



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**  
**KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ**

**HENRI FAYOL**

**“Yönetmel Teori ve Yönetim Süreci”**

**NAGİHAN IRMAK**

**(280506055)**

## ÖZET

Henri Fayol, yönetim sürecini sistemli bir biçimde inceleyerek özel ve kamu yönetimlerine yol gösterici bir yönetim anlayışı doğmasını sağlamıştır. Fayol'un bütün örgüt türleri için geçerli olabilecek bir yönetsel doktrin oluşturmasında uygulayıcı kişiliğinin önemli bir yeri vardır. 20.Yüzyıl başlarında yayınlamış olduğu eserinde yönetimle ilgili ortaya koyduğu düşüncelerinin güncelliği günümüze kadar devam etmiştir. Fayol'un kendi dönemine kadar ihmal edilen yönetim gerçeğini fonksiyonlarına ayırarak incelemesi onun düşüncesini özgün kılan temel faktördür.Fayol'un yönetimi, öngörme, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beşli bir fonksiyonel ayrıma tabi tutması örgütlerin işleyiş ve evrimlerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Günümüz açısından bakıldığında çağdaş yönetim tekniklerinin örgütlere uyarlanmasında Fayol'un yönetim anlayışının izlerini görmek mümkündür.

## ABSTRACT

Henri Fayol, developed a managerial approach which is a perfect guide for both private and public sectors through focusing systematically upon managerial process. A major advantage of Fayol in creating a general managerial doctrine was his pratician side. His managerial thought which was developed in the early 20th century lasted up to our times. The distinguished characteristic of Fayol's thought was studying the administrative reality through separating it into its functions, in that it helps to understand evolution and operation of organisations. The importance of his doctrine for today is that adapting contemporary managerial techniques into organisations of various kinds needs to refer Fayol's managerial aproach in one way or another.



## HAYATI

“1841 yılında Paris’te doğmuştur. 19 yaşında Saint Etienne Maden Yüksek okulunu bitirmiş ve “Commentary Fourchambault” kömür işletmesine girmiştir. Bütün meslek yaşamını burada geçirmiş, 1888 yılında Genel Müdür olmuş ve 1918 yılına kadar bu görevi başarıyla yürütmüştür. 1888 yılında iflas etmek üzere olan firma, Fayol’un yönetiminde büyük atılımlar yapmıştır. Madencilik ve yönetim konusunda birçok seminer vermiş, makale yayınlamıştır. 1916 yılında yayınladığı “Administration Industrielle et Générale” adlı eseri ile fikirlerini bütün dünyaya duyurmuştur. Bu eser 1939 yılında Asım Çalikoğlu tarafından “Sınai ve Umumi İşlerde İdare” adı altında dilimize tercüme edilmiştir.<sup>1</sup>” Gelenekçi ve evrenselci olarak değerlendirebileceğimiz bu okul önderliğini Henri Fayol yapmıştır fakat Frederick Taylor’un yanında gölgelenmesi ve 1949 yılına kadar İngilizce’ye çevirisinin çok fazla yayılmaması nedeniyle bu durum fazla bilinmemektedir. “1925 yılında ölene kadar (Centre del’Admisitration Scientific) Bilimsel Yönetim Araştırmaları Merkezi’nde yönetim ile ilgili çalışmalarına devam etmiştir.”

Fayol’un yönetime bakış açısı Taylor’a göre daha farklı olmuş ve Amerika Birleşik Devletleri dışında bu akımın önderliğini yapmıştır. Her zaman üst yönetim bilimini geliştirmeye çaba göstermiş ve yönetime yukarıdan bakmıştır.

