönetim ve örgüt teorisini geçmiş ile ilişkilendirmektir.

2. Yönetim ve Örgüt Teorisinin Tarihsel Gelişiminden Bir Kesit

Yönetim tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanların birlikte yaşamaya başladıkları en iptidai toplum biçimlerinden günümüze kadar farklı formlara bürünmüş her türlü yapılar, yönetim olgusunu içinde barındırır. Bundan dolayıdır ki birçok filozof, siyaset ve sosyal bilimci bu konularda düşünmüş ve farklı fikirler üretmiştir. Çalışmanın bu kısmında, batı toplumlarına yön veren 6 düşünürün ortaya koyduğu düşünceler ile 19. ve 20. yüzyılda temelleri atılmış yönetim ve örgüt teorileri arasındaki ilişkiler tartışılacaktır.

3. Socrates ve Yöneticilik Formasyonu

Socrates (M.Ö. 470-399) Doğu ve Batı felsefesi üzerine önemli etkileri olan bir filozoftur. Yaşadığı dönemde yakın çevresi tarafından yüceltilen muhalifleri ya da kendisini anlamayanlar tarafından komedi oyunlarında dalga geçilen ve yine vatandaşlardan oluşan bir jüri tarafından ölüme mahkûm edilen bir düşünürdür (Kraut, 2020). Socrates'in yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, 2000'li yıllarda gündeme gelen jenerik yönetim (generic management) anlayışını geliştirmesi ve savunmasıdır (Shafritz, Ott, ve Jang, 2005).

Socrates, general seçilemeyen Nicomachides ile diyalogunda, yöneticiler açısından kamu ve özel sektör ayrımının doğru olmadığını ileri sürmektedir¹. Socrates'e göre özel sektörde görev yapan bir yöneticinin, kamu sektöründe başarılı olmasının önünde bir engel yoktur. Anthenes isimli kişinin general olarak seçilmesini protesto eden savaş gazisi Nicomachides'le tartışan Socrates, yapılan seçimin doğru olduğuna ilişkin savunur. İkili, önemli askeri tecrübesi olmayan ancak başarılı bir tüccar olan Anthenes'in bu özelliğinin yöneticiliğe etkisini tartışır. Nicomachides'e göre para kazanmaktan başka bir şey bilmeyen Anthenes'in başarılı olması mümkün değildir. Socrates ise Anthenes'in yönettiği birliğin ihtiyaçları için sahip olduğu parayı harcayabileceğini düşünmektedir. Paranın bir orduyu yönetmede yeterli olmayacağını belirten Nicomachides'e Socrates'in cevabı, Anthenes'in daha önce yürüttüğü koro yöneticiliği üzerinden olur. Müzikte veya koro eğitiminde herhangi bir yeteneği olmayan Anthenes, bu konuların uzmanlarını bulup koro performansında rakiplerine karşı büyük başarı elde etmiştir. Socrates, koro çalışmalarında olduğu gibi askeri konularda da en iyi uzmanları bulup seçerse, Anthenes'in aynı başarıyı yakalayabileceğini belirtir. Socrates, argümanını sorgulayan Nicomachides'e verdiği cevapta, önemli olan kişinin neye ihtiyacı olduğunu bilmesi ve bunu temin edebilmesi olduğunu belirtir. Socrates'e göre "yönettiği birim ister koro, ister aile, şehir ya da ordu olsun" bunu yapan kişi iyi bir yönetici olur.

Socrates, söyledikleri karşısında şaşkınlığı iyice artan Nicomachides'e aile yöneticisi ile ordu komutanının yerine getirdiği görev ve fonksiyonlar üzerinden açıklamalarına devam eder. Socrates' göre her iki yönetici de emri altındakilerin kendisine hem itaat etmesini hem de sempati duymasını ister; yetkin oldukları konularda uygun görevler verir; kötülerini cezalandırıp iyileri onurlandırır; müttefik ve destek bulur; sahip olduğu kaynaklar konusunda dikkatli olur ve böylece görevini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışır. Bu özelliklere itirazı olmayan Nicomachides, iki yönetici arasındaki farkın savaşta ortaya çıkacağını söyler. Aile yöneticisinin emri altındakileri bir savaşta nasıl yönetebileceğini sorar. Socrates'in cevabı ailelerin de ordular gibi düşmanlarının olduğudur. İyi bir aile yöneticisi düşmanını iyi tanır, zafer için gerekli olan her şeyi tedarik eder. Mağlup olmasına yol açacak şartları izler ve savunmasını güçlendirir. Eğer sahip olduğu gücün kazanma ihtimali varsa şiddetli bir şekilde saldırır. Eğer hazır olmadığını düşünürse düşmanından dikkatli bir şekilde uzak durur ve savaşa girmez.

Nicomachides'le konuşmayı sürdüren Socrates, ailesini yönetmede başarılı olan bir adamı küçümsememesi gerektiğini söyler. Konuşmasının devamında, özel işlerle kamu işleri arasından sadece büyüklük farkı olduğunu vurgular. Socrates her iki işin diğer açılardan benzer olduklarını; özel ve kamu işlerinde başarıyı getirenin insan kullanımı olduğunu belirtir. Özel ve kamu işleri için iki tür insanın mevcut olmadığını, kamu yöneticileriyle, özel işleri yönetenlerin kullandığı insanlar arasında fark olmadığını belirtir. Socrates'e göre insanları nasıl kullanacağını bilenler kamu ve/veya özel işlerinde etkili olurken, kullanmayı bilmeyenler ise her iki işin yönetiminde de hata yapmaktadır.

Socrates'in yönetici ve yönetim anlayışı yaklaşık 2400 yıl sonra geçerliğini korumaktadır. Özellikle, 1980'lerden itibaren kamu ve özel sektör arasındaki etkileşimin etkili ve verimli bir yönetim adına gelişmesi, özel sektör uygulamalarının kamu sektöründe yer bulması ve özel sektörden kamu kurumlarına yönetici transferlerinin artması bunu göstermektedir. Sadece ABD ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde değil, Türkiye'de de özel sektörden istihdam edilen üst düzey yöneticilerin sayısını artırmaya yönelik mevzuat değişiklikleri yapılmıştır (Öztürk, 2019).

4. Aristoteles ve Demokratik Yönetim

Milattan önce 384-322 yılları arasında yaşayan ve gerek batı, gerekse İslam dünyasını düşünceleriyle etkileyen Aristoteles Antik Yunan filozof ve bilim insanıdır (Amadio ve Kenny, 2021). Mantık, etik, siyaset bilimi, biyoloji, botanik, psikoloji ve zooloji gibi farklı bilim dallarına önemli katkı yapmıştır (Amadio ve Kenny, 2021). Aristoteles'in yönetim düşüncesini yakından etkileyen eseri Politika'dır (Aristoteles, 2013). Aristoteles ve öğrencileri o döneme ait çok sayıda anayasal metni toplayarak, bir rejimi/devleti iyi ve kötü yapan, anayasanın korunmasını olumlu ve olumsuz etkileyen unsurları Politika'da tartışmıştır.

¹ Bu bölüm, Shafritz ve arkadaşlarının 2005 yılında yayımladığı "Örgüt Teorisinin Klasikleri" adlı eserinde yer verilen orijinal metinden derlenmiştir.

