

## Klasik Yönetim ve Kapalı Sistem mi? 1925 Yılından Önce Yazılmış Yönetim Ders Kitaplarında “Açık Sistem” İmaları<sup>1</sup>

Recai Coşkun<sup>2</sup>

**Klasik Yönetim ve Kapalı Sistem mi? 1925 Yılından Önce Yazılmış Yönetim Ders Kitaplarında Açık Sistem İmaları**

**Classical Management and Closed System? Open System Implications within the Management Textbooks Written before 1925**

### Öz

Çalışma, yönetim-organizasyon kitaplarında yer alan, klasik yönetimin “kapalı sistem” yaklaşımını benimsediğine ilişkin önermeyi Taylor, Fayol ve Weber’in eserleri ile 1925’ten önce yazılmış İngilizce ders kitapları üzerinden nitel içerik çözümlemesi yoluyla sorgulanmaktadır. Bu bağlamda Taylor, Fayol ve Weber’in eserleri yanında beş tane günümüz Türkçe ders kitabı, sekiz tane günümüz İngilizce ders kitabı ve on üç tane 1925 yılından önce yazılmış İngilizce ders kitabı incelenmiştir. Birinci bulgu, incelenen günümüz Türkçe ders kitaplarının hepsinde klasik yönetim ile kapalı sistem eşleştirilirken, İngilizce kitaplarda bu türden bir yakıştırma yapılmamıştır. İkinci bulgu, Türkçe kitap yazarlarının Taylor, Fayol ve Weber’in eserlerini yeterince incelemeyen, haklarında genellemeler yaptıklarıdır. Yine, klasik yönetimin çalışanları bir makine gibi gördüklerine dair ifadenin de doğru olmadığı belirlenmiştir. Üçüncü bulgu, incelenen 1925 öncesi İngilizce ders kitaplarında örgütün dış çevresine yönelik ayrıntılı bilgilere yer verildiğini göstermiştir. Son olarak, eksik eleştirel perspektif nedeniyle, çok sayıda birbirine çelişir ifadenin günümüz ders kitaplarında yer aldığı saptanmıştır. Bu bulgulara dayalı olarak ders kitaplarında ve ilgili yazında Klasik Yönetim ile ilgili söylemde kökten değişikliklerin yapılması önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Klasik Yönetim, Kapalı Sistem, Nitel İçerik Analizi, Ders Kitapları

### Abstract

By applying a qualitative content analysis to the textbook written before 1925, this study investigates the proposition in the contemporary management textbooks that the “classical management” adopted a “closed system approach”. In this context, five contemporary Turkish textbooks, eight contemporary English textbooks and thirteen textbooks written before 1925 were examined. The first finding is that in all contemporary Turkish textbooks examined, classical management and closed system are ascribed while in contemporary English textbooks such ascription is avoided. The second finding is that authors of the Turkish textbooks make generalizations about the views of Taylor, Fayol and Weber without sufficiently scrutinizing their works. Again, it is determined that the expression that classical management viewed workers as a machine, is not true. The third finding of the study displays that detailed information about the external environment of the organization is provided in the pre-1925 textbooks reviewed. Finally, it is determined that due to lack of critical perspectives many contradictory expressions took place in today's textbooks. Depending on these findings it is suggested that in the textbooks and related literature fundamental changes must be made with regards to the discourse of the Classical Management.

**Keywords:** Classical Management, Closed System, Qualitative Content Analysis, Textbooks

### 1. Giriş

İşletmeciliğin alt bir alanı olarak “yönetim organizasyon” görece genç bir disiplindir. Alanın kuramsal altyapısı daha çok sosyoloji, kamu idaresi, psikoloji ve iktisat gibi farklı sosyal bilim alanlarından devşirilerek inşa edildiğinden henüz yeterince olgunlaşmış ve pekişmiş değildir. Böylesi genç disiplinlerin biçimlenmesinde ve gelişmesinde ders kitaplarının oynadıkları role ve disiplinin gelişimine ilişkin sınırlı da olsa bir yazın mevcuttur (Coşkun, 2009; 2016a; Dirlik, 2016;

<sup>1</sup> Bu çalışma 2017 yılında Romanya-Köstence’de düzenlenen 8. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi’nde sunulan “Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen ‘Kapalı Sistem’ Yakıştırmasına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Seçilmiş Kitaplarda ‘Açık Sistem’ İmaları Üzerine Nitel bir Çözümleme” başlıklı bildirinin genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Prof. Dr., İzmir Bakırçay Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [recai.coskun@bakircay.edu.tr](mailto:recai.coskun@bakircay.edu.tr), Yazar ORCID bilgisi: <https://orcid.org/0000-0002-5200-6098>

Erdemir, 2009; Karadal ve Merdan, 2017; Üsdiken ve Erden, 2002). Ancak, Türkiye’de ders kitaplarının eleştirel çözümlenmelere konu edilmesi görece yeni bir olgudur. Birçok alanda görülen Türkçe kitap eksikliği, son yıllarda her öğretim üyesinin kendi dersi için “çalakalem<sup>3</sup>” kitap yazmasına varan bir akıma dönüşmüştür. Bu yeni kitapların yazımında yaygın olarak benimsenen usul, eldeki birkaç Türkçe kitap ile birkaç yabancı kitabın harmanlanmasıdır. Yararlanılan eserlerin eleştirel çözümlenmelere konu edildiklerine ilişkin ipuçlarını bu kitaplarda bulmak mümkün değildir. Dahası, kitaplarda ayrıntılı olarak tartışılan alanın başat eserlerinin dahi yazarlar tarafından okunmadığına dair çokça ipucu mevcuttur. Bu nedenle ortaya birbirinin tekrarı niteliğinde, alanda oluşan klişeleri sorgulamadan kabullenen ve bazı sorunlu ifadelerin farkında olmadan bir disiplinin ortak yanışına dönüşmesine aracılık eden eserler çıkmaktadır. Görülmektedir ki, “yönetim organizasyon” alanında yazılan az sayıdaki ders kitabı, daha sonraları yazılan çok sayıdaki kitabın içeriğini ve söylemlerini önemli derecede etkilemiş ve benzeştirmiştir. Bu nedenle kitaplar arasındaki fark, içerikten çok baskı kalitesi, görsellik, malzemenin sunumu ve nadiren de üslup ile sınırlıdır. Bu benzeşmenin en sorunlu yanlarından bir tanesi de klişelerin hiçbir sorgulamaya tabi tutulmadan ders kitapları vasıtasıyla yaşamaya devam etmesidir. Bu çalışmanın konusunu da “Klasik Yönetim yaklaşımının, örgütleri kapalı sistem olarak varsaydığı” biçimde özetlenecek bir önermeyi sorgulanmaktadır. Belirtmek gerekir ki, bu önerme etrafında daha birçok klişe yer alır<sup>4</sup>. Makalenin akışında, odak noktasını kaybetmeden, bunlara da doku-nulacaktır.

Yönetim Organizasyon ders kitaplarının hemen hepsinde klasik ve neoklasik olarak adlandırılan dönemlerde yönetimin örgütü “kapalı sistem” olarak gördüğü ve bu nedenle dış çevreyi dikkate almadığına ilişkin ifadeler yer verilir. Bu söylendikten sonra “kapalı sistemin” tanımı “dış çevre ile etkileşimi olmayan sistemler” olarak yapılır. Sonrasında bunun mantıken böyle olamayacağı sezileniyor olacak ki, “aslında hiçbir örgüt tam anlamıyla kapalı sistem olamaz” yahut “kapalı sistem olarak kastedilen, yönetimin sadece örgüt içi faktörlere odaklanmasıdır” biçiminde yumuşatıcı ifadeler yer verme gereği duyulur. Zira yine aynı kitaplarda işletme yahut örgüt, “çevreden aldığı girdileri belli bir dönüşüm sürecine tabi tutarak tekrar çevreye sunan birim” olarak tanımlanır. Çevreyle etkileşimin ise ilk kez Sistem Yaklaşımı ile ortaya konduğu, o güne dek kapalı olan sistemin aslında açık olduğuna karar verilmesinde bir gariplik görülmeden dile getirilir. Oysa bir örgütün tanımı gereği “kapalı sistem” olamayacağı *a priori* olarak bilinebilir.

O halde insanın aklına “hangi yönetici, düşünür yahut araştırmacı, nasıl bir mantıkla örgütü ‘kapalı bir sistem’ olarak kabul edebilir?” sorusu gelmektedir. Bunun mantıksal cevabı, “bağlamanın ihmal edışı ve ileriden geriye doğru okumalarda yapılan yöntem sorunu” olacaktır. Klasik Yönetimden kasıt Taylor (1913) ve Fayol’un (1949) görüşleri ise ve ikisinin de örgüt içi etmenlere

---

<sup>3</sup> Kitaplar eleştirel bir gözle incelendiğinde bu “çalakalem” usul daha belirginleşmektedir. Örneğin Genç (2007: 91) 3. baskısını yapmış kitabında “Weber’e göre işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre göreve getirilmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır” türünden cümlelere birçok kitapta rastlamak bu “çala kalemlerin” ve “ders kitabına atfedilen önemin” göstergesi olsa gerektir.

<sup>4</sup> Bu basmakalıp görüşler arasında “klasiklerin insan unsuruna önem vermedikleri”, bir metafora dayalı genellemeden hareketle “örgütü makine olarak gördükleri”, klasiklerin ve neoklasiklerin “modern öncesi” dönemi temsil ettikleri gibi birçok ifade yer alır. Kimileri (örneğin Nişancı, 2013: 1) daha da ileri giderek “insanı bir robot, örgütü kapalı bir sistem kabul eder” hükmüne ulaşırlar.

ağırlık verdikleri gerçeği bu yaklaşımın “kapalı sistemi” benimsediğine ne oranda kanıt sayılabilir? Bağlama bakıldığında<sup>5</sup> sanayi devrimi ile fabrikaların oluşması ve ölçek büyütmesi, demiryolu, denizyolu işletmeciliğindeki gelişmeler, karayolu ağlarının gelişmesi ve kitle üretimi sayesinde devasa fabrikalar ve postaneler gibi geniş örgütlerin doğması ile birlikte öncelik, “yönetimsizlikten” kurtulup “yönetime” geçiş için süreçlerin ve izleklerin oluşturulmasına verilmiştir. Piyasanın yeni yetenek ve yetkinlikler talep ettiği bir dönemde, eğitim kurumlarının sağlayamadığı becerilerin doğal olarak işbaşında geliştirilmesi gerekiyordu. Taylor’un kitabında defalarca şikâyet ettiği “sallanmak, işi kasten yavaşlatıp zamanı doldurmak” anlamına gelen “soldiering” dönemin tipik iş davranışıydı. Bu nedenle emek gücüne üretim süreçleriyle bütünleşik davranışlar kazandırılması bugün de üretim tesislerinin rutin uygulamalarından biridir. Zira vardiya, iş saati, işe başlama ve paydos gibi kavramlar bugün dahi bazı yerlerde tam karşılık bulamamaktadır.<sup>6</sup> O halde, günümüzden yüz yıl öncesine bakarken bu yönetim anlayışının “insanı makine gibi gördüğü” yolundaki yakıştırmalara ihtiyatlı yaklaşmak gerekir.<sup>7</sup>

Çalışmada ilkin yazın incelemesi yapılacak ve araştırma soruları geliştirilecektir. Çalışmanın araştırma kısmı ise iki kısımdan oluşmaktadır. Birincisinde günümüz Türkçe ve İngilizce yönetim-organizasyon kitaplarında kapalı sistem ve Klasik Yönetim konularının ele alınışı karşılaştırmalı olarak ve metin incelemesi biçiminde tartışılmaktadır. Bu kısımda ayrıca Taylor, Fayol ve Weber’in eserlerinden alıntılama yöntemiyle hem açık sistem imaları hem de insan-makine eşleşmesini yadsıyan ifadelerle yer verilmektedir. İkinci kısımda ise belirlenen 1925 öncesi ders kitaplarına nitel içerik analizi uygulanarak açık sistemi ima eden ifadeler ele alınacaktır. Son olarak bulguların Yönetim Organizasyon alanına ilişkin imaları tartışılacaktır.