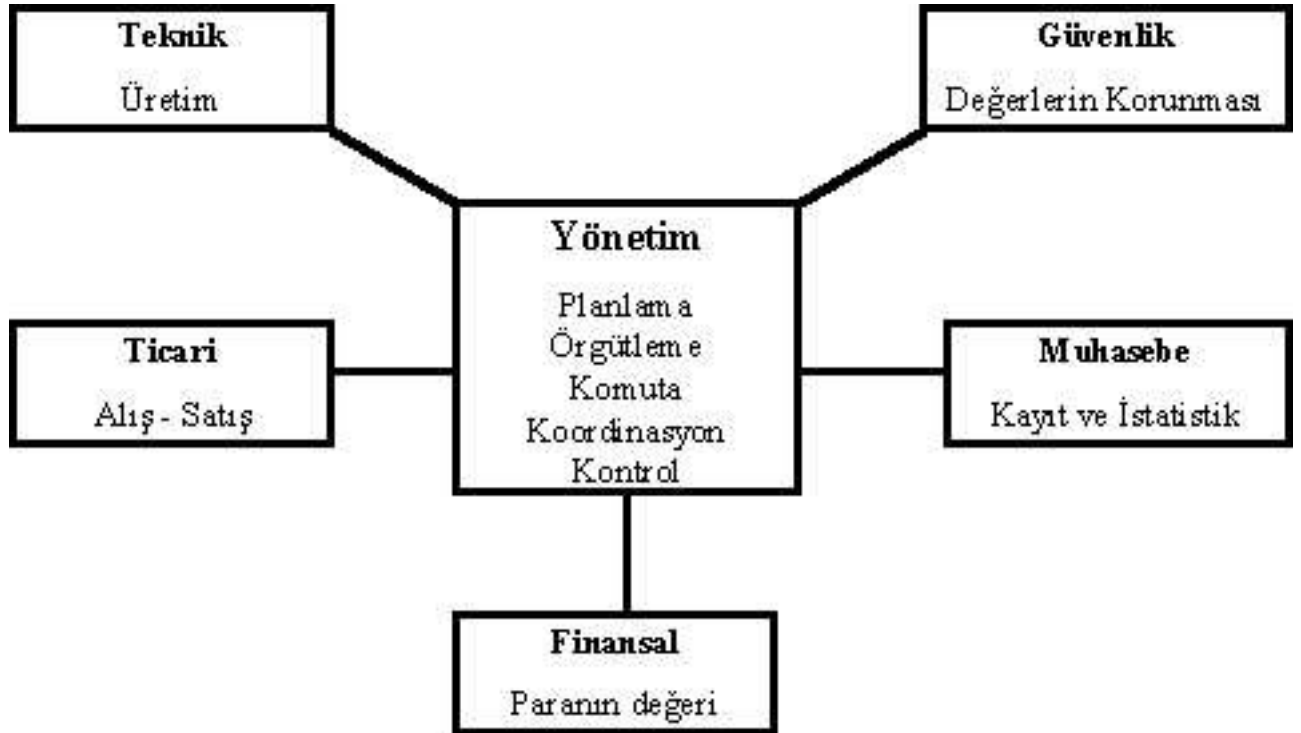
---

<sup>1</sup> İNAN, Zühtü (2005), “Fayol Kimdir ve Fayolizm Nedir?”.Erişim 17 Nisan 2010, [www.kamyon.politics.ankara.edu.tr/klasik/belgeler/05.pdf](http://www.kamyon.politics.ankara.edu.tr/klasik/belgeler/05.pdf).

## YÖNETSEL TEORİ

“Bu çalışma ilk olarak Henri Fayol tarafından yapılmıştır. Fayol 1916 yılında yazdığı kitabında yönetimi bir süreç olarak görmüş ve bu süreci fonksiyonlara ayırarak incelemiştir. Bir işletmede başlıca altı çeşit faaliyet bulunmaktadır.”<sup>2</sup>

- 1) Teknik Faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- 2) Ticari Faaliyetler (alım, satım ve değerlendirme)
- 3) Finansal Faaliyetler ( para bulma ve değerlendirme)
- 4) Güvenlik Faaliyetleri ( çalışanların ve ekipmanların güvenliği)
- 5) Muhasebe Faaliyetleri ( mali kayıtların ve istatistiklerin tutulması)
- 6) Yönetim Faaliyetleri



<sup>2</sup> BARANSEL, Atilla (1979), “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İstanbul: Fatih Matbaası.