Jowett'e göre (1999) Aristoteles, polis olarak adlandırdığı şehir devletinin, politik hayvan olarak nitelendirdiği insanın potansiyelini en olumlu şekilde ortaya çıkaracağını belirtir. Politika isimli eserinin 3. Kitap, 7. bölümünde hangi rejimin iyi ya da sapkın olduğunu tartışır. Devlet yönetiminde mutlak otoritenin bir, birkaç ya da birçok kişinin elinde olabileceğini söyler. Bu bağlamda özel menfaatleri değil de çoğunluğun menfaatlerini dikkate alan üç doğru rejim türünden bahseder. Çoğunluğun menfaatine, bir kişi tarafından yönetilen devleti *Krallık* olarak adlandırır. Çoğunluğun menfaatine, bir grubun yönettiği devlet *Aristokrasidir*. Burada en iyi yöneticilerden oluşan ya da devletin ve vatandaşların çıkarlarını üstte tutan bir yönetim vardır. Benzer şekilde çoğunluğun menfaatine çoğunluk tarafından yönetilen devleti de *Anayasal Devlet (Politeia)* olarak adlandırır. Anayasal devlette, bir ya da birkaç kişinin yönetiminin aksine birçok meziyetin birçok yöneticide aynı anda bulunması beklenmez. Anayasal devlette, savaşçılar mutlak otoriteyi elinde bulundururken silah sahipleri de devletin vatandaşlarını oluşturur. Aristoteles bu üç rejimin de doğru form olduğunu ileri sürer. Ancak, çoğunluğun çıkarının yerini kişisel çıkarlar alırsa sapkın rejimler ortaya çıkar. Bu durumda, kraliyet kralın menfaatinin öne çıktığı tiranlığa dönüşürken, aristokrasi bir grup zenginlerin kollandığı oligarşiye dönüşür. Vatandaşların ortak menfaati yerine çoğunlukta olan fakirlerin menfaati ön planda tutulduğunda ise, anayasal devlet ayak takımının yönetimi olan demokrasiye dönüşür. Aristoteles tiranlık, oligarşi ve demokrasinin birden çok türünü, incelediği 158 farklı site devleti yönetiminde gözlemlemiştir. Ona göre ideal olan rejim, birçok devlette de uygulamasını gözlemlediği *anayasal devlettir*. “Aristoteles, ne zengin azınlığın ne de yoksul çoğunluğun değil, ancak *ortak çıkarın* gözetilmesiyle oluşabilecek *orta tabakanın* güçlü olduğu ve adaletin kendisiyle tecelli ettiği bir yönetim biçimi olan *politeianın oligarşi ile demokrasinin* uzlaştırılması sonucunda ortaya çıkabileceğini öne sürer” (Urhan, 2016:218).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere Aristoteles, yaklaşık 2400 yıl önce günümüz demokratik yönetimine evrilen sürecin temel ilkelerini tartışmış, kendinden sonra gelen düşünür, siyasetçi ve bürokratları etkilemiştir. Shafritz, Ott, ve Jang'a (2005) göre; Aristoteles'in örgüt teorisine en önemli katkısı, yürütme gücü ve fonksiyonlarının, içinde bulunulan kültürel çevreye göre bir devletten diğer devlete farklılık göstermek zorunda olduğunu vurgulamasıdır. Toplum ve siyaseti etkileyen demokratik ya da otoriter değerlerin, iş dünyasına yansımalarının olduğunu kabul etmek gerekir. Emek ve sermayenin iş yerinde ne ölçüde söz sahibi ve etkin olacağına ilişkin demokratik örgütlenme ve liderlik anlayışının, kamusal alandaki yönetim tartışmalarından ve demokratik uygulamalardan en azından kültürel olarak etkilendiğini belirtmek mümkündür. Bu bakımdan, söz konusu değerlerin, sermaye ve işçi arasındaki gerilimi yönetebilmek anlamında, endüstriyel hayatla beraber ortaya çıkan yönetim anlayışının gelişimine dolaylı katkı sağladığı ileri sürülebilir.

5. Sun Tzu'nun Planlama, Örgütlenme ve Liderlik Anlayışı

Sun Tzu, M.Ö. 400 yıllarında Çin'de yaşamış bir general ve askeri stratejisttir. Çin'in “savaşan devletler döneminde” görev yapmış ve tecrübelerini *Savaş Sanatı* isimli kitabında paylaşmıştır (Sun Tzu, 2008). Sun Tzu ve stratejileri yüzyıllar boyu Çin ve Asya'da devlet ve asker adamlarını etkilemiştir. Batı dünyasınca 20. yüzyılda yeniden keşfedilen eser, kamu yönetimi, spor, işletme stratejileri ve etik alanında ilham kaynağı olmuştur. Tzu stratejilerini 13 bölüm altında toplamıştır (Sun Tzu, 2008). Bu bölümler - planlama, savaşın maliyeti, savaşta strateji, taktik, enerji, gücün kullanımı, manevra yapma, taktiksel değiştirme, ordunun ilerlemesi, arazi faktörü, arazide dokuz durum, ateşle saldırı, casusluk ve istihbarat. Yönetim düşüncesi açısından Shafritz, Ott, ve Jang, Sun Tzu'nun, hiyerarşik örgütlenme, personel planlaması ve birimler arası iletişim açısından örgüt düşüncesine katkı yaptığını vurgular (Shafritz, Ott, ve Jang, 2005).

Sun Tzu'nun yaklaşımının, stratejik yönetim düşüncesi açısından bir tür SWOT analizi içerdiğini ileri sürmek de mümkündür. Kendisinin, strateji gelişiminde zayıf ve güçlü yanları, fırsat ve tehditlerle birlikte ele alması kayda değerdir. Fırsatlar ve güç üzerine inşa edilen savaşmadan kazanma stratejisi, bu bağlamda özellikle dikkat çekmektedir.

Sun Tzu'nun yönetim yazınına, liderlik teorisi açısından da katkı yaptığı ileri sürülebilir. McNeilley (1996), Sun Tzu'nun İş Sanatı isimli kitabında, karakter bazlı liderlik anlayışını ortaya koyduğunu ileri sürer. McNeilley'e göre Sun Tzu, “ahlaki liderlik,” “avantaj ve dezavantajları içeren planlama,” “ön bilgiye dayalı hareket,” “davranışıyla örnek olma” gibi günümüz liderlik teorilerinde yer

alan önemli özelliklere kitabının farklı bölümlerinde vurgu yapmaktadır. Sun Tzu, mükemmel liderin kural harmonisi niteliğinde prensiplerle hareket edeceğini, metot ve disiplinle başarıyı yakalayacağını belirtir. Liderin, planları, avantaj, dezavantaj, zayıf ve kuvvetli yanları dikkate alması gerektiğini belirtir. Sun Tzu'ya göre akıllı bir devlet adamı ya da generali diğer sıradan insanlardan ayıran husus, aksiyon öncesi elde edilen bilgiye dayalı karar ve davranıştır.

Sun Tzu bir general ve askeri stratejist olarak, Taylor'dan günümüze yönetim anlayışının önem verdiği ve bir kısmı halen geçerli kabul edilen prensipler ileri sürmüştür. Rasyonel, geleneksel ve otorite bazlı yönetim ve örgütlenme anlayışı, etik ve karizmatik liderlik, stratejik planlama, örgüt içi iletişim ve insan kaynakları planlaması konularında hala ilham kaynağı olmaktadır. Batı dünyasında yönetsel ve teknolojik birçok gelişmenin ordu kaynaklı olması da, Sun Tzu'nun katkılarını daha ilginç hale getirmektedir.

6. Xenophon'un İş bölümü Yasası ve Yönetimin İlkeleri

Milattan önce 430-355 yılları arasında yaşayan, Socrates'in öğrencisi, askeri tarihçi, filozof ve general olan Xenophon, "On Bin" olarak bilinen Yunan paralı askeri birliğinin generalliğini yapmış, kardeşini Pers İmparatorluk tahtından indirmek isteyen Lidya ve İyonya valisi Genç Cyrus isimli Pers Prensi için görev yapmıştır (Tuplin, 2020). Yönetim bilimi çevrelerinde Xenophon, iş bölümü kuralını ve önemini, Adam Smith'ten çok önce "Cyropaedia: Cyrus'un Eğitimi" isimli eserinde (Xenophon, 2009) ileri sürmesiyle tanınır. Söz konusu eserinde Xenophon, küçük şehirlerde bir zanaatkarın birden fazla zanaatla uğraştığını; yatak, sandalye, yastık, ev inşa ettiğini belirtir. Ancak, söz konusu ürünlerden her birine olan talebin yüksek olduğu şehirlerde, bir zanaatta ustalaşmak; geçim için yeterlidir. Hatta, bir zanaatın alt branşlarında da uzmanlaşmak mümkündür. Sadece kadın ya da erkekler için sandalet üreten ayakkabıcılar olduğu gibi, dört ayrı zanaatkarın ayakkabı üretiminin dört ayrı safhasında uzmanlaşarak hayatlarını kazanabilmesi de mümkündür. Ayakkabı üretiminde, ustalardan birisi ayakkabının dikimi, diğeri kesimi, bir başkası üst derinin şekillendirilmesiyle uğraşırken, dördüncü usta parçaları bir araya getirir. Xenophon, söz konusu örnekten hareketle; iş bölümü yasasını ortaya koyar. Buna göre, işin en küçük birimi üzerinde tüm zamanını ve emeğini harcayan kişi, o işi ya da görevi en başarılı şekilde yapan kişidir. Xenophon, iş bölümü yasasının, ev yönetim sanatı gibi diğer alanlarda kullanılması gerektiğini belirtir (Shafritz, Ott, ve Jang, 2005).

Xenophon'un iş bölümü üzerine bilinen katkısının çok ötesinde yönetim düşüncesine katkı sağladığı, yakın zamanda; Vincent Blok'un (2019), "Xenophon'un Yönetim Felsefesi" başlıklı eserinde ortaya konmuştur. Blok'a göre Xenophon'un Oeconomicus isimli eseri, ev yönetimi üzerine odaklansa da iş yönetimi felsefesini ortaya koymaktadır. Blok, eserde geçen diyaloglardan yola çıkarak Xenophon'un düşüncelerini üç ana felsefi tema altına toplar. Bunlar, bilgi, erdem ve yetenektir.

Bilgi: Xenophon, iş yönetiminin bilginin bir alt dalı olduğunu belirtir. Ona göre iş yönetimi bilgisi birçok açıdan önemlidir. İş yönetimi bilgisi, işe ilişkin muhtelif operasyonların gerçekleşmesi için gereklidir. Bu sayede yönetici işleyen bir iş düzen kurabilir; insanları nasıl yöneteceğini bilir; sektöre özel bilgi sahibi olur (hangi ürünü, ne zaman, nasıl ekeceği); teorik bilgiyi iş hayatına uygulayabilir; kendi bilgi ve yeteneklerinin sınırlarının farkına vararak, sınırları astlarıyla kurduğu ilişkiyle aşabilir.

