

TÜRK YÖNETİCİLERİNE GÖRE HENRİ FAYOL'UN YÖNETİM PRENSİPLERİNİN GÜNÜMÜZDEKİ GEÇERLİLİĞİ ÜZERİNE PİLOT BİR ÇALIŞMA

Burçin TÜZEMEN*, Ayşe Gönül DEMİREL**

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Henri Fayol'un yayınlanmasının üzerinden 100 yılı aşkın bir süre geçmiş olan 14 yönetim prensibinin günümüzde hala geçerli olup olmadığına dair Türkiye'deki yöneticilerin görüşlerini öğrenmektir. Büyük ölçüde betimsel ve daha büyük bir araştırmanın pilot aşaması olarak kurgulanan çalışmada 500 üzeri çalışanı olan Türk firmalarında görev yapan 35 yönetici ile anket yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, Fayol'un görüşlerinin büyük ölçüde hala geçerli olarak değerlendirildiği görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticiler, özellikle Fayol'un "inisiyatif kullanma", "hakkaniyet/eşitlik", "çalışanlar arasında birlik", "personel ücretleri" ve "düzen" prensipleri ile kuvvetli bir biçimde hemfikirlerdir. En az destek bulan prensip ise "otorite" olmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Henri Fayol, Yönetim Prensipleri, Yönetim Teorisi, Yönetim Tarihi, Örgüt Felsefesi.*

Jel Kodları: *M10, N84*

A PILOT STUDY ON THE APPLICABILITY OF HENRI FAYOL'S MANAGEMENT PRINCIPLES TODAY IN THE EYES OF TURKISH MANAGERS

ABSTRACT

The purpose of this study is to learn whether Turkish managers find 14 management principles of Henri Fayol still applicable today, having left over 100 years since publishment. It has been designed as the pilot stage of a wider study to follow and is of mostly descriptive nature. 35 survey interviews were carried out with managers of Turkish companies with over 500 employees. At the end, it is found out that Fayol principles are seen to be still valid. Agreement over "initiative", "equity", "esprit de corps", "renumeration" and "order" principles have been highest; whereas "authority" was evaluated as least applicable.

Keywords: *Henri Fayol, Principles of Management, Management Theory, Management History, Organizational Philosophy.*

Jel Codes: *M10, N84*

GİRİŞ

Yönetim Biliminin temellerini atan önemli isimlerden birisi Fransız mühendis ve yönetici Henri Fayol'dür. 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 arasında kabul edilmesini sağlamıştır.

O dönemde yönetimin temel ilkelerinin taslak çalışmalarından birini oluşturan bu prensipler çeşitli akademisyenler tarafından zaman içinde irdelenmiş, ifade farklılıkları

* Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, İstanbul, E-Posta: btuzemen@yahoo.com, <http://orcid.org/0000-0001-8763-5663>

** Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, E-Posta: gonuld@yeditepe.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0002-4327-8219>

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

geliştirilmiş, bazıları ampirik olarak ölçülmüş, ama hep gündemde kalmıştır. Bu çalışmada, hızla değişen dünya iş yapma koşullarında bu prensiplerin güncelliklerini koruyup koruyamadıkları sorgulanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel sorusu: "Türk yöneticilerine göre Henri Fayol'un yönetim prensipleri günümüzde ne kadar geçerlidir?" olmaktadır. Sonuçların ilgili yazına mütevazı bir katkı yapması, yöneticiler için ise bir çeşit aydınlatıcı ve yol gösterici olması hedeflenmektedir.

Çalışma kapsamında; önce Fayol'un söz konusu 14 prensibi takip eden sayfalarda ele alınarak hatırlatılmakta ve bu prensiplerin günümüzde ne kadar geçerli olduğuna dönük olarak literatürdeki bulgulardan söz edilmektedir. Ardından bu prensiplerle ilgili Türk yöneticilerle yapılan araştırmanın yönteminden söz edilmekte; onu takiben de araştırmadan çıkan bulgular paylaşılmaktadır. Son bölümde ise, araştırmanın sonuçları değerlendirilmekte, yöneticiler ve çalışanlar için öneriler paylaşmakta ve araştırmanın kısıtlılıklarından söz edilmektedir.

YAZIN TARAMASI

1. Prensip: İş Bölümü

Fransızca orijinali "la division du travail" olan (Fayol, 2016, s.22) bu prensibe göre iş bölümünün amacı aynı efor sarf edilerek daha fazla ve daha iyi iş çıkarılmasıdır. Fayol, gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin sürekli benzer iş ve konularla uğraşmasının şirketlerde verimliliği arttıracığına inanır. Ona göre, yapılan işlerin içeriği değiştirildiği zaman ortaya çıkan eğitim ve yeni işlere adaptasyon ihtiyacı üretkenliği azaltmaktadır. İş bölümünün doğal bir sonucu olarak uzmanlaşma kavramı ortaya çıkar. Fayol'a göre iş bölümü ve uzmanlaşmanın faydaları sadece teknik işlerde değil, tüm işlerde geçerlidir (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.48).

Fayol'un bu prensibinin günümüz Amerikan şirketlerinde ne şekilde geçerli olduğu tartışmalıdır (Rodrigues, 2001, s.880). Bunda etkili faktörlerden birisi, çalışanların daha ilginç ve zorlayıcı işler talep etmeleri; çok basit/ tekrarlardan oluşan işlerin onları demotive etmesidir. İşlerin monoton / sıkıcı tabiatının çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi olmaması için şirketler iş zenginleştirme yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Ayrıca şirketler, olabildiğince az personelle iş yapmayı hedeflemelerinden dolayı aslında birden çok işi bir kişiye yaptırmayı da zaten tercih etmektedir. Diğer yandan, işletme süreçlerinin yeniden tasarlanmasına dönük uygulamalar da çalışanların birden fazla yeteneği olmasını gerektirmektedir ve çalışanların farklı tecrübeler kazanmış olmaları bu süreçlerin başarısı açısından önemlidir (Popperwi, 2018, s.810). Elbette dünya üzerindeki bütün firmalar uzmanlaşmayı ve iş bölümünü aynı şekilde ele almamaktadır. Örneğin, pek çok Japon firması da rotasyon uygulamalarıyla öne çıkmaktadır. Bu uygulama uzmanlaşmayı sınırlandırıp üretkenliğin azalmasına sebep olabilecek olsa da, çalışanların daha farklı tecrübeler elde etmesinden kaynaklı kazanımların ağır basacağı varsayılmaktadır (Coşgel ve Miceli, 1999, s.318).

Farklı ülkelerdeki firmaların uzmanlaşma konusuna farklı yaklaşımları yeni bir şey değildir ve bu duruma Ouchi ve Jaeger (1978, s.308) tarafından da dikkat çekilmiştir. Araştırmacıların "A Tipi" (Amerikan) olarak nitelendirdiği firmalarda çalışanların kariyer

yollarında uzmanlaşma ön plana çıkarken, “J Tipi” (Japon) olarak nitelendirdiği firmalarda kariyer yolları çeşitlilik esasına göre düzenlenmektedir. A tipi işletmelerde görülen uzmanlaşmaya dayalı kariyer yolunun profesyonelleşmeyi artırması beklenirken, kariyer imkanlarının daralmasından ötürü firmaya olan sadakatin azalmasına neden olması muhtemeldir. Ayrıca, bir alana fazla biçimde yoğunlaşmanın farklı alanlarda çalışan kişilerle iletişim problemleri yaratma ihtimali de bulunmaktadır.

Bugün uzmanlaşmanın eskisine göre daha fazla önem kazandığını söyleyenler de yok değildir. Örneğin, “süper-uzmanlaşma” ile işlerin daha da küçük parçalara bölünebilir hale gelmesi söz konusu olabilmektedir (Gill ve Kaur, 2017, s.17). Godwin, Handsome, Ayomide, Enobong ve Johnson (2017, s.79) uzmanlaşma ve işbölümünün yeni kurulan işletmeler için de önemli olduğunu belirtmektedir. Araujo, Sampaio, Castro, Pinheiro ve Macedo (2014, s.114) tarafından Portekiz’deki sağlık çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde de, işyerlerinde Fayol’un bu prensibinin geçerliliğini koruduğu dile getirilmiştir. Fayol’un bu prensibi orta öğretim okullarında yapılan bir diğer çalışmada da okul yöneticileri tarafından Fayol’ün 14 prensibi içinde en önemlisi olarak belirtilmiştir (Suru, Mbalamula ve Seni, 2017, s.109).

2. Prensip: Otorite

Fransızca orijinali “l’*autorité*” olan (Fayol, 2016, s.22) bu prensibe göre otorite emir vermek ve buna uyulmasını sağlamaktır. Sorumluluk da bunun bir uzantısıdır ve otoriteye sahip olanların sorumluluk sahibi olmaları kaçınılmazdır. Otoritenin sağlanabilmesi için de gerektiğinde yaptırım mekanizmaları devreye girmelidir. Fayol, otorite ve sorumluluk kavramlarının işletmelerin üzerine kurulduğu temel prensiplerden biri olduğunu söyler (Fayol’den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.49).

Rodrigues’e göre (2001, s.881) Amerikan şirketlerinde bu prensip eskiden olduğu kadar geçerli değildir. Çünkü, işletmeler artık yöneticilerin çalışanları sıkı sıkıya idare ettiği bir düzenden ziyade, çalışanların katılımcı olduğu çalışma düzenlerini (participative management) daha çok tercih etmektedir. Ayrıca, yöneticilerden kontrol eden rolünde olmalarından çok, koordine eden rolünde olmaları beklenmektedir. Kriz zamanlarında bile üst düzey yöneticilerin ipleri sıkılaştırıp daha otoriter bir yönetim tarzına bürünmektense, karar verme yetkilerini alt kademelere vererek daha başarılı sonuçlar aldığı örneklerle karşılaşmaktadır (Amar Hentrich, ve Hlupic, 2009, s.22).

Diğer yandan, literatürde bu prensibin öneminin devam ettiğine dönük olarak bulgular da yer almaktadır. Örneğin, Pakistan’daki üniversitelerde yapılan bir araştırmada bu prensibin idari performansla en çok ilişkili olan faktör olduğu tespit edilmiştir (Aman, Saleem, Mehmood, Irfan, Imran, ve Hameed, 2012, s.376). Buna ek olarak, yeni kurulan işletmeler özelinde de, bu prensibin geçerli olmayı sürdürdüğü Godwin vd. (2017, s.80) tarafından ifade edilmektedir. Portekiz’deki sağlık çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada da, otorite kavramının geçerliliğini koruduğu araştırmaya katılanlar tarafından, “birinin işlerin başında olması gerekir” diyerek teyit edilmiştir (Araujo vd., 2014, s.114).

Yukarıdaki örneklerden görüldüğü üzere, otorite prensibinin günümüzdeki işletmelerde ne denli geçerli olduğuna dair farklı görüş ve bulgular vardır. Bunları

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

değerlendirirken, otoritenin çok boyutlu bir kavram olduğunu hatırlarda tutmakta yarar vardır. Fayol otoriteyi emir vermek ve buna uyulmasını sağlamak olarak tanımlamakla yetinse de, bir yöneticinin otoritesinin göstergesi olan en az dört farklı alan vardır: 1) Yeni projeleri başlatmak ve çalışanları gereken doğrultuda yönlendirebilmek, 2) Fayol'un dediği gibi, emir verip uyulmasını sağlayabilmek, 3) Anlaşma ve sözleşmeleri onaylama ve yürürlüğe sokabilmek ve 4) Çalışanların performansını izleyip, onları yüksek performans göstermeleri halinde ödüllendirebilmek (Bolton ve Dewatripont, 2012, s.342). Dolayısıyla, otoritenin nasıl tanımlandığı da prensibin günümüzde ne kadar geçerli olduğuna ilişkin değerlendirmede bulunurken önemlidir.

3. Prensip: Disiplin

Fransızca orijinali de Türkçesiyle birebir aynı- "la discipline"- olan (Fayol, 2016, s.22) bu prensibe göre, disiplin bir işyerinde işlerin aksamadan yürümesi için mutlaka olması gereken bir koşuldur ve disiplinin olmadığı bir işletmenin başarılı olması mümkün değildir. Disiplin, kendisini işyerinde çalışanların itaatkar olmalarıyla, enerjilerini şirket için harcamalarıyla ve davranışlarıyla gösterir. Fayol'e göre, disiplini yaratan liderlerdir ve disiplini sağlamanın en iyi yolu da tüm yöneticilerin yetkin olması, çalışanlardan beklentilerin adil ve net olması, gerektiğinde de yaptırımların adil bir şekilde uygulanmasından geçer (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.50).