<sup>5</sup> Bağlaman anlaşılabilmesi için Taylor’un (1913: 72) bugün herhangi bir ders kitabında yer almasının suç olacağı “siyahi” yerine “nigger” kavramını rahatlıkla kullanabildiğini söylemek gerekir. Taylor ve diğer Klasik Yönetim temsilcilerini inceleyenler ve eleştirirken “bağlaman” dikkate alınması gerektiğini söyleyenler de elbette olmuştur. Örneğin Aktan (2011) “insan yönetme sanatına insan mühendisliği denir” (s.387) görüşünde ne denli yanılıyor ise (“insan mühendisliği” sorunlu bir tanımlama olmasının ötesinde mühendislik ile aranan ‘sanat’ değil, “bilimsel” ilkelerdir. Bu nedenle “insan mühendisliğinin” yönetimin ‘sanat’ yanından çok ‘bilim’ yanı ile ilişkilendirilmesi daha mantıklıdır), Taylor’u kendi zamanının koşullarında değerlendirmek gerektiğini vurgularken (s.391-392) o denli haklıdır. (Burada, makalenin tamamen kitabi bilgilerden derlenerek ve hiçbir özgünlük kaygısı taşımadan dergide yayınlandığını, Türkiye’de konu ile ilgili tartışmaların düzeyini göz önünde bulundurmak adına, not düşmek gerekmektedir).

<sup>6</sup> 2000’li yılların başında Sakarya; Geyve’de kurulu büyük ölçekli bir tekstil işletmesinin en büyük sorunlarından birisi yüksek işgücü devir hızıydı. İşletme müdürü ile yapılan görüşmede işe başvuranların genellikle 18-22 yaş arası bekâr gençler oldukları (aslında bu rutin üretim süreçlerine ucuz işgücü arayan işletmenin de bir tercihi idi) belirtilmişti. Bunların, cep telefonu almak, çeyiz hazırlamak gibi gerekçelerle birkaç ay çalışıp işten ayrıldıkları, işbaşı ve paydos saatlerine uyma konusunda disipline olmadıkları, zira aileleri tarım-ziraat ile uğraştığı için saatlere uyma konusunda sorun yaşadıkları dile getirilmişti. Aynı şey Afrika’nın önceleri İngiliz sömürgesi olan birçok ülkesinde de geçerliydi. Demiryolu yapımında disipline çalışabilecek yerli işçi bulmakta zorlanan sömürgeciler Hindistan’dan bu ülkelere toplu işgücü göçleri yoluyla bu ihtiyacı karşılamışlardı.

<sup>7</sup> Kitaplarda kavramların özensiz kullanımının çarpıcı örneklerinden birisi de Weber’i pozitivist düşüncenin temsilcisi ilan eden genel kabuldür. Oysa Weber “yorumlamacı sosyolojinin” temsilcisidir (Keat ve Urry, 2001:231-240). Bu görüşü kabul edenler, Klasik Yönetimi temsil ettiği iddia edilen düşünürlerin de “insanın bir makine olduğu” varsayımı ile hareket ettiklerini tekrarlarlar. Mirze’nin (2016) yeni kitabında da bu görüşlerin olduğu gibi tekrarlanması alanda yerleşik kabullerin değiştirilmesinin ne denli güç olacağını göstermektedir. Öyle ki Mirze yeri geldiğinde “Klasik Organizasyon Teorisi” (s.43) yahut “Klasik ve Neoklasik Yönetim Yaklaşımları” (s.48) adlandırmasını yapmakta; kitap içerisinde örgüt, yönetim; yaklaşım teori arasındaki geçişlerde bir sakınca görmemektedir.

## 2. Yazın İncelemesi ve Araştırma Soruları

Çalışmanın iddiası, alanda yazılmış her ders kitabında yer alan Klasik Yönetimin kapalı sistem yaklaşımını benimsediğine (örneğin Eren, 2003: 21; Genç, 2007; Koçel, 2018: 220; Mirze, 2016)<sup>8</sup> ilişkin bilginin “doğru bilinen yanlış olduğudur”. Zira tarihsel kesit olarak bırakın neoklasik dönemi, klasik olarak adlandırılan dönemde, hatta bundan daha önce yazılmış ders kitaplarının dahi “dış çevreye” ilişkin önemli bilgiler içerdiği görülmektedir. Ayrıca Klasik Yönetimin temsilcileri olarak görülen yazarların kitaplarında da “açık sistemi” yani örgütün dış çevre ile uyumlaştırılması kaygısını dile getiren ifadelere rastlamak mümkündür. Bu saptamadan hareketle, ilgili kitapların içerik ve ifadeler bakımından düzeltilmesi zorunlu olacaktır.

Klasik Yönetim dendiğinde Taylor ile Fayol’un akla gelmesi doğaldır. Zira ikisi de mühendis olarak uygulamanın içerisindeydiler. O nedenle aralarında bir etkileşim de vardır ve Fayol (1949) eserinde alanın modern anlamda kurucusu sayılan Taylor’dan (1913) alıntı yapmayı da ihmal etmedi. Bu konunun bir diğer yanında ise Weber yer alır. Weber’in bu iki isimle aynı kategoride yer alması sorunludur ve bu duruma Türkiye’de Sargut ve Özen (2015: 15) dışında itiraz eden kimse yok gibidir. Oysa “yönetim kuramı” ile ilgili kapsamlı çalışmasında Monin (2004: 86) 20. yüzyılın en etkileyici yönetim kuramcılarında ilk sekiz tanesini Fayol, McGregor, Drucker, Herzberg, Peters, Taylor, Likert ve Argyris olarak belirtir ve bunlar arasından da ilk ikiye Taylor ile Drucker’i yerleştirir. Söylemeye gerek yoktur ki, Weber’in bu listede olmaması O’nun eserlerinin adı geçenlerden daha az kıymetli olmasından değil, bu kimselerle aynı kategoride değerlendirilemeyeceğindedir. Weber’i bu kümeye dâhil eden şey yazdığı “Ekonomik ve Sosyal Örgütler Kuramı” (1968) adlı kapsamlı eserinin “bürokratik örgütler” ile ilgili kısmıdır. Oysa bu eserde örgütlerden söz edildiğinde siyasi, ekonomik, toplumsal ayrımı yapılmaz. Devlet, siyasi partiler, dini örgütler, yerel ve bölgesel yönetimlerle ilgili çözümlenmelere de yer verilir. Bu denli dar bir açıdan incelenen Weber’in yerli ve yabancı ders kitaplarında diğer Klasik Yönetim temsilcileriyle anılması ve “kapalı sistem” yakıştırmalarına muhatap olması doğru değildir.

Bu tuhaflığı kısmen açıklayabilecek ipuçlarına incelenen ders kitaplarında rastlamak mümkündür. Zira bu ders kitaplarının yazarlarının, Klasik Yönetimle özdeşleştirilen Taylor, Fayol ve Weber’in eserlerini bizzat okuduklarını söylemek zordur. Örneğin Efil (2013), Taylor, Fayol ve Weber’i anlatırken hiçbirinin eserine atıfta bulunmazken, Koçel (2018) ve Eren (2003) sadece Fayol’a, Mirze (2016) ise Fayol ve Taylor’a atıfta bulunmuştur. Görülüyor ki sözü edilen yazarlardan hiç birisi Weber’i incelememiş ancak kendisi hakkında geniş bilgiler vermekten de geri durmamıştır. Bu durum, ders kitaplarında konuya ilişkin açıklamaların, yapılan sınıflandırmaların birinci elden bilgilere göre değil, alanda hâkim ve sorgulanmaya gerek duyulmayan “geleneksel malumata” dayalı olduğuna işaret etmektedir. Yazarların konuya ilişkin geleneksel malumatı sorgusuz sualsiz kabullenmeleri ve yaygınlaştırmalarının günümüze değin itiraz görmemesini, hatta yeni yazarlar tarafından aynen taklit edilmesini kısmen Türkiye’de bilimsel kitaplara yapılan eleştirilerin azlığına bağlamak, kısmen de Türk akademisyenlerin bilimsel bilgiyle olan sorunlu ilişkisi ile açıklamak mümkündür. Yazarların hakkını teslim için belirtmek gerekir ki onlara göre Klasik Yönetim anlayışını “kapalı sistem” yapan şey bu dönem düşünürlerinin “örgüt içi faktörlere” odaklanmaları ve dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere örgütün nasıl uyum sağlayabileceğine dair söylem geliştirmemeleridir. Peki, o dönemde başka yazarlar da

---

<sup>8</sup> Bu eserler çok sayıda kitap arasından baskı sayıları ve bilinirlikleri dikkate alınarak seçilmiştir. Mirze (2016) ise adı ve içeriği bakımından diğerlerinden ayrıldığından çalışmaya dâhil edilmiştir. Kitapların çoğaltılması bulguları farklılaştırmayacaktır. Çünkü kitaplarda konunun ele alınışı neredeyse birbirini tekrarı biçimindedir.

benzeri konularla ilgileniyor muydu? İlgileniyorlardıysa çevre ile ilgili neler yazıyorlardı? Bu noktadan hareketle çalışmanın ilk kısmında şu sorulara cevap aranmıştır:

- a) *Türkçe yönetim-organizasyon ders kitaplarında kapalı sistem nasıl tanımlanmıştır ve klasik yönetim yaklaşımı ile kapalı sistem bağlantısı nasıl kurulmuştur?*
- b) *Bu yapılırken, klasik yönetimi temsil ettikleri söylenen Taylor, Fayol ve Weber yeterince incelenmiş ve tartışılmış mıdır?*
- c) *İngilizce yönetim-organizasyon ders kitaplarında klasik yönetim ile kapalı sistem bağlantısı kuruluyor mu? Bu kitaplarda Taylor, Fayol ve Weber ile ilgili ne tür görüşlere yer veriliyor?*
- d) *Taylor, Fayol ve Weber'in eserlerinde açık sistemi ima eden ifadeleri var mıdır?*

Çalışmanın ikinci kısmında ise araştırmanın odağını oluşturan şu soruya cevap aranacaktır:

*Klasik dönemin zirvesine ulaştığı ve neoklasik yaklaşıma ilişkin çalışmaların başladığı 1920'lerin ortalarından önce alanda yazılmış ders kitaplarında da yalnızca örgüt içi faktörlere mi odaklanılmıştı? Örgüt dışı faktörler büsbütün ihmal mi edilmişti?*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çözümlemelere geçmeden önce araştırmanın nitel bir strateji ile tasarlanması gerekmektedir ve araştırmanın kalitesini güvence altına almak amacıyla yerine getirilen güvenvericilik (trustworthiness) işlemleri hakkında bilgi vermek uygun olacaktır. Çalışmanın araştırma kısmı iki ayrı başlıkta ele alındığı için materyaller, veri ve çözümleme tekniklerine her başlıkta yer geldiğinde değinilecektir.

#### 3.1 Araştırmanın Stratejisi

Araştırma "nitel yaklaşımla" tasarlanmış ve veri çözümlemesinde "metin çözümleme" ve "nitel içerik çözümlemesi" tekniği kullanılmıştır. Nitel oluşundan kasıt şunlardır:

- o Tekil ve kendine özgü bir olgu olarak "klasik yönetim-kapalı sistem eşleştirmesi" sorgulanmıştır,
- o Örneklem (kitap sayısı) belli ölçütler gözetilerek kasti/yargısal örnekleme yoluyla oluşturulmuştur (Patton, 2002: 45),
- o Araştırma, ikincil veri niteliğindeki metinler üzerinden yürütülmüştür, bulgulara niteliksel tekniklerle ulaşılmıştır (Patton, 2002: 47),
- o Metinlerin çözümlenmesi, nitelik bakımından yapılmıştır. Belirlenen başlıklara, kategorilere ve kodlara denk gelen ifadeler doğrudan alıntılanmıştır,
- o İstatistiksel genelleme kaygısı gözetilmemiş, konuyu bağlamıyla ve derinlemesine ele alacak çeşitlilikte materyal ile içerik zenginliği sağlanması amaçlanmış ve bu sayede de analitik genelleme (Polit ve Beck, 2010) yapabileme imkânı aranmıştır.