Erdem: Xenophon'un düşüncelerinden yola çıkarak oluşturulan ikinci kavram olan erdem, yöneticinin sahip olması gereken bir kısım kişisel özelliklere vurgu yapar. Bu özellikler, kendini kontrol, isteklilik, gayret, ahlaki cesaret, ihtimam, sadakat, yüksek fikirlilik, dürüstlük, samimiyet ve tevazudur. Xenophon'un ileri sürdüğü özelliklerin, günümüz liderlik kitaplarında; başarılı lider özellikleri başlığında tartışıldığını görmek, Xenophon'un bakış açısının 2000 yılı aşan bir süre sonunda hala geçerliliğini koruduğunu göstermektedir.

Yetenek: Xenophon'un yönetim felsefesinin üçüncü unsuru yetenektir. Buna göre yöneticiler, orta düzey yöneticileri ve çalışanları eğitebilmeye becerisine sahip olmalıdır. Diğer yandan, yöneticiler ödül ve cezalandırmayı kullanarak çalışanlarını yönetebilmeli ve onları motive edebilmelidir. Xenophon'a göre yönetim olgusunun en önemli unsurlarından birisi ise yöneticinin işleyen iş düzeninin devam etmesini sağlayabilmesidir. Bunun için yöneticiler, kural ve düzenlemelerin işlerliğini gözetmeli, yapılan işi ve çalışanların performansını denetlemelidir. Blok'a (2019) göre Xenophon'un Oeconomicus isimli eserinde ortaya konan yönetici yetenekleri, sadece iş yönetimine değil siyaset yönetimi ve askeri yönetime de uygulanabilir niteliktedir.

Blok (2019), Xenophon'un *Oeconomicus* isimli kitabında ortaya attığı fikirlerin özünde, Henri Fayol tarafından ortaya atılan yönetimin beş fonksiyonunun olduğunu söylemektedir. Her ne kadar Xenophon'un ortaya koyduğu ilkeler, Socrates'in zengin bir genç ve soylu ve başarılı bir yönetici arasında ev yönetimi bağlamında ekonomi üzerine geçen diyaloglar şekline verilmiş ve herhangi bir sistematığı olmasa da, söz konusu düşüncelerle yönetimin fonksiyonları arasında yakın bir ilişki olduğu aşikardır.

7. Niccolo Bernardo Machiavelli: Kumanda Birliği, Etik, Yönetim Felsefesi ve Strateji

Niccolo Machiavelli (1469-1527), İtalyan siyaset felsefecisi ve devlet adamıdır (Mansfield, 2022). Batı dünyasında siyaset biliminin kurucu olarak kabul edilmekle birlikte siyaset bilimi yanında yönetim bilimine de önemli katkılar yapmıştır (Shafritz, Ott, ve Jang, 2005). İtalya'nın Floransa bölgesini yöneten Medici ailesinin geçici olarak iktidardan düştüğü ara dönemde 14 yıl süreyle içişleri ve dışişleri konularında üst düzey yönetici olarak görev yapmış, Medicilerin 1512'de iktidarı yeniden kazanması üzerine görevden uzaklaştırılmıştır (Mansfield, 2022). Takip eden on yıl boyunca, tarih, siyaset felsefesi, hatta oyun yazarlığı yapmıştır. Machiavelli, "Prens" (1994) isimli eseri ile dünya çapında ün kazanmıştır. Pragmatik bir öğretiyi savunan Machiavelli'nin eserini kendini görevden uzaklaştıran Medici iktidarının temsilcisi ve Floransa prensi Lorenzo di Piero de' Medici'ye atfetmesi de ilginçtir (Shafritz, Ott, ve Jang, 2005).

Machiavelli, modern siyaset biliminin kurucusu olarak kabul edilse de, acımasız ve aldatıcı siyaset uygulamalarıyla adı anılan bir düşünürdür (Ağaoğulları ve Köker, 1997). Bunda sonuçların araçları meşrulaştırılabileceğine ilişkin etik anlayışının etkisi vardır. Ancak Machiavelli'nin yaklaşımının çarpıtıldığı ve söz konusu prensibe bağlam dışı anlam yüklenerek kullanıldığını ileri sürenler de vardır (Benner, 2009).

Shafritz, Ott, ve Jang, Machiavelli'nin "Livy Üzerine Söylemler" isimli kitabında, kumanda birliğinin önemine işaret etmesinin örgüt teorisi yazını açısından önemini vurgular. 20. yüzyılda "Prensipler Yaklaşımıyla" meşhur olacak olan kumanda birliği ilkesi, her astın tek bir üstten emir alması gerektiğini belirtir. Machiavelli, eserinde herhangi bir sefere çıkıldığında, sıradan bir insanın diğerlerini komuta etmesi, üstün ve eşit yetenekli iki kişinin komutayı birlikte yüklenmesine tercih edileceğini vurgular (Shafritz, Ott, ve Jang, 2005).

Machiavelli, Prens isimli eserinde, insan doğasının bencil olduğunu ve insanların şahsi menfaatleri doğrultusunda hareket ettiklerini belirtir (Shafritz, 1998). Söz konusu insan doğası çerçevesinde Machiavelli, sevginin değil korkunun yönetici tarafından bir yönetim aracı olarak tercih edilmesi gerektiğini belirtir. Machiavelli'nin insan doğasına ilişkin görüşleri, Douglas McGregor'un "İşletmenin İnsan Boyutu" isimli eserinde (McGregor, 1957) ele aldığı X teorisini yansıtmaktadır. McGregor'ın X teorisine göre, insanlar işten kaytarmayı tercih eder ve bu nedenle sıkı biçimde kontrol edilmeli ve gereken davranışlar göstermediklerinde cezalandırılmalıdırlar. X teorisi, cezalandırma korkusunu amaçlara uygun çalışma aracı olarak görür.

Machiavelli (1994), insan doğasına yönelik kötümser düşüncesinin aksine, toplumun geleceği hakkında oldukça iyimserdir. Toplumsal fayda adına yetenekli bir yönetici, insan doğasındaki bencilliği ve şahsi menfaat olgusunu, insan davranışlarını analiz ve tahmin etme aracı olarak kullanmalıdır. Diğer yandan yöneticiler, toplumsal ve uluslararası alandaki çatışma ve problemleri kavrayıp kendisi ve toplumun menfaatine kullanabilir. Bu bağlamda vatandaşlar ve hükümdarlar manipüle edilip toplum organize şekilde harekete geçirilebilir.

Machiavelli'nin sergilediği pragmatik, gerçekçi ve sonuç odaklı etik anlayışı her ne kadar kendi döneminden başlayarak hükümdar ve yöneticilerce kötüye kullanıldıysa da, Machiavelli bencilliğin manipüle edilmesi ve kullanılması yoluyla güvenli, iyi organize olmuş ve özgür bir toplumun inşa edilebileceğini varsaymıştır (Shafritz, 1998). Diğer yandan Machiavelli'ye göre yönetim, çevresel şartları takip etmeli ve sürekli başarı için değişime ayak uydurmalıdır (Machiavelli, 1994).

Karşılaşılan sorun ve tehditler ile bunların fırsata çevrilmesi, çevresel adaptasyonla birlikte düşünüldüğünde stratejik yönetim felsefesi sergilemektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, Machiavelli kamu yönetiminin ve yöneticilerin nasıl etkili sonuçlar elde edebileceği ve başarılı olacağı;

bu bağlamda iktidarlarını sürdürme ve toplumsal menfaati maksimize etmek için bir tür el kitabı niteliğinde olan Prens isimli eseriyle iyi ya da kötü niyetli birçok yöneticiye yüzyıllar boyu esin kaynağı olmuştur.

8. Adam Smith'e Göre İş Bölümü ve Verimlilik

Adam Smith, 1776 yılında yayımladığı “Ulusların Zenginliği” isimli eseriyle ekonomi biliminin kurucusu kabul edilse de, birlikte yönetim bilimi açısından da kendinden sonraki yazar ve pratisyenleri etkileyecek önemli katkılar yapmıştır (Shafritz, Russell ve Borick, 2009). Smith’in düşünceleri, kapitalist ülkeleri derinden etkileyen 1930 Ekonomik Buhranına kadar batı dünyasında etkili olan, “bırakınız yapınlar bırakınız geçsinler” mottosuyla meşhur liberal ekonomi anlayışının temelini atmıştır. Adam Smith, söz konusu kitabının ilk bölümünde (Smith, 2007), yönetim ve örgüt teorisini derinden etkileyen iş bölümü kavramını ele almıştır. Takip eden iki bölümde de iş bölümünü zorunlu kılan temel prensibi ve iş bölümü pazar ilişkisini incelemiştir.