Literatürdeki bulgular disiplin prensibinin günümüzde de geçerliliğini koruduğunu teyit eder niteliktedir. Herşeyden önce, işyerindeki disiplinin çalışanlar üzerindeki etkisine yoğunlaşan araştırmalarda disiplinin çalışanların performansı üzerindeki olumlu etkisi görülmektedir (Sarwani, 2016, s.53). Ayrıca, işyeri disiplini, çalışanların şirkete karşı olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir (Mangkunegara ve Octorend, 2015, s.318). Nitekim, Pakistan'da üniversitelerde Aman vd. (2012, s.376) tarafından yapılan çalışmada, disiplinin Fayol prensipleri içinden idari performansta en etkili faktörlerden biri olduğu görülmüştür. Türkiye'de şantiyelerde yapılan bir diğer araştırmada da, disiplin Fayol'un 14 prensibinin içinde katılımcılar tarafından en yüksek önem atfedilen prensiplerin arasında yer almıştır (Akbiyıklı, Gündüz, Opçin, Akdemir, Daraman, ve Tunç, 2017, s.172). Yeni kurulan işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda da bu prensibin geçerliliğini korumasını sağlamak amacıyla mekanizmalar geliştirildiği gözlemlenmiştir (Godwin vd., 2017, s.80). Disiplin anlayışının insanların evden çalışabildiği günümüz dünyasında eskisine kıyasla şekil değiştirerek de olsa geçerliliğini korumakta olduğu Gill ve Kaur (2017, s.18) tarafından da ifade edilmektedir. Disiplin, sadece günümüzde değil, gelecekte de şirketlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için önemli ve geçerliliği olan bir kavram olmayı sürdürecektir (Poperwi, 2018, s.810).

4. Prensip: Komuta Birliği

Fayol'un bu prensibinin orijinal ismi "l'unité de commandement"dir (Fayol, 2016, s.22). Bu prensibe göre, bir çalışan sadece tek bir kişiden emir almalıdır. Ona göre, bu prensip bozulduğunda, otorite, disiplin ve işlerin stabil bir biçimde işlemesi tehlikeye girer. Fayol, iki farklı kişiden talimat almanın çalışanlar için hiç doğru olmadığını ve bu durumun

çıkart çatışmalarına neden olacağına inanır (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.51).

Fayol'ün komuta birliği prensibi, taraftarları olduğu kadar, eleştirenleri de olan bir prensiptir. Tarihsel süreçte bakıldığında, Fayol'ün bu prensibinin Gulick ve Urwick tarafından da desteklendiği görülür. Onlara göre, " bir kişi iki efendiye hizmet edemez". O yüzden her zaman tek bir yöneticinin idare ettiği birimlerin daha iyi yönetildiğini iddia ederler. Gulick bu prensibin önemini açıklarken "*katı bir şekilde bu prensibi uygulamak zaman zaman absürd durumların yaşanmasına neden olabilir, ancak bu prensibin uygulanmaması durumunda ortaya çıkacak verimsizlik, karmaşa ve sorumsuzlukların yanında bunun hiçbir önemi yoktur*" der (Aktaran Marume ve Jubenkanda, 2016, s.15).

Diğer yandan, yine tarihsel bir süreçte bakıldığında, Fayol'den sonra, bu prensibe karşı çıkan ve alternatif yaklaşımlar önerenlerin de olduğu görülmektedir. Örneğin J.D. Millet bunun yerine "İkili Yönetim" (Dual Supervision) kavramını önermiştir. Millet, bir kişinin yaptığı işin teknik ve idari olmak üzere iki ayrı yönü olabileceğini ve bu konularla ilgili olarak iki ayrı amiri (biri teknik, biri idari olmak üzere) olabileceğini belirtmiştir. Seckler-Hudson da Fayol'ün bu prensibinin karmaşık yönetsel durumlarda nadiren geçerli olduğunu; bireylerin işlerin aksamadan ve etkili bir şekilde yürümesi için birden çok kişiye raporlama yaparak işleri yürütmek zorunda kalabileceklerinde bahsetmektedir (Aktaran Marume ve Jubenkanda, 2016, s.15).

Rodrigues'e göre, "bir çalışanın bir patronu olur" kuralı Amerikan şirketlerinde artık eskisi kadar geçerli değildir. Çünkü, bu şirketlerde grup çalışmaları sıklıkla kullanılmaktadır ve gruplarda yer alan çalışanların da birden çok kişiye rapor vermeleri gerekebilmektedir (Rodrigues, 2001, s.882). Yeni kurulan işletmeler üzerinde yapılan araştırmalarda da bu prensibin pek geçerli olmadığı gözlemlenmiştir (Godwin vd., 2017, s.80). Portekiz'de sağlık çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada da, bu prensibin pratikte çok geçerli olmadığı görülmüştür. Nitekim, birden fazla amirden talimat alınan durumlarda sıklıkla karşılaşılabilmektedir. Ayrıca, bazı durumlarda tek bir amir olmakla birlikte, karar verme aşamasında farklı kademelerdeki kişilerin süreçlere dahil olarak etkide bulunması da söz konusu olabilmektedir (Araujo vd., 2014, s.114). Yine de, tarihsel süreçte olduğu gibi, günümüzde de organizasyonlarda kaosun ve gecikmelerin önlenmesi adına bu prensibin hala önemini korumakta olduğunu düşünenler de yok değildir (Gill ve Kaur, 2017, s.17). Takım bazlı, gevşek ve yatay bir yapıya sahip, dinamik örgütlerde bile, kimin kime rapor vereceğinin belli olmasının örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için önemli olduğuna inananlar vardır (Poperwi, 2018, s.810).

5. Prensip: Yön Birliği

Bu prensibin orijinal Fransızca karşılığı "l'unité de direction"dur (Fayol, 2016, s.22). Fayol aynı amaç doğrultusunda gerçekleştirilen işlerin, tek bir plan doğrultusunda yürütülmesi ve tek bir başının olması (tek amir- tek plan) gerektiğine inanmaktadır. Ona göre işlerin koordineli ve odaklı bir biçimde ilerlemesi ve eylem birlikteliği için bu prensip çok önemlidir (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.51).

Gill ve Kaur'a (2017, s.17) göre, bu prensip bugün de önemini korumaktadır. Nitekim, Fayol'den çok sonraları şirketlerin gündemine gelen stratejik planlama süreçleri

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

(vizyon, misyon, hedefler vb) şirket içinde yön birlikteliği sağlamaya dönük olarak geliştirilmiştir. Sadece bütün bir şirket ölçeğinde değil, takım ölçeğinde bile çalışmaların aynı doğrultuda ilerlemesi için bir takım liderinin olması ve yapılacak işlerin planlanarak koordineli bir biçimde ilerletilmesi gerekmektedir (Poperwi, 2018, 811). Ancak, prensibin özellikle Amerikan şirketlerinde zaman içinde farklı bir şekilde yorumlanarak hayata geçirilmekte olduğu da dikkate alınmalıdır (Rodrigues, 2001, s.882).

6. Prensip: Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi

Fayol'un bu prensibi orijinal metinde "la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général" olarak geçmektedir (Fayol, 2016, s.22). Buna göre, bir işyerindeki herhangi bir çalışanın veya herhangi bir grubun menfaati şirketin menfaatinden önce gelmemelidir. İnsanın, biraz da tabiatından ötürü kendi menfaatine öncelik vermek isteyebileceğini düşünen Fayol, şirketlerin buna mahal vermemesi gerektiğine, burada da asıl görevin yöneticiler üzerine düştüğüne inanır (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.52).

Poperwi (2018, s.811), şirket menfaatlerinin çalışanların bireysel menfaatlerinin üzerinde tutulması gerekliliğinin her zaman geçerli olacağını söylese de, Fayol'un diğer bazı prensiplerinde olduğu gibi, bu prensip konusunda da zaman içinde beklenti ve anlayışta değişim olduğunu düşünmek çok yanlış olmayacaktır. Nitekim, Rodrigues'e göre (2001, s.883), çalışanların şirketin menfaatini kendininkilerden daha üstün görmeleri ve gerektiğinde şirket için fedakarlıkta bulunmaları gerektiğine dair anlayış bugün değişmiştir ve Amerikan şirketlerinde artık çalışanların menfaatleri çok daha ön plana çıkmıştır. Rodrigues'i teyit eder biçimde, Godwin vd. de (2017, s.81), yeni kurulan işletmelerde yapılan araştırmalarda çalışanların çoğunun kendi menfaatlerini şirketin menfaatlerinin üstünde tutmaya meyilli olduklarını ve çoğu çalışanın şirketlerini bir atlama taşı olarak gördüklerini ifade etmektedir.

7. Prensip: Personel Ücretleri

Fransızca orijinali "la rémunération" olan (Fayol, 2016, s.22) bu prensibe göre, şirketlerin çalışanlara yapacağı ödemeler her iki taraf açısından da adil olmalıdır. Şirketin çalışanlara yapacağı ödemelerin güvenilirliği konusunda bir soru işareti olmamalı ve çalışanların ücretleri zamanını geçirmeden ödenmelidir. Çalışanlara yapılacak ödemelerde, çalışanların gösterdiği çaba ve efor da takdir edilmeli ve çalışma hevesi teşvik edilmelidir. Ancak, bu durum mantıklı bir seviyenin ötesinde ödeme yapılması anlamına da gelmemelidir (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.52).

Fayol'un personel ücretleriyle ilgili prensibinin günümüzde de geçerliliğini korumakta olduğuna dair literatürde pek çok bulguya rastlanmaktadır. Örneğin, Rodrigues (2001, s.883), performans bazlı ödüllendirme sistemlerinin Amerikan şirketlerindeki hakim uygulama olduğu düşünüldüğünde, bu prensibin günümüzde de işlerliğini korumakta olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, Suru, Mbalamula ve Seni (2017, s.109) tarafından yapılan çalışmada da bu prensibin geçerliliğini korumakta olduğu görülmüştür. Ayrıca, yeni kurulan işletmelerde yapılan araştırmalarda da uygulamaların bu prensip paralelinde olduğu gözlemlenmiştir (Godwin vd., 2017, s.81).

Akbıyıklı vd. (2017, s.172) tarafından Türkiye’de Fayol prensiplerinin şantiye ortamlarındaki geçerliliğini anlamaya yönelik yapılan araştırmada, ücretlerin performans üzerindeki etkisinin öneminin tüm Fayol prensipleri içinde en yüksek seviyede değerlendirildiği görülmüştür. Gerek şimdi, gerek sonra bu prensibin geçerli olmayı sürdüreceği; çalışanların çabalarının adil bir şekilde karşılığı verildiğinde bunun işletmenin iş sonuçlarına olumlu olarak yansıtacağına inanılmaktadır (Popperwi, 2018, s.811).

8. Prensip: Merkezileşme

Bu prensibin orijinal ifadesi “la centralisation”dur (Fayol, 2016, s.22). Bu prensibe göre, idarenin merkezi olarak yürütülmesi aslında doğanın kanunlarından ve Fayol, buna örnek olarak bir insan vücudundaki tüm emirlerin tek bir merkezden (insan beyni) verilmesini gösterir. Diğer taraftan Fayol, merkezileşme ile bunun tersi olan yerinden yönetim arasında bir denge noktası olması gerektiğini belirtir. Bu dengenin nasıl kurulacağına, durumun gereklilikleri, çalışanların yapısı ve benzeri faktörleri dikkate alarak yöneticilerin karar vermesi gerektiğini söyler (Fayol’den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.55).

Rodrigues’in tespitlerine göre (2001, s.883), merkezileşme ile yerinden yönetim arasındaki denge noktası iyiden iyiye yerinden yönetime doğru kaymış durumdadır. Özellikle karar alma mekanizmaları “ad hoc” mantıkla işletilmekte ve bir yerde karar alınması gerektiğinde bunu o konuyu en iyi bilen kişiler, organizasyon içindeki yerlerinden bağımsız olarak yapmaktadırlar. Benzer şekilde, Godwin vd. de (2017, s.81) yeni kurulan işletmelerde çalışanların inisiyatif almasına önem veren anlayışa paralel olarak, çalışanların pek çok kararı kendilerinin alabildiğine dikkat çekmektedir. Elbette bazı konularda kararlar tamamen üst yönetim veya departman yöneticileri tarafından verilmektedir, ancak Godwin vd.’nin verdiği bilgiler de Rodrigues’i teyit eder niteliktedir. Sonuç olarak, her ne kadar son söz üst yönetimde olsa da, katılımcı yönetim anlayışının yaygınlaşması ve kararların işletmelerde katılımlı bir biçimde alınması bugün yöneticilerin üzerinde önemle durdukları, dolayısıyla geleneksel anlamıyla merkezileşmeden uzaklaşmaya işaret eden gelişmelerdir (Gill ve Kaur, 2017, s.19). Ancak, literatürdeki bu değerlendirmelerden Fayol’ün bu prensibinin geçerliliğini kaybettiği sonucu çıkarılmamalıdır. Çünkü, zaten Fayol kendisi de merkezileşme ve yerinden yönetim arasında uygun dengenin bulunması gerektiğine dikkat çekmiştir.