#### 3.2. Veri

Araştırma verisi olarak alandaki kitaplar belirlenmiştir. Kitapların seçim ölçütleri aşağıda belirtilmiştir. Bu kitaplar dört başlık altında sınıflandırılabilir:

- a) *Klasik görüşün temsilcileri olarak gösterilen Taylor, Fayol ve Weber'in orijinal eserlerinin incelenmesi. Burada Weber'in çok sayıda çalışması olduğunu; burada incelenen çalışmasının sadece ders kitaplarında çoğunlukla okunmadan atıf yapıldığını belirtmek gerekir.*

- b) Çalışmada seçilmiş çağdaş Türkçe Yönetim Organizasyon ders kitaplarında klasik yönetim ve kapalı sistem konusu incelendiği için aşağıda ayrıntıları verilen ölçütlere göre beş kitap incelemeye konu edilmiştir.
- c) Türkçe çağdaş kitaplarla İngiltere ve ABD’de yazılan kitaplar arasında klasikleri ve kapalı sistemi ele alıp bakımından fark olup olmadığını sorgulamak üzere sekiz İngilizce kitap belirlenmiştir.
- d) Son olarak, Klasik Yönetim düşüncesinin 1920’lerde zirvede olduğu göz önünde bulundurularak 1925 yılından önce yazılmış 13 ders kitabı belirlenmiş ve içlerinde açık sistemi ima eden görüşlere yer verip vermedikleri sorgulanmıştır.

Bu sayede çalışmaya konu teşkil eden klasik yönetim-kapalı sistem olgularının hem orijinal düşünürlerinin, hem yönetim düşüncesinin oluşmaya başladığı 1800’lerin son çeyreği ile 1900’ların ilk çeyreğini kapsayan dönemin akademisyenlerinin ve son olarak çağdaş Türkçe ve İngilizce kitap yazarı akademisyenlerin görüşlerini içermesi sağlanmıştır. Bu yolla nitel araştırmaların talep ettiği veri çeşitlenmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3.3. Veri Çözümleme Tekniği

Veri çözümü tekniği olarak üstte belirtilen ilk üç grup kitaba doğrudan alıntılama yoluyla metin çözümlemesi uygulanmıştır. Son grubu oluşturan 1925 öncesi yazılmış 13 kitaba ise nitel içerik çözümleme tekniği uygulanmıştır. Bunlarla ilgili ayrıntılara ilgili başlıklarda yer verilecektir.

### 3.4. Araştırmamanın Güvenvericiliği (Trustworthiness)

Nitel bir araştırmada güvenvericilik şemsiye bir kavramdır: Bünyesinde kredibilite/inandırıcılık, akatarılabilirlik, itimat edilirlilik ve onanabilirlik boyutları yer alır (Flick, 2009; Lincoln ve Guba, 2013). Bu çalışmada bu ön şartları sağlamak için şunlar yapılmıştır:

*Tablo 1: Araştırmamanın Güvenvericiliği*

<b>Kredibilite/ İnandırıcılık (İçsel Geçerlilik)</b>	Çalışmanın yürütülmesinde belirtilen süreçlerin takip edildiğini, verilerin ve çıkarımların inandırıcılığını güvence altına alır. Bu çalışma kamuya açık eserler üzerinden yürütülmüştür. İncelenen kitapların seçim ölçütleri ve gerekçeleri belirtilmiştir. Kitaplara ulaşma imkânı mevcuttur. Alıntılanan ifadelerden zorlama veya çarpıtma benzeri çıkarımlardan kaçınılmıştır. İfadelerinin anlamlarını zedeleyebilecek bir sonucun doğmaması için mümkün olduğunca “doğrudan alıntılama” yapılmıştır. Kategorilerin ve kodların tespitinde ilgili yazından yararlanılmıştır.
<b>Akatarılabilirlik (Dışsal Geçerlilik- Genellenebilirlik)</b>	Bulguların örneklem dışında kalan deneklere, topluluklara, evrene teşmili anlamına gelir. Bu, örtük de olsa bir genelleme arayışıdır. Bulguların dönemin benzeri yazınına atfedilebileceği düşünülmektedir. İngilizce kitaplar ABD, İngiltere ve Kanada gibi zamanın en önemli sanayileşmiş toplumlarında okutuluyordu. Ancak o döneme ait başta Fransızca ve Almanca olmak üzere diğer dillerde yazılmış az sayıda da olsa eserin olması muhtemeldir. Bu eserler çalışmanın kapsamı ve imkânı dışındadır. Araştırmamanın sonuçları “kamu yönetimi”, “yönetim düşüncesi”, “örgüt kuramları” gibi alanlara da aktarılabilir.
<b>İtimat edilirlilik (Güvenirlilik)</b>	Dışsal etmenlerin kontrol edildiğini ve sürecin bozulmasına etkisinin olmadığını güvence altına almaktır. Çalışmada ikincil verilerin kullanılmış, doğrudan alıntılarla anlamın muhafazası sağlanmaya çalışılmıştır. Kitaplar taranırken hepsine benzeri süreç uygulanmış, uygulanan süreçler hakkında bilgi verilmiştir. Bulgularda seçicilikten, taraftarlıktan kaçınılmış, araştırmamanın iddiasıyla örtüşen ve ters düşen durumlar eşit kıymette bulgular olarak değerlendirilmiştir.

<b>Onanabilirlik (Nesnellik)</b>	Araştırma süreci boyunca yansızlığın teminidir. Araştırmanın tasarımı, verilerin seçimi, çözümlenmesi sürecinde konu bireysel ve ideolojik kaygılardan arındırılmıştır. Nitel bir çalışmada araştırmacı dayandığı bilimsel mantık gereği mutlak nesnellik iddiasında bulunamaz. Burada süreci bulanıklaştırabilecek mantıksal boşluk ve tutarsızlıklardan kaçınmak, kişisel kaygıları araştırma sürecine katmamak anlamında yansızlık gözetilmiştir.
--------------------------------------	--

#### 4. Bulgular

Bulgular yukarıda ifade edildiği üzere iki ana başlık altında incelenecektir. İlk araştırmanın birinci grup sorularına cevap bulmak üzere; a) Günümüz Türkçe ve İngilizce ders kitaplarında Klasik Yönetim-Kapalı Sistem” eşleştirilmesinde bir farklılık olup olmadığı; b) Taylor, Fayol ve Weber’in eserlerinde “insanı bir makine olarak gördükleri ve önemsemedikleri” klişesini hak edecek ifadeler yer verip vermediklerine ilişkin bir tartışma yapılacaktır. İkinci başlık altında ise seçilmiş 1925 yılı öncesi İngilizce ders kitaplarında “açık sistemi” çağrıştıran ifadelerin olup olmadığı incelenecektir.

##### 4.1. Günümüze Türkçe ve İngilizce Ders Kitaplarında Kapalı Sistem ve Klasik Yönetim Me-selesi

Burada merak edilen konu “Klasik Yönetim” ile “kapalı sistem” eşleştirmesinin yerli ve yabancı ders kitaplarında nasıl ele alındığına ilişkin bir çözümleme yapmaktır. Çözümleme, doğrudan alıntılar yoluyla metin incelemesi biçiminde yapılacaktır. Yeri geldiğinde bazı değerlendirmeler de yapılacaktır.

##### 4.1.1. Türkçe ve İngilizce Yönetim Organizasyon Kitaplarının Belirlenmesi Ölçütleri

Günümüz Türkçe ve İngilizce ders kitapları belirlenirken kasti/yargısal örnekleme kullanılmıştır. Türkçe kitapları belirleme ölçütü olarak farklı kurumlardan akademisyenler tarafından yazılmaları ve ulusal bilinirliklerinin olması kullanılmıştır. Ayrıca Mirze (2016) dışındaki kitapların hepsinin birden çok baskısı yapılmıştır. Mirze ise kitabının farklılığı nedeniyle incelemeye dâhil edilmiştir. Kitaplardaki ifadeler o denli benzeşiktir ki örnekleme büyütmenin pratik bir katkısının olmayacağı açıkça görülmüştür. Bu nedenle aşağıda ayrıntıları verilen beş kitap çalışmaya dâhil edilmiştir. İngilizce kitaplarda da bilinirliklerinin olması, birden çok baskılarının olması, uluslararası bir yayınevi tarafından basılması ölçütleri dikkate alınmıştır. Bu çerçevede toplam sekiz yabancı kitap çalışmaya konu edilmiştir. Türkçe kitaplar kadar olmasa da İngilizce kitapların da biçim ve içerik olarak büyük oranda benzeştikleri ve bu nedenle sekiz kitabın alanın görünümünü yansıtmada yeterli olacağı öngörülmüştür.

##### 4.1.2 Kitaplarda Kapalı Sistemin Tanımı ve Klasik Yönetimin ile İlişkilendirilmesi

İncelenen her yerli kitap Klasik Yönetimin kapalı sistem anlayışını benimsediğini, buna bağlı olarak ta tamamen örgüt içi faktörlere odaklandığını dile getirmektedir. Aslında yazarlar, çoğu günümüz İngilizce yönetim kitabında olduğu gibi, “kapalı sistem” ifadesini kullanmadan, Klasik Yönetimi temsil eden düşünürlerin örgütün iç çevresini önceliklelerini söyleselerdi bu bir sorun oluşturmayacaktı. Ancak “çevresiyle ilişkisi olmayan sisteme kapalı sistem denir” tanımının ardından “Klasik Yönetim, kapalı sistem anlayışını benimsemiştir” önermesi geldiğinde bu iki ifade arasında, bir örgütün kapalı sistem olamayacağı mantıksal gerçekliğinden hareketle, bir çelişki doğmaktadır. Tablo 2’de yazarların bu duruma ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 2: Türkçe Ders Kitaplarında Kapalı Sistem Tanımı ve Klasiklerin Konuya İlişkin Görüşleri

Kitap	Kapalı sistem tanımı	Klasik yönetimin kapalı sistemle eşleştirilmesi
Genç (2007)	“Çevresi ile ilişkide olan sisteme açık, olmayana da kapalı sistem denir. Her işletme az veya çok çevresi ile ilişki içindedir” (s.129).	“Klasik teori, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır” (s.106).
Mirze (2016)	“Kapalı sistemler ise çevrelerinden herhangi bir girdi alamadıklarından değişim ve gelişmelerden habersizdirler” (s.74).	“(Klasik ve Neoklasik) ...araştırmalarda kapalı sistem bakış açısı ile organizasyon içi faaliyetlere ... odaklanılmıştır” (s.48).
Koçel (2018)	“Eğer sistem ile çevresi arasında ... bir ilişki yoksa sistem kapalı sistemdir” (s.281)	“Klasik Teori, esas itibarıyla kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır” (s.220).
Efil (2013)	“... sistem ile çevresi arasında ... ilişkiler yoksa, sistem kapalı sistemdir” (s.90).	“Klasik teori organizasyonları kapalı sistem yaklaşımı ile ele alır” (s.39).
Eren (2003)	“... çevreyle ilişkisi olmayan...” sistemlerdir (s.54). “Geleneksel yönetim teorileri... kapalı sistem görüşlerini oluşturmaktadırlar” (s.54).	21. sayfadaki şekilde klasik ve Beşeri ilişkiler yaklaşımlarının “kapalı sistem” anlayışını benimsedikleri söyleniyor ve şu ifadeye yer veriliyor: “Bürokratik modelde de diğer klasik yönetim görüşlerinde olduğu gibi örgüt çevresinden soyutlanmış kapalı bir sistem olarak düşünülmekte...” (s.31).