# Fayol'un Yönetim Fonksiyonlarına İlişkin Açıklamaları

## 1) PLANLAMA

Yönetim fonksiyonlarından ilki ileriye görme ”planlama”dır. Fayol’a göre yönetim kelimesinin gerçek anlamı ileriye görmedir ve bu yüzden planlamanın yönetimdeki yerini önemsemiştir. “Fayol planın sağlayacağı avantajları ise şu şekilde açıklamıştır:

- 1- Plan kaynakların araştırılmasını sağlar ;gelecekte yapılabilecek yanlışları önler.
- 2- Yıllık planlar ilk kez hazırlanırken zor bir uğraş olabilir fakat,zorlukları önlemede ve başa çıkmada rehberdir.
- 3- Plansız durumlarda istenmeyen durumlar her an oluşabilir. Planla bu önlenir ve kaynakları maksimum kullanma ve faydalanma sağlanır.”<sup>3</sup>

## 2) ÖRGÜTLEME

Örgütleme, faaliyet ve ilişkilerin düzenlenmesi ve personelin tedarik, değerlendirme ve eğitimine ilişkin konuları kapsar. “Fayol’a göre iyi bir örgüt yapısı, görevleri açık ve seçik bir şekilde belirler; inisiyatif ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder; çalışmalarını ahenkleştirir, gayretleri koordine eder.”<sup>4</sup>

Fayol bir yöneticiyle çalışan ast sayısının altıdan az olmasını önerir.Ancak ustabaşı seviyesinde ve işlerin de basit olması şartı ile bu sayının 20 ila 30 a kadar çıkabileceğini belirtmiştir. “Örgüt, fonksiyonel büyüme sonucu bir piramit şeklini alır. Fonksiyonel büyüme, yatay yönlüdür. Kademeleşme yoluyla büyüme ise dikey yöndeki büyümeyi ifade eder. Fayol’a göre örgütlemeye ilişkin yönetim görevleri şunlardır:

- 1) İş programlarının hazırlanması ve takibi

<sup>3</sup> ERDEM, Ali Rıza (1997), “Yönetime Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi”,(bilimsel makale),PAU.Eğitim Fak.Derg.sayı:2.

<sup>4</sup> ibidem.

- 2) Sosyal örgüt ile maddi teknik örgütün kuruluşun amaçları ve gereksinmelerine uygun olmasını temin etmek
- 3) İş ve çabaları ahenkleştirmek
- 4) Açık ve kesin kararlar alınmasını temin etmek
- 5) Her işin başına ehliyetli kişileri getirmek
- 6) Yetkileri açık olarak belirlemek
- 7) Girişim fikrini ve sorumluluk duygusunu teşvik etmek
- 8) İşin karşılığını hakkaniyet ölçüleri içinde vermek
- 9) Disiplin sağlamak
- 10) Özel çıkarların grup çıkarlarına bağlı kalmasını sağlamak
- 11) Kumanda birliğine özen göstermek.”<sup>5</sup>

### **3) YÜRÜTME (EMİR)**

Fayol, kumanda fonksiyonunun yöneticilerin kendi kısmını oluşturan personelin tümünden, işletmenin çıkarına en yüksek fayda ve hizmet sağlamalarını ifade ettiğini belirtmiştir. Kumanda kademesinde bulunan bir yönetici;

- 1) Astlarını tanımalı, onlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır,
- 2) İşletmeyi personele karşı bağlayan anlaşmaları bilmelidir,
- 3) Personele tutum ve davranışlarıyla örnek olmalıdır,
- 4) Astlarını düzenli bir şekilde denetlemelidir,
- 5) İşin ayrıntısıyla ilgilenmemelidir,
- 6) Personelde çalışma, girişim ve bağlılık fikrinin hakim olmasına çaba sarf etmelidir,
- 7) Ehliyetsiz personeli işten uzaklaştırmakta tereddüt etmemelidir.