9. Prensip: Hiyerarşi

Fransızca orijinali “la hiérarchie” olan (Fayol, 2016, s.22) bu prensibin altında kademeli yönetim zincirinden veya bir diğer deyişle emir-komuta zincirinden söz edilmektedir. Zira, Fayol’e göre hiyerarşi üstlerle astların birbirine hangi raporlama hatlarıyla bağlandığını gösteren ve organizasyon şemalarının temelini oluşturan bir kavramdır. Bu kavram, şirket içindeki otorite (emir verme) ve raporlama ilişkilerini somut bir biçimde göz önüne koymaya yardımcı olur. Fayol mümkün olduğunca bu zincirin içinde kalınarak işlerin yürütülmesinde yarar olduğunu belirtse de, hızlı aksiyon alınması

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

gereken durumlarda zincire bağlı kalınmadan hareket edilmesi gerektiğini de ayrıca özel olarak ifade etmektedir (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.56).

Goshal ve Nogrira'ya göre (Aktaran Rodrigues, 2001, s.883), bugünün Amerikan şirketleri için hiyerarşinin önemi kesinlikle geçmişte olduğundan çok daha düşüktür. Çünkü, şirketler bugün kontrolü hiyerarşik ilişkiler yerine hem yöneticilerin, hem de çalışanların ortak bir anlayış ve değer sistemi çerçevesinde hareket etmeleri sayesinde sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, eskiden dikey olan organizasyon şemaları artık olabildiğince yalın ve yatayıdır. Çünkü, hiyerarşi artık hantallaşma, yavaşlama, inisiyatif almanın azalması, yaratıcılığın kısıtlanması, dolayısıyla şirketlerin rekabet gücünü azaltan bir unsur olarak görülmektedir. Godwin vd.'ye (2017, s.82) göre de bu prensibin – en azından iletişime olan etkisi açısından- günümüzde pek geçerli olmadığı, yeni kurulan işletmelerde yapılan araştırmalarda gözlemlenmektedir. Çünkü, bir çalışan belirli bir organizasyonel yapı içinde yer alsa da, sıklıkla iş gereği direkt olarak kendi yöneticisinin üstüyle iletişim kurmaktadır ve hiyerarşik iletişimde atlamalar olmaktadır. Diğer taraftan, organizasyonların sadeleşmesi, kademelerin azalması, matris yapıların yaygınlaşması ve benzeri gelişmeler söz konusu olsa da, tüm çalışanların günün sonunda -hala- rapor verdiği bir üstü vardır. Dolayısıyla, her zaman için hiyerarşiden söz edilmeye devam edecektir. (Gill ve Kaur, 2017, s.19; Poperwi, 2018, s.811).

10. Prensipten Düzen

Fayol'ün Fransızca orijinali "l'ordre" olan (Fayol, 2016, s.22) işletmelerde düzen prensibi, basitçe hem şirketin beşeri unsurları (çalışanlar), hem de fiziki unsurları (ekipmanlar, makineler, hammaddeler vb) için geçerlidir. Prensipten kısaca herşeyin zamanında ve yerli yerinde olması ve doğru insanın doğru yerde bulunması şeklinde özetlenebilir. Fiziki unsurlarda düzen, önceden planlanmış/ tasarlanmış şekilde şirketin fiziki unsurlarının yerleştirilmesi ve temizliği olarak kendisini gösterir. Beşeri unsurlarda düzen ise, çalışanların ihmal, adam kayırmacılık vb. olmadan, doğru işlere yerleştirilmiş olması anlamına gelir (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.57-58).

Fayol'ün işyerindeki düzene ilişkin prensibinin bugün ne denli geçerli olduğunu anlamak için literatürdeki çalışmalara bakıldığında, bu prensibin bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için her zaman geçerli olacağına dair görüşlerle karşılaşılacaktır. Örneğin, doğru insanın doğru yerde olması kuralı geçerliliğini kaybetmeyecektir. (Gill ve Kaur, 2017, s.18; Poperwi, 2018, s.811). Prensipten yeni kurulan işletmelerde de sahiplenildiği yine yapılan araştırmalarda görülmektedir (Godwin vd., 2017, s.82). Ayrıca, Rodrigues (2001, s.883) bu prensibin Amerikan şirketlerinde bugün de geçerliliğini korumakta olduğunu teyit etmektedir. O'na göre, işleyişte düzenin sağlanması için organizasyon içinde hızlı ve düzgün bir bilgi akışının sağlanması gerekliliği günümüzde daha da çok artmıştır. Ancak elbette, işleyişin düzenli olup olmadığının kontrol edilmesinde kullanılan mekanizmalar günümüzde farklılaşmıştır. Ayrıca iletişim artık çalışanların kontrol edilmesinden ziyade üretim faaliyetlerinin daha pürüzsüz yürütülmesini ve kalitenin yüksek tutulmasını amaçlar olmuştur (Griffith'den aktaran Rodrigues, 2001, s.883).

11. Prensip: Hakkaniyet / Eşitlik

Fransızca orijinali "l'équité" olan (Fayol, 2016, s.22) bu prensibe göre bir şirketin çalışanlarının görevlerini bağlılık ve sadakatle yerine getirmeleri için onların nezaketle ve eşitlikçi (taraf tutmayan) bir anlayışla yönetilmeleri gerekir. Bu tarafsızlık, şirketin bütün kademelerinde etkisini göstermelidir (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.58).

Fayol'ün prensiplerinin Amerikan şirketlerinde ne kadar geçerli olduğuna dair yazan Rodrigues'e (2001, s.884) göre, hakkaniyet/eşitlik prensibi günümüzde de halen geçerlidir. O'na göre, Amerikan şirketleri çalışanların kuruma bağlılığının sağlanmasını ve kurumu daha çok sahiplenmelerini bugün geçmişte olduğundan daha da fazla önemsemektedir. Yeni kurulan işletmeler üzerine yapılan araştırmalarda da, tarafsızlık/eşitlik prensibinin sahiplenildiği görülmektedir. Başarılı olmak hedefiyle ilerleyen bu şirketlerde çalışanların kendilerini evlerinde hissetmelerine gayret edildiği, çalışanlar arasında güçlü bir iletişim olmasının amaçlandığı, demokratik bir yönetim anlayışıyla işlerin idare edildiği, zamanı geldiğinde doğru çalışanların terfi ettirildiği, zayıf çalışanların motive edilmeye çalışılıp destek verildiği bu tür işletmelerde, adaletin bir kenara koyulması söz konusu olmamaktadır. Bu şirketlerde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamasına, ödül ve ceza sistemlerinin üretkenliğe ve şirkete bağlılığa bağlanmasına ve adil uygulamalar olmasına önem verilmektedir (Godwin vd., 2017, s.82). Diğer yandan, hakkaniyet/ eşitlik prensibinin önemi kabul edilmekle birlikte, kültürel farklılıklar veya kast benzeri anlayışlar nedeniyle yeterince uygulanamamakta olduğu da bazı çalışmalarda dile getirilmektedir. Örneğin, kadın erkek arasında "eşit işe, eşit ücret" prensibi henüz Hollywood'da bile tam manasıyla geçerli değildir (Gill ve Kaur, 2017, s.19).

12. Prensip: Çalışanlarda İstikrar

Fransızca orijinal ifadesi "la stabilité du personnel" olarak geçen (Fayol, 2016, s.22) bu prensibe göre şirketlerde çalışanların devamlılığı önemlidir, dolayısıyla uzun kıdem sürelerinin şirketlerce tercih edilmesi gerekir. Fayol'e göre, bir şirketin ortalama yetkinlikte ama kalıcı olan yöneticiler tarafından idare edilmesi, parlak ama gelip hızla giden yöneticiler tarafından idare edilmesinden daha iyidir. Fayol yönetim kademelerinde kıdemini düşüp, personel devamlılığının istikrarsız bir çizgi izlemesinin işlerin gidişatını olumsuz etkileyeceğine ve başarılı şirketlerin yönetici kıdemlerinin, başarısız şirketlerdekinden daha fazla olduğuna inanır (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.58-59).

Fayol'ün çalışanlarda istikrarla ilgili prensibinin günümüzde ne kadar geçerli olduğu tartışmalıdır. Rodrigues'e göre (2001, s.885), bugün artık bu prensip Amerikan şirketlerinde önemini yitirmiştir. Hatta, tam tersine, bazı işletmeler kıdem arttıkça çalışanlar daha yüksek ücretler talep ettikleri için yüksek personel devir oranlarını tercih eder olmuştur. Ayrıca, orta kademeyi azaltma ya da personel kıdemini aşağı çekme amacıyla gerçekleştirilen küçülme operasyonları da şirketler tarafından sıklıkla uygulanmaktadır. Burada özellikle belirli bir kıdem üzerindeki çalışanların şirketlerde değişime ayak uyduramayacak olduklarına dair endişe etkili olmaktadır. Bu yüzden

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

şirketler çalışanları kısa sürede yetiştirmek ve gelişimlerini sağlamak amacıyla yoğun eğitim programları uygulamaya başlamıştır. Godwin vd. de (2017, s.83), yeni kurulan işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada güncel uygulamaların bu prensiple örtüşmediğini ifade etmektedir.

Diğer yandan, bu prensibin hala önemini korumakta ve şirketlerin, çalışanları olduğu kadar, ailelerini de sahiplenmeye önem vermekte olduğunu gösteren çalışmalar da yok değildir (Gill ve Kaur, 2017, s.19; Suru, Mbalamula ve Seni, 2017, s.108). Poperwi de (2018, s.812), şirketlerde işlerin aksamadan yürümesi için özellikle kilit pozisyonlarda düşük bir personel devir oranının tutturulmasının yararına dikkat çekmektedir.

13. Prensip: İnisiyatif Kullanma

Fayol'un bu prensibi orijinal Fransızca metinde "l'initiative" olarak geçmektedir (Fayol, 2016, s.22) ve bu prensibe göre, inisiyatif almak düşünmek, öneride bulunmak ve bunları hayata geçirmektir. İster yöneticiler, ister diğer çalışanlar tarafından gerektiğinde inisiyatif alınması bir şirketi güçlü kılar ve özellikle zor zamanlarda daha da önem kazanır. Yöneticiler çalışanlarına inisiyatif kullanabilmeleri için alan açmaktan sorumludur ve bunu yapabilen yöneticiler diğerlerine tercih edilmelidir (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.59).

Fayol'un inisiyatif kullanma ile ilgili prensibiyle ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, bugün bu prensibin öneminin eskisine kıyasla artmış olduğu söylenebilir. Şirketler yeni fikir geliştirme, problem çözümü gibi konularda artık yöneticilerden çok çalışma gruplarına bel bağlamaya başlamış durumdadır. Dolayısıyla, yaratıcılığın ve inisiyatif almanın ön plana çıkması söz konusudur (Rodrigues, 2001, s.885). Ayrıca, yeni kurulan işletmelerde yapılan araştırmalarda da, bu prensibe çalışanların şirketin yenilikçiliğine ve üretkenliğine katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla önem verildiği görülmektedir (Godwin vd., 2017, s.83). Şirketlerin rekabet güçlerini arttırmaları için günümüzde daha fazla yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerektiği göz önüne alındığında, çalışanların daha çok inisiyatif almalarının şirketlere büyük katkısı olacaktır. Dolayısıyla, bu prensip bugün ve gelecekte de önemini korumaya devam edecektir (Popperwi, 2018, s.812).

14. Prensip: Çalışanlar Arasında Birlik

Fransızca orijinal metinde "l'union du personnel" olarak geçen (Fayol, 2016, s.22) bu prensiple Fayol aslında Türkçe'deki "birlikten kuvvet doğar" sözünü kendi kelimeleriyle yinelemektedir. Ona göre çalışanlar arasında uyum ve birliğin olması bir şirketi kuvvetli kılar. Çalışanları bir arada tutmak, ilişkilerin uyumlu bir şekilde yürümesini sağlamak, olası yanlış anlaşılımların önüne geçmek için de mümkün olduğunca yüzyüze iletişim kurmak yöneticilerin önceliği olmalıdır (Fayol'den aktaran Shafritz ve Ott, 2001, s.59-60).