Adam Smith, işgücü verimliliğini ve iş bazlı yetenek, ustalık ve karar vermeyi geliştiren en önemli unsurun iş bölümü olduğunu vurgular (Smith, 2007). Konuya ilişkin çeşitli endüstrilerden örnek verse de en meşhur örneği iğne fabrikasıdır (Smith, 2007). Smith, iş bölümü ve uzmanlaşmaya giden bir iğne fabrikasında iğnenin yapımına ilişkin 18 farklı aşama tespit etmiştir. Bazı fabrikalarda; söz konusu 18 aşamanın her biri bağımsız ustalar tarafından yerine getirilirken, bazılarında ise iki veya üç aşama bir kişi tarafından gerçekleştirilmektedir. Smith, söz konusu aşamalar hakkında uzmanlığı olmayan ve birbirinden bağımsız şekilde çalışan 10 kişinin, kişi başı 20 adetten fazla iğne üretmesinin mümkün olmadığını belirtir. Fakat 10 kişinin iş bölümü içinde çalıştığı küçük ölçekli bir imalathanede günlük 48.000 orta boy iğnenin üretildiğini gözlemler. Bu rakam, kişi başı 4800 adet iğne üretimine karşılık gelmektedir. Sonuç olarak uygun iş bölümü ve uzmanlaşma ile üretim verimliliğinin en az 240 kat arttırmanın mümkün olduğu görülmektedir.

Adam Smith, üretim sektörünün diğer dallarında da iş bölümünün, farklılık gösterse de verimliliği arttırdığını vurgulamıştır. Ona göre bir ülkenin endüstrileşme ve gelişmişliği ile iş bölümünün sağladığı verimlilik artışı arasında yakın bir ilişki söz konudur. Diğer yandan, söz konusu verimliliği etkileyen üç önemli husus vardır. Bunlardan birincisi, kişinin yetenek ve ustalığıdır. Kişinin yetenek ve ustalığı verimliliği arttırmaktadır. İş bölümü, söz konusu yetenek ve ustalığı arttıran önemli bir faktördür. Bir işin belirli bir aşamasını sürekli yerine getiren işçi, yetenek ve ustalığını geliştirecektir. İşgücü verimliliğini arttıran ikinci husus, bir iş aşamasından diğerine geçerken kaybedilen zamana ilişkindir. Farklı üretim tesislerinde yapılan işlerin bir çatı altında toplanması ve bir kişinin işin bir veya birkaç aşamasını gerçekleştirmesi zaman kaybını en aza indirir. Tersine, iğne üretiminin 18 aşamasıyla ilgilenen bir kişinin her yarım saatte farklı aletlerle yeni bir aşamaya odaklanması, zaman kaybına ve düşük verimliliğe yol açacaktır. İşgücü verimliliğini arttıran son husus ise uygun makine kullanımudur. Adam Smith, işin en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak makinelerin, birim zamanda daha yüksek verimliliğe yol açtığını vurgular. Adam Smith'e göre (2007) yapılan işi daha kısa ve etkili gerçekleştiren makineleri icat eden kişiler, genellikle iş bölümü prensiplerine göre çalışan uzmanlaşmış işçilerdir. Sürekli aynı işe odaklanan ve onu düşünen işçiler, işi daha hızlı gerçekleştirecek yöntem ve araçlar geliştirmekte ve işgücünü verimliliğini yükselten makineleri icat etmektedir.

Adam Smith, toplumsal ya da uluslararası düzeyde iş bölümünün, medeni bir ülkede yaşayan en sıradan kişinin ihtiyaçlarının karşılanması açısından zorunluluk olduğunu belirtir. Buna göre çobanın koyun kırma makası, bir işçinin sırtındaki yün paltosu, yatağı, toplumsal iş bölümü ve insanların kendi ihtiyaçlarının çok üzerinde miktarlarda ve çok farklı işletme ve aşamalarda üretim yapımlarıyla gerçekleşmektedir. Fakirinden zenginine, basit ya da lüks ihtiyaçların karşılanması, işgücü verimliliğini arttıran iş bölümü aracılığıyla gerçekleşmektedir. İş bölümü kavramı, Adam Smith'in serbest piyasaya yön verdiğini iddia ettiği “görünmez el”² tezinin de temel taşıdır (Shafritz, Russell ve Borick, 2009). Önceki dönemlerde, iş bölümü kavramını ele alan farklı yazarlar, iş bölümü kavramının önemini vurgulamışlarsa da; Adam Smith iş bölümünü ekonominin ve sanayileşmenin temel unsuru olarak ele almış ve sistematik olarak incelemiştir. Shafritz, Russell ve Borick'e göre (2009), Smith'in katkıları,

² Bu metafora göre ekonomik olarak devletin veya herhangi bir otoritenin piyasaya müdahale etmesine gerek yoktur. Kendi çıkarlarını güden bencil bireylerin kararları, serbest piyasa ve rekabet koşullarında arz ve talep dengesini dolayısıyla fiyat dengesini sağlar.

araç-gereç ve işgücünün fabrikada merkezileştirilmesi, uzmanlaşmış emeğin iş bölümü, uzmanlık yönetimi ve fabrika ekipmanlarının ekonomik kazanımları açısından örgüt teorisinin başlangıcını oluşturmaktadır. Adam Smith'in ortaya attığı prensipler, Taylor'un Bilimsel Yönetim yaklaşımında önemli yer tutmaktadır. Taylor, Adam Smith'in iş bölümüne dayalı uzmanlık, iş araçları, makine kullanımı ve iş akışını, zaman ve hareket çalışmalarıyla farklı bir aşamaya getirmiştir. Taylor, bu bağlamda iş bölümüyle sınırlı kalmamış, Smith'in verimlilik arayışını maksimize edecek hareket ve zaman analizlerini, her bir iş ve üretim süreci için gerçekleştirerek verimlilikte büyük çapta artışlar sağlamıştır.

9. Yönetim Anlayışına Bilimsel Katkılar

19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başı yönetim biliminin doğuşuna şahitlik etmiştir. Yönetim biliminin doğuşuna katkı yapan birçok bilim adamı olsa da pratik uygulamalarının içerisinde gelen iki yazar ön plana çıkmaktadır: F. Taylor ve H. Fayol.

9.1. Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetimin İlkeleri

Bilimsel yönetim anlayışının kurucusu kabul edilen Taylor (1856-1915), zaman ve hareket çalışmalarının öncüsüdür. Midvale Steel Works isimli işletmede işçi olarak göreve başlayan Taylor, kısa zamanda başmühendis pozisyonuna yükselirken, en alttan en üste terfi ederken görev aldığı işlerde kazandığı tecrübeler, sanayi devriminden bu yana yürürlükte olan makine üretim sisteminin başarılarını ve başarısızlıklarını öğrenmesine yardım etmiştir (Blake ve Moseley, 2011). Bethlehem Steel Works fabrikasındaki çalışmalarından sonra danışman olarak yönetim sisteminin yaygınlaştırılması için çaba sarf etmiştir (Hickson ve Pugh, 2001: 91).

18. yüzyılın sonlarından itibaren sanayileşmenin ortaya çıkması, üretim sürecinin merkezini, tarım ve el sanatlarından fabrikalarda yoğun üretim biçimine kaydırmıştır (Britannica, 2022). Yeni üretim süreci, birçok çalışanı tek bir çatı altında toplamayı ve onların etkin, verimli ve üretken çalışmalarını gerektirmiştir. F. Taylor 1878'de Midvale Çelik İşleri fabrikasında çalışan bir makine atölyesi işçisiyken, sanayi devrimi ve fabrikalaşma süreci yaklaşık 120 yaşındaydı³.

Taylor, fabrikaların ortaya çıkışıyla birlikte yöneticiler ve işçiler arasında üretimi yönlendiren güç mücadelesinde yöneticilerin hakimiyetini sağlayacak bir sistem kurmuştur. Diğer yandan, Taylor çalışanları bir makine olarak ele aldığı ve onları üretim sürecinde kullanılacak bir meta olarak gördüğü konusunda çok şiddetli eleştirilmesine rağmen, aslında o hem çalışanların hem de işverenin menfaatini yükseltmeye ve böylece işyerinde çalışma barışını sağlamayı amaçladığını savunmuştur (Taylor, 2005). Taylor geleneksel çalışma metotlarını reddetmiştir. Çünkü geleneksel sisteme göre, çıktı miktarına ve dolayısıyla firmanın karlılığına işçiler karar veriyordu. Taylor yeni ortaya koyduğu anlayışta, işçilerin herhangi bir görevin hacmine ve yöntemine karar vermesine karşı çıkmıştır.

Buna karşın Taylor, yöneticiler ve işçiler için yeni roller tanımlamıştır. Söz konusu roller aşağıdaki ilkelere göre belirlenmiştir (Taylor, 2005):

- Herhangi bir işin yapılması için gerekli görevlerin bilimsel analizinin yapılması,
- İşçilerin bilimsel metotlarla seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi,
- Yapılacak işlerle ilgili bilimsel ilkelerin uygulanması için yöneticiler ve çalışanlar arasında yakınlık birliği kurulması,
- Yeni uygulamalar aracılığıyla işçiler ve yöneticiler arasında iş yükünün adil bir şekilde dağıtılması.