Burada şu noktayı da vurgulamak gerekmektedir. Klasik Yönetim anlayışını temsil ettikleri söylenen Taylor ve Fayol örgütün dış çevresini yok saymamışlardır, sadece önceliklerini örgüt içi faktörlere vermişlerdir. Yukarıda bu durumun “bağlama özgürlüğüne” ilişkin kısa bir tartışma yapılmıştı. Burada Weber gibi çok önemli bir bilim felsefecisinin, sosyoloğun, tarihçi ve hukukçunun salt örgüt içi faktörlere odaklandığını söylemek için O’nun eserlerini okumamak ve incelememek gerekir. Fayol için de bunu söylemek kolay değildir. İşletmenin fonksiyonları arasında ticareti sayan ve bu fonksiyonun da “alım ve satım” işlerini yerleştiren, planlamada “öngörü” öne çıkaran ve öngörülerde hangi içsel ve dışsal değişkenlere odaklanılması gerektiğini ayrıntılarıyla anlatan birisinin örgütü kapalı sistem olarak varsaydığını söylemek doğru değildir. Kaldı ki bu yazarların kitaplarında dış çevresel faktörlere ilişkin ifadelerle sıkça rastlanır. Burada kurulabilecek doğru önerme şudur: Dönemlerinin ve mesleklerinin gereği olarak Taylor ve Fayol, örgüt içi faktörleri örgüt dışı olanlara öncelikle vermişlerdir. Bu ifade, Weber’i konu dışında tutmak koşulu ile hakikate en yakın olanıdır.



*Tablo 3: Türkçe Ders Kitaplarında Klasik Dönemi Temsil Ettikleri Söylenen Yazarların Ele Alınışı*

Kitap	Taylor'a ilişkin bilgi ve alıntı	Fayol'a ilişkin bilgi ve alıntı	Weber'e ilişkin bilgi ve alıntı
Genç (2007)	Taylor'a yeterince yer verilmiş. Taylor'un "bilimsel yönetim" tanımını doğrudan alıntılanmış (s.97) ancak Taylor'a kaynakçada yer vermemiştir.	En az diğer yazarlar kadar Fayol'a yer verilmiş. Fayol'un yönetim tanımı alıntılanmış (s.99) ancak Fayol'un eserine kaynakçada yer verilmemiştir.	Weber'den diğer eserlerdekine benzer biçimde söz edilmiş. Weber'in Protestan Ahlaki ve Kapitalizmin Ruhu adlı bir eseri olduğunu belirtmiş (s.102), eserlerinde ağırlıklı olarak yetki kavramı üzerinde durduğu (s.103) söylenmiş ama kaynakçada Weber'in hiçbir eserine yer verilmemiştir.
Mirze (2016)	Taylor'dan yeterince bahsedilmiş. Katkıları takdir edilmiş. Taylor'a kaynakçada yer verilmiş.	İşletmenin fonksiyonlarının birinin "Ticari faaliyetler" (alım satım işleri) (s.55-56) olduğu belirtilmiş. Ancak aynı zamanda "kapalı sistem" denmiş.	Weber'den uzunca bahsetmiş, lakin kaynakçada yer vermemiş.
Koçel (2018)	Taylor'la ilgili yeterince bilgi veriliyor. Bilinen kitabını 1911 yılında yazdığı belirtiliyor (s.221) ancak kaynakçada Taylor'a yer verilmemektedir.	Fayol'a yer verilmiş. Eserinden söz edilmiş ve bu eserin 1939'da Türkçeye çevrildiği belirtilmiş (s.225). Fayol'a kaynakçada yer verilmiş.	Weber'den ve "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism" ve "The Theory of Social and Economic Organization" kitaplarından söz edilmiş ancak bunlara dipnotlarda ve kaynakçada yer verilmemiştir.
Efil (2013)	Taylor'a ilişkin ayrıntılı bilgiler başkalarına atıfta bulunularak verilmiş. Akademik kurallara uygun olan bu durumun sakıncası şudur: Mademki bu kitaplar yönetimin kurucu eserleridir, alanda kitap yazan bir akademisyen niçin bunları kendi okumaz da başkalarından alıntılar?	Fayol'dan da ayrıntılı söz etmektedir. Fayol'dan doğrudan alıntı yapılmamıştır.	Taylor ve Fayol için yapılan değerlendirmeler Weber için de geçerlidir. Weber'den doğrudan alıntı yapılmamıştır.
Eren (2003)	Taylor'un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim (doğrusu Bilimsel Yönetimin İlkeleri) kitabını yazdığını belirtiyor (s.19).	Fayol'dan diğer kitaplardakine benzer cümlelerle söz eder. Kaynakçasında Fayol'a yer verilmiş.	Weber'den ve bürokratik yönetimden genişçe bahsediliyor. Kaynakçada Weber yok.

Tablo 3 göstermektedir ki Taylor ve Fayol'un kitapları yazarlar tarafından eleştirel bir çözümlenmeye konu edilmemiştir. Her ikisinin de görüşleri hakkında birbirlerinin tekrarı niteliğindeki bilgiler genelde başkalarından alıntılanarak, kimileyin nereden alıntı yapıldığı belirtilmeyerek, kitaplarda yer almıştır. Weber ise hiçbir yazar tarafından okunmamıştır, eserlerine hiçbir kitabın kaynakçasında yer verilmemiştir. Buna rağmen kitaplarda Weber hakkında bu denli kesin hükümlerin verilebilmesini nasıl anlamak gerekir? Bir yandan Weber'i yönetim düşüncesinin kurucularından birisi olarak ilan edip, ardından yönetim kitabı yazarken O'nun eserlerini okumanın bir açıklanması olmalıdır.

İngilizce yazılmış yönetim ders kitapları incelendiğinde Türkiye'de olduğundan kısmen farklı bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Aradaki en belirgin fark ise, Klasik Yönetim hakkında "kapalı sistem" yakıştırmasında görülmektedir. İngilizce kitaplarda Klasiklerin kapalı sistem yaklaşımını benimsediklerine dair ifade yerine "sistem yaklaşımı ile birlikte örgütün dış çevresel koşullardan da etkilenecek performans göstermek zorunda olduğu" anlayışının geliştiği ifade edilmektedir.

Tablo 4: Seçilmiş Günümüz Yabancı Yönetim-Organizasyon Ders Kitaplarında Klasikler ve Kapalı Sistem İfadeleri

Kıtap	Kapalı Sistem	Taylor	Fayol	Weber
DuBrin (2012)	Kapalı sistemden söz etmiyor.	Birkaç cümle ile söz ediyor. Eserine kaynakçada yer verilmiyor.	Bir cümle ile söz ediyor. Eserine kaynakçada yer verilmiyor.	Bir iki cümle ile söz ediyor. Eserine kaynakçada yer verilmiş.
Boddy (2017)	Kapalı sistem tartışması/yakıştırmayı yapılmıyor.	Taylor'a ilişkin ayrıntılara yer veriliyor. Eserinden doğrudan alıntı yapılıyor. Kaynakçada yer veriliyor.	Fayol'a ilişkin görece ayrıntılı bilgi verilmiş. Kaynakçada Fayol'a yer veriliyor.	Bürokratik örgütler oldukça geniş anlatılmış. Başka eserlere atıf yapılmış, Weber'in eserlerine yer verilmemiş.
Daft ve Marcic (2009)	Klasiklere atıf yapmadan "Örgüt içi faktörlere odaklanan yaklaşımlara kapalı sistem denir" (s.48) tanımı var.	Ayrıntılı bilgi var. Taylor'dan doğrudan alıntı yok.	Fayol'dan söz ediliyor. Eserine kaynakçada yer verilmiyor.	Bürokrasiden bahsediliyor. Weber'in adından ve eserlerinden söz edilmiyor.
Pettinger (1994)	Kapalı ve açık sistemden söz etmiyor. Denmeden söz ediyor.	Taylor'dan söz ediyor. Eserlerinden doğrudan alıntı yok. Kaynakçada yer verilmemiş.	Fayol'dan söz ediyor. Eserlerinden doğrudan alıntı yok. Kaynakçada yer verilmemiş.	Weber'den söz edilmiş. Kaynakçada eserlerine yer verilmemiş.
Hill ve McShane (2008)	Kapalı ve açık sistemden söz edilmiyor.	Taylor'dan söz edilmiyor, kaynakçada yer verilmiyor.	Fayol'dan yönetimin ilkelerinin belirleyicisi olarak söz ediliyor. Kaynakçada eserine yer veriliyor.	Weber'den "bürokratik kontrol" biçiminde söz ediyor. Eserlerine doğrudan atıf yapılmıyor, kaynakçada yer verilmiyor.
Robbins ve Colulter (2016)	Örgütün açık sistem olduğundan, Sistem Yaklaşımından söz ediyor. Klasiklerin kapalı sistemi benimzediklerine dair ifadeler yok.	Taylor'un görüşlerinden söz ediliyor. Hakkında ayrıntılı bilgi veriliyor, eserine atıf yapılıyor ve kaynakçada yer veriliyor.	Fayol'dan söz ediliyor. Hakkında ayrıntılı bilgi veriliyor, eserine atıf yapılıyor ve kaynakçada yer veriliyor.	Weber'den, bürokrasi görüşünden söz ediliyor (s.62). Eserlerine atıf var, kaynakçada yer veriliyor.
Griffin (2013)	Klasiklere gönderme yapmadan kapalı ve açık sistem tanımı yapılıyor. Örgütlerin açık sistem olduğunu ve bazılarının örgütün çevresini ihmal ettiklerini söylüyor (s.44).	Taylor'dan ayrıntılı olarak söz eder. Eserine atıfta bulunuyor ve kaynakçada yer veriliyor.	Fayol'dan ayrıntılı olarak söz eder. Eserine atıfta bulunuyor ve kaynakçada yer veriliyor.	Weber'den ayrıntılı olarak söz eder. Eserine atıfta bulunuyor ve kaynakçada yer veriliyor..
Hitt vd. (2012)	Örgütlerin açık sistem olduğu ifade ediliyor.	Taylor'dan ve eserden ayrıntılı olarak söz ediliyor. Ancak esere doğrudan atıfta bulunulmuyor.	Fayol'dan söz ediliyor ve ayrıntılar veriliyor. Kitabına atıfta bulunuluyor ve kaynakçada yer veriliyor.	Weber'den söz ediliyor. Farklı eserlerine atıfta bulunuluyor ve kaynakçada yer veriliyor.