Her ne kadar, küçülme operasyonları ve verimlilik artış hedefleri yüzünden çalışanların moralinin yüksek tutulmasının, örneğin Amerikan şirketleri için eskiden olduğu kadar önemli olmadığına dönük tespitler yapılabilse de (Rodrigues, 2001, s.885), takım ruhunun korunmasının bugün de önemini korumakta olduğu düşünülebilir.

Burçin Tüzemen ve Ayşe Gönül Demirel

Örneğin, Google en iyi takımın, en iyi insanları bir araya getirmekle kurulabileceğine inanmaktadır. Şirket, takım üyelerinin iş dışında da arkadaş olmalarının değerini anlamış durumdadır (Gill ve Kaur, 2017, s.20). Yeni kurulan işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarda da bu prensibin güçlü bir şekilde sahiplenildiği ve işletme başarısını sağlamak için kritik önemde görüldüğü gözlemlenmektedir. Çalışanların doğum günlerinin not edilip birlikte kutlanması gibi sosyal etkinlikler bir yandan yürütülürken, diğer yandan da şirket için önemli problemlerin çözümü için ortak komiteler kurulmakta, çalışanlara daha çok karar alma yetkisi sunulmakta ve çalışanların birlik içinde hareket etmelerine gayret edilmektedir (Godwin vd., 2017, s.84).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, Fayol'un 14 Prensibi'nin Türkiye'deki yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamak üzere gerçekleştirilecek kapsamlı bir projenin ilk aşaması (pilot uygulaması) olarak tasarlanıp hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda 500 üzeri çalışanı olan Türk şirketlerinde alt ve orta kademe yönetici olarak görev yapmakta olan ve ünvanları Müdür, Yönetici vb olup kendilerine bağlı en az bir personel olan kişilerle irtibata geçilmesi hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında, sözü edilen tanımlara uygun toplam 280 kişiye online anket gönderilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru formu 55 sorudan oluşmuştur. Soru formunun ana çatısını Fayol'un 14 Prensibi teşkil etmiştir. Formda Fayol'un prensiplerinin tümü anket içinde görüşmecilere tek tek açıklanmıştır (kullanılan açıklama metinlerinin ayrıları, bu makalenin giriş bölümünde prensipler açıklanırken yer almıştır). Her prensiple ilgili açıklama metninin ardından anketi dolduranların ilgili prensibe katılıp katılmadıklarına dair görüşleri 6'lı Likert ölçeği kullanılarak (1="hiç katılmıyorum"; 6="tamamen katılıyorum" şeklinde) alınmıştır. Araştırmalarda sıklıkla kullanılan, 5'li veya 7'li türden Likert ölçeklerinin yerine çalışmada 6'lı bir ölçeğin tercih edilmesinin nedeni 6'lı uygulamada ölçeğin bir orta noktasının bulunmamasıdır. Orta noktası bulunan ölçeklerde katılımcılar, ekstrem görüşlere sahip olsalar bile bunu ifade etmekten kaçınılabilmektedir (Albaum, 1997; aktaran Lee ve Choi, 2003). Görüşmeciler bu durumda, araştırmacıyı memnun etmeye veya sosyal olarak kabul göreceğine inandıkları şekilde yanıt vermeye yönelebilmektedirler. Orta noktası bulunmayan ölçeklerin kullanımı, fikrin yönünü etkilemeden, sosyal kabul görme eğiliminin kırılmasına yardımcı olmakta; bu tür ölçekler katılımcıların görüşlerinin gayri ihtiyari bir biçimde nötrleşmesinin önüne geçmektedir (Garland, 1991; aktaran Lee ve Choi, 2003). Soru formunda katılımcıların Fayol prensiplerine ilişkin görüşleri bu şekilde sorgulandıktan sonra, ilgili prensipte katılmadıkları yönler varsa, bunları açık uçlu olarak belirtmeleri istenmiştir. Ardından, prensiplerin pek çoğunda Türk yöneticilerinin ilgili prensibin pratik yansımalarının nasıl olacağına dair görüşleri, konuyu derinleştirmek amacıyla eklenen kapalı uçlu sorularla da sorgulanmıştır.

Büyük ölçüde betimsel olarak tasarlanan araştırmada Fayol'un 14 prensibinden üç tanesi sorgulanırken, görüşmecilerin ilgili prensibe dair buldukları şirketteki güncel durumu öğrenmek amacıyla önceden geliştirilmiş olan ölçeklerden de yararlanılmıştır. Bu çerçevede, Fayol'un 11.Prensibi olan hakkaniyet/ eşitlik prensibi sorgulanırken,

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

ankete katılanların işyerlerindeki duruma ilişkin algılarını öğrenmek için Niehoff ve Moorman'ın (1993) "Interactive Justice" ölçeğinden (Fields, 2002, s.170) yararlanılmıştır. Orijinal ölçekte kullanılan ifadeler anlamına sadık kalınarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilen ifadeler, yönetim alanında uzman akademisyenlere dil ve ifade açısından da kontrol ettirilmiştir. Ankete katılanların görüşleri alınırken ise, orijinal ölçekte kullanılan 7'li Likert ölçeği yerine, anketin tamamında kullanılan 6'lı Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın analiz aşamasında ölçekten elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde güvenilirliğinin son derece yüksek çıktığı tespit edilmiştir (Cronbach's Alpha değeri: 0,96).

13.Prensip olan inisiyatif kullanma davranışının görüşülen yöneticiler tarafından ekip üyeleri arasında gözlemlenip gözlemlenmediğini anlamak için Frese, Fay, Hilburger, Leng ve Tag (1997) tarafından hazırlanan "Self Reported Initiative" ölçeğinden (Frese vd., 1997, s.161) yararlanılmıştır. Ölçek kullanılırken, orijinalinde bireyin kendi davranışlarını açıklayan şekilde birinci ağızdan yazılmış olan ifadelerde kısmi değişiklik yapılarak, ifadeler bireyin kendi ekip arkadaşlarının davranışlarını değerlendirdiği bir biçime çevrilmiştir. Bir diğer anlatımla, "ben... yaparım" şeklinde olan orijinal ifadeler "onlar...yaparlar" şeklinde dönüştürülmüştür. Dönüşüm yapılırken, ifadelerde bahsi geçen ve ölçülen davranışlar aynen korunmuştur. Ankete katılanların görüşleri alınırken, yine, anketin tamamında kullanılan 6'lı Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Analiz aşamasında, ölçek kullanılarak elde edilen sonuçlar incelenirken ölçeğin güvenilirlik skorunun çok yüksek olduğu görülmüştür (Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak gerçekleşmiştir).

Fayol'un 14.Prensibi olan çalışanlar arasında birlik sorgulanırken ise yöneticilerin kendi çalıştıkları ekipleriyle aralarındaki uyumu tespit etmek amacıyla Doosje, Ellemers ve Spears (1995) tarafından geliştirilen "Group Identification" ölçeğinden (Crane, 2017, s.151) yararlanılmıştır. Bu yapılırken, ölçekteki ifadeler, anlamlarına birebir sadık kalınarak Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçek için yararlanılan kaynaktaki ifadelerin farklı Likert uygulamalarıyla birlikte kullanılabilmesi notu yer aldığı görülmüş; Anketin genelinde olduğu gibi, burada da yine 6'lı Likert ölçeği kullanılarak ilerlenmiştir. Analiz aşamasında bu ölçeğin güvenilirliğinin diğer ölçeklerde olduğu gibi oldukça yüksek olduğu (Cronbach's Alpha: 0,88) görülmüştür.

Araştırmanın sahası başlatılmadan önce, soru formu ön görüşmelerle test edilmiştir. Bu kapsamda form iki kişiyle henüz kağıt üzerindeyken, üç kişiyle de çevrimiçi platforma taşındıktan sonra test edilmiştir. Söz konusu testler sırasında karşılaşılan minör geliştirme ihtiyaçları doğrultusunda formlar revize edildikten sonra çalışmanın sahası başlatılmıştır. Gerek form tasarlanırken, gerekse de ön görüşmeler esnasında formu doldurmanın çok zaman alacağı tespit edilmiştir. Bunun en önemli sebebi Fayol'un prensiplerinin sorgulanabilmesi için, öncelikle bu prensiplerin ne olduğunun görüşmecilere detaylı bir biçimde açıklanmasıdır. Bu durumun süreyi uzatacağı bilinmesine karşın, görüşmecilerin konuya gerçekten bilinçli yaklaşabilmeleri için gerekli olduğu değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, sahaya çıkan soru formları üzerinde herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Netice itibarıyla, sahada ortalama bir anket 30 dakikada doldurulmuştur. Saha çalışması yaklaşık olarak bir ay sürmüş olup, çevrimiçi anket

Burçin Tüzemen ve Ayşe Gönül Demirel

gönderilen 280 kişiden 35'i anketi doldurarak araştırmaya katılmıştır. Anketi dolduran kitlenin demografik özellikleri Tablo 1'de paylaşılmaktadır.

Tablo 1: Araştırmanın Örneklemi

		Kişi Sayısı
Ünvan	Müdür	17
	Yönetici	18
Fonksiyon	Satış	12
	Pazarlama	6
	Üretim	6
	Diğer	11
Çalışma Hayatında Geçirilen Süre	6-10 Yıl	4
	11-15 Yıl	9
	16-20 Yıl	8
	21-25 Yıl	11
	26 Yıl ve Üzeri	3
Yöneticilik Tecrübesi	1-3 Yıl	7
	4-6 Yıl	7
	7-9 Yıl	6
	10-12 Yıl	6
	13-15 Yıl	4
	16-18 Yıl	2
	19-21 Yıl	2
22 Yıl ve Daha Fazla	1	
Cinsiyet	Erkek	26
	Kadın	9
Yaş	31 – 35	7
	36 – 40	8
	41 – 45	10
	46 – 50	8
	51 yaş ve üstünde	2

BULGULAR

1. Prensip: İş Bölümü

Fayol'ün iş bölümü prensibine ilişkin literatürdeki farklı değerlendirmelere paralel biçimde, araştırmaya katılan yöneticilerin de bu prensibe “kısmen” katıldıkları görülmüştür. Çalışmaya katılan yöneticilerin %6'sı bu prensiple ilgili açıklama metnine “tamamen katılıyorum” derken, %29'u “katılıyorum”, %60'ı ise “biraz katılıyorum” demiştir. Kalan %6'luk kesim ise “pek katılmıyorum” demiştir.

Yöneticilerin iş bölümü prensibi ile ilgili olarak katılmadıkları noktaların neler olduğu açık uçlu olarak sorgulandığında, dile getirilen bazı görüşler şunlar olmuştur:

- Sürekli olarak aynı konularla ilgilenmenin “çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz etkisi” olabileceği
- Uzmanlaşmanın bir noktadan sonra “iş körlüğüne” yol açabileceği

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

- Uzmanlaşma nedeniyle “yeni şeyler öğrenmenin getireceği motivasyondan” çalışanların mahrum kalabileceği
- Uzmanlaşmanın bir şirketteki “yedekleme çalışmaları önünde engel” teşkil edebileceği
- Uzmanlaşmanın çalışanların “resmin bütünü görmelerine engel” olabileceği
- Farklı işlerle uğraşmanın çalışanların yaratıcılığını arttırabileceği ve fakat uzmanlaşmanın buna engel olabileceği
- Yapılan işlerle ilgili ihtiyaçların zaman içinde değişebildiği ve fakat uzmanlaşma nedeniyle çalışanların değişen ihtiyaçlara adapte olmakta ve yeni bakış açıları geliştirmekte zorlanabilecekleri.