### **4) KOORDİNASYON**

“Fayol koordinasyonun, kurumun iyi işlemlerini kolaylaştırarak başarılı olmasını temin edecek şekilde tüm faaliyetleri ahenkleştirmesini ifade ettiğini belirtmiştir.” Fayol, iyi bir koordinasyon sağlamış bir işletmeyi şu şekilde tasvir etmiştir:

---

<sup>5</sup> [http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon\\_teo2.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm) , Erişim 7 Şubat 2010.

(a) Her bölüm diğer bölümlerle beraber hareket eder. Hammadde ve malzeme bölümü ne zaman ve ne vereceğini bilir. Üretim bölümü ne zaman, ne beklediğini bilir. Finans bölümü gerekli olan sermayeyi temin eder. Bütün bu işler düzenli bir şekilde yürür.

(b) Her bölümü meydana getiren kısımlar ve bunlara bağlı görevliler gerek kuruluşun yaptığı işten hisselerine düşen görevin ve gerek birbirine karşı yapacakları karşılıklı yardımın ne olduğunu açık bir şekilde bilirler.

(c) Farklı bölümlerin ve bunlara bağlı kısımların faaliyet programları kurumun içinde bulunduğu şartlara uygundur.

## 5) KONTROL

Fayol kontrolü, bir işletmede “her şeyin yapılan programa, verilen emirlere, ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirlemek” şeklinde tanımlamıştır. Kontrolün amacını, meydana gelen hata ve yanlışları belirleyip düzeltmek, tekrarını önlemek şeklinde ifade etmiştir.

### Fayol’a Göre Yöneticilerin Sahip Olmaları Gereken Yetenekler

Teknik ve yönetsel yetenekler aşağıdaki tabloda ifade edilebilir. Fayol bu yeteneklerini oransal olarak vermiştir.

**Tablo 1 Yeteneklerin hiyerarşi kademelerine göre oransal önemlerini gösteren tablo**

Yönetici Kategorisi	Kabiliyetin Türü ve Oranı						Toplam
	Yönetsel	Teknik	Ticari	Mali	Emniyet	Muhasebe	
İşçi	5	85			5	5	100
Ustabaşı	15	60	5		10	10	100
Atölye şefi	25	45	5		10	15	100
Kısım şefi	30	30	5	5	10	20	100
Teknik Daire şefi	35	30	10	5	10	10	100
Müdür	40	15	15	10	10	10	100

## YÖNETİMİN GENEL PRENSİPLERİ

Fayol yöneticiye yardımcı olmak için ayrıca geniş kapsamlı bir "genel ilkeler" listesi yapmıştır. Fayol önemli işletme faaliyeti olarak gördüğü yönetim işlevini 14 yönetim ilkesine dayandırmaktadır. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır.

**1) İş bölümü:** İşbölümünün amacı aynı emekle daha fazla ve daha iyi mal üretmektir. Hep aynı parça üzerinde aynı işlemleri yapan bir işçi, o iş için alışkanlıklar kazanır, o işte uzmanlaşır. Her değişiklik bir anlama ve uyum zamanının geçmesine sebep olur, bu da verimi düşürür.

**2) Yetki ve sorumluluk:** Fayol yetkiyi “emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü” olarak tanımlamıştır. Bu yetki yöneticinin kişisel bilgi birikimi olan tecrübelerinden, zekasından, iyi ahlak gibi kişiliğini oluşturan yeteneklerden ileri geliyorsa “kişisel”, örgüt yapısındaki mevkiden ileri geliyorsa “biçimsel” dir.

**3) Disiplin:** Fayol disiplini itaat, çalışkanlık, işe devamlılık, davranışlarda düzen ve örgüt ve örgüt mensupları arasındaki anlaşma hükümlerine saygı olarak ele almıştır. Eğer bir firmada disiplinsizlik varsa ilk olarak araştırılması gereken oradaki yöneticilerin tutumudur. Fayol disiplini sağlamada gerekli üç öğeyi sıralamıştır:

1. Her kademede başarılı ve yeterli bir yönetici bulunması
2. Görev, sorumluluk ve hakların açık ve adil olması
3. Cezaların adil bir biçimde uygulanması

**4) Kumanda birliği:** Her ne koşulda olursa olsun, bir ast sadece ve sadece bir üstten emir almalıdır. Bu kural uygulanmadığı zaman, yani iki üstün de aynı asta yada departmana emir verdiği durumlarda, işler zorlaşacak, karışıklık çıkacak ve hatta örgüt yavaşça bozulacaktır.