9.2. Taylorizm tarafından tanımlanan roller

Taylor kitabında (2005), geleneksel çalışma ortamında uygulanan modellere kıyasla iş rollerini büyük ölçüde değiştirmeyi kurgulamıştır. Taylor'un kurguladığı iş modeli tasarımında, çalışanların herhangi bir görevde neyi ve nasıl yapacaklarına karar vermelerine izin verilmemektedir. Bunun yanında yöneticiler de çalışma standartlarını iyileştirmek ve çalışanlar için en iyi yolları bilimsel olarak keşfetmekten sorumludurlar.

³Sanayi Devrimi kavramı daha önce Fransız tarihçiler tarafından kullanılsa da, İngiliz Ekonomi tarihçisi Arnold Toynbee tarafından, İngiltere'nin 1760-1840 tarihleri arasındaki ekonomik gelişimini tanımlamak için kullanması ile popüler olmuştur. Bu yüzden Sanayi Devriminin başlangıcı olarak 1760 tarihi genel kabul görmektedir (Britannica, 2022).

Çalışma standartlarına ve en iyi yönteme karar verildikten sonra, çalışanın ve işin uyumunu sağlamak yöneticilerin bir diğer kritik sorumluluğudur. Taylor bunu ileri sürerken, aynı zamanda modern insan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden birini de ortaya koymaktaydı: Yöneticilerin, “işçiye göre iş” değil; “işe göre işçileri” atama sorumluluğu.

Taylor, örgütü bir makine düzeninde tasarlamasına ve işçileri de bu makineleşmiş sistemin bir parçası gibi yerleştirmesine rağmen, insan doğasının nelere sebep olabileceğini de çok iyi biliyordu. İnsanlar makinelerin aksine sisteme direnebilir ve onu bozmanın yollarını bulabilirlerdi. Bu nedenle Taylor, işçiler ve yöneticiler arasında barışçıl ve işbirlikçi bir çalışma ortamının geliştirilmesini hayati önemde görüyordu (Taylor, 2005). Taylor, bu amaca ulaşmanın önemli yollarından birinin, işçilerin ve işverenlerin kazancını aynı anda artırmak olduğunu farkına varmıştı. “Adil bir iş günü için adil bir ödeme” sloganı Taylor’un savunduğu temel anlayıştı (Taylor, 2005). Emek ve ödül arasında bir denge kurmayı amaçlayan Taylor’a göre bir kişi ortalama bir işçinin gerektirdiği kadar çalışıp geleneksel bir şirketin işçisinden daha fazla ücret alabilirdi. Bunun sonucunda Taylor’un çalışanları, bilimin ilkeleri aracılığıyla daha fazla değer yarattıkça, geleneksel bir çalışandan çok daha fazla para kazanma şansına sahip olacaktı.

9.3. Taylorizm Sisteminin Temel Unsurları

Taylor, yaklaşımının başarılı olmasını, bir organizasyonun onu bir sistem olarak benimseyip benimsememesine bağlamaktadır. Geliştirdiği bilimsel yöntemlerin başarılı olması, örgütün tüm katmanlarında ayrı ayrı ve bütün olarak bir sistem halinde uygulanması şartına bağlıdır. Bu sistemin uygulanabilmesi için de bazı unsurları taşınması gerekmektedir. Taylorizm sistemi, üretim sürecinin sistemleştirilmesi, araçların sistemleştirilmesi, işin standartlaştırılması, ücret teşvik sistemi ve işlevsel ustalık gibi beş bileşeni içerir (Thompkins, 2005).

Üretim sürecinin sistemleştirilmesi: Taylorizm’in önemli bir başarısı, üretim sisteminde herhangi bir durma olmaksızın bölümler arasında sürekli iş akışını sağlamasıdır. Bu yolla işçiler, makineler ve bölümler yeniden organize edilerek yakından kontrol edilme imkânı sağlanmış olmaktadır.

Araçların sistemleştirilmesi: Taylor için her şey bir düzen içinde olmalıdır. Taylor’a göre (2005), makinistlere doğru zamanda doğru miktarda ve kalitede araçlar sağlanmalıdır. Taylorizm’in kimilerine göre üstünlüğü (Drucker, 1976), kimilerine göre ise en olumsuz yönü (Morgan, 1998) öngördüğü yönetim düzenini bu makine düzeninde sistemleştirmesiydi.

İşlerin standartlaştırılması: Verimlilik, işçilerin bir görevi nasıl yaptıklarıyla çok yakından ilişkilidir. Taylor’a göre (Tompkins, 2005), yöneticiler herhangi bir görev için en iyi yolu bulmalı ve herhangi bir iş için görevin buna göre yapıldığından emin olmalıdır. Böylece her iş için standart iş yapma yöntemleri ve prosedürler ortaya konarak, çalışanların verimliliği ölçülebilir. Bu nedenle çalışanlarla iletişim ve çalışanın yakından kontrolü, uygulama için kritik öneme sahiptir.

Ücret teşvik sistemi: Taylor, verimlilik artışlarına karşılık adil bir şekilde ödeme yapmak için sistematik bir ücret sistemi belirlemiştir (Taylor, 2005). Önce, herhangi bir görev için yüksek standartlar belirlemek ve sonra standartlara ulaşmak için doğru insanları işe almak veya transfer etmek bu sistemin özünü oluşturmaktadır. Sonraki aşamada ise, bu sisteme giren işçilere, standartları tutturdıkları sürece geleneksel işçilerden daha fazla ödeme yapmak, fazladan ortaya çıkan değerlerin bir kısmını onlarla paylaşmak gelmekteydi.

Fonksiyonel Ustalık: Bir üretim tesisinde, Taylorist sistemin doğru çalışması için sıkı kontroller çok kritik bir öneme sahiptir. Bir işin çok farklı yönleri olduğunu kabul eden Taylor, bir ustabaşının bu farklı yönler için yeterli üretimi sağlayamayacağına inandığından, işçilerle çalışmak için sekiz ustabaşı çalıştırmayı önermiştir. Posta başı, teknik gözetmen, tamir ve bakım sorumlusu, ve kalite kontrolöründen oluşan dördü işçileri yakından takip ederken; iş akışının belirlenmesi, iş emri, zaman ve maliyet kaydı, ve atölye içi disiplini sorumluları ise, işlerin yürütülmesinden ve iletişimden sorumluydu (Tompkins, 2005). Taylorist sistem, işçilere önceden hazırlanmış yazılı emirler veren ilk dört denetçinin bile izlenmesi isteyecek kadar katı bir sistemdir.

Taylorizm’in önemli ilkelerinden birisi de, merkezileşmedir. Taylor bu düşüncesinde, aşırı derecede katıydı. Ona göre işçiler ve hatta ustabaşılar makinenin dışlılarıydı. Tüm planlama ve karar alma merkezden yapılmak zorundaydı. Sistemin başarıya ulaşmasının ön koşulu, bu hiyerarşik bağın gücüyle doğru orantılıdır.

İş bölümünü ve görevlerde uzmanlaşmayı icat eden ilk kişi Taylor değildi. Fakat Taylor, sanayi devriminden bu yana pratikte yapılan uygulamaları sistemleştirip kendi öğretisine dahil eden kişiydi. Taylor'dan sonra iş standardizasyonu, işçiler ve ustabaşılar da dahil olmak üzere herkes için bilimsel olarak açık standartlar belirlenerek, “bir fabrikada her şeyi yapmanın en iyi yolu” şeklini aldı.

Taylor, bireysel çaba ve bu çabaların belirlenen standartlarla karşılaştırılması sonucu teşvikli ücret ödeme sistemi yaklaşımıyla hem bireysel hem de örgütsel performansın değerlendirildiği modern performans yönetim sisteminin geliştirilmesinde de öncü olmuştur (Tompkins, 2005).

9.4. Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri Yaklaşımı

Babası da bir mühendis olan Fransız yönetim teorisini Henri Fayol (1841-1925), babasının işi dolayısıyla İstanbul'da doğmuştur (Peaucelle ve Guthrie, 2012). Kendisi de maden mühendisi olan Fayol, Taylor gibi pratik hayattan elde ettiği deneyimleri kullanarak bir yönetim teorisi geliştirmiştir (Peaucelle ve Guthrie, 2012). Adam Smith'in “Milletlerin Zenginliği” isimli eserinde ortaya koyduğu iş bölümü fikrinden etkilenmiştir. Fayol'un ilk olarak Fransızca yayımlanan “Genel ve Endüstriyel Yönetim” (2008) isimli eseri bugün yönetim teorisi kapsamında bir klasik hükmündedir. Hatta bazı bilim insanları Klasik Yönetim Anlayışını Taylor'dan ziyade Fayol'la ilişkilendirirler (Bedian ve Wren, 2001; Wren, Bedeian ve Breeze, 2002). Zira söz konusu kitabın İngilizceye çevrilmesi uzun bir zaman aldığı için 20. yüzyılın başlarında etkisi Taylor'a nispeten daha sınırlı düzeyde olmuştur.