2.Prensip: Otorite

Araştırmaya katılan yöneticilerin Fayol'un otorite ve sorumluluk prensibine ilişkin düşüncelerine bakıldığında yöneticilerin bu prensibe katılmakta zorlandıkları görülmüştür. Ankete katılan yöneticilerin %3'ü bu prensiple ilgili açıklama metnine “tamamen katılıyorum” derken, %29'u “katılıyorum”, %34'ü ise “biraz katılıyorum” demiştir. Bu prensip için “pek katılmıyorum” diyen yöneticiler %20 seviyesinde iken, prensibe “katılmıyorum” diyen yöneticilerin ise %11 olduğu görülmüştür. Ortalama puan analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan yöneticilerin tüm Fayol prensipleri içinden en az katıldıkları prensip bu olmuştur. Prensiplere katılımın demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, çalışma hayatındaki tecrübe, toplam çalışma yılı tecrübesi ve çalışılan bölüm) bazındaki olası farklılaşmalarının incelenmesi sırasında, otorite prensibine katılım konusunda erkeklerle kadınlar arasında, istatistiki olarak anlamlı derecede olmasa da, oldukça yüksek bir fark olduğu gözlemlenmiştir (Bkz. Tablo 2). Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin otorite prensibine düşük katılım göstermelerinin, bu prensibin tüm prensipler içinde en az hemfikir olunan prensip çıkmasında payı olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 2: Otorite Prensibine Katılımda Farklılaşma

	Ortalama Puan ^a	İki Grup Arası Varyans	Fark Anlamlılık
Kadınlar	3,11	F=5,08	t=1,87
Erkekler	4,08	P<0,05	Anlamlı
		Eşit değil	değil

^a Kullanılan 6'lı Likert ölçeğinde geçen sözel ifadeler; “Hiç Katılmıyorum”=1, “Katılmıyorum”=2, “Pek Katılmıyorum”=3, “Biraz katılıyorum”=4, “Katılıyorum”=5 ve “Tamamen Katılıyorum”=6 olarak sayısallaştırıldıktan sonra hesaplanan yanıtların ortalamasıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu prensiple ilgili olarak katılmakta zorlandıkları noktaların neler olduğu açık uçlu olarak sorgulandığında, verilen yanıtlarda şu tür düşüncelerin ifade edildiği görülmüştür:

- Otoritenin her zaman doğru karar verebileceği ve “sorgulanabilir” olması gerektiği
- “Emir/talimat verme” anlayışının pratikte çok çalışmayacağı; bunun yerine çalışanlara ilham vermenin, sorumluluk almalarını özendirilmenin gerekli olduğu

Burçin Tüzemen ve Ayşe Gönül Demirel

- Otoriter yaklaşımların çalışanların “katılımcılığı ve yaratıcılığının” önünde bir engel teşkil edebileceği
- “Yaptırım” kavramının geçerliliğini yitirdiği, otoritenin kaynağının bilgi ve buna paralel olarak oluşması beklenen saygı olması gerektiği
- Aslolanın, “çalışanların iş bilincine sahip ve kendi sorumluluklarının farkında” olması olduğu.

Araştırma kapsamında yöneticilere, özel olarak ideal otorite yaklaşımının ne olması gerektiğine dair görüşleri, üç farklı yönetim yaklaşımı seçeneği sunularak, kapalı uçlu olarak sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlardan yöneticilerin kesin ve net talimatlar veren bir tarzdan ziyade, “otoritelerini kullanırken astlarına önerilerde bulunmayı ve çalışanlara bu önerilerin dışında hareket etme özgürlüğünü de ayrıca sunan” bir tarzı benimsedikleri görülmüştür. Nitekim, araştırmaya katılan yöneticilerin %86’sının beyanı bu yönde olmuştur. Buna ek olarak, araştırmada yöneticiler açısından ideal otorite tanımının kriz zamanlarında değişip değişmemesi veya ne yönde değişmesi gerekliliği de sorgulanmıştır. Ancak, bu konuda yöneticiler arasında belirgin yönde bir yönelim olmadığı görülmüştür (Bkz. Tablo 3)

Tablo 3: Kriz Zamanında Otorite Yaklaşımı

	Yüzde (%)
Normalde olduğundan daha az otoriter yaklaşım sergilenmeli	37
Normalde olduğundan daha otoriter olunmalı	34
Normal zamandaki davranış tarzı aynen devam ettirilmeli	29

3.Prensip: Disiplin

Araştırmaya katılan yöneticiler, literatürdeki bulgulara paralel biçimde Fayol’un disiplin prensibine katılmaktadır. Nitekim, araştırmaya katılan yöneticilerin %14’ü bu prensibe “tamamen katılıyorum” derken, %60’ı “katılıyorum”, %20’si ise “biraz katılıyorum” demiştir. Bu prensip için “pek katılmıyorum” diyen yöneticiler sadece %6 seviyesinde olmuştur.

Yöneticilere disiplinli bir çalışanı disiplinsiz bir çalışandan ayıran özelliğın ne olduğu sorulduğunda, yöneticilerin disiplini büyük ölçüde (%88) “işlerin zaman planlarına uygun biçimde uygun olarak yürütülmesi” ile tanımladıkları görülmüştür. “Yöneticinin istediği görevlerin hemen yerine getirilmesi”, “verilen görevlerin unutulmaması”, “örnek olacak derecede temiz/ düzenli giyinilmesi”, “yöneticiye yapılması gereken işlerle ilgili hatırlatma ihtiyacı hissettirilmemesi” gibi faktörler de, kısıtlı da olsa dile getirilmiştir.

4.Prensip: Komuta Birliği

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu prensiple ilgili düşüncelerine bakıldığında, prensibe katılmayanlar olmakla birlikte, yöneticilerin prensibi kısmen desteklemekte oldukları söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %17’si bu prensibe “tamamen katılıyorum” derken, %37’si “katılıyorum”, %34’ü ise “biraz katılıyorum” demiştir. Bu prensip için “pek katılmıyorum” diyen yöneticiler %6 iken, “hiç katılmıyorum” diyen yöneticiler de yine %6 seviyesinde olmuştur.

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

Araştırmanın açık uçlu sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde “çok başlılığın kaos ve karmaşa yaşatabileceği”, “tüm şirkette çabaların aynı doğrultuda olması gerekliliği; aksi halde şirketin gidilmek istenen yönde hızla gitmek yerine olduğu yerde kalması ya da hedefinden şaşması ihtimali” ve “bir çalışan için birden fazla yönlendirme olması durumunda, bunun karışıklığa neden olacağı” yöneticilerin kendileri tarafından dile getirilen ve komuta birliğinin gerekliliğinin altını çizen ifadeler olarak kayda geçmektedir.

5.Prensip: Yön Birliği

Fayol'un yön birliği prensibi konusunda araştırmaya katılan yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelere bakıldığında, bu prensibe büyük ölçüde katılım olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %17'si bu prensibe “tamamen katılıyorum” derken, %51'i “katılıyorum”, %20'si ise “biraz katılıyorum” demiştir. Prensibe katılmayanlar ise sadece %11 seviyesinde ve “pek katılmıyorum” diyen bir grup olmuştur.

Yöneticilere bir şirkette yön birliği sağlama konusunda hangi yöntemin en etkili olduğuna dair düşünceleri sorulduğunda ise en çok etkili olduğu düşünülen yöntemlerin “çalışanların performans formlarında şirket hedeflerine yer verilmesi” ve “güncel bir stratejik planın varlığı” olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4: Yön Birliğini Sağlamak İçin Yöntemler

	Yüzde (%)
Çalışanların performans formlarında şirket hedeflerinin yer alması	29
Şirketlerin stratejik planlama süreçlerini işleterek; güncel, kolay erişilebilen bir stratejik planlarının olması	29
Yıllık paylaşım toplantılarında çalışanların bir araya gelmesi ve şirketle ilgili hedef ve stratejilerin üzerinde konuşulması	18
Şirketin vizyonu, misyonu, hedefleri, prensipleri vb ile ilgili yazılı ve görsel uyarıların olması	15
Genel müdürün tüm çalışanlara şirketin hedef ve stratejileriyle ilgili olarak sık sık mesaj vermesi (mail, video paylaşımı vb)	9

6.Prensip: Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi

Yapılan araştırmada yöneticilerin bu prensibe büyük ölçüde katılmakta oldukları görülmüştür. Yöneticilere bu prensibe ne kadar katıldıkları sorulduğunda, %26'sı “tamamen katılıyorum” derken, %46'sı “katılıyorum”, %17'si ise “biraz katılıyorum” demiştir. Bu prensibe “katılmadığını” veya “biraz katıldığını” belirten yöneticilerin oranları ise, %6'sı olmuştur.

Şirket çıkarlarının çalışanların bireysel çıkarlarıyla çatıştığı durumlara nelerin örnek teşkil edebileceği konusunda yöneticilere yöneltilen soruda; en öne çıkan yanıt “bir çalışanın organizasyon değişikliği nedeniyle çok arzu etmediği bir bölüme geçmek zorunda kalması” olmuştur. Bu konudaki tüm yanıtlar Tablo 5'de paylaşılmaktadır.

Tablo 5: Şirket Çıkaryıyla Bireysel Çıkarların Çatışabildiği Durumlar

	Yüzde (%)
Bir çalışanın organizasyon değişikliği nedeniyle çok arzu etmediği bir bölüme geçmek zorunda kalması	40
Çok uzun yıllardır terfi için bekleyen- ve bunu hak eden- bir çalışanın boş pozisyon olmadığı için terfi edememesi	20
Bir çalışanın üzerinde çalıştığı bir projenin iptal edilmesi ya da projesinin hayata geçmesi için onay / kaynak alamaması	11
Yıl sonlarında maaş artış oranları belirlenirken şirketlerin çalışanların “hayat kalitesi artışı” için bir harcama yapmaması	11
Bir çalışanın ailesinin/ çevresinin olduğu şehrin dışındaki bir şehre, onları geride bırakarak ve fakat terfi alarak gitmesi	9

7.Prensip: Personel Ücretleri

Literatürdeki duruma benzer şekilde, yapılan saha araştırmasında yöneticiler arasında bu prensibe katılımın son derece yüksek olduğu tespit edilmiştir. Zira, görüşülen yöneticilerin %46’sı bu prensibe “tamamen katılıyorum” derken, %49’luk bir grup ise “katılıyorum” demiştir. Bu prensibe “biraz katılıyorum” diyen kesim sadece %3 olmuşken; yöneticiler arasında bu prensibe katılmayan kimse olmamıştır.

Saha çalışması kapsamında yöneticilere en çok hangi yan hakkın şirketlere çalışanlar açısından daha çok tercih edilir olma ve piyasadaki diğer şirketlerden farklılaşma noktasında avantaj sağladığı sorulduğunda, en öne çıkan yan hak “şirketin çalışanların ailesine dönük faydalar sunması” olmuştur. Bu konuda elde edilen tüm sonuçlar Tablo 6’da paylaşılmaktadır.

Tablo 6: Çalışanlar Açısından Fark Yarattığı Düşünülen Yan Haklar

	Yüzde (%)
Çalışanların ailesine dönük faydalar	26
Çalışanlara şirket aracı tahsisi	24
Tam kapsamlı sağlık sigortası	18
Özel emeklilik fonuna katkı	9
Yüksek eğitim giderlerine şirket katkısı	9
Çalışanlara kira/lojman desteği	9
Şirketten uygun koşullarda kredi/borç alma imkanı	6

Araştırmada ayrıca personel ücretleriyle ilgili olarak katılımcılara bazı önermeler de sunulmuş ve bu önermelere ne denli katıldıklarını beyan etmeleri de istenmiştir. Bu kapsamda sunulan önermeler arasında;

- “Bir çalışanın çok inovatif bir ürün/hizmet fikri geliştirip şirketin gelirlerine belirgin bir katkıda bulunması durumunda buradan elde edilecek gelirden belirli bir pay alabilmesi” fikri %94’le,

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

- “Yurtdışında olduğu gibi, Türkiye’de de çalışanların performanslarının ödülü olarak şirketlerine ortak olabilmeleri” fikri %91’le,
- “Şirketlerin sadece performansı değil, kıdemi de ödüllendirmesi” fikri de %80 ile araştırmaya katılan yöneticiler tarafından desteklenmiştir.

8.Prensip: Merkezileşme

Merkezileşme konusunda araştırmaya katılan yöneticilerin Fayol’un düşüncelerine büyük ölçüde katılmakta oldukları görülmektedir. Çalışmada Fayol’un bu prensibine “tamamen katılan” kitle %23 olmuşken, “katılıyorum” diyen kitle %57, “biraz katılıyorum” diyenler ise %14’lük bir grup olmuştur. Bu prensibe katılmayan kitle ise sadece %6’dır.

Bir önceki prensipte olduğu gibi, merkezileşme ile ilgili olarak da katılımcılara bazı önermeler sunulmuş ve bunlara ne derece katıldıkları sorgulanmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara göre;

- Araştırma katılımcıları arasında “merkezileşme gereksinimi ile çalışanların yetkinlikleri arasında ters yönlü bir ilişki” olduğuna dair bir inanıştan söz edilebilirken, “çalışanların kıdemi” ile merkezileşme gereksinimi arasında bu denli güçlü bir ilişkinin olduğuna dair bir inanış olmadığı görülmüştür.
- Diğer yandan “merkezileşmenin hantallığı getireceği” ve “çalışanların yaratıcılığını ve inisiyatif alma isteğini” öldüreceğine dönük önermelerin de katılımcılar arasında destek bulunduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, merkezileşmenin katılımcılar nezdinde negatif unsurları da çağırıştırdığı açıktır. Nitekim, katılımcıların yarısından fazlası merkezileşme anlayışının yoğun olduğu bir şirkette çalışmayı arzu etmeyeceklerini ifade etmektedir.