**5) Amaç birliği (Unity of direction):** Bu ilke birlikten kuvvet doğar sözünün bir yansımasıdır. Organizasyonun belli, herkes tarafından bilinen tek bir amacı olmalıdır. Bütün personel bu amaç için çalışmalı, onu gerçekleştirmek için çaba sarf etmelidir. “Nasıl ki doğal



hayatta iki kafası olan canlılar normal sayılmıyorsa, “body corporate” olan işletmede de iki kafa, iki amaç normal sayılmaz.”<sup>6</sup>

**6) Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü:** Bu ilke ile organizasyonun çıkarlarının kişisel çıkarlardan her zaman önde gitmesi gerektiğini belirtilmiştir. Fayol bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için şu tavsiyelerde bulunmuştur: “üstlerin örnek davranışları ve ciddiyeti, adil bir biçimde ve eşit şartlarda belirlenmiş anlaşmalar ve düzenli kontrol.”

**7) Çalışanlara yapılan ödemeler:** Personelin maaşı olabildiği kadar adil olmalı, hem işverenin hem de işçinin kabul edebileceği sınırlar içinde olmalıdır. “İyi bir maaş sisteminin özellikleri şöyle sıralanabilir:

1. Adil olmalıdır.
2. Ödül sistemi ile elemanları daha iyi çalışmaya teşvik etmelidir.
3. Fazla mesai ücretlerinin mantıklı bir limiti geçmesine izin vermemelidir.”

İşçilerin firmanın düzenli çalışmasına katkıda bulunmasını sağlamak amacıyla prim vermek de yapılan bir uygulamadır. Maaşlar nasıl verilirse verilsin, işçilerin tam olarak tatmin olması mümkün olmamaktadır. Elemanların mutlulukları işyerinde çalışma ortamına, ışık, temizlik, yiyecek ve dinlenme koşullarına bağlı, iş dışında ise ev, yiyecek, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır.

**8) Merkezci yönetim:** Merkezci yönetim bir derece ve ölçü meselesi olup, asgari ölçüde merkezcilik, koordinasyonun getirdiği bir zorunluluktur. Fakat yönetim bütünlüğünü bozmayacak şekilde bir merkezden uzaklaşmak da yararlıdır. “Merkezcil ve merkezkaç yönetim arasında seçim yaparken, çalışanlardan en yüksek oranda yarar sağlayacak bir yönetim şekli seçilmelidir.”

**9) Hiyerarşi:** Fayol, hiyerarşinin, en üst yönetim kademesinden en alta kadar uzanan kumanda zincirini belirttiğini, haberleşme ve diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Fakat, büyük kuruluşlarda ve iletişimdeki hızın önemli olduğu durumlarda bu kuralın biraz genişletilebileceğini ve aynı kademedeki iki personelin, üstlerini bilgilendirmeleri şartıyla, direk olarak bir araya gelebilmelerinin mümkün olduğunu söylemiştir.

---

<sup>6</sup> [http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon\\_teo2.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm) , Erişim 7 Şubat 2010.

**10) Düzen:** “Fayol’un düzen formülü, maddeler için, “her şeye bir yer ve her şey kendi yerinde” olarak özetlenebilir. Aynı deyim, insanlar için, “herkes için bir yer ve herkes kendi doğru yerinde” olarak değiştirilebilir.” Sosyal düzen ise her personelin kendi hakkettiği yerde olması gerektiği anlamına geliyor. Sosyal düzeni sağlamak maddi düzeni sağlamaktan çok daha zor oluyor.