Söylemek gerekir ki, İngilizce kitaplardaki “kapalı sistem” ve “Klasik Yönetim” ile ilgili görüşler Türkçe olanlardaki gibi tekdüze değildir. Birincisi, Klasik Yönetime kapalı sistem yakıştırması istisnalar dışında yapılmamaktadır. İkincisi, Klasik Yönetimin temsilcisi olduğu söylenen düşünürler standart olarak Taylor, Fayol ve Weber ile sınırlı kalmamaktadır. Örneğin Robbins ve Coulter (2016: 60) Klasik Yönetimin temsilcileri arasında karı-koca Gilbreth’leri de koyar. Buna karşılık Hill ve McShane (2008) Taylor’dan söz etmezler. Boddy (2017) ise bürokratik örgütlerden genel olarak söz eder ancak Weber’den bahsetmez. Griffin (2013: 34-35) ise klasik görüşü “bilimsel yönetim” ve “yönetim süreci” olarak iki başlık altında ele alır. Bilimsel yönetimin temsilcileri olarak Taylor, Frank ve Lillian Gilbreth, Gantt ve Emerson’dan söz eder. Yönetim süreci yaklaşımının temsilcileri olarak ise Fayol, Urwick, Weber ve Barnard’ı görür (Griffin, 2013: 36). Kapalı ve açık sistem tanımı yapar, her örgütün açık sistem olduğunu belirtir ve bazılarının örgüt dışı faktörleri yeterince dikkate almadıklarını dile getirir (Griffin, 2013: 44). Hitt vd. (2012) ise Klasik Yönetimin öncüleri arasında Taylor, Fayol ve Weber’in yanına J. D. Mooney (1884–1957) ve A. C. Reiley’i (1869–1947) de eklerler ve bu iki yazarın Fayol ve Weber’den haberdar olmalarına rağmen onların çok benzeyen yönetim ilkeleri geliştirdiklerini söylerler (Hitt vd., 2012:467-468). Yukarıdakilere çok benzeri görüşler Kinicki ve Williams (2010), Bateman ve Snell (2013), Certo ve Certo (2012), Kreitner, (2009) Jones ve George (2016), ve Mintzberg (2009) gibi yazarlar tarafından da dile getirilmiştir. Tablo 3’ü uzatmamak adına bu yazarların kitaplarındaki ayrıntılara yer verilmemiştir. Ancak, özellikle Mintzberg gibi 1970’lerden itibaren yönetim ve stratejik alanını şekillendiren önemli bir araştırmacını, Klasik Yönetim ile ilgili olarak “kapalı yahut açık sistem tartışmalarına hiç girmemesi, üzerinde durulması gereken bir konudur.

Tablo 4’ten çıkarılabilecek ikinci bir sonuç ise kitaplarında Taylor, Fayol, Weber’den söz edenler genellikle bu kişilerin eserlerini birinci elden okumakta ve incelemektedirler. Türkiye’de yönetim-organizasyon alanında ders kitabı yazarların bu ve diğer yazarlar hakkında bilgi veren birincil kaynaklara başvurmalarının daha doğru bir tercih olacağı açıktır.

Tablo 5’te, klasik yönetime ve temsilcilerine dair klişe cümlelerin haksızlığını vurgulamak için Taylor, Fayol ve Weber’in hem örgütün dış çevresi hem de çalışanlarla yöneticilerin ilişkileri hakkındaki ifadelerine yer verilmektedir.

*Tablo 5: Taylor, Fayol ve Weber’in Haklarındaki Klişelerle Örtüşmeyen İfadelerine Örnekler*

Taylor’dan (1913) Alıntılar	Fayol’dan (1949) Alıntılar	Weber’den (1968) Alıntılar
<p>“... ve biz <b>rakiplerimizle</b> birçok bakımdan rekabet edebiliriz (1913:14).</p> <p>“Düşük maliyetli üretim, ... işletmelerin ... öncekinden çok daha rekabetçi olmalarını ve <b>pazarlarını</b> o denli geliştirerek çalışanlarının en durgun zamanlarda bile iş sahibi olmalarını...sağlayacaktır“ (1913:143).</p> <p>“ Yönetim ile çalışanlar arasındaki bu <b>yakın işbirliği</b> modern bilimsel veya görev yönetiminin özüdür” (1913:26).</p> <p>“Amerika ve İngiltere son zamanlarda <b>gümrükler</b>, büyük şirketlerin kontrol edilmesi ve ... <b>değişik vergilendirme</b> teklifleri gibi konularda ajite edildiler” (1913:14).</p>	<p>“<b>alım ve satım bilgisi</b> en az etkin üretim bilgisi kadar önemlidir. Ticari yetenekler zekâ ve kararların yanında <b>piyasa</b> ve <b>rakipler</b> hakkında kapsamlı bilgiyi, uzun dönemli öngörü ve ... sözleşme kullanımını içerir (1949:5).</p> <p>(Fayol’un genç mühendislere tavsiyeleri) “İşçilere karşı kibar ve zarif davran”... “sözlerini dikkatlice ölç ve düzeltmeye gerek kalmayacak şekilde kullan”.. “sadece katkı yapmak için eleştir”, “diğerlerinin görüşlerini yok saymak veya ihmal etmek iyi değildir, ... kendi görüşlerini de savunabilmelisin” (1949:91). “Alanında önde gelen teknik derneklere üye ol, toplantılarını takip et, konferanslarına katıl” (1949:92)</p>	<p>“Bir yandan aynı <b>pazarı</b> hedefleyen <b>rakipler</b> arasında gerçek veya <b>potansiyel rakiplere</b> karşı halihazırda veya gelecekte rekabet olabilirken...” (1968:169).</p> <p>“Ekonomik kuram bakımından üretimin yönünü marjinal <b>tüketici</b> belirler. Gerçekte ise ... <b>tüketicinin</b> istekleri girişimci tarafından <b>uyarılır ve yönlendirilir</b>” (1968:193).</p> <p>“Kapitalist girişimler örneğinde olduğu gibi, tüketici ile karşılaştırıldığı <b>satıcıların gücü reklamcılık</b> sayesinde önemli derecede artmıştır” (1968:412).</p> <p>“Kimileyin ... <b>tüketicilerin</b> piyasa özgürlükleri <b>düzenlemeler</b> ile sınırlanır” (1968:183).</p>

Yazarların eserleri ayrıntılı olarak incelendiğinde “sadece örgüt içi faktörleri dikkate aldıkları”, “insanı robot, makine olarak gördükleri”, “insana önem vermedikleri” gibi yakıştırmaların tamamen yersiz oldukları görülecektir. Weber’den söz etmeye bile gerek yoktur, o bir sosyolog olarak toplumsal aktörlerin tamamına ilişkin gözlemlerde bulunmuştur. Fayol’un ise “Fransız eğitim sistemi” “devletin üstlenmesi gereken rol”, “firmanın alım ve satım işleri” gibi konulardan uzunca söz ettiği görülecektir. Yine genç mühendislerle başarılı olmanın yolunun tecrübeli işçilerle kuracakları etkili ilişkiden, onların görüşlerine değer verilmesinden geçtiğine ilişkin ifadelerle kitabında bolca yer verdiği görülmektedir. Bu duruma daha düşük tonda da olsa Taylor da dikkat çekmektedir. Sadece Tablo 5’teki alıntılar dahi bu yazarlar etrafında oluşturulan basmakalıp görüşlerin yeniden ele alınması ve sorgulanması için yeterlidir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Klasik Yönetim yaklaşımının hâkim olduğu dönemlerde yazılan yönetim ve organizasyon ders kitaplarında açık sistem imaları konusu ele alınacaktır.

#### **4.2. 1925 Öncesi Yazılmış İngilizce Ders Kitaplarında Açık Sistem İmaları**

Çalışmada 1925 öncesi eserler incelenmektedir. Kitaplara tam metin olarak “archive.org” üzerinden ulaşılmıştır. Eserler belirlenirken yönetimin farklı boyutlarını ve farklı ülke bağlamını ele almaları ölçütleri kullanılmıştır. Ancak ABD, İngiltere ve Kanada dışında alanla ilgili basılmış İngilizce esere ulaşılamamıştır.

##### **4.2.1. 1925 Öncesi Kitapların Belirlenmesi Süreci**

Kitapların belirlenmesinde şu ölçütler dikkate alınmıştır: 1925 öncesi basılmaları, İngilizce (yazarın yabancı dil kısıtı nedeniyle) olmaları ve ders kitabı mantığıyla (bazı rapor ve kılavuz türünden kitaplara denk gelmiş ve bunlar araştırmaya dâhil edilmemiştir) yazılmaları.

Eserlerin basım yılı olarak 1925 öncesinin belirlenmesinin gerekçesi bu dönemde Klasik Yönetimin baskın olmasıdır. Henüz Neo-klasikler (ki Türkçe yazına göre onlar da “kapalı sistem” anlayışını benimsemişlerdir) öne çıkmamış, Sistem Yaklaşımına öncülük edecek çalışmalar yapılmamıştır. Yazında Klasiklerin 1930’lara kadar yönetim uygulamalarının yol göstericisi olduğu (Robbins ve Coulter, 2016: 67; Koçel, 2018: 251; Efil, 2013: 57) belirtilse de ele alınan olgunun düşünsel bir dönüşümü konu edinmesi nedeniyle arada beş yıllık bir ihtiyat payı bırakılmıştır.

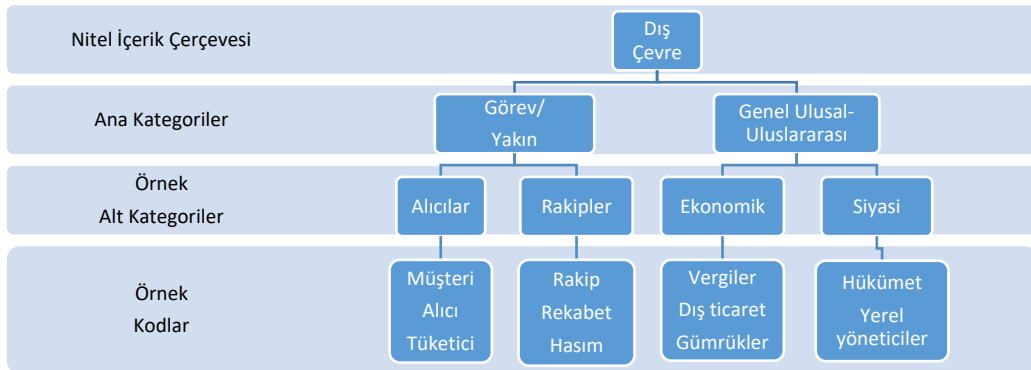
İlk aşamada yönetim kitabı olarak 55 kitap belirlenmiştir. Bunların içerik ve konuyu ele almaları bakımından ders kitabı niteliği taşıdığı belirlenen 20 tanesi konuyla ilişkileri bakımından “birincil eser” olarak ayrılmıştır. Ardından yapılan ayrıntılı inceleme sonucunda bunlardan yedisinin özgün katkısı olmadığı belirlenmiş ve Tablo 6’da gösterilen 13 eser ayrıntılı incelemeye konu edilmiştir.

Tablo 6: Çalışma Bağlamında İncelenen Eserler

Yazar	Kitap	Basım Yeri	Yılı
Clephane, W. C.	The Organization and Management of Business Corporations	St Paul, Minn.	1904
Parsons, C. C.	The Principles of Business Organization and System	Chicago	1909
Duncan, J.C.	The Principles of Industrial Management	N.Y, Londra	1911
White, F.	White's Manual for Business Corporations (8 ed.)	N. York	1912
Galloway, L.	Organization and Management	Kanada	1914
Jackman, W. J.	Corporations: Organization, Finance and Management	Chicago	1916
Redfield, W.C. (ed)	Industrial Organization	N.Y, Londra	1914
Smith, J. R.	The Elements of Industrial Management	Phil., Lond.	1915
Conyngton, T.	Corporate Organization and Management (4 ed.)	N. York	1919
Bloomfield, D. (ed.)	Selected Articles on Employment Management	N. York	1920
De Haas, J. A.	Business Organization and Administration	N.Y, Londra	1920
Muscio, B. (ed.)	Lectures on Industrial Administration	Londra	1920
Fleming, A.P.M. ve Borcklehurst, H.J.	An Introduction to th Principles of Industrial Administration	Londra	1922

#### 4.2.2. Nitel İçerik Çözümlemesi Süreci

Sözü edilen kitapların çözümlemesinde Nitel İçerik Çözümlemesi (NİÇ) tekniği kullanılmıştır. Zira burada araştırmanın tasarımı, “bağlamın” yani klasik düşüncenin yeşerdiği dönemin koşullarının dikkate alınması gereği ve araştırma sorusunun doğası bu tercihi makul kılmaktadır. Drisco ve Maschi, (2016:5-6) tarafından ayrıntılı olarak tartışılan NİÇ, belli ölçütlere göre kontrol edilmiş metinleri nicelleştirme amacı gütmeyen, bağlamı içerisinde ve araştırmacının sorusu çerçevesinde yorumlamayı ve dikkatli bir şekilde belirlenmiş kategoriler geliştirmeyi hedefler. Bu kategoriler, kuramdan yahut ilgili yazıdan hareketle oluşturulabileceği gibi, gözlemden hareketle de oluşturulabilmektedir (Hsieh, ve Shannon, 2005).