Fayol'un yönetim ilkeleri yaklaşımı, klasik teori içerisinde önemli bir yere sahiptir. Fayol yönetime ilişkin geliştirdiği ilkelere evrensellik atfederek bu prensiplerin kamu veya özel her türlü örgüte uygulanabilecek ilkeler olduğunu ileri sürmüştür. Onun felsefesi en iyi şekilde “yönetim yönetimidir” (management is management) ifadesiyle anlaşılabilir.

Fayol, yöneticilerin aktivitelerini üretim faaliyetlerinden ayırt etme noktasında da bir ilktir. Ona göre, bir endüstri hattı farklı aktivite gruplarını içerir. Bunlar; teknik (ürünler, üretim, nakliye), ticari (alım, satım, mübadele), finansal (sermaye bulmak ve en uygun şekilde kullanmak), güvenlik (malları ve insanları korumak), muhasebe (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat vb.) ve yönetsel (planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol) işleridir (Fayol, 2008). Girişilen işin niteliği, basit-karmaşık, küçük-büyük ne olursa olsun bu altı grup işlem her kuruluşta bulunur. Fayol yöneticileri, örgütsel çabaları organize, koordine ve kontrol eden planlayıcılar olarak görmüştür.

Fayol'un yönetimin evrensel fonksiyonları diye adlandırdığı 5 fonksiyon (Planlama, Örgütlenme, Yürütme, Eşgüdüm ve Denetim) kendisinden sonra gelen bilim adamlarının da üzerinde çalıştığı⁴ ve geliştirdiği temel yönetim unsurları olarak kabul görmüştür. Fayol, yönetimin beş fonksiyonu yanında her yönetimde var olduğunu ileri sürdüğü 14 ilkeden bahsetmektedir. Bu ilkeler yapısal, süreçle ilgili ve sonuçlarla ilgili ilkeler olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır (Kruschke ve Jackson, 1987; Özalp, 2010).

Yapısal İlkeler:

- **İş bölümü ilkesi:** Bir çalışanın devamlı aynı işi yaparak uzmanlaşması kastedilmektedir. Sürekli aynı parçayı işleyen işçi, aynı konular üzerinde çalışan idareci, kazanmış oldukları tecrübe, isabet ve emniyet sayesinde daha çok iş üretecek; böylelikle uzmanlaşma ortaya çıkacak ve yetki dağılımı belirlenecektir.
- **Merkeziyetçilik ilkesi:** Yöneticilerin verdiği emirlerin doğrudan alt kademelerdeki çalışanlara iletilmesi kastedilmektedir. Hiyerarşik zincirdeki her çalışan gerek aldığı emirleri tebliğ ve icra ederken, gerekse aldığı cevap ve görüşleri naklederken merkeziyetçilik prensibinden hareket etmesi yönetimde birliği kolaylaştırır.

⁴Luther Gulick ve Lyndall Urwick'in editörlüklerini yaptıkları ve 1937 yılında yayımlanan “Yönetim Bilimi Üzerine Makaleler” (The Papers on the Science of Administration) adlı eserde “Örgüt Teorisi Üzerine Notlar” isimli bölümde, Fayol'un 5 fonksiyonun geliştirmiş ve iki fonksiyon daha eklemiştir (POSDCORB). Ayrıca Fayol'un ilkeleri üzerinde de geliştirici yazılar yazmışlardır.

- **Hiyerarşi ilkesi:** Üst yöneticilerden alt kademe çalışanlara kadar inen yönetim silsilesidir. En yüksek makamdan çıkıp, ara kademelerden geçerek, alt kademe çalışanlara inen veya buralardan yukarıya giden yoldur. Emirlerin güvenli bir şekilde iletilmesi ve kumanda birliğinin sağlanması yönünden önemli bir ilkedir.
- **Yönetim birliği ilkesi:** Aynı amaca hizmet eden işlerin tamamı için bir tek program ve bir tek yönetici olmasının gerekliliğini vurgular. Çalışma birliğinin, güçler arasında düzen ve çalışma koordinasyonu için en gerekli şartlar yönetim birliği sayesinde yerine getirilir.
- **Yetki ve sorumluluk ilkesi:** Kumanda etme hakkını ve kendine itaat ettirme gücünü ifade eder. İyi bir yöneticilik, şahsi idarecilik becerisi ile yasal yöneticiliğin birlikteliğiyle gerçekleşir. Güç veyetkiyi kullanmanın aynı zamanda sorumluluğu beraberinde getirdiği de bir gerçektir. İyi bir yönetici, yetkisini kullanırken sorumluluğunun da bilincinde olarak hareket etmesini bilmelidir.

Süreçle İlgili İlkeler:

- **Disiplin ilkesi:** İtaat, devamlılık, çalışkanlık, hal ve hareket düzgünlüğü ve işletme ile çalışanları arasında mevcut sözleşme hükümlerine riayet etmek ve en üstteki yöneticiden en alttaki çalışanlara kadar herkesin buna uymasını sağlamayı anlatmaktadır.
- **Kumanda birliği ilkesi:** Kumanda işlevinde her astın bir üste bağlı olmasını ifade eder. Bir iş veya çalışan üzerinde iki amirin nüfuzu sakıncalıdır. Fayol'a göre, her ne konuda olursa olsun, bir çalışan yalnızca bir yöneticiden emir almalıdır. Bu kurala uyulmadığı takdirde amirlik ihlal edilmiş, disiplin tehlikeye girmiş, düzen bozulmuş ve kararsızlık baş göstermiş demektir.
- **Genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi ilkesi:** Örgütün çıkarlarının bir veya birkaç çalışanın çıkarına tercih edilmesi ifade edilmektedir.
- **Personel ücretleri:** Çalışanlara gördüğü iş karşılığında hakça ve mümkün olduğu kadar onları tatmin edecek bir bedelin ödenmesini vurgulamaktadır. Üstün performans gösterenler ödüllendirilmelidir.
- **Hakkaniyet-eşitlik ilkesi:** Çalışanlara yapılacak muamelede önemle dikkate alınması gereken bir noktadır. Zira çalışanların, görevlerini yerine getirirken iyi niyet ve bağlılıklarını göstermelerieşit muamele edilerek motive edilmeleriyle mümkündür.

Sonuçlarla İlgili İlkeler:

- **Düzen ilkesi:** Malzeme ve vakit kaybına uğramamak için şarttır. Maddi düzen açısından, amaca ulaşmak için her şeyin yerli yerinde bulunması, her türlü faaliyeti kolaylaştıracak şekilde iyi seçilmiş olması ve güzel tanzim edilmiş olması gerekir. Sosyal düzenin bir örgütte hüküm sürmesi ise, her memura uygun özel bir yer ayrılmış olması ve her memurun kendine mahsus olan yerde bulunması ile sağlanır.
- **Girişimcilik İlkesi:** Fayol'a göre yöneticiler, astlarını inisiyatif almaları konusunda teşvik etmelidir. Bu durum, çalışanların işe ilgilerini artıracak ve kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır.
- **Personelde devamlılığı ve denge:** Çalışanların ehliyetli olduğu düşünülen işe alışması ve belli bir süre söz konusu görevde bulunmasını ifade eder. Kendi kendine ve başkaları üzerinde güven oluşturmak suretiyle bir iş planı yapabilmek için, memurlar ve işler üzerinde tam bir fikir sahibi olabilmek için çok zaman gerekir. İstikrarlı orta kademe bir yöneticinin, gelip geçici üst düzey bir yöneticiye tercih edilmesi de bu duruma dayandırılır.
- **Çalışanlar arasında birlik:** Örgütte görev yapan personel arasındaki uyum ve birliği sağlamak olarak özetlenebilir.

Fayol'un ortaya koyduğu, zaman ve mekân fark etmeksizin her ortamda geçerli ve evrensel olduğunu iddia ettiği bu ilkeler, bazı bilim adamları tarafından sert bir şekilde eleştirilse de⁵ hem kendinden önce

⁵ Herbert A. Simon, 1946 yılında yayımladığı "Yönetimin Atasözleri" (Proverbs of Administration) adlı makalesinde ilk olarak Fayol tarafından ortaya atılan ve daha sonra Gulick ve Urwick tarafından geliştirilen yönetim ilkelerini sert bir şekilde eleştirmiştir. Simon bu ilkelerin ölçülemeyeceğini, bu yüzden doğru ve yanlış olarak test edilmelerinin mümkün olmadığını ve çoğunlukla birbirinin tersi şeyleri savunun birer atasözü olduğunu iddia etmiştir.

hem de kendinden sonra birçok düşünür ve yönetim bilimci tarafından benimsenmiş veya farklı görüşlerin çıkması adına zemin oluşturmuştur.

10.Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma 19. yüzyılın sonlarından itibaren ortaya çıkan yönetim anlayışı ve onun temelinde 20. yüzyıldan itibaren ortaya çıkan farklı yönetim anlayışlarının ilke veya benzerlerinin yaklaşık 2500 yıl öncesinden 19. yüzyıla kadar farklı düşünürler tarafından ortaya atıldığını ve pratiğe değişen ölçüde yön verdiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda çalışma, Taylor, Fayol, ya da diğer bilim insanları ve pratisyenler tarafından geliştirilen yönetim anlayışlarının rasyonel bir planlama ya da düşünme süreci sonucunda bir anda ortaya çıkmadığını, tarih boyunca filozof, devlet, ya da özel işletmelerce ileri sürülen ya da uygulanan prensiplerin artırımlı bir süreçle günümüze kadar etkilerini az veya çok sürdürdüğünü vurgulamaktadır.