**11) Eşitlik ve hakkaniyet:** Fayol neden hakkaniyet dediğini ve adalet ilkesi demediğini şöyle açıklamıştır. “Adalet daha önce verilmiş kararların işleme konulmasıdır, ama bu kararlar verilirken her şeyin düşünülmesi mümkün değildir. Elemanların işyerinde güven içinde çalışabilmesi için onlara iyi ve adil davranılmalıdır ve hakkaniyet ilkesi bunu anlatır.”

**12) Personelde devamlılık ve denge:** İş için gerekli niteliklere sahip olduğunu varsaydığımız bir işçinin, yeni işine alışması ve o işi en iyi şekilde yapabilmesi için zamana ihtiyacı vardır. Eğer bu işçi, gerekli zaman geçmeden o işten ayrılırsa, kendisinden beklenen hizmeti vermeden ayrılmış olur. Eğer bu sürekli olursa, o iş hiçbir zaman gerektiği gibi yapılamayacaktır.

**13) Girişim ve teşebbüs:** “Düşünme ve düşündüğünü faaliyete geçirme girişimcilik demektir. Örgüt kademelerinin her basamağında, elemanların çalışma isteği ve gücü girişimcilik ile artırılabilir. Elemanların ve yöneticilerin girişimci ruhu organizasyon gücünün kaynağıdır.”

**14) Birlik ruhu (esprit de corps) :** Dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır: “Personel bölünmemelidir. Düşman güçlerini bölerek zayıflatmak iyi bir taktik olabilir ama kendi takımını bölmek yapılmaması gereken bir uygulamadır. Yazılı haberleşme kötüye kullanılmamalıdır. Yanlış anlaşılmalara, yazılı haberleşme ile daha sık ortaya çıkmaktadır.” Hız ve uyum kazanılması için, mümkün olduğu kadar, iletişim sözlü olarak sağlanmalıdır.<sup>7</sup>

## **Prensip Hakkında Genel Yorum**

Fayol on dört prensibi açıkladıktan sonra, listenin sona ermediğini, yeni ilkelerin bunlara eklenebileceğini belirtmiştir. Bu ilkeleri o gün için, yönetim teorisi için yeterli gördüğünü, bunların asıl amacının iyi kurulmuş bir ilke temeli üzerinde, genel bir tartışma

---

<sup>7</sup> ÖZTEKİN, Ali (2005), “Yönetim Bilimi”, Ankara: Siyasal Kitabevi

açmak olduğunu belirtmiştir. Kendisinin kullandığı bu ilkeleri, kendi fikirleri ve tecrübeleriyle açıkladığını belirtmiş ve bunların geçerli olup olmayacağını zaman tarafından gösterileceğini belirtmiştir.

Yönetimin yer aldığı her yerde, yöneticilerin destek alabileceği, doğruluğu kanıtlanmış ilkelerin olması gerektiğini söylemiştir. İlkeleri olmayan birisi karanlık ve kaos içindedir, ama ilkeler tek başlarına yeterli değildir. Onlar sadece yolu aydınlatırlar ama o yoldan ancak kapıyı açacak gücü ve cesareti olanlar gidebilir.

## KAYNAKÇA

İNAN, Zühtü (2005), “*Fayol Kimdir ve Fayolizm Nedir?*”.Erişim 17 Nisan 2010, [www.kamyon.politics.ankara.edu.tr/klasik/belgeler/05.pdf](http://www.kamyon.politics.ankara.edu.tr/klasik/belgeler/05.pdf). 14.12.2005.

ÖZTEKİN, Ali (2005), “*Yönetim Bilimi*”, Ankara: Siyasal Kitabevi.

ŞENGÜL,Ramazan (2007), “*Yönetim ve Ekonomi*”,cilt:14,sayı:2.Erişim 17 Nisan 2010, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C14S22007/RS.pdf>

BARANSEL, Atilla (1979), “*Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*”, İstanbul: Fatih Matbaası.

ERDEM,Ali Rıza (1997), “*Yönetim Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi*”,(bilimsel makale),PAU.Eğitim Fak.Derg.sayı:2.

[http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon\\_teo2.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm) , Erişim 7 Şubat 2010.