Çizim 1: Nitel İçerik Çözümlemesinin Genel Çerçevesi

Bu çalışmada Çizim 1’de görüldüğü üzere içerik çözümlemesinde kodlardan kategorilere değil, kategorilerden kodlara gidilmiştir. Öncelikle örgütün çevreleri tipik bir Stratejik Yönetim kitabında yer aldığı biçimiyle İç ve Dış Çevre olarak belirlenmiş, ardından da “açık sistem” göstergesi olarak “Dış Çevre” nitel içerik çerçevesi olarak tanımlanmıştır. Yine ders kitaplarında anıldığı biçimde Dış Çevre altında Yakın ve Genel (Eren, 2003:9; Ülgen ve Mirze, 2007: 81) olmak üzere iki ana kategori oluşturulmuştur. Ardından bu iki kategoriyi temsil edecek alt kategoriler ve her alt kategoriyi temsil edecek kodlar geliştirilmiş ve kitaplar her koda denk gelecek ifadeler bakımından incelenmiştir. Bu inceleme kitabına göre birden çok kere yapılmış ve en çarpıcı ve damıtılmış ifadelerle ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma “dış çevre” öğelerine odaklanmıştır zira Türkçe ders kitaplarına göre Klasik Yönetimin benimsediği “kapalı sistem” anlayışı dış çevresel faktörleri ihmal eder.

Görüldüğü üzere, Çizim 1’deki çerçeve araştırmaya konu edilen kitapların incelenmesinde kılavuzluk yapmaktadır. Hangi alt kategoriler için hangi kodların aranacağı, ilgili yazından yararlanılarak belirlenmiştir. Aslında tipik bir Stratejik Yönetim ders kitabında “Genel Çevre” için önerilen PEST/EL, Görev/Yakın Çevre için Porter tarafından önerilen “Beş Güç” analizleri (Coşkun, 2016b) bu çalışmanın kategori ve temalarının belirleyicileri olmuştur. Metinler aşağıda ayrıntılı bir şekilde gösterildiği üzere bu analiz teknikleri dikkate alınarak seçilmiş ve alıntılanmıştır.

#### 4.2.3. Başlıca Bulgular

Bulguların ayrıntısına girmeden önce belirtmek gerekir ki bundan yaklaşık 100 yıl önce yazılmış bazı kitaplar içerik ve mantık olarak bugünkülerden çok farklı değildir<sup>9</sup>. Ele alınan konular, yapılan açıklamalar bugün de yönetim yahut işletmecilik kitaplarında sıkça örneklerine rastladığımız türdendir. Örneğin alttaki ifadenin benzerlerini bugünlerde yazılmış bir uluslararası işletmecilik kitabında görmek mümkündür:

*“İmalat sanayi... insan yaşamını, sağladığı etkin araçlar ile kolaylaştırmıştır. Ulaşım tesisleri, ürünleri bir yerden diğerine, sanayileşmiş merkezlerden dünya geneline ulaştırmaktadır. Tropik ürünler yer kürenin en uzak köşelerinde bulunabilirken, sanayi ürünleri ve ılıman iklimin kereste ve buğdayı da tropik bölgelerin yaygın ihtiyaçları haline gelmiştir”* (De Haas, 1920: 21).

Yine Klasik Yönetimin genel geçer ve evrensel önermelerde bulunduğu ifade edilirken henüz Taylor ve Fayol kitaplarını yazmadan evvel Clephane (1905) tam da “durumsallık yaklaşımı” anımsatacak biçimde şunları söylüyordu:

*“Her şirketin ilişkilerini tatminkâr şekilde yönetebileceği bir düzenleme oluşturmak imkânsızdır. Çevreler öylesine farklılık gösterir ki bir şirkette en kabul edilebilir görülen bir yönetsel set aynı şekilde örgütlenmiş, aynı işleri gerçekleştiren, ama başka bir insan grubu tarafından yönetilen bir diğer şirket için engel oluşturur”* (Clephane, 1905:129).

Çalışmanın bu aşamasında, örgütün dış çevresine ilişkin kategorilerin ve kodların ilişkin yapılan alıntılardan hareketle Klasik Yönetim döneminde yazılmış kitaplarda açık sistem imalarına yer verilecektir. Tablo 7, örgütün genel çevresine ilişkin alıntıları içermektedir. Alıntılar oluşturulurken aranan kelimeler ilk sütunda, alıntılar ise ikinci sütunda yer almaktadır.

---

<sup>9</sup> Kitaplarda sadece örgüt çevresine ilişkin değil, yönetim tarzı ile ilgili de önyargıları sarsacak verilere ulaşılmıştır. Örneğin: “Öneri kutusu: Çalışanların yaptıkları işe ilgilerini çekmek için yönetime öneri vermeleri istenir. Öneriler işçilere bu amaçla sağlanan zarflara konur ve bir kutuya atılır. Haftada bir gün bu kutular boşaltılır ve öneriler incelenir (De Haas, 1920:192).

Tablo 7: Genel Çevreye İlişkin Bulgular

<p><b>Ulusal/Uluslararası</b> (Taranan kelimeler): Ulusal, uluslararası, dünya, küre, deniz aşırı, yabancı, ecnebi (alien), ülke, ulus</p>	<p>“Günümüzde şirketlerin eğilimi, herhangi bir iş alanında, dünyanın herhangi bir yerinde, herhangi şartlar altında bir girişimi üstlenmek ve yürütmektir (Conyngton, 1919:155).</p> <p>“Sanayi ürünlerinin uluslararası piyasalara sunulması noktasında diğer sanayileşmiş Avrupa ülkelerinin, Japonya’nın ve ABD’nin şiddetli bir rekabeti söz konusudur ve bu ülke, ürünlerini yabancı rakiplerinden daha iyi kalitede veya ... daha düşük fiyatta sağladığı oranda Britanya için hayati öneme sahip ihracatı güvence altına alabilir” (Fleming ve Borcklehurst, 1922:5).</p> <p>“Önümüzdeki on yıl Britanya tarihi için kritik olacaktır. Ulus, ... iki genç ve ilerlemeci ülkenin şiddetli rekabetiyle yüz yüze geldi. Amerika ve Japonya’nın yakın gelecekte ciddi rakipler olacakları kesindir” (Muscio, 1919:25).</p>
<p><b>Politik koşullar</b> Devlet, hükümet, yerel yönetim, yetkililer, bürokrasi/bürokratlar</p>	<p>“Sermaye piyasaları bütün finansal, ekonomik ve siyasi değişimlere karşı aşırı duyarlıdır. Bütün ulusal ve uluslararası olaylardan etkilenirler. Bu nedenle hisse senetleri ile uğraşanlar gözlerini fiyatlardan ayırmadan dünya koşulları üzerinde sürekli çalışmalıdır” (De Haas, 1920:118).</p> <p>“Günümüzde savaşın doğurduğu felcin dünya ticaretine etkisi öncekilerden on kat daha büyüktür. Bırakın yaşam üzerindeki, işletmeler, sermaye üzerindeki yıkıcı etkisi dikkate alındığında, bunların telafisi için yapılması gereken ciddi işler öncelikle şu an faal olan işletmelerin yöneticilerine düşmektedir” (Smith, 1915:276).</p>
<p><b>Ekonomik koşullar</b> Ekonomi, dış ticaret, yabancı ticaret, vergiler, gümrükler krediler</p>	<p>“Bu ülkede yapılan işlerin % 90’ı kredilere dayanmaktadır” (Parsons, 1909:71).</p> <p>“Birkaç eyalet, özellikle Massachusetts, Wisconsin, Connecticut, West Virginia, eyalette gerçekleşen işlere veya yapılan sermaye yatırımlarına şirketin net geliri üzerinden vergi uygulamaktadırlar. Bu vergi, eyaletlerin her birinde yerli veya yabancı her şirkete uygulanmaktadır” (Conyngton, 1919:16-17).</p> <p>“Yabancı ve Yerel Ticaret Bürosu tarafından düzenli olarak yayınlanan Ticaret Raporlarını isteyen herkes elde edebilir. Bunlar gümrük düzenlemeleri, buharlı gemi seferleri, bankalar, fuarlar ve yabancı ticaretle ilgili birçok konu hakkında bilgi içermektedir” (De Haas, 325-326).</p>
<p><b>Sosyal-kültürel koşullar</b> Cinsiyet, ırk, eğitim, yaş, kültür, din, kırsal, şehirli, toplum</p>	<p>“Aşağıdaki liste yabancı temsilciliklerle yazışmalarda hangi ülkede hangi dilin kullanılması gerektiğini belirtmektedir. İspanyolca yazın G. Amerika, Küba, Porto Rika, Filipinler, İspanyol ve Portekiz kolonilerine kadar gider; Fransız yazını Fransa, Belçika, İtalya, Yunanistan, Türkiye, Mısır, Cezayir, Portekiz ve Brezilya’da kullanılabilir. Alman yazını Almanya, Avusturya-Macaristan, İsviçre, İskandinavya, Rusya, Romanya ve Bulgaristan’a; ve İngiliz yazını dünyanın geri kalan ülkelerinde kullanılabilir” (Galloway, 1914:96).</p> <p>“Nüfus artıp topluluklar yaşlanınca işletmeler eğitim sorunuyla karşılaşacaktır. ... Sosyal ve dini sorun ve tartışmalar fabrika yönetimini etkileyecek” Galloway, 1914:133).</p>
<p><b>Teknolojik koşullar</b> Demiryolları, gemicilik, teknoloji, iletişim</p>	<p>“... Şimdilerde ise demiryolları imalatçının ürünlerini ülkenin herhangi bir kısmına düşük bir maliyetle göndermesini olanaklı kılmaktadır ve lehteki koşullar sayesinde bu kişi rakibinin fabrikasının kapısında ondan daha ucuza satış yapabilmektedir” (Parsons, 1909:8).</p> <p>“Mekanik icatların sanayileşmiş dünyada başardığı devrim, yönetim usullerinde de değişiklikler şeklinde karşılık bulmuştur” (Parsons, 1909:7).</p> <p>“Artık gökyüzünde bir uçak görüldüğünde bakmak gereği duymayan çocuklar var; okyanus ötesi telefon görüşmesi olanağını sevinçli bir heyecanla karşılamayan yetişkinler var (Muscio, 1919:146).</p>
<p><b>Doğal çevre</b> Doğa, çevre, doğal kaynaklar</p>	<p>“Geleceğin büyük sanayileşme yarışına başarının getirdiği saygınlıkla açık ara önde girdik. Dengi olmayan kaynaklara sahibiz. Üretim güçlerimiz tamamıyla gelişmiş. Sanayilerimiz baştanbaşa örgütlenmiş. Toprak zenginliği ve tükenmez mineral rezervlerimizle yarışacak kimse yok” (Jackman, 1914:78).</p> <p>“Üreme yataklarının yok edilmesine aşırı yıllık avlanma da eklenince hem Atlantik hem de Pasifik kıyılarının güzelim zengin balıkçılık kaynakları hızla yok olmaya başladı” (De Haas, 1920:16).</p>