Çalışmada bahse konu edilen filozoflardan birisi olan Socrates, Taylor ve Fayol'dan neredeyse bir asır sonra yönetim yazınında konu edinilecek ve özel sektörün ekonomideki payının yüksek olduğu Yeni Zelanda, A.B.D. gibi ülkelerde örnekleri görülmeye başlanan jenerik yönetim anlayışını ortaya atmıştır.

Yine yaklaşık 2400 yıl önce yaşamış olan Aristoteles, farklı şehir devletlerinin farklı kültürel arka planı bağlamında farklı yönetim modelleri kurduğunu vurgulayarak, Edgar Schein ile 1980'lerde yönetim yazınında büyük etki yapan kurum kültürü kavramına vurgu yapmıştır (Schein, 1985). Yine devlete hâkim olan otoriter ya da demokratik modellerin, toplumsal kültürün alt sistemi olan kamu ya da özel sektör kurumlarının kültürlerine etki yaptığı ve yönetim anlayışlarını şekillendirdiği açıktır. 1900'lü yılların başlarındaki katı hiyerarşik ve insanı makine olarak varsayan yönetim anlayışı ile o dönem toplumlarındaki demokrasinin niteliği ve demokratik katılım arasında ilişki kurmak mümkündür. 1960'lı yıllardan itibaren Batı demokrasilerinin güçlenmesiyle, yönetimde insan unsurunun önem kazanması, yönetime katılımın, kurumlarda demokratik liderlik gibi modellerin ortaya çıkması da bununla ilişkilendirilebilir.

Günümüzde farklı sektörlerde ve farklı konularda yöneticilere ilham kaynağı olmaya devam eden Sun Tzu, Taylor ve Fayol tarafından şekillendirilen klasik yönetim ve örgütlenme anlayışından 2400 sene önce söz konusu yaklaşımların temel bir kısım elementlerini uygulamış ve yazdığı kitapla kendinden sonraki nesillerce uygulanmasına yardımcı olmuştur. Sun Tzu'nun rasyonel ve otorite bazlı yönetim ve örgütlenme anlayışı, hem Taylor hem de Fayol yaklaşımlarının esasını oluşturur. Bilgi bazlı karar verme, Taylor'un üretim sürecinde verimliliği arttıran zaman ve hareket çalışmalarına yönelten temel unsurdur. Planlama, örgütlenme, yönetme, Fayol'un ortaya attığı yönetimin beş fonksiyonundan üçüdür. 1960'lı yıllarda özel sektörde kendini gösteren ve hızla yönetim literatürüne giren stratejik planlama, fırsat, tehdit, zayıflık ve güçlü yanların analizine dayanan ve stratejik planlamanın önemli dayanağı olan SWOT analizi yaklaşımının esaslarını Sun Tzu'nun kitabında görmek mümkündür.

Socrates'in öğrencisi Xenophon Cyropaedia: The Education of Cyrus isimli eserinde bilimsel yönetim anlayışının en temel esaslarından birisi olan Fayol ve Taylor'un yaklaşımlarının esasını oluşturan iş bölümü yasasını, Adam Smith'ten yaklaşık 2150 yıl önce ortaya atmıştır. Xenophon'un bilgi, erdem ve yetenek çerçevesinde ortaya koyduğu yönetim felsefesi günümüz açısından hala geçerlik taşımaktadır. Günümüz yönetim bilimi kitaplarının yöneticilerin taşınması gereken temel yetenekler Xenophon'un yaptığı açıklamalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Xenophon'un erdem başlığı altındaki açıklamaları çerçevesinde ortaya koyduğu liderlik özellikleri (kendini kontrol, isteklilik, gayret, ahlaki cesaret, ihtimam, sadakat, yüksek fikirlilik, dürüstlük, samimiyet ve tevazudur) günümüz liderlik teorileri tarafından ele alınan özelliklerdir. Özellikle etik ve hizmetkar liderlik anlayışları bu özellikleri öne çıkarmaktadır. Son olarak, Xenophon'un Fayol'un ortaya attığı yönetimin fonksiyonlarını sistematik olmayan bir biçimde ortaya attığı yönetim yazınında öne sürülmektedir.

Machiavelli, Henri Fayol'un ortaya attığı 14 yönetim ilkesi arasında öne çıkan ve kendinden sonra gelen Gulick gibi prensipler yaklaşımı temsilcilerinin önemle üzerinde durduğu kumanda birliği ilkesinin kamu yönetiminde esas olması gerektiğini belirtmiştir. Machiavelli'nin Prens isimli eserinde yer alan insan doğasına ilişkin bakış açısı, geleneksel yönetim anlayışı ile Fayol ve Taylor'un insana yönelik yaklaşımlarının temelini oluşturur. Bu yaklaşımın değişmesi gerektiğini vurgulayan ve 1960'lı yıllarda

X ve Y teorisini ortaya atan McGregor'dur. X teorisi, geleneksel ve bilimsel yönetim anlayışının ve Machiavelli'nin yönetilenlere/çalışanlara olan bakış açısını en iyi şekilde özetlemektedir. Yine Machiavelli, günümüzün en etkili yaklaşımlarından birisi olan, Türk Kamu Yönetiminde de son 15 yılda etkili kullanılsa da yaygın olarak benimsenen stratejik yönetim perspektifinin devlet yönetiminde uygulanmasını savunmuştur.

Adam Smith, Taylor'un bilimsel yönetim anlayışını geliştirmesinden yaklaşık 140 yıl önce endüstri ve üretimde iş bölümü, uzmanlık, ekipman ve verimlilik ilişkisini etraflıca incelemiştir. Söz konusu 4 unsurun da Taylor'un üretim sürecinin sistematik bir şekilde yeniden yapılandırılmasına doğrudan ve dolaylı etkisi olmuştur. Doğrudan etki Smith'in üretim ve verimlilik alanına getirdiği yaklaşımın, mühendislik eğitiminin iş verimliliğine ilişkin entelektüel kaynakları arasında olmasıdır. Dolaylı etki ise, Ekonomi Biliminin kurucusu olarak kabul edilen Smith'in görüşlerinin endüstriyel üretimde uygulanıyor olmasıydı. Taylor Smith'in yaklaşımını, bilimsel olarak nitelendiği hareket ve zaman çalışmaları ile ileriye götürmüş, etkinliğini maksimize etmiş ve çok yüksek verimlilik artışları sağlamıştır.

Yönetim biliminin öncüleri kabul edilen Taylor ve Fayol, ABD ve Fransa'dan başlayarak, iş dünyası ve kamu yönetimine dünyada büyük katkı sağlayan sistematik yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu çalışmalar zaman içerisinde farklı yönetim teorilerinin doğmasına doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlamıştır. Çalışma, altı filozof ve düşünürden hareketle bilginin kümülatif ve artırılmış şekilde toplumsal ve örgütsel hayata katkı sağladığını, Taylor ve Fayol'a atfedilen bir kısım yönetsel/örgütsel ilke ve yaklaşımın 2000 yıldan fazla bir süredir literatür ve uygulama alanında var olduğunu ve modern teorilerin ortaya çıkmasına katkı sağladığını göstermektedir. Söz konusu yazarların görüşlerinin bir kısmı, Taylor ve Fayol sonrası dönemi de aşacak şekilde karşılık bulmuştur. Sonuç itibarıyla yönetim biliminin doğuşu her ne kadar 1800'lerin sonları ve 1900'lerin başlarına tarihlense de, yönetim pratiği ve yönetime ilişkin bilgiler katkı düzeyi farklı olmakla birlikte hep insanlıkla birlikte olmuştur.

Kaynakça

- Ağaoğulları, Mehmet Ali, Levent Köker. (1997). Tanrı Devletten Kral-Devlete, Ankara: İmge Kitabevi.
- Amadio, A. H. ve Kenny, A.J.P. (2021). *Aristotle*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/biography/Aristotle> Erişim: 29.07.2022.
- Aristoteles, . (2013). *Politika* (Çev. Furkan Akderin), İstanbul: Say Yayınları.
- Jowett, B. (1999). *Politics*. Kitchener, Ont: Batoche Books.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Bedian, A.G. ve Wren, D.A. (2001). Most influential books of the 20th century, *Organizational Dynamics*, 29(3), 221-225.
- Benner, E. (2009). *Machiavelli's Ethics*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Blake, A. M., ve Moseley, J. L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One hundred years of managerial insight, *International Journal of Management*, 28 (4), 346-353.
- Blok, V. (2019). Xenophon's Philosophy of Management. In C. Neesham, ve S. Segal (Eds.), *Handbook of Philosophy of Management*, pp.1-19. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48352-8_27-1 Erişim: 25.04.2022.
- Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2022). *Industrial Revolution*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/event/Industrial-Revolution> Erişim: 29.07.2022.
- Dietrich, O., Köksal-Schmidt, Ç., Kürkçüoğlu, C., Notroff, J. ve Schmidt, K. (2012). Göbekli Tepe, Dünyanın En Eski Anıtı- İnsanlığın İlk Tapınağı, *Aktüel Arkeoloji*, 27, 60-77.