Söz konusu önermelere katılım durumunu gösteren sonuçlar takip eden tabloda paylaşılmaktadır.

Tablo 7: Merkezileşme ile İlgili Önermelere Katılım

	Katılım Oranı ^a
Merkezileşmenin beraberinde hantallığı getirmesi kaçınılmazdır	%85
Bir şirkette çalışanların yetkinlikleri yükseldikçe merkezileşmeye olan gereksinim azalır	%77
Merkezileşme çalışanların yaratıcılığını ve inisiyatif alma isteğini azaltır	%74
Merkezileşme anlayışının baskın olduğu bir şirkette çalışmayı tercih etmem	%68
Bir şirkette çalışanların kıdemi arttıkça merkezileşmeye olan gereksinim azalır	%52

^a“Biraz katılıyorum” + “Katılıyorum” + “Tamamen Katılıyorum” diyenlerin toplam sonucudur.

9.Prensip: Hiyerarşi

Araştırmaya katılan yöneticiler arasında hiyerarşi prensibinin yoğun destek bulunduğu gözlemlenmiştir. Zira, çalışmaya katılan yöneticilerin bu prensiple ilgili değerlendirmeleri sorulduğunda %6’nın “tamamen katıldığı”, %77’sinin ise “katılıyorum” dediği görülmüştür. “Biraz katılıyorum” diyen yönetici oranı %14 iken, “pek katılmıyorum” diyen yönetici oranı sadece %3 olmuştur.

Burçin Tüzemen ve Ayşe Gönül Demirel

Araştırmada hiyerarşi prensibiyle ilgili olarak da yöneticilere bazı önermeler sunulmuş ve bunlara ne kadar katıldıkları sorgulanmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara göre, yöneticilerin “bilgilendirmenin doğru yapılması” konusunda yüksek bir hassasiyetleri olduğu görülmüştür. Yöneticiler, çalışanlarından önemli konularda önce kendilerini bilgilendirmelerini beklemektedir. Benzer şekilde, yöneticilerin kendi aralarında da haberleşmenin güçlü olması gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin “bilgilendirilme” konusundaki bu beklentileri sadece çalışanları veya mevkidaşlarına yönelik değildir; kendi üstlerinin de aynı şekilde onları bilgilendirmelerini beklemektedirler (Bkz. Tablo 8).

Tablo 8: Hiyerarşi ile İlgili Önermelere Katılım

	Katılım Oranı ^a
Bir çalışan işle ilgili önemli bir konuda kendi yöneticisini bilgilendirmeden diğer yöneticileri bilgilendirmemelidir	%89
Üst yöneticimin benim bilgim olmadan bana bağlı çalışanlardan iş istemesi beni rahatsız eder	%86
Bir bölümün yöneticisi, başka bölüm çalışanlarından onların yöneticilerinin bilgisi ve rızası olmadan iş istememelidir	%86
Üst yöneticimin benim bilgim olsa da, bana bağlı çalışanlara direkt olarak iş vermesi beni rahatsız eder	%54

^a “Biraz katılıyorum” + “Katılıyorum” + “Tamamen Katılıyorum” diyenlerin toplam sonucudur.

10.Prensip: Düzen

Araştırmaya katılan yöneticiler, Fayol’un düzenle ilgili prensibine kuvvetli bir biçimde destek vermişlerdir. Zira, yöneticilerin %37’si bu prensibe “tamamen katılıyorum” derken, %54’ü “katılıyorum”, %6’sı ise “biraz katılıyorum” demiştir. Bu prensip için “katılmıyorum” diyen yönetici oranı sadece %3 olarak gerçekleşmiştir.

Yöneticilere bir işyerinde düzen olduğuna işaret eden en önemli göstergenin ne olduğuna dair görüşleri sorulduğunda ise, “gerçekleştirilen işlerin bir takvim çerçevesinde ilerletilmesi” ve “çalışanların doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi” en öne çıkan maddeler olmuştur. İlgili soruda elde edilen tüm yanıtlar Tablo 9’da paylaşılmaktadır.

**Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine
Pilot Bir Çalışma**

Tablo 9: İşyerinde Düzenin Varlığına Dair Göstergeler

	Yüzde (%)
Bölümlerin belirli bir teslim tarihi olan, periyodik tüm işleri için bir takvim yayınlamaları ve buna uygun hareket etmeleri	32
Çalışanların yetkinlik, bilgi ve tecrübelerine uygun pozisyonlarda görevlendirilmeleri	32
Herkesin güncel ve yazılı bir görev tanımının olması (kimin ne iş yaptığının belli olması)	21
Yapılan işlerin (süreçlerin) nasıl olması gerektiğini gösteren yazılı prosedürlerinin olması	15

11.Prensip: Hakkaniyet / Eşitlik

Hakkaniyet / eşitlik prensibiyle ilgili literatürdeki değerlendirmelere paralel biçimde, araştırmaya katılan yöneticilerin de bu prensibi kuvvetli bir biçimde destekledikleri gözlemlenmiştir. Bu prensibe “tamamen katılıyorum” diyen yönetici oranı %49 iken, “katılıyorum” diyen yönetici oranı da yine %49 olmuştur; “biraz katılıyorum” diyen kesimin oranı ise %3 olarak gerçekleşmiştir.

Hakkaniyet/ eşitlik prensibinin pratikte bir işyerinde kendisini nasıl gösterdiğini anlamak amacıyla, bir işyerinde bu prensibin geçerli olduğunu belirten en önemli göstergenin ne olduğu yöneticilere sorulduğunda, %68 oranla en çok dile getirilen konunun “terfi ve atamaların gerçekten ve sadece başarı ve yetkinlik dikkate alınarak yapılması” olduğu gözlemlenmiştir. Bunu %21 oranında “performans değerlendirmelerinin adil ve objektif bir biçimde yapılması” ve ardından, %9 oranında “işe alımlarda sadece pozisyon gereklilikleri ve işe alınacak kişinin yetkinliklerinin göz önünde bulundurularak başka faktörlerin devreye girmemesi” takip etmiştir.

Araştırma kapsamında, yöneticilerin kendi çalıştıkları işyerlerinde hakkaniyet/ eşitlik'in ne kadar geçerli olduğunu anlamak konusunda bir ipucu verebileceği düşünülerek, Niehoff ve Moorman'ın (1993) “Interactive Justice” (etkileşimsel adalet) ölçeği uygulanmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara göre, yöneticiler kendi üstleriyle olan ilişkilerinin belirli bir özen/ saygı çerçevesinde yürüdüğünü ifade etmektedirler. Ayrıca, gerektiğinde karar alınırken karşılıklı görüş alışverişinde bulduklarını da belirtmektedirler. Bununla birlikte, yöneticilerin kendi üstlerinin aldıkları kararları onlara açıklarken “ikna etme” ve “kararları net biçimde açıklama” konusunda daha az istekli olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır (Bkz Tablo 10).

Tablo 10: Etkileşimsel Adalet Ölçeğinden Elde Edilen Sonuçlar

Üst Yöneticim...	Katılım Oranı ^a	Ortalama Puan ^b
... bana karşı saygılı/itibar ederek davranır	%75	4,5
... bana karşı özenle/nezakette davranır	%72	4,5
... alınacak kararların olası sonuçları üzerinde benimle görüş alışverişinde bulunur	%72	4,4
... bir çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur	%63	4,3
... kişisel ihtiyaçlarımı da dikkate alır	%55	4,1
... kararların gerekçelerini gerektiğinde benimle yeterli bir biçimde paylaşır	%52	4,3
... gerçekleri açık biçimde paylaşır	%52	4,3
... karar alırken beni ikna edecek seviyede açıklamada bulunur	%46	3,9
... tüm kararları bana net bir biçimde anlatır	%40	4,0

^a"Biraz katılıyorum" + "Katılıyorum" + "Tamamen Katılıyorum" diyenlerin toplam sonucudur.

^b Kullanılan 6'lı Likert ölçeğinde geçen sözel ifadeler; "Hiç Katılmıyorum"=1, "Katılmıyorum"=2, "Pek Katılmıyorum"=3, "Biraz katılıyorum"=4, "Katılıyorum"=5 ve "Tamamen Katılıyorum"=6 olarak sayısallaştırıldıktan sonra hesaplanan yanıtların ortalamasıdır.

12. Prensipten Çalışanlarda İstikrar

Yapılan araştırmada çalışanlarda istikrar konusunda Fayol'ün görüşlerine yöneticilerin genel olarak katıldığı görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin %9'u bu prensip için "tamamen katılıyorum" derken, %49'u "katılıyorum", %34'ü ise "biraz katılıyorum" demiştir. %9'luk bir kesim ise görüşünü "pek katılmıyorum" olarak ifade etmiştir.

Çalışanlarda istikrar konusunu derinleştirmek için araştırmaya katılan yöneticilere, bir çalışanın bir pozisyonda kaç yıl kalması gerektiğine ilişkin düşünceleri sorulduğunda, %20'lik bir kesim "böyle bir süre/ kural yoktur" demiştir. Ancak, büyük kesim (%75) çalışanların "3-5 yıl arasında değişen bir süre" içinde başka bir pozisyona geçmesinin uygun olacağını değerlendirmiştir. Özellikle en yoğun olarak öne çıkan süre, %43 oranında yöneticinin ifade ettiği üzere "5 yıl" olmuştur.

Yöneticilerin benzer değerlendirmeyi bu kez şirket için yapmaları istendiğinde, değerlendirmelerin tamamen farklı bir yöne evrildiği görülmüştür. Çünkü, yöneticilerin %17'si bir çalışanın "emekli olana kadar bir şirkette çalışabileceğini" söylerken, %63'lük çok büyük bir kesim bir çalışanın bir şirkette en çok kalabileceği yıla ilişkin bir üst sınırın olmadığını düşünmektedir. "Bir çalışan bir şirkette en fazla 5 yıl / 7 yıl veya 10 yıl" kalmalıdır gibi düşünceler ise pek dile getirilmemektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilere konuyla ilgili bazı önermeler sunulup, bunlara ne denli katıldıklarını paylaşmaları istendiğinde ise, çalışanlarda istikrar prensibinin pratikte giderek daha zor sağlanmakta olduğu ve ileride bu durumun daha da kötüleşeceğine dair fikirlere sahip oldukları görülmektedir. Yöneticiler, çalışanların kıdemindeki düşüşün ise şirket açısından yararlı olacağını düşünmemektedirler (Bkz. Tablo 11).

**Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine
Pilot Bir Çalışma**

Tablo 11: Bağlılık ve Kıdemle İlgili Önermelere Katılım

	Katılım Oranı ^a
Çalışanların şirketlere olan bağlılıkları eskisine göre azalmıştır	%94
İş hayatına yeni katılmakta olan neslin şirketlere olan bağlılığı daha da az olacak ve ortalama çalışan kıdemleri ileride daha da düşecektir	%94
“Bir şirkete girip oradan emekli olmak” çalışanlar için artık bir hayaldir	%91
Şirketlerin kıdemi yüksek çalışanlar yerine daha genç ve kıdemi düşük çalışanlar almaları şirket açısından yararlıdır	%34

^a “Biraz katılıyorum” + “Katılıyorum” + “Tamamen Katılıyorum” diyenlerin toplam sonucudur.

13. Prensipten İnisiyatif Kullanma

Araştırmaya katılan yöneticiler bu prensibi çok kuvvetli bir biçimde desteklediklerini göstermişlerdir. Çalışmaya katılan yöneticilerin %63'ü bu prensibe “tamamen katılıyorum” derken, kalan %37'lik kısım da “katılıyorum” demiştir. Prensiplere katılımın demografik değişkenlere bazındaki farklılaşmalarının incelenmesi sırasında, tüm prensiplerde katılım konusunda görülen tek istatistiki açıdan anlamlı farklılaşmanın inisiyatif kullanma prensibinde olduğu görülmüştür. Zira, katılımcılar “40 yaş ve altı” ve “40 yaş üstü” olarak gruplandırıldıklarında, 40 yaş ve altındaki grubun bu prensibe katılımı istatistiki olarak anlamlı biçimde diğer gruptan yüksek çıkmıştır (Bkz. Tablo 12).