<p><b>Hukuki koşullar</b> Hukuk, yasa, yasal, düzenleme, sözleşme</p>	<p>“... Yabancı şirketlere ilişkin düzenlemelerde eyaletler arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Bazılarında yabancı şirketlere karşı ayrımcılık yapılırken diğerlerinde belirli formaliteler yerine getirildikten sonra yabancı şirketler yerli şirketlerle aynı statüye sahip olmaktadır” (Conyngton, 1919:40). “Yabancı ülkelerdeki gümrükler ve ticari marka kanunlarının yanında paketleme yöntemleri ve gemiye yükleme işlemlerine ilişkin çok değerli bilgiler, değişik ticaret odalarının yabancı ticaret bürolarından elde edilebilir” (De Haas, 1920:323).</p>
<p>Üstte alıntı yapılan eserlerin Klasik Yönetim anlayışının geçerli olduğu dönemlerde sadece Taylor, Fayol, Weber üzerinden büyük genellemeler yapmanın ne denli sakıncalı olduğunu göstermektedir. Kaldı ki, çalışmanın ilk kısmında tartışıldığı üzere, bu üç yazarın eserlerinin de ciddi bir biçimde incelenmeden büyük genellemelere konu edildikleri açıktır. Sonuçta, üsteki az sayıdaki alıntı dahi bu dönemin düşünürlerinin genel çevre faktörlerini ihmal ettikleri gibi bir genellenin ne denli sakıncalı olduğunu göstermektedir.</p>	
<p><i>Tablo 8: Yakın (Görev) Çevreye İlişkin Bulgular</i></p>	
<p>Çevre, endüstri, dış çevre,</p>	<p>“Genel olarak endüstriyel birleşmeler (kartel, tröst) pazar için girişilen şiddetli rekabetten kaynaklanmaktadır...” (Fleming ve Borcklehurst, 1922:32). “Endüstriyel süreçler ve beraberindeki endüstriyel düzenin iç ve dış olarak adlandırılabilir iki yönü vardır. Dış yön genellikle makineler ve makinelerle birlikte çevreden elde edilen hammadelerdir. İç yön ise süreçler ve bunların örgütlenmesiyle meşgul olan insan zihnidir” (Muscio, 1919:2).</p>
<p>Sendikalar, işveren örgütleri, yerel yönetimler,</p>	<p>“Sendikalar ve işveren federasyonları birkaç yıl öncesine göre hem daha yaygın hem de daha güçlüdürler...” (Muscio, 1919:45). “... Öncelikle Seattle’ın aşırı bir endüstriyel huzursuzluk durumunda olduğu not edilmeli. Bu yaz, ... şehir ulaşım sistemini felç eden iki haftalık grev, sıvı yakıt işçilerinin işi terk etme tehdidi, ... 30.000 tersane işçisinin işi bırakmaları, ... gazete dağıtım işçilerinin grevlerine sahne oldu” (Bloomfield, 1920:5-6).</p>
<p>Rakipler, rekabet, hasım(rival)</p>	<p>“Son birkaç yılın öncesinde, bir ürün üretmeye başlayan bir imalat firması için, ürünün maliyetinin ne olduğuna ve firmanın kar elde edebilmesi için işletmenin değişik harcamalarını hangi sınırın altına çekmesi gerektiğine bakılmaksızın piyasada cari fiyatı uygulamak adetti. Bu belirsiz ve makul olmayan bir yöntemdi, zira aynı şartlar her işletme veya ülkenin her köşesi için geçerli değildir. Rekabetçi bir maliyet ve satış oranı oluşturulmalı veya alternatif bir yol benimsenmeli” (Parsons, 1909:132). “Bir eğitim kursunun son adımı genellikle rakiplerin ürünlerinin çalışılmasıdır” (Parsons, 1909:177). “... Ancak özel işletmeler sadece denizaşırı rakipleriyle değil aynı zamanda bu ülkedeki rakipleriyle de rekabet etmek zorundadırlar” (Muscio, 1919:44).</p>
<p>Alıcılar, müşteriler, tüketiciler</p>	<p>“... rekabet giderek daha çok alıcılara odaklanmaktadır” (Parsons, 1909:107). “Bazı alıcılar yabancı ülkelere giderek Paris, Lyon, Brüksel, Londra ve diğer önemli ticari merkezlerdeki imalat toptancılarını ziyaret etmektedir. Bazı durumlarda alıcılar bu amaçla hem Avrupa hem de Asya’ya gitmektedir. İrlanda’dan aldıkları keteni Japonya’ya götürüp nakışçılara nezaret edip ardından nihai ürünleri ABD’ye ithal ederler. Bu türden alımlar hem yerli hem de yabancı piyasalar hakkında bilgi sahibi olmayı ve önemli harcamaları gerektirir” (De Haas, 1920:261-262).</p>
<p>Potansiyel rakipler</p>	<p>“Bir endüstri gelişip imalatçılar iyi bir ün edinince, o mahal de giderek iyi bir ad edinir... Bu gibi üstünlükler yatırıma niyetli bir imalatçının fabrikası yeri seçiminin doğal belirleyicileri olur” (Fleming ve Borcklehurst, 1922:48).</p>
<p>İkameler</p>	<p>“... Ancak ikame tehlikesi ciddi bir şeydir. Araçlar, siparişi alan firma ürünlerinin yerine kendisine daha iyi fiyat veren bir başka üreticinin mallarını koyabilir. Daha da ileri giderek markasız ürünleri satın alıp onlara firmanın makasını vurabilirler” (De Haas, 1920:285-285).</p>



Satıcılar, Tedarikçiler

“Birçok şehir... belli sanayi gruplarının merkezi olarak bilinmeye başladı. Otomobillerden bahsederken bilinçsiz şekilde Detroit’i düşünürüz. .... Eğer birisi mobilya üretimi için uygun bir yer bakıyorsa Gremd Rapids’i bu amaca çok uygun bulacaktır. Burada geniş ve vasıflı işgücü arzını bulacaktır. Gençler burada büyürken arkadaşları, aileleri ile bağları sayesinde bu endüstriyi öğrenirler, bankalar bu fabrikaların satış yapmaları için gerekli kredi işlerini başka şehirdekilerden daha ucuz yapıyorlar. ... Her endüstri dışarıdan almak durumunda olduğu çok sayıda parça ve alete gerek duyar. Bu ikincil endüstriler talebin düşük olduğu yerlerde karlı iş yapamazlar” (De Haas, 1920:209).

“Bir şehir çevresi firmaya, tedarikçilere ve tamirci dükkânlarına yakın olmanın yanında genellikle yerel bankacılık ve kredi alma faaliyetleri bakımından da katkı sağlar” (Duncan, 1911:42).

Tablo 8’de yakın çevrenin başlıca aktörlerine ilişkin alıntılara yer verilmiştir. Görüldüğü üzere, klasik dönem yazarları yakın çevre faktörleri üzerine durmuşlardır ve bu faktörlerin işletmenin rekabet gücünün önemli belirleyicileri olduklarının farkındadırlar. Tartışmalar içerisinde rakipler, birleşmeler, tedarikçiler, sendikalar, ikame ürünler, vasıflı işgücü arzı, pazara yakınlık, dağıtım olanakları gibi çok sayıda etmene yer verilmektedir. Ayrıca dönemin “politik ekonomi” kitapları incelendiğinde uluslararası-ulusal faktörlerin endüstri ve firmayı etkileme gücü hakkında tartıştıkları görülecektir (örneğin Gide, 1889).

### 5. Değerlendirmeler ve Sonuç

Yukarıdaki tartışmalardan hareketle yapılabilecek kısa çıkarımlar şunlardır:

- a- Klasik yönetim anlayışının “kapalı sistem” yaklaşımını benimsediği ifadesi sorundur. Bu ifade ders kitaplarında farklı cümlelerle ve gerekçelerle yumuşatılıyor olsa da hem mantıksal olarak hem de dönemin üniversitelerindeki yönetim alanının genel görünümü ile çelişmektedir. İfadelerin ders kitaplarından ayıklanması en doğru yol olacaktır.
- b- Günümüz İngilizce ders kitaplarında istisnalar dışında “klasik yönetim-kapalı sistem” eşleştirmesi yapılmamaktadır. Zira bu yakıştırmaları geride doğru, yani sistem yaklaşımının ortaya çıktığı 1940’lardan 1910’ların okunması anlamına gelmektedir. Sistem yaklaşımının terminolojisi ile Klasik Yönetim anlayışını yargılamak, yöntemsel olarak ta sakıncalıdır.
- c- Türkiye’de incelenen bütün ders kitaplarında Klasik Yönetimin temsilcileri olarak Taylor, Fayol ve Weber gösterilmektedir. Yabancı kitaplarda ise bu noktada kısmen de olsa bir çeşitlilik görülmektedir. Kimileri Weber’den söz etmeden doğrudan “bürokratik organizasyon” anlayışına vurgu yapmaktadır. Kimileri Klasik Yönetim anlayışını bilimsel yönetim ve yönetim süreci başlıkları altında bu üç yazar dışında da görüşler ekleyerek inceleme yolunu benimsemiştir. Genel olarak günümüz İngilizce ders kitaplarında ifadeler daha makuldür. Bağlama ilişkin verilen bilgiler, dönemin gereği olarak örgüt için faktörlerin öncelenmesinin anlaşılabilir bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.
- d- Türkçe ders kitaplarında klasik yönetimin öncüleri olarak görülen bu üç yazarın eserlerinden doğrudan alıntı yapılmamakta, muhtemele eserler okunmadan ikincil kaynaklar üzerinden bilgiler aktarılmaktadır. Bu durum, kitap yazarlarının literatür incelemesini eksik yaptıkları, eleştirel olmadıkları ve kendi anlatımlarındaki tutarsızlıkları fark edemeyecek derecede eklektik oldukları anlamına gelmektedir. Bunun sonucunda bu kitaplar alanda doğru sanılan bazı klişelerin tekrarlanması ve yeniden üretilmesinin aygıtına dönüşmektedir. Örneğin klasik yönetimin temsilcilerinin insanı önemsemedikleri, robot olarak kabul ettikleri türünden görüşler doğru olmamalarına rağmen yeni yazılan ders kitaplarında ve makalelerde tekrarlanmaya devam etmektedir. Oysa bu ifadelerin haksızlığına ilişkin örneklere Tablo 4’te yer verilmişti. Fayol’un genç mühendislerle “çalışanlarla dost ol, onlara

bağırma” öğütleriyle ve “örgüt bir ağaç, bir hayvan gibidir, bir organizmadır” deyişle ortaya çıkmaktadır. Örgüt-canlı organizma benzetmesi Redfield (1914:22) tarafından da yapılmıştır.

e- Yine Tablo 4’te Klasik Yönetim temsilcilerinin örgütün dış çevresine ilişkin görüşlerini yansıtan ifadeler yer verilmiştir. Taylor ve Fayol’un “uzmanlık alanları gereği” ve dönemin üretim ve pazar koşullarının sonucu olarak örgüt içi etmenleri öne çıkardıkları doğrudur. Ancak işletmenin “yasalarla, hükümet politikalarıyla, rakiplerle, alıcılarla vb.” çevrili bir ortamda var olma mücadelesi içinde olduklarının da gayet farkındadırlar. Dahası Fayol, planlama fonksiyonunu anlatırken bir, beş ve on yıllık planlardan söz etmekte ve planlamanın bir “tahmin” işi olduğunu vurgulamaktadır. Tahmin edilmesi gerekli konular arasında alım, satım, ücretler, krediler, sözleşmeler, acenteler ve hükümet kararları gibi alanları saymaktadır (1949:47). Bunların birçoğu dış çevre ile ilgilidir.

f- Son olarak, 1925 yılından önce yazılmış ve o dönemde üniversite öğrencileri ve uygulamacılarına yönelik olarak tasarlanmış yönetim ders kitapları, örgüt dışı etmenlere ilişkin oldukça güçlü söylemlerde bulunmaktadır. Bu ifadeler örtük değil, açık ve net tespit ve öngörüler biçiminde kaleme alınmıştır. Özellikle De Haas (1920), yüzyıl öncesinden günümüze anlatıyor gibidir. Örgütün kapalı bir sistem olarak tasavvur edildiği varsayılan bir dönemde yazılmış ders kitaplarında örgüt dışı etmenlere bu denli güçlü biçimde yer verilmesi, “kapalı sistemin” “sistem yaklaşımı” ile alan sızmış bir yanlış adlandırma olduğunu ortaya koymaktadır. Esasen, girişte de belirtildiği gibi, tarihin hiçbir döneminde hiçbir örgütün kapalı olamayacağı mantıksal bir çıkarımla da bilinebilir. Durum bu iken, ders kitaplarının söylemlerini ve dillerini değiştirmemeleri alanın gelişimi için bir engeldir. Zira kitaplarda sözü edilen eksiklikler bilimin geleneksel bilgiye, anlatıya indirgenmesi sorununu doğurmaktadır.