- Drucker, P. F. (1976). Coming rediscovery of scientific management-Taylor, F.W. may prove a more useful prophet for our times than we yet recognize. In *Conference Board Record* 23(6), 23-27, New York,: Conference Board Inc.
- Fayol, H. (2012). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (Çev: Asım Çalikoğlu). Ankara: Adres Yayınları.
- Gulick, L. ve Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the Science of Administration*, New York: Institute of Public Administration.
- Hickson, D. J., ve Pugh, D. S. (2001). *Management Worldwide: Distinctive Styles Amid Globalization*. London: Penguin.
- İbni Haldun. (1988). *Mukaddime*. (çev. Zakir Kadiri Ugan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Kraut, R. (2020). *Socrates*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/biography/Socrates>. Erişim: 29.07.2022.
- Kruschke, E. R. ve Jackson, B. M. (1987). *The public Policy Dictionary*. California: ABC Clio.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of Muddling through. *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- Lindblom, C. E. ve Cohen, D. K. (1979). *Usable knowledge: Social science and social problem solving*. New Haven: Yale University Press.
- Machiavelli, N. (1994). *Prems*. (Çev. Nazım Güvenç). İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınları.
- Mansfield, H. (2022). *Niccolò Machiavelli*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/biography/Niccolo-Machiavelli> Erişim: 29.05.2022
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise, *Management Review*, 46(11), 166-171.
- McNeilly, M. (1996). *Sun Tzu and the Art of Business : Six Strategic Principles for Managers*. New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Öztürk, N. K. (2019).Cumhurbaşkanlığı Sisteminde Üst Düzey Memurların Atanması, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(4) 1279-1297.
- Peaucelle, J. L., & Guthrie, C. (2012). The Private Life of Henri Fayol and His Motivation to Build a Management Science, *Journal of Management History*, 18(4), 469-487.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Shafritz, J.M. (1998). *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*. Boulder: Westview Press.
- Shafritz, J.M., Ott, J.S., ve Jang, Y. S. (2005). *Classics of Organization Theory*. Boston: Wadsworth Press.
- Shafritz, J. M., Russell E.W. ve Borick, C. (2009). *Introducing Public Administration*. Sixth Edition, New York: Pearson International Edition.
- Simon, H. A. (1946). The Proverbs of Administration, *Public Administration Review*, 6, 53-67.
- Smith, A. (2007). *Ulusların Zenginliği*, (Çeviri: Metin Saltoğlu), cilt 2, Ankara, Palme Yayıncılık.
- Taylor, F. W. (2005). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*, (Çev. H. Bahadır Akın), İstanbul: Adres Yayınları.
- Tompkins, J. (2005). *Organization Theory and Public Management*, Australia: Wadsworth, Cengage Learning.
- Tuplin, C. J. (2020, April 3). *Xenophon*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/biography/Xenophon> Erişim: 29.05.2022
- Tzu, S. (2008). *Savaş Sanatı*, (Çev.: Adil Demir), İstanbul: Kastaş Yayınevi.

- Urhan, V. (2016). Aristoteles'in Siyaset Felsefesinde Anayasal Yönetim. *Kaygı. Bursa Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 27, 211-230. DOI: 10.20981/kaygi.287822
- Weber, M. (1968). *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology* (Vol. 1). New York: Bedminster Press.
- Wren, D.A., Bedeian, A.G. ve Breeze, J.D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory, *Management Decision*, 40(9), 906-918.
- Xenophon, . (2009). *The Cyropaedia: Education of Cyrus*. Edited by S.A. Stawel. Translated by Henry Graham Dakyns. Retrieved from <https://www.gutenberg.org/files/2085/2085-h/2085-h.htm>, Erişim:20.05.2022.

Review Article

Sokrates'ten Taylor'a Eskimeyen Yönetim Düşüncesi Üzerine Bir Değerlendirme

From Socrates to Taylor, An Evaluation Over Management Thought

Süleyman ÇELİK

Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi

İktisat Fakültesi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

suleymancelik@anadolu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-3001-7375>

Extended Abstract

Although it is accepted that management science started at the beginning of the 20th century and especially with the work of Frederick Taylor, management thought and practices date back thousands of years. It is accepted that a management approach, albeit simple, has emerged since people began to live in communities. The transformation of communities into cities, cities into states and great civilizations necessitated the development of a systematic management approach. Many thinkers have worked on this subject from the period when history was recorded to the present, and noted different management views and understandings.

This study focuses on how some of the basic principles and functions that are still widely used in today's public and private sectors were brought to the agenda by some thinkers and practitioners in the pre-Taylor and Fayol period. The study analyzes the relationship between the views and principles of the aforementioned authors and the understanding of management and its aftermath. The study also shows that based on the approach of public policy and philosophy of science, knowledge accumulates incrementally and periodically and solves social problems. While realizing its purpose, the study does not intend to bring up all the works of philosophers, but 6 thinkers and their works that affected the history of management and organization. The views of these thinkers are briefly summarized below.

Socrates, in his dialogue with Nicomachides, argues that today, the understanding of distinguishing the public and private sectors is not correct. Accordingly, there is no obstacle for a manager working in the private sector to be successful in the public sector. On the other hand, according to Shafritz, **Aristotle's** important contribution to organization theory is that he emphasizes that executive power and functions must differ from one state to another according to the cultural environment.

As a general and military strategist, **Sun Tzu** has put forward principles that management understanding attaches importance to and some of which are still valid. It has been a source of inspiration for rational, traditional, authority-based management and organization, ethical and charismatic leadership, strategic planning, intra-organizational communication and human resources planning. The fact that many administrative and technological developments in the Western world originate from the army also makes Sun Tzu's contributions more interesting.

Xenophon introduces the law of division of labor. Accordingly, the person who spends all his time and effort on the smallest unit of the job is the person who does that job or task most successfully. Xenophon states that the law of division of labor should be used in other fields, such as the art of home management. According to Vincent Blok, Xenophon's *Oeconomicus*, although it focuses on home management, reveals his philosophy of business management. Blok argued that the ideas put forward by Xenophon in his book *Oeconomicus* include five functions of management put forward by Henri Fayol. Although

the principles put forward by Xenophon have not been put forward under any systematic, it is obvious that there is a close relationship between these thoughts and the functions of the administration.

In his work, Machiavelli emphasizes that “when an ordinary person takes command of the others, it is preferable for two superior and equally talented people to take the command together”. When evaluated in general, Machiavelli explains how public administration and managers can achieve effective results and be successful. In this context, he has been a source of inspiration for many good or bad rulers for centuries with his work called *The Prince*, which is a kind of handbook to maintain their power and maximize social interest.

Although **Adam Smith** is accepted as the founder of economics with his work titled "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" published in 1776, he made important contributions in terms of management science that would affect subsequent writers and practitioners. In the first part of his book, Adam Smith emphasizes that the most important factor that improves workforce productivity and job-based skill, ingenuity and decision making is the division of labor. Adam Smith emphasized that the productivity of the division of labor has increased in other branches of the production sector as well. According to him, there is a close relationship between the industrialization and development of a country and the productivity increase provided by the division of labor. Although different authors dealing with the concept of division of labor have emphasized and described the importance of the concept of division of labor, Adam Smith has dealt with division of labor as the basic element of economy and industrialization and examined it systematically.

As widely considered the founder of scientific management, **Taylor** is the pioneer of time and motion studies. Taylor, in his book "Principles of Scientific Management", rejected traditional working methods. The Taylorism system included five components such as systematization of the production process, systematization of tools, standardization of work, wage incentive system, and functional mastery. Taylor was not the first to invent the division of labor and specialization of tasks. But Taylor was the one who systematized and incorporated into his new doctrine the practices that have been made in practice since the industrial revolution.

Fayol's management principles approach has an important place in classical theory. Attributing universality to the principles he developed regarding management, he argued that these elements are principles that can be applied to any public or private organization. His philosophy is best understood by the phrase “management is management”. The management principles and functions, which Fayol put forward and claim to be valid and universal in every environment regardless of time and place, are the principles generally accepted by many philosophers and management scientists after him.

Taylor and Fayol, who are accepted as the founders of management science, have developed systematic approaches that make a great contribution to the business world and public administration in the world, starting from the USA and France. These studies have contributed directly or indirectly to the emergence of different management theories over time. However, this study shows that the management approaches developed by Taylor, Fayol, or other people were not put forward as a result of a rational planning or thinking process, and that the principles put forward or applied by philosophers, states, or private businesses throughout history are incremental principles. This study also shows that the contribution of previous thinkers has brought organizational principles and approaches to the agenda in the literature and practice for over 2000 years, and contributed to the emergence of scientific management.