Tablo 12: İnisiyatif Kullanma Prensibine Katılımda Farklılaşma

	Ortalama Puan ^a	İki Grup Arası Varyans	Fark Anlamlılık
40 yaş ve altı	5,87	F=20,07	t=2,86
40 yaş üstü	5,45	P<0,05	Anlamlı*
		Eşit değil	

^a Kullanılan 6'lı Likert ölçeğinde geçen sözel ifadeler; “Hiç Katılmıyorum”=1, “Katılmıyorum”=2, “Pek Katılmıyorum”=3, “Biraz katılıyorum”=4, “Katılıyorum”=5 ve “Tamamen Katılıyorum”=6 olarak sayısallaştırıldıktan sonra hesaplanan yanıtların ortalamasıdır.

* p<0.05 seviyesinde

İnisiyatif kullanma prensibinde yaş kırılımındaki farklılaşmaya paralel biçimde, “çalışma hayatındaki tecrübe” (çalışma yılı) için de benzer ve anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışma hayatında “15 yıl ve altında” süre harcamış olan bireylerin, daha tecrübeli bireylere kıyasla bu prensibe katılımlarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilere kendi ekiplerinde inisiyatif alma davranışının ne denli yaygın olduğuna dair düşünceleri de sorulmuştur. Bu amaçla Frese v.d. (1997) tarafından geliştirilen “Self Reported Initiative” (özbildirimli inisiyatif kullanma) ölçeği kullanılmıştır. Soruya verilen yanıtlardan yöneticilerin kendi ekiplerini inisiyatif alma konusunda oldukça olumlu bir biçimde değerlendirdikleri görülmüştür (Bkz. Tablo 13). Öte yandan, inisiyatif kullanma konusunda görülen “yaşa bağlı” değişimlerin özbildirimli inisiyatif kullanma ölçeğinde de kısmen (ölçekteki iki ifadeye verilen yanıtlarda) geçerli olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 14).

Tablo 13: Özbildirimli İnisiyatif Kullanma Ölçeği Sonuçları

Ekibimdeki çalışma arkadaşlarım...	Katılım Oranı ^a	Ortalama Puan ^b
... sorunların üzerine aktif olarak giderler	%91	4,7
... bir şeyler ters gittiğinde derhal bir çözüm üzerinde çalışmaya başlarlar	%91	4,7
.... hedeflerine ulaşmak için karşılıklarına çıkan fırsatları hızlıca değerlendirirler	%89	4,6
... başkalarının bir inisiyatif almadığı bir ortamda hemen harekete geçerler	%88	4,5
... genelde onlardan talep edilenden fazlasını yaparlar	%86	4,5
... özellikle fikirleri hayata geçirme konusunda iyidirler	%85	4,4
... herhangi bir sürece aktif olarak dahil olma şansı bulur bulmaz bunu değerlendirirler	%83	4,5

^a "Biraz katılıyorum" + "Katılıyorum" + "Tamamen Katılıyorum" diyenlerin toplam sonucudur.

^b Kullanılan 6'lı Likert ölçeğinde geçen sözel ifadeler; "Hiç Katılmıyorum"=1, "Katılmıyorum"=2, "Pek Katılmıyorum"=3, "Biraz katılıyorum"=4, "Katılıyorum"=5 ve "Tamamen Katılıyorum"=6 olarak sayısallaştırıldıktan sonra hesaplanan yanıtların ortalamasıdır.

Tablo 14: Özbildirimli İnisiyatif Kullanma Ölçeğindeki İfadelerde Farklılaşma

"Herhangi bir sürece aktif olarak dahil olma şansı bulur bulmaz bunu değerlendirirler"

	Ortalama Değer	İki Grup Arası Varyans	Fark Anlamlılık
40 yaş ve altı	4,07	F=22,35	t=2,21
40 yaş üstü	4,75	P<0,05	Anlamlı*
		Eşit değil	

"Hedeflerine ulaşmak için karşılıklarına çıkan fırsatları hızlıca değerlendirirler"

	Ortalama Değer	İki Grup Arası Varyans	Fark Anlamlılık
40 yaş ve altı	4,27	F=12,56	t=-2,15
40 yaş üstü	4,85	P<0,05	Anlamlı*
		Eşit değil	

* p<0.05 seviyesinde

İnisiyatif kullanma konusunda yaşa bağlı olarak görülen bu farklılaşmanın nereden kaynaklanıyor olabileceği konusunda bir ipucu elde etmek için inisiyatifin somut örneklerinin neler olduğunun irdelendiği kapalı uçlu sorunun yanıtlarına bakılmıştır. Bu yapıldığında Tablo 15'de yer alan sonuçlar çıkmıştır. Bu sonuçlar 40 yaş ve altındaki yöneticilerin inisiyatif almayı "onay beklemezsizin aksiyona geçip bir şeyler ortaya koymakla" daha çok ilintilendirdiklerini; 40 yaşın üzerindeki yöneticilerin ise inisiyatif almayı daha ziyade "ilgili kişilerin aksiyon almasını sağlamakla" tanımladıklarını göstermektedir. Dolayısıyla, iki grubun "inisiyatif almaktan anladıkları" ve buna bağlı olarak "kendi ekip arkadaşlarından bekledikleri" şeylerde farklılaşma olabileceği değerlendirilmektedir.

**Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine
Pilot Bir Çalışma**

Tablo 15: İnisiyatif Tanımında Farklılaşma

	40 yaş ve altı	40 yaş üstü
Bir çalışanın kendi sorumluluk alanında gördüğü bir gereklilik/fırsat üzerine kimseden onay beklemeden harekete geçerek bir proje geliştirmesi	%53	%40
Bir çalışanın kendi sorumluluk alanında olmayan bir konuda gördüğü bir aksaklığı ilgili birimin yöneticisine bildirmesi	%20	%35

14.Prensip: Çalışanlar Arasında Birlik

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, ankete katılan yöneticilerin bu prensibe çok kuvvetli bir destek vermiş oldukları görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin %46'sı bu prensibe "tamamen katılıyorum" derken, %49'u "katılıyorum" demiştir; "biraz katılıyorum" diyen kesim ise %6 seviyesindedir.

Araştırma kapsamında yöneticilere bir şirkette çalışanlar arasında birlik olduğunun nasıl anlaşılacağına dair düşünceleri sorulduğunda, en yoğun oranda (%65) "şirket içinde yardımlaşma davranışının yaygın olması" cevabının verildiği görülmüştür. "Çalışanların problemleri konusunda birbirlerini kırmadan eleştirebilmeleri" %24 oranla yöneticiler tarafından dile getirilen bir diğer gösterge olurken, "çalışanların özel hayatlarında da birlikte vakit geçirmeleri" küçük bir kesim tarafından (%12) iş yerinde birliğin göstergesi olarak görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kendi buldukları kurumda, ekipleriyle aralarındaki birliğin ne seviyede olduğuna dönük ipuçları elde etmek amacıyla Doosje, Ellemers ve Spears'ın (1995) "Group Identification" (grupla özdeşleşme) ölçeği uygulanmıştır. Yöneticilerin bu ölçeğe katılım skorları incelendiğinde, ekip arkadaşlarıyla aralarında güçlü ilişkiler olduğunu düşündükleri görülmüştür (Bkz. Tablo 16).

Tablo 16: Grupla Özdeşleşme Ölçeğinden Elde Edilen Sonuçlar

	Katılım Oranı ^a	Ortalama Puan ^b
Kendimi ekibimin bir parçası olarak görürüm	%94	5,3
Ekip arkadaşlarımla birlikte oluşturduğum grubun üyesi olmaktan dolayı memnunum	%94	5,2
Kendimi ekip arkadaşlarımla özdeşleştiririm	%94	4,7
Grubumdaki ekip arkadaşlarımla aramda kuvvetli bağlar olduğunu düşünüyorum	%91	4,7

^a **"Biraz katılıyorum" + "Katılıyorum" + "Tamamen Katılıyorum" diyenlerin toplam sonucudur.

^{**} Kullanılan 6'lı Likert ölçeğinde geçen sözel ifadeler; "Hiç Katılmıyorum"=1, "Katılmıyorum"=2, "Pek Katılmıyorum"=3,

^b "Biraz katılıyorum"=4, "Katılıyorum"=5 ve "Tamamen Katılıyorum"=6 olarak sayısallaştırıldıktan sonra hesaplanan yanıtların ortalamasıdır.

Prensiplere Katılım Durumu Özeti ve Sıralama

Buraya kadar anlatılan tüm prensiplere katılım durumu Tablo 17’de özetlenmiştir.

Tablo 17: Fayol Prensiplerine Katılım

	BK. ^a	K. ^b	TK. ^c	Katılım Oranı	Ortalama Puan
İnisiyatif Kullanma	-	%37	%63	%100	5,6
Hakkaniyet / Eşitlik	%3	%49	%49	%100	5,5
Çalışanlar Arasında Birlik	%6	%49	%46	%100	5,4
Personel Ücretleri	%3	%49	%46	%98	5,3
Düzen	%6	%54	%37	%97	5,2
Hiyerarşi	%14	%77	%6	%97	4,9
İş Bölümü	%60	%29	%6	%95	4,3
Merkezileşme	%14	%57	%23	%94	5,0
Disiplin	%20	%60	%14	%94	4,8
Genel Çıkarların Özele Tercihi	%17	%46	%26	%89	4,8
Çalışanlarda İstikrar	%34	%49	%9	%89	4,6
Yön Birliği	%20	%51	%17	%88	4,7
Komuta Birliği	%34	%37	%17	%88	4,5
Otorite	%34	%29	%3	%66	3,8

^a BK.= Biraz Katılıyorum; ^b K.= Katılıyorum; ^c TK.= Tamamen Katılıyorum

Tablo 17’de de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin genel olarak Fayol’un tüm prensiplere az veya çok katıldıkları görülmektedir; Nitekim, hiçbir prensipte katılmayanların oranı katılanların oranının üzerinde gerçekleşmemiştir. Dolayısıyla, araştırmaya katılan yöneticilerin Fayol’un prensiplerinin günümüzde de geçerliliğini büyük ölçüde korumakta olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 17’de paylaşılan sonuçlar, her bir prensibin araştırmaya katılan yöneticiler tarafından tek tek değerlendirildiği sorulardan elde edilmiştir ve katılım oranlarının birbirleriyle kıyaslanmasından hangi prensibin diğerlerine göre daha öne çıktığı konusunda bir fikir vermektedir. Ancak, araştırmada ayrıca, yöneticilerden Fayol’un tüm 14 prensibini birlikte düşünerek, bunların içinden en önemli 3 tanesini seçmeleri de istenmiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin ilgili değerlendirmelerine de ayrıca bakmakta yarar vardır. Bu yapılarak, yöneticilerin tercihleri incelendiğinde;

- 14 prensibin içinden “en önemli gördükleri” prensibi seçerken “Yön Birliği” prensibinin en çok (%67) belirtilen prensip olduğu, onu %60’lık bir oranla “Hakkaniyet/ Eşitlik” ve %33’lük oranlarla “Disiplin” ve “Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi” prensiplerinin izlediği görülmüştür.
- En önemli, ikinci en önemli ve üçüncü en önemli görülen prensipler paylaşılırken verilen tüm yanıtlar, hangi sıra için verildiğine bakılmaksızın incelendiğinde ise, “Hakkaniyet/Eşitlik” ve “Çalışanlar Arasında Birlik” prensiplerinin %71 oranda en çok dile getirilen prensipler olduğu; Onları %31 ile “İş Bölümü”, %25 ile “Disiplin” ve “Yön

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

"Birliği" prensiplerinin izlediği, bunların ardından da %22 ile "İnisiyatif Kullanma" prensibinin geldiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, bu veriler, Tablo 17'deki sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde tabloda biraz daha aşağı sıralarda yer almakla birlikte, "yön birliği", "disiplin", "genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi" ve "iş bölümü" prensiplerinin de yöneticiler nezdinde öne çıktığı söylenebilir.

SONUÇ

Araştırma katılımcıları arasında en çok destek bulan prensiplere bakıldığında, "özgürlükçü" olarak nitelendirilebilecek prensiplerin, eski tarz yönetim anlayışlarıyla ilintili sayılabilecek prensiplerle tezat teşkil edecek biçimde öne çıktığı görülmektedir. Gerçekten de, en çok destek bulan "inisiyatif kullanma" ve "hakkaniyet/eşitlik" prensipleri, bireylerin bir hareket alanına sahip olmasını ve bireyler arası eşitliği ve adaleti öne çıkaran prensiplerdir. En az destek bulan "otorite" ve "komuta birliği" prensipleri ise, içerik itibarıyla geleneksel yönetim anlayışıyla uyumlu olan ve temelde askeri hiyerarşide önemli yeri olan kavramlardır.