Çalışmanın bulguları ışığında, ders kitabı yazmanın ciddi bir sorumluluk gerektiği söylenebilir. Bu nedenle böylesi bir göreve talip olan akademisyenlerin çok daha fazla çaba ve hassasiyet göstermeleri alanın gelişimine katkı yapacaktır. Çalışma, ders kitabı üzerinden yapılacak yeni tartışmalar için bir vasat oluşturmayı umut etmektedir. Türkiye’de ders kitabı inceleme ve eleştirme geleneğinin oluşması için benzeri araştırmaların yapılması gerekmektedir.

### Kaynaklar

- Aktan, Coşkun, C. (2011), "Organizasyonlarda İnsan Yönetimi: İnsan Mühendisliği", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3, s.2, 386-406.
- Bateman, Thomas. S. ve Snell, Scott A. (2013), *Management*, 3 ed., McGraw-Hill.
- Bloomfield, Daniel (1920), *Selected Articles of Emplotment Management*, New York, H. W. Wilson Company.
- Boddy, David (2017), *Management: an Introduction*, Pearson Education Limited.
- Certo, Samuel C. ve Certo, Trevis (2012), *Modern Management: Concepts and Skills*, 12 ed., Prentice Hall.
- Clephane, Walter C. (1904), *The Organization and Management of Business Corporations*, St Paul, Minn.
- Conyngton, Thomas (1919), *Corporate Organization and Management*, 4. baskı, N. York, The Ronald Press Company.
- Coşkun, Recai (2009), "Yönetim-Organizasyon Ders Kitaplarında Biçim ve İdeoloji", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Coşkun, Recai (2016a), "Kuramın 'Neliği' Üzerine: Türkçe 'Örgüt Kuramları' Kitaplarında Kuram Kavramı Çerçevesinde Tutarlılık Arayışı", *24. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, Mayıs, İstanbul.
- Coşkun, Recai (2016b), *Stratejik Yönetim: Kuram ve Uygulama (Ders Notları)*, Sakarya Yayıncılık.
- Daft, Richard L. ve Marcic, Dorothy (2009), *Understanding Management*, 6 ed., South-Western Cengage Learning.
- De Haas, Anton J. (1920), *Business Organization and Administration*, N. York, Londra, The Gregg Publishing Company.
- Dirlik, Serkan (2016), "Bakmak ya da Görmek:Türk Yönetim Yazınına İnceleyen Çalışmaların Seyri", *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 79-132.
- Drisco, James ve Maschi, Tina (2016), *Content Analysis*, Oxford University Press.
- DuBrin, Andrew J. (2012), *Essentials of Management*, Ninth Edition, South-Western Cengage Learning.
- Duncan, John, C. (1911), *The Principles of Industrial Management*, New York, Londra, D. Appleton and Company.
- Efil, İsmail. (2013), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 12. Baskı, Dora.
- Erdemir, Erkan (2009), "Türkiye'deYönetim/ÖrgütAlanınınGelişimi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 4(1), 7-11
- Eren, Erol (2003), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Basım, Beta.
- Fayol, Henri (1949), *General and Industrial Management*, trans. C. Storrs, Sir Isaac Pitman&Sons.
- Fleming, Arthur M. ve Brocklehurst, Harold J. (1922), *An Introduction to the Principles of Industrial Administration*, Londra, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Flick, Uwe (2009), *An Introduction to Qualitative Reserach*, 4th ed., Sage Publ.
- Galloway, Lee (1914), *Organization and Management*, New York, Londra, Alexander Hamilton Institute
- Genç, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Seçkin.
- Gide, Charles (1889), *Principles of Political Economy* (orj. Principes d'Economie Politique) çev., Vedits, W. A., Heath&Company, London.
- Griffin, Richard. W. (2013), *Management*, 11 ed., South-Western, Cengage Learning.
- Hill, Charles. W. L. ve McShane, Steven L. (2008), *Principles of Management*, McGraw-Hill.
- Hitt, Michael A., Black, Stewart. ve Porter, Lyman (2012), *Management*, 3 ed., Prentice Hall.
- Hsieh, H.F., and Shannon, S.E. (2005), "Three Approaches to Qualitative Content Analysis", *Qualitative Health Research*, 15 (9): 1277-1288.
- Jackman William, J. (1916), *Corporations: Organization, Finance and Management*, 2. baskı, Chicago, The Hamming-Whitman Company.
- Jones, Gareth. R. ve George, Jennifer (2016), *Contemporary management*, 9 ed., McGraw-Hill.
- Karadal, Himmet; Merdan, Ethem (2018), "2015-2017 Yılları Arası İKY Kitaplarının İçerik Analizi", *1. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi*, 27-29 Nisan, Lefkoşa, K. Kıbrıs.
- Keat, Russel ve Urry, John (2001) *Bilim Olarak Sosyal Teori*, 2. Baskı, İmge Kitabevi.
- Kinicki, Angelo ve Williams, Brain (2010), *Management: A Practical Introduction*, 5 ed., Mcrow-Hill/Irwin.
- Koçel, Tamer. (2018), *İşletme Yöneticiliği*, 17.. Baskı, Beta.

- Kreitner, Robert (2009), *Management*, 11 ed., Houghton Mifflin Harcourt Publishing.
- Lincoln, Yvonna. S. ve Guba, Egon .G. (2013), *The Constructivist Credo*, Left Coast Press.
- Mintzberg, Henry (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Publishers.
- Mirze, Kadri (2016), *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma: Sosyal, İnsani ve Fiziki Yapılandırma*, Beta.
- Monin, Nanette (2004), *Management Theory: a Critical and Reflexive Reading*, Routledge.
- Musco, Bernard (1920), *Lectures on Industrial Administration*, Londra, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.
- Nişancı, Zehra, N. (2015), "Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.13, S.25, 257-294.
- Parsons, Carl C. (1909), *The Principles of Business Organization and System, and Tte Actual Methods of Business Operation and Management*, Chicago, N. York, The System Company.
- Patton, Michael Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3. Baskı, Sage Publications.
- Pettinger, Richard (1994), *Introduction to Management*, Macmillan Education.
- Polit, Denise F. ve Beck Cheryl T. (2010), "Generalization in Quantitative and Qualitative Research: Myths and Strategies", *International Journal of Nursing Studies* 47, 1451–1458.
- Redfield, William, C. (1915), *Industrial Organization: Factory Management, Problems of Plant and Equipment, Wage Payment Plans, Production and Inspection*, N. York, Londra, A. W. Shaw Co.
- Robbins, Stephen. P. ve Coulter, Mary (2016), *Management*, 13 ed., Pearsons.
- Sargut, Selami A. ve Özen, Şükrü (2015), *Örgüt Kuramları*, 3. Baskı, İmge.
- Smith, Russell, J. (1915), *The Elements of Industrial Management*, Philedelphia, London, Lippincott Co.
- Taylor, Frederick, W. (1913), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, Arkan.
- Üsdiken, Behlül ve Erden, Zeynep (2002), "1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 91-113.
- Weber, M. (1968), *The Theory of Economic and Social Organization*, çev., Henderson, A.M. ve Parsons, T., 5. Baskı, The Free Press, New. York.
- White, Frank (1912), *White's Manual for Business Corporations*, 8. baskı, N. York, The Lawyers' Co-Operative Publishing Co.

## Extended Summary

### Classical Management and Closed System? Open System Implications within the Management Textbooks Written before 1925

In the contemporary Turkish management textbooks, amongst many others, one of the most repeated cliché is that the “classical management thought” adopted a “closed system approach” to the organizations which basically means that the organizations were seen as systems which have no connections with their external environments. Depending on Taylor’s, Fayol’s and Weber’s works that were written in the early 1900’s the authors of Turkish management textbooks suggest that the pioneers of the classical management thought perceived the organizations as closed systems and therefore never dealt with the external environmental factors but only with the internal ones. We claim that these propositions and information are questionable and rather contradictory for two main reasons. First, an organization, by definition, cannot be considered as a closed system as it gets its inputs from and transfers its output to the external environment. Moreover, as one of the most prominent sociologist and methodologist of the early 20<sup>th</sup> century, Max Weber’s works were mainly focused on not only administrative processes of the bureaucratic organizations but also external macro factors such as the religion and the economic systems.

To identify the reasons for the misconception of the classical management thought in the Turkish textbooks we designed a qualitative research which poses three main questions:

- I- Are there any differences between what really Taylor, Fayol and Weber said about management and how the Turkish authors presented their views about management in the Turkish management textbooks?
- II- Are there any differences between the ways of the contemporary Turkish and English management textbooks present the main arguments of the classical management thought with a special reference to the closed system discourse?
- III- Are there any statements indicating open system approach to the organizations within the English textbooks written before 1925 when the classical management thought were dominating the academic works?

After scrutinizing most referred works of Taylor, Fayol and Weber we came up with two findings: First, there were many statements in their works which indicates and implies that they perceived organizations as open systems. The other cliché that the pioneers of the classical management viewed the employees as “machines, not human” was also a groundless claim presented in most of the contemporary Turkish management textbooks. It was evident that in the works of the pioneers of the classical management thought, there were ample suggestions for the managers to behave humanly to their inferiors and employees. Obviously, the authors of the Turkish textbooks who use clichés about the works of the pioneers of the classical management thought did not make any direct quotations from Taylor, Fayol and Weber and in most instances did not referred their books at all. Turkish authors preferred to quote from secondary sources rather than directly referring to the primary works representing classical management.

To discuss the second research questions we compared five Turkish and eight foreign contemporary management textbooks in terms of their presentation of classical management thought and whether or not they characterize organizations as closed systems. The books were selected by using criterion sampling technique. It was identified that the approach of the authors of the Turkish and foreign books towards classical management were rather different. Moreover, while all Turkish authors portray organizations as closed systems none of the foreign authors did so. The differences between two groups of authors were also evident in their classifications of the pioneering works of the classical management thoughts. For all Turkish authors Taylor, Fayol and Weber were the most prominent figures of the classical management thought, while for the authors of the foreign textbooks these figures changed from book to book. Although the work of Taylor was commonly mentioned, in some foreign management textbooks Fayol’s; and in others Weber’s works were not mentioned at all.

The third research question was generated to investigate if the management textbooks written before 1925 contained any statements about the external environmental factors of the organizations. And if they did so the claim that classical management thought saw the organizations as closed systems would prove to be baseless. We identified 50 foreign management textbooks written before 1925 of which only 13 turned out to be suitable for the purpose of this study. By applying a qualitative content analysis to these textbooks we found ample statements about the external environmental factors of the organizations. This suggest that since the formation of the management discipline no authors considered organizations as closed systems as the Turkish authors claim. There were times when internal organizations factors were seen more important than the external ones. However, based on this observation, it would be over generalization and misinterpretation to suggest that some authors portrayed organizations as closed system.

Authors of these textbooks did touch almost all macro and industrial environmental factors that today's strategic management textbooks mention.

In sum, our findings suggest that Turkish management textbooks use many clichés which are nothing more than myths and have no scientific ground at all. Without referring directly to the primary books and by repeating and imitating each other they transfer and disseminate such clichés from books to books and from generations to generations. Therefore we suggest that in the management textbooks and related literature fundamental changes must be made with regards to the discourse of the classical management. Moreover a more critical perspective is needed for those who intend to write management textbooks and those who read them in order to improve the quality of such books.