Araştırmada en öne çıkan prensip olan "inisiyatif kullanma" prensibinin geçerliliğini ne kadar koruduğu konusunda literatürdeki çalışmalar da araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini destekler niteliktedir (Rodrigues, 2001, s.885; Godwin vd., s.83, 2017; Poperwi, 2018, s.812). Fayol'un prensiplerinin ilk kez gündeme geldiği dönemden bu zamana geçen süre içinde işletme yapılarındaki değişimler dikkate alındığında, merkezileşmenin azalması ve çalışanların güçlendirilmesine paralel olarak inisiyatif kullanma prensibinin o gün olduğundan daha da önem kazanmış olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan ve yaşı daha genç olan yöneticilerin inisiyatif kullanma prensibine yaşı daha fazla olan yöneticilerden daha farklı yaklaşımları, hem bu prensibin güçlenmeyi sürdüreceğini, hem de "bireylere daha fazla hareket alanı açan ama aynı zamanda o hareket alanının kullanılmasını da bekleyen" bir anlayışın yöneticiler arasında daha da hakim olacağını düşündürmektedir. Dolayısıyla, otoriter yönetim anlayışıyla daha çok bağdaşan ve "belirlenmiş sınırlar içinde kalarak, ilgili alan içinde kendisinden beklenenleri yerine getiren" bir çalışan profili bu akım karşısında dezavantajlı duruma düşecektir. Bu yüzden, çalışanlar da büyük olasılıkla önümüzdeki yıllarda "sınırlarını daha çok zorlayan ve kendiliğinden harekete geçen" bir anlayışla hareket etmek zorunluluğunu daha çok hissedecektir. Çalışanların, yöneticilerinin bu beklentilerini dikkate alarak, inisiyatif alma kaslarını güçlendirmelerinde yarar vardır.

Araştırmada en öne çıkan ikinci prensip olan hakkaniyet/ eşitlik prensibine bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini teyit eder şekilde bu prensibin de önemini korumakta olduğu Rodrigues (2001, s.884) ile Godwin vd. (2017, s.82) tarafından da belirtilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre hakkaniyetin işyerindeki en önemli göstergesi "terfi ve atamaların" başarı ve yetkinlik bazlı olmasıdır. Bu yüzden, işyerinde çalışanların hakkaniyet algısının bozulmaması için, şirket yönetimlerinin terfi ve atama kararlarında hassas davranmaları; soru işareti yaratacak kararlar alınması durumunda bunun arkasında haklı gerekçeler olduğu konusunda çalışanları ikna etmeye özen göstermelerinde yarar vardır. Araştırma sonuçlarına göre, benzer bir ikna

Burçin Tüzemen ve Ayşe Gönül Demirel

çabasının, yöneticilerin aldıkları kararları birlikte çalıştıkları kişilere aktarırken de sergilemelerinde yarar olduğu görülmektedir. Zira, etkileşimsel adalet ölçeğinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, anket katılımcılarının kendi üstlerinin aldıkları kararlarda daha çok bilgilendirilmeye / ikna edilecek şekilde konuların paylaşılmasına ihtiyaç duydukları görülmektedir. Bütün bunlar, işyerlerinde mevcutta olduğundan daha da demokratik ortamlar arzulanmakta olduğu şeklinde yorumlanabilir. Fayol'un tüm prensipleri arasında yöneticilerin en az destek verdikleri prensibin otorite olması zaten bu durumun bir başka göstergesidir.

Araştırmaya katılan yöneticiler tarafından oldukça destek gören bir diğer prensip olan "çalışanlar arasında birliğin" bugün de önemini korumakta olduğu Gill ve Kaur (2017, s.20) ve Godwin vd.'nin (2017, s.84) çalışmalarında teyit edilmektedir. Ankete katılan yöneticilere göre çalışanlar arasında birliğin en başta gelen göstergesi, çalışanlar arasında yardımlaşma davranışının yaygın olmasıdır. Dolayısıyla, işyerindeki birliğin sağlanabilmesi için çalışanlar arasında yardımlaşma davranışının yöneticiler tarafından da özendirilmesi ve şirket kültürünün bir parçası haline getirilmesinde büyük yarar vardır. Nitekim yardımlaşma konusunun önemine ve bir işletmeyi bir arada tutan faktörün yardımlaşma olduğuna daha 1938 yılında Chester Barnard tarafından dikkat çekilmiştir (Shafritz ve Ott, 2001, s.89).

Yöneticilerden oldukça destek gören bir diğer prensip olan "personel ücretlerinin" günümüzde devam etmekte olan önemini literatürdeki çalışmalar da tamamen destekler niteliktedir (Rodrigues, 2001, s.883; Suru, Mbalamula ve Seni, 2017, s.108; Godwin vd., 2017, s.81; Akbıyıklı vd., 2017, s.172; Poperwi, 2018, s.811). Araştırmada ücretlendirme konusunda çalışanlar açısından fark yarattığı düşünülen konuların neler olduğuna bakıldığında, birinci sırada çalışanların ailelerine dönük faydaların geldiği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanları nezdinde farklılık yaratmak isteyen şirketlerin, ücret paketlerini oluştururken çalışanlarına bu tür faydalar sunmalarının katma değeri olabilir. Diğer yandan, araştırmaya katılan yöneticilerin bugün Türk şirketlerinde çok yaygın olmayan "çok inovatif bir ürün fikri geliştirilmesi durumunda elde edilecek gelirden pay alma" veya "performans ödülü olarak şirkete ortak olabilmek" gibi seçenekler karşısında gösterdikleri ilginin, şirketler tarafından biraz daha fazla dikkate alınmasında ve ödüllendirme mekanizmalarının bu yönde gözden geçirilmesinde yarar vardır.

Araştırmada yöneticilerden genel ortalamasının üzerinde destek gören son prensip olan "düzenin" önemini sürdürmekte olduğu konusunda, literatürdeki bulgular yine teyit edici niteliktedir (Gill ve Kaur, 2017, s.18; Godwin vd., 2017, s.82; Rodrigues, 2001, s.883; Poperwi, 2018, s.811). Araştırmaya katılanlar işyerinde düzenin kendisini süreç ve görev tanımı gibi yazılı unsurların varlığından (yani, formalizasyondan) ziyade işlerin belirli bir takvim çerçevesinde yapılmasıyla göstereceğini düşünmektedirler. İş planlarına ve zamanlamalara uyumun bir işyerinin düzenine katkı sağlayacağı kuşkusuzdur. Diğer yandan, "çalışanların doğru pozisyonlarda görev alması" gibi temelde insan kaynakları süreçleriyle bağlantılı bir unsurun da araştırmaya katılanlar tarafından işyerinde düzenin bir göstergesi olarak seçilmesi dikkat çekicidir. Dolayısıyla, araştırmaya katılanlar tarafından "doğru işe doğru insan" yerleştirmek konusunda şirket yönetimlerine ve insan kaynakları departmanlarına düşen sorumluluğun altı çizilmektedir.

Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine Pilot Bir Çalışma

Araştırmanın Kısıtlılıkları

Önceden de belirtildiği üzere, sonuçları paylaşılan araştırma bir pilot çalışma niteliğindedir. Sayısal bir araştırma için örnekleme oldukça mütevazı seviyededir; bu durum detaylı analizler yapılmasını oldukça güçleştirmekte, çıkan sonuçların hassasiyet derecesini aşağı çekmektedir. Bu yüzden sonuçların analizi sırasında olabildiğince temkinli hareket edilmiş ve kesin çizgili söylem ve yargılara varmaktan olabildiğince kaçınılmıştır. Diğer yandan, araştırma sırasında kullanılan soru formu da hayli uzundur. Anketin katılımcılarının büyük şirketlerde yönetici seviyesinde görev yaptıkları düşünüldüğünde, yoğun iş temposu içinde yarım saatlerini ayırmaları katılımcılar açısından da bir özveri göstergesi olmuştur. Ancak, tüm bu kısıtlama ve zorluklara karşın, araştırmanın kendisinden beklenen misyonu yerine getirerek, bundan sonraki çalışmaya yeterli zemini hazırlamış olduğu düşünülmektedir.

Bu çerçevede, bir sonraki adımda öncelikle daha detaylı analizler yapılmasına olanak sağlayacak örneklem büyüklüğüne sahip (örn. n=300) bir kurguyla ilerlenmesi gerekmektedir. Bu seviyede bir örnekleme, katılımcıların prensiplere katılım konusundaki olası demografik farklılaşmalarını tespit etmek çok daha kolay ve sağlıklı olacaktır. Ayrıca, örneklem büyütülürken, bu çalışmada olduğu gibi sadece "büyük" firmaların yöneticileriyle değil, "küçük ve orta ölçekli" firmaların yöneticileriyle de görüşülmesi söz konusu olabilecektir. Bu sayede, hem çalışmanın temsil edici gücü arttırılacak, hem de farklı firma ölçeğinde çalışan yöneticilerin görüşleri arasında bir ayrışma olup olmadığı kontrol edilebilecektir. Örneklemin büyütülmesi, bu ilk araştırmada karşılaşılan, "otorite konusundaki yaklaşımın cinsiyete göre farklılaşması" ve "inisiyatif alma konusunda yaşa bağlı farklılaşma" konularına da şüphesiz daha sağlıklı analizler yapılabilmesine olanak tanıyarak ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbıyıklı, R., Gündüz, R., Oğçin, G., Akdemir, M., Daraman, E. ve Tunç, G. (2017). *Klasik yönetim teorileri örgütsel yapılarının şantiye bazında Türkiye'de bir incelemesi*. Uluslararası Katılımlı 7. İnşaat Yönetimi Kongresi, Samsun.
- Albaum, G. (1997). The Likert scale revisited: An alternative version. *Journal of the Market Research Society*, 39(2), 331-348.
- Araujo, D., Sampaio, F., Castro, M., Pinheiro, S. ve Macedo, A. (2014). Testing in time: from the classical management theory to the current organisation of nursing work. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(2), 111-119.
- Amar, A., Hentrich, C. ve Hlupic, V. (2009). To be a better leader, give up authority. *Harvard Business Review*, 87(12), 22-24.
- Aman, Q., Saleem, M., Mehmood, N., Irfan, M., Imran, M. ve Hameed, I. (2012). Applicability of administrative school of thought in higher education institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 367-379.

Burçin Tüzemen ve Ayşe Gönül Demirel

- Bolton, P., & Dewatripont, M. (2012). Authority in organizations: A survey. Gibbons R. ve Roberts J. (Ed), *The Handbook of Organizational Economics* içinde (s. 342-372). Princeton; Oxford: Princeton University Press.
- Coşgel, M. ve Miceli, T. (1999). Job rotation: Cost, benefits, and stylized facts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155(2), 302-320.
- Crane, M. (2017). *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance*. New York: Routledge.
- Fayol, H. (2016). *Administration industrielle et generale. Nouvelle edition augmentee par Luc Marco, postface d'Emmanuel Okamba*. Paris: Edi-Gestion & Andese.
- Fields, D. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. California: Sage Publications.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. ve Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Garland, R. The mid-point on a rating scale: Is it desirable? *Marketing Bulletin*, 1991(2), 66-70.
- Gill, P. ve Kaur, P. (2017). The thoughts of Henri Fayol and contemporary business world. *International Journal of Emerging Issues in Management and Technology*, 2(3), 1-23.
- Godwin, A., Handsome, O., Ayomide, W., Enobong, A. ve Johnson, F. (2017). Application of the Henri Fayol principles of management in startup organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(10), 78-85.
- Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information System*, 20(1), 179-228.
- Mangkunegara, A. ve Octorend, T. (2015). Effect of work discipline, work motivation and job satisfaction on employee organizational commitment in the company (case study in PT Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3(8), 318-328.
- Marume, S. ve Jubenkanda, R. (2016). The basic concepts and principles of unity of command and the span of control. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(6), 14-18.
- Ouchi, W. ve Jaeger, M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Poperwi, L. (2018). Principles of management: Their relevance and applicability in the management of current and future organisations. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*. 5(9), 808-812.
- Rodrigues, C. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880-889.
- Sarwani, M. (2016). The effect of work discipline and work environment on the performance of employees. *Sinergi*, 6(2). 53-67.
- Shafritz, M. ve Ott, S. (2001). *Classics of organization theory* (Fifth edition). Orlando, Florida: Harcourt College Publishers.

**Türk Yöneticilerine Göre Henri Fayol'un Yönetim Prensiplerinin Günümüzdeki Geçerliliği Üzerine
Pilot Bir Çalışma**

Suru, H., Mbalamula, S. ve Seni, J. (2017). Utility of Henri Fayol's Fourteen Principles in the Administration Process of Secondary Schools in Tanzania. *International Journal of Education and Research*, 5(6), 103